



**INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**NOMEAÇÃO E ROTATIVIDADE DOS CARGOS EM COMISSÃO NA**  
**ADMINISTRAÇÃO DIRETA DO DISTRITO FEDERAL (2013-2023)**

**SAMUEL JORDÃO DE LIMA**

**BRASÍLIA-DF**  
**JANEIRO/2025**

**SAMUEL JORDÃO DE LIMA**

**OCUPAÇÃO E ROTATIVIDADE DOS CARGOS EM COMISSÃO NA  
ADMINISTRAÇÃO DIRETA DO DISTRITO FEDERAL (2013-2023)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa - IDP, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Felix Garcia Lopez

**BRASÍLIA/DF  
JANEIRO/2025**

**SAMUEL JORDÃO DE LIMA**

**OCUPAÇÃO E ROTATIVIDADE DOS CARGOS EM COMISSÃO NA  
ADMINISTRAÇÃO DIRETA DO DISTRITO FEDERAL (2013-2023)**

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Felix Garcia Lopez  
Orientador  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa - IDP

---

Prof. Dr. Alessandro de Oliveira Gouveia Freire  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa - IDP

---

Prof. Dr. José Teles  
Universidade de São Paulo - USP

## **DEDICATÓRIA**

Dedico a Deus, fonte inesgotável de sabedoria, amor, graça e misericórdia, a quem devo a minha existência. À minha esposa Danielle e aos meus filhos Davi e Sara, que são meu combustível diário e, sem dúvidas, a maior riqueza da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, minha fortaleza e meu ajudador nos dias difíceis.

À minha família que, por longos dias, precisou se acostumar com minha ausência; sem esse apoio, seria impossível vencer este desafio.

Aos meus pais, que, com muito sacrifício, sempre me ofereceram o melhor que podiam.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Felix Garcia Lopez, por quem tive a sorte de ser escolhido, professor que, com muita paciência e simplicidade, dedicou seu valioso tempo para a construção deste trabalho. Serei eternamente grato por cada um dos seus ensinamentos.

Ao pesquisador Ademar Guedes, que muito contribuiu com esta dissertação.

Aos membros da banca examinadora, os professores Dr. Alessandro Gouveia e Dr. José Teles: obrigado pelas valorosas contribuições.

À minha amiga Bárbara Romão, por toda preciosa ajuda e dedicação; sua colaboração é impagável.

Ao meu amigo Paulo Vianna, que, como sempre, foi prestativo e atencioso.

À minha amiga Alessandra Edver, pelo rico auxílio.

Ao Secretário-Executivo Ângelo Roncalli, por ser um verdadeiro incentivador.

Ao Subsecretário de Gestão de Pessoas Ricardo Trigueiro, por todo auxílio e compreensão.

A todos os demais colegas de Governo, que ajudaram compartilhando ideias, informações e foram fundamentais na elaboração deste estudo.

À Secretaria de Economia pela oportunidade, antes inimaginável, de cursar um Mestrado.

Ao IDP por todo o suporte no decorrer do curso. Meu muito obrigado a todos os professores, coordenadores de cursos e demais colaboradores desse renomado Instituto.

## RESUMO

O estudo busca analisar a rotatividade dos ocupantes de cargos em comissão da Administração Direta do Distrito Federal nos anos de 2013 a 2023, além de avaliar a percepção dos servidores do Governo do Distrito Federal em relação ao processo de ocupação dos cargos de confiança e às implicações para o funcionamento da Administração Pública Distrital. Para tanto, realiza-se, primeiramente, uma análise dos microdados extraídos do Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos - SIGRH, com o intuito de avaliar os índices de rotatividade em cada Órgão da Administração Direta, além de se fazer uma análise de rotatividade geral. Adicionalmente, realiza-se análise das respostas a um questionário eletrônico aplicado aos servidores distritais das 31 Secretarias de Estado, 36 Administrações Regionais e 2 Órgãos Especializados. Os resultados demonstraram um alto índice de rotatividade geral nos Órgãos distritais, com picos no primeiro período pós-eleição, como pôde ser observado nos anos de 2015, 2019 e 2023; sendo que, nesse último ano, houve uma reeleição do atual Governador. Foi possível observar, ainda, que a rotatividade foi maior nos cargos da alta burocracia e mais acentuada, em termos gerais, nas Administrações Regionais. A ocupação na alta burocracia foi formada, majoritariamente, por homens. Nos cargos de níveis hierárquicos intermediários, a ocupação foi caracterizada por índices mais equilibrados entre homens e mulheres. Já nos cargos de níveis hierárquicos inferiores, esse índice se reverte, sendo caracterizados, predominantemente, por mulheres. Quanto ao critério raça/cor, a ocupação demonstrou maior índice da categoria “branca”, principalmente nos cargos da alta burocracia. Nos cargos de níveis intermediários e inferiores, há um aumento na ocupação da categoria “parda” e, levemente, da categoria “preta”. O questionário aplicado obteve 526 respostas, e a percepção dos servidores quanto à ocupação de cargos comissionados foi, para aqueles lotados nas Secretarias de Estado, que os valores relacionados aos critérios profissionais são mais importantes que os relacionados aos critérios políticos e pessoais quando comparada à percepção dos servidores lotados nos demais órgãos. Tanto os servidores com vínculo efetivo quanto aqueles apenas comissionados também percebem maior valor aos critérios profissionais, assim como consideram, em sua maioria, como importante a exigência de apresentação de currículo por parte do nomeado. Os servidores sem vínculo consideram a participação dos órgãos de controle e os conhecimentos técnicos mais relevantes que os servidores de carreira. Já os servidores que não coordenam equipe consideram que a amizade é mais significativa nos critérios de escolha que o grupo de servidores que coordenam

equipes. Para ambos, a experiência é mais relevante que a afinidade político-partidária, e, os dois grupos acham ser mais valorizada a apresentação de currículo que a participação de órgãos de controle e os critérios técnicos no momento da escolha dos nomeados. Por fim, os servidores que ocupam cargo em comissão atualmente consideram altamente relevantes à contribuição da formação acadêmica, da experiência profissional e dos critérios técnicos na ocupação do cargo que exercem.

Palavras chave: nomeação; rotatividade; cargo em comissão; burocracia.

## ABSTRACT

The study aims to analyze the turnover of occupants of commissioned positions in the Direct Administration of the Federal District from 2013 to 2023, as well as evaluate the perception of government employees regarding the process of filling trust positions and the implications for the functioning of the District Public Administration. To this end, an analysis of microdata extracted from the Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) is first conducted to assess the turnover rates in each department of the Direct Administration, in addition to a general turnover analysis. Additionally, an analysis is made of responses to an electronic questionnaire applied to civil servants from the 31 State Secretariats, 36 Regional Administrations, and 2 Specialized Agencies. The results showed a high general turnover rate in the district agencies, with peaks in the first period after elections, as observed in the years 2015, 2019, and 2023. In the latter year, the current Governor was re-elected. It was also noted that turnover was higher in high-level bureaucratic positions and more pronounced, in general, in Regional Administrations. Occupation in high-level bureaucracy was predominantly male. In mid-level positions, the occupation was characterized by more balanced gender ratios. In lower-level positions, however, this ratio was reversed, with women predominantly occupying these roles. Regarding race/color, the occupation showed a higher percentage of the "white" category, especially in high-level bureaucratic positions. In mid and lower-level positions, there was an increase in the "brown" category and a slight rise in the "black" category. The questionnaire received 526 responses, and the perception of the employees regarding the appointment to commissioned positions was that, for those working in the State Secretariats, professional criteria are more important than political or personal criteria, compared to employees from other agencies. Both civil servants with permanent positions and those with only commissioned positions also perceive greater value in professional criteria, and most consider it important for appointees to present a resume. Employees without permanent positions consider the involvement of control agencies and technical knowledge more relevant than career employees. Employees who do not coordinate teams believe that personal relationships are more significant in the selection criteria than those who coordinate teams. For both groups, experience is more relevant than political-party affiliation, and both groups think that presenting a resume is more valued than the involvement of control agencies or technical criteria when selecting appointees. Finally,

employees currently in commissioned positions consider the contribution of academic education, professional experience, and technical criteria to be highly relevant in occupying their current positions.

Keywords: appointment; turnover; appointed position; bureaucracy.

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUÇÃO</b>   | 10 |
| <b>CAPÍTULO 2 - ASPECTOS NORMATIVOS DOS CARGOS EM COMISSÃO NO DISTRITO FEDERAL E A LITERATURA RECENTE SOBRE NOMEAÇÕES</b>   | 14 |
| 2.1 O conceito de cargo em comissão e suas especificidades  | 14 |
| 2.2 O cargo em comissão no Distrito Federal   | 15 |
| 2.3 Fatores que influenciam na escolha dos ocupantes dos cargos em comissão   | 22 |
| <b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA</b>   | 24 |
| 3.1 Descrições com base em microdados de registros administrativos  | 24 |
| 3.2 Análise documental dos normativos recentes relativos aos cargos comissionados do DF                                     | 26 |
| 3.3 Coleta de dados via survey  | 26 |
| <b>CAPÍTULO 4 - RESULTADOS DAS ANÁLISES</b>   | 30 |
| 4.1 Resultados da análise documental: aspectos da variação quantitativa e regras de ocupação dos cargos comissionados no DF | 30 |
| 4.3 Caracterização do perfil dos nomeados, conforme o nível hierárquico   | 41 |
| 4.4 Caracterização do perfil dos nomeados conforme cor e sexo   | 42 |
| 4.5 Aplicação do questionário e análise dos dados   | 46 |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>  | 79 |
| <b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>  | 82 |
| <b>7. APÊNDICES</b>   | 87 |

## INTRODUÇÃO

Esta dissertação aborda dois importantes aspectos da burocracia do Distrito Federal: a rotatividade dos cargos em comissão na Administração Direta, de 2013-2023, e os critérios de escolha na ocupação desses cargos.

No decorrer da análise relativa à rotatividade, apresenta-se o perfil da burocracia dirigente durante o período proposto e suas correspondentes taxas de rotatividade. Discute-se também as variações entre órgãos e pastas. Realizam-se tais análises em diálogo com a literatura especializada.

Quanto aos critérios de escolha, o trabalho apresenta a legislação que trata da temática no âmbito distrital e, por meio de questionário aplicado a servidores do Distrito Federal, analisa a percepção dos respondentes quanto aos critérios de ocupação dos cargos comissionados, também em diálogo com a literatura que trata do tema.

Conforme a lei, o cargo público é definido como o “conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional e cometidas a um servidor público”. A ocupação de tais cargos, no poder executivo distrital, possui requisitos previstos na Lei Complementar nº 840, de 23 de dezembro de 2011, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos servidores públicos civis do Distrito Federal. Os cargos em comissão constituem um grupo específico de cargos. Conforme o artigo 5º da mesma lei:

Art. 5º Os cargos em comissão, destinados exclusivamente às atribuições de direção, chefia e assessoramento, são de livre nomeação e exoneração pela autoridade competente.

§ 1º Para os fins desta Lei Complementar, considera-se cargo em comissão:

I – de direção: aquele cujo desempenho envolva atribuições da administração superior;

II – de chefia: aquele cujo desempenho envolva relação direta e imediata de subordinação;

III – de assessoramento: aquele cujas atribuições sejam para auxiliar:

a) os detentores de mandato eletivo;

b) os ocupantes de cargos vitalícios;

c) os ocupantes de cargos de direção ou de chefia.

(...)

Dessa maneira, esses cargos em comissão se caracterizam por serem de escolha discricionária, de livre nomeação e exoneração. Tal caracterização consta também na Constituição Federal, em seu inciso II, art. 37:

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

Sendo os cargos em comissão de *livre provimento*, isto é, com base em *escolha discricionária*, é pertinente indagar, por um lado, quais os critérios e características que norteiam tais escolhas; por outro, se tais critérios efetivamente se enquadram nas expectativas legais previstas nas legislações que norteiam o preenchimento dos cargos. Afinal, o perfil das pessoas decorrerá, em grande medida, da relevância dos critérios de seleção. Este perfil, por seu turno, afeta os resultados da gestão e seus graus de eficiência, por exemplo, se as competências administrativas ou de gestão dos nomeados não forem suficientes, ou se o tempo de duração dos nomeados nos cargos for insuficiente para realizar o ciclo das políticas públicas (Lopez e Silva, 2020). O tempo de duração nos cargos produz discontinuidades e problemas correlatos que afetam negativamente a gestão pública (Silva, 2020). Segundo Lewis (2009), a escolha discricionária de nomeados politicamente alinhados com a autoridade competente, porém sem a devida qualificação técnica, pode prejudicar a capacidade administrativa. Para Gaetani (2022), o sistema político brasileiro utiliza a distribuição estratégica de cargos públicos para consolidar redes de poder e apoio político.

Sob uma ótica mais positiva, a rotatividade decorrente da discricionariade da ocupação desses cargos seria conferir aos governos maior capacidade de alinhar os incentivos da administração pública com suas prioridades. Adicionalmente, trata-se de uma forma de tentar conferir maior eficiência por meio da seleção de novos quadros. Segundo Lopez (2015), “a natureza discricionária da nomeação não a torna naturalmente um objeto de apropriação político-partidária”. No entanto, essa discricionariade pode criar uma relação de incentivos políticos aos burocratas (Akthari et al. 2017).

Apesar da importância que os critérios e dinâmicas da ocupação dos cargos de confiança representam para a gestão pública, esse é um tema ainda pouco explorado na literatura da administração pública e da ciência política brasileira. O desconhecimento é ainda maior no nível subnacional, em que a questão talvez seja ainda mais relevante, em função das burocracias dirigentes serem menos institucionalizadas e profissionais (Lopez, Bugarin e Bugarin, 2018; Lopez, Gomide e Palotti, 2021). O Distrito Federal não é exceção a essa regra. No levantamento bibliográfico, não se identificaram pesquisas que avaliem a rotatividade e a percepção dos servidores públicos distritais quanto à ocupação desses cargos. Isso torna o trabalho aqui apresentado original nos dados que coleta e analisa.

Os cargos objeto de análise neste estudo referem-se exclusivamente aos cargos em comissão de livre nomeação. Embora as funções comissionadas também sejam passíveis de escolha discricionária, essas estão excluídas. As funções, conceitualmente, se caracterizam

pelo acréscimo de atribuições gerenciais ou de supervisão e, como tais, se destinam exclusivamente aos servidores efetivos (Graef, 2009); excluem-se, igualmente, as contratações diretas de prestadores de serviço de empresas de caráter privado e as contratações de caráter temporário.

A ocupação dos cargos em comissão tem sido um grande desafio às autoridades competentes. A alta rotatividade dos ocupantes; as pressões dos partidos e de agentes políticos para ocupar espaços de poder na burocracia; as fragilidades dos sistemas de avaliação; a fragmentação partidária; os incentivos do sistema políticos são alguns dos fatores que testam a capacidade dessas autoridades em formar um quadro de pessoal que consiga pelo menos conciliar, de modo satisfatório, as demandas por influência política sobre os cargos e os requisitos de competência técnica dos nomeados (Lopez, 2015).

Em face do exposto, o tema explorado é o perfil da burocracia dirigente do Governo do Distrito Federal (GDF). Em particular, o propósito é caracterizar o perfil dos ocupantes e a rotatividade dos cargos em comissão da Administração Direta, nos anos de 2013 a 2023. Ainda, verifica-se se as mudanças legais observadas no período, em particular a partir do Decreto nº 39.738/2019 (que precisou os critérios de escolha), afetou o perfil dos nomeados em diferentes Secretarias de governo.

Desse modo, analisa-se o perfil dos ocupantes de cargos em comissão, identificando-se de modo mais preciso os critérios utilizados pelos gestores públicos para ocupar tais cargos. A pesquisa busca, ainda, verificar em que medida, conforme sugere a tipologia de Panizza, Peter e Larraburo (2018), predominam critérios profissionais, políticos e pessoais. Para os autores, o primeiro critério está relacionado às habilidades necessárias ao nomeado; já o segundo e o terceiro critérios estão relacionados ao fator “confiança”.

No mesmo sentido, a pesquisa busca indicar a rotatividade (*turnover*) dos respectivos ocupantes. Para tanto, utiliza-se o conceito de “substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro”, de acordo com o relatório do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2011).

Objetivo complementar é explorar as diferenças observadas entre as Secretarias do GDF bem como variações longitudinais no perfil dos nomeados. A literatura aponta que diferentes políticas públicas ou jurisdições de políticas criam incentivos para burocracias mais ou menos profissionais (Batista e Lopez, 2021).

Por conseguinte, busca-se precisar os principais atributos adquiridos e atribuídos dos servidores ocupantes de cargos em comissão. Em particular, os seguintes: o gênero, a raça/cor

e o tipo de vínculo com a Administração Pública. Todas as análises propostas sempre consideram o período compreendido entre os anos de 2013 e 2023.

De modo adicional, este trabalho também: a) mapeia as diferentes diretrizes legais para a ocupação de cargos em comissão, assim como as orientações dos órgãos gestores; b) compara, entre anos e entre Secretarias, a rotatividade semestral dos cargos em comissão, nos anos de 2013 a 2023, na Administração Direta, conforme dados extraídos do Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos \_ SIGRH e c) identifica, com base em questionário aplicado aos servidores de cada Secretaria, quais critérios predominam nas nomeações para cargos em comissão nos respectivos órgãos.

Em termos aplicados, a pesquisa objetiva auxiliar a tomada de decisão na escolha dos ocupantes de cargos em comissão na Administração Direta, oferecendo às autoridades um diagnóstico do perfil desses servidores, além de apontar possíveis falhas, na percepção dos servidores, quanto à análise da seleção, visando dar transparência e confiabilidade ao processo de designação de nomes para os cargos. A transparência, valor peculiar da Administração Pública (Hood, 1991), pode ser interpretada de diversas maneiras, mas para os casos de recrutamento, ela está relacionada ao processo de escolha dos seus ocupantes (Sancino; Sicilia; Grossi, 2017).

Esse é um tema regularmente abordado na literatura, e, em âmbito nacional, “ainda não há a consolidação de um modelo de nomeações para cargos de direção que siga essencialmente os critérios de mérito e competência, como indicam as sugestões para profissionalização da liderança pública” (Lopes, 2024).

A dissertação pretende, ainda, colaborar com os órgãos públicos quanto à necessidade de adotarem critérios específicos nas respectivas nomeações, tendo em vista as diferentes atribuições de cada cargo, com o intuito de evitar a descontinuidade do serviço prestado, considerando o vínculo transitório dos ocupantes, sejam eles servidores efetivos ou não (Borges, 2012).

Por fim, os resultados obtidos podem auxiliar em eventuais propostas de normativos por parte das autoridades do Poder Executivo, principalmente do órgão central do Sistema de Gestão de Pessoas do Distrito Federal (Subsecretaria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal), unidade que possui competência diretiva e normativa dos projetos e ações nas áreas de gestão de pessoas do Distrito Federal, incluindo a ocupação de cargos em comissão.

## **CAPÍTULO 2 - ASPECTOS NORMATIVOS DOS CARGOS EM COMISSÃO NO DISTRITO FEDERAL E A LITERATURA RECENTE SOBRE NOMEAÇÕES**

Discutem-se, neste capítulo, aspectos normativos relativos aos cargos comissionados do Distrito Federal e alguns argumentos da literatura teórica e empírica sobre o tema, em particular, em relação ao caso brasileiro. Discutem-se, ainda, aspectos associados à rotatividade dos cargos e seus condicionantes.

### **2.1 O conceito de cargo em comissão e suas especificidades**

O cargo público, conforme o Regime Jurídico dos servidores públicos civis do Distrito Federal - Lei Complementar nº 840, de 23 de dezembro de 2011, é “o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional e cometidas a um servidor público”, devidamente criado por lei.

O cargo em comissão, com característica transitória, é de livre nomeação e exoneração, conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988. A Carta Magna estabelece em seu art. 37:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)  
(...)

V - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).  
(...)

Di Pietro (2021) destaca a finalidade dos cargos em comissão:

"Os cargos em comissão são destinados às funções que exigem maior proximidade e confiança pessoal entre a autoridade nomeante e o ocupante do cargo, principalmente em atividades de direção e assessoramento."

A matéria também é abordada pela Lei Complementar nº 840, de 23 de dezembro de 2011, em seu art. 5º, que descreve as atribuições desses cargos:

Art. 5º

§ 1º Para os fins desta Lei Complementar, considera-se cargo em comissão:

- I – de direção: aquele cujo desempenho envolva atribuições da administração superior;
- II – de chefia: aquele cujo desempenho envolva relação direta e imediata de subordinação;
- III – de assessoramento: aquele cujas atribuições sejam para auxiliar:
  - a) os detentores de mandato eletivo;
  - b) os ocupantes de cargos vitalícios;
  - c) os ocupantes de cargos de direção ou de chefia.

O texto constitucional apresenta distinção entre cargo em comissão e funções de confiança. Graef (2008) destaca que “os cargos serão preenchidos, as funções serão exercidas” e a observância dos verbos ajuda a distinguir os conceitos que os diferem. Para o autor, as atribuições inerentes aos cargos em comissão independem das características dos cargos efetivos. Já as funções de confiança se apresentam como um “acréscimo de responsabilidade de natureza gerencial ou de supervisão, atribuída a servidor ocupante de cargo efetivo”.

Para Palotti e Masson (2022), a forma de recrutamento para os cargos em comissão e as funções de confiança permanece caracterizada pelo fator “confiança”, considerando não haver, na Constituição Federal, indicação de requisitos específicos para a seleção de ambos.

## **2.2 O cargo em comissão no Distrito Federal**

Em que pese serem sinônimas, as expressões cargo em comissão, cargo comissionado e cargo de confiança (Borges, 2012), no âmbito do Distrito Federal, também se identificam os Cargos de Natureza Especial, do mesmo gênero dos cargos em comissão; contudo, a nomenclatura distinta apenas busca diferenciar, em alguns aspectos, o nível hierárquico e as competências dos respectivos cargos.

O Decreto n.º 33.523, de 8 de fevereiro de 2012, dispôs sobre a identificação dos cargos de Governador (CNP-01), Vice-Governador (CNP-02), Secretário de Estado (CNP-03) e Administrador Regional (CNP-04), denominados, então, como Cargo de Natureza Política -

CNP, com valores posteriormente alterados por meio da Lei n.º 7.255, de 2 de maio de 2023, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Cargos de Natureza Política

| <b>Símbolo</b> | <b>Remuneração</b> |
|----------------|--------------------|
| CNP-01         | R\$ 29.311,94      |
| CNP-02         | R\$ 25.929,79      |
| CNP-03         | R\$ 22.547,65      |
| CNP-04         | R\$ 18.038,11      |

Fonte: Lei n.º 7.255, de 2/5/2023, publicada no DODF n.º 30, de 9/2/2012. Valores correntes.

Nesse mesmo aspecto, a Lei n.º 6.525, de 1º de abril de 2020, trouxe, no Distrito Federal, uma reestruturação desses cargos, estabelecendo os Cargos Públicos de Natureza Especial e Cargos Públicos em Comissão, nos seguintes termos:

Art. 1º

§ 5º Os Cargos Públicos de Natureza Especial e os Cargos Públicos em Comissão são privativos de servidores e empregados ocupantes de cargos efetivos oriundos de órgão ou entidade de quaisquer dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios e equiparam-se, para todos os efeitos legais e regulamentares, aos Cargos de Natureza Especial e aos Cargos em Comissão, respectivamente.

A privação constituída no normativo procurou estabelecer critérios mais específicos para a ocupação de cargos em comissão, restringindo a nomeação, nesses casos, para servidores e empregados ocupantes de cargos efetivos.

Em tempo, cumpre salientar que a Administração buscou reorganizar os valores pagos nos respectivos cargos, considerando o estabelecido no Regime Jurídico, ou seja, os valores correspondentes aos cargos restritos aos servidores e empregados ocupantes de cargos efetivos equivalem a 80% dos valores pagos aos cargos de livre provimento.

A Tabela 2 detalha a estrutura de cargos em comissão segundo a Lei n.º 4.584, de 8 de julho de 2011, que vigorava no ano de 2013, considerando a análise longitudinal que a presente pesquisa aborda. Já a Tabela 3 demonstra a estrutura de cargos a partir da Lei n.º 6.525, de 1º de abril de 2020, com valores reajustados por meio da Lei n.º 7.254, de 2 de maio de 2023.

Tabela 2 - Estrutura dos cargos em comissão que vigorava no ano de 2013

| Cargos de Natureza Especial |               | Cargos em Comissão |              |         |              |
|-----------------------------|---------------|--------------------|--------------|---------|--------------|
| Símbolo                     | Remuneração   | Símbolo            | Remuneração  | Símbolo | Remuneração  |
| CNE-01                      | R\$ 13.929,03 | DF-17              | R\$ 3.910,09 | DF-08   | R\$ 1.278,01 |
| CNE-02                      | R\$ 12.007,79 | DF-16              | R\$ 3.554,63 | DF-07   | R\$ 1.108,44 |
| CNE-03                      | R\$ 10.351,54 | DF-15              | R\$ 3.231,48 | DF-06   | R\$ 938,99   |
| CNE-04                      | R\$ 8.923,74  | DF-14              | R\$ 2.937,71 | DF-05   | R\$ 840,62   |
| CNE-05                      | R\$ 6.506,35  | DF-13              | R\$ 2.554,13 | DF-04   | R\$ 742,37   |
| CNE-06                      | R\$ 5.855,82  | DF-12              | R\$ 2.241,74 | DF-03   | R\$ 644,23   |
| CNE-07                      | R\$ 4.684,66  | DF-11              | R\$ 1.929,58 | DF-02   | R\$ 580,00   |
|                             |               | DF-10              | R\$ 1.617,21 | DF-01   | R\$ 545,00   |
|                             |               | DF-09              | R\$ 1.447,75 |         |              |

Fonte: Lei n.º 4.584, de 8 de julho de 2011, publicada no DODF nº 132, de 11/7/2011. Valores à época

Tabela 3 - Estrutura atual dos cargos em comissão, estabelecida por meio da Lei nº 6525/2020

| Cargos de Natureza Especial |               | Cargos Públicos de Natureza Especial |               |
|-----------------------------|---------------|--------------------------------------|---------------|
| Símbolo                     | Remuneração   | Símbolo                              | Remuneração   |
| CDA-01                      | R\$ 22.550,00 |                                      |               |
| CNE-01                      | R\$ 17.413,00 | CPE-01                               | R\$ 13.930,00 |
| CNE-02                      | R\$ 15.013,00 | CPE-02                               | R\$12.010,00  |
| CNE-03                      | R\$ 12.944,00 | CPE-03                               | R\$ 10.355,00 |
| CNE-04                      | R\$ 11.156,00 | CPE-04                               | R\$ 8.925,00  |
| CNE-05                      | R\$ 8.138,00  | CPE-05                               | R\$ 6.510,00  |
| CNE-06                      | R\$ 7.325,00  | CPE-06                               | R\$ 5.860,00  |
| CNE-07                      | R\$ 5.856,00  | CPE-07                               | R\$ 4.685,00  |
| CNE-08                      | R\$ 4.894,00  | CPE-08                               | R\$ 3.915,00  |

| Cargos em Comissão |              | Cargos Públicos em Comissão |              |
|--------------------|--------------|-----------------------------|--------------|
| Símbolo            | Remuneração  | Símbolo                     | Remuneração  |
| CC-08              | R\$ 3.675,00 | CPC-08                      | R\$ 2.940,00 |
| CC-07              | R\$ 3.194,00 | CPC-07                      | R\$ 2.555,00 |
| CC-06              | R\$ 2.806,00 | CPC-06                      | R\$ 2.245,00 |
| CC-05              | R\$ 2.413,00 | CPC-05                      | R\$ 1.930,00 |
| CC-04              | R\$ 2,025,00 | CPC-04                      | R\$ 1.620,00 |
| CC-03              | R\$ 1.813,00 | CPC-03                      | R\$ 1.450,00 |
| CC-02              | R\$ 1.600,00 | CPC-02                      | R\$ 1.280,00 |
| CC-01              | R\$ 1.388,00 | CPC-01                      | R\$ 1.110,00 |

Fonte: Lei n.º 6.525/2020, publicada no DODF nº 63, de 2/4/2020, com valores atualizados por meio da Lei n.º 7.254/2023, publicada no DODF nº 82, de 35/2023. Valores correntes.

Para promover uma visualização mais clara dos cargos a serem analisados no presente estudo, tem-se a descrição atual: **1)** Cargo de Natureza Política (CNP); **2)** Cargo de Natureza Especial (CNE); **3)** Cargo Público de Natureza Especial (CPE); **4)** Cargo em Comissão (CC); **5)** Cargo Público em Comissão (CPC). Considerando o recorte do estudo, a Tabela 4 especifica o quantitativo desses cargos em dezembro/2023.

Tabela 4: Descrição do quantitativo de cargos em comissão em dezembro/2023

| Descrição                          | Símbolo | Quantitativo |
|------------------------------------|---------|--------------|
| Cargo de Natureza Política         | CNP     | 74           |
| Cargo de Natureza Especial         | CNE     | 2.145        |
| Cargo Público de Natureza Especial | CPE     | 1.638        |
| Cargo em Comissão                  | CC      | 3.666        |
| Cargo Público em Comissão          | CPC     | 3.659        |
| Total                              | -       | 11.182       |

Fonte: Elaboração própria, com dados extraídos do SIGRH

Com o advento da Lei nº 6.525/2020, foi criado o Banco de Cargos, em que constam os cargos não contemplados nas estruturas administrativas dos Órgãos, e o Banco de Saldo Financeiro, em que consta o saldo remanescente das reestruturações administrativas dos

órgãos distritais. Esses bancos são geridos pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas, da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal.

Ainda no âmbito distrital, o Decreto nº 39.738/2019 “estabelece o procedimento para nomeação e as hipóteses de impedimento para a posse e exercício na Administração Pública direta e indireta do Poder Executivo”. Esse normativo buscou evitar a nomeação de agentes que cometeram atos tipificados como causa de inelegibilidade, além de precisar critérios para essas nomeações. Entre tais critérios, estão a análise curricular do nomeado, a avaliação prévia pela Controladoria-Geral do Distrito Federal de possíveis impedimentos, a avaliação jurídica diretamente realizada pela Consultoria Jurídica do Gabinete do Governador e, nos casos específicos das Administrações Regionais, a análise prévia da Secretaria de Estado de Governo do Distrito Federal, considerando ser este o órgão ao qual as Administrações estão vinculadas. Para esses casos, a legislação mostra-se um pouco mais criteriosa, considerando que determina pré-requisitos para a ocupação de determinados cargos, de acordo com o contido no Anexo II do normativo (Quadro 1).

Quadro 1 - Cargos de Administrações Regionais que possuem pré-requisitos para ocupação

| <b>CARGO</b>  | <b>PRÉ-REQUISITO</b>  |
|---|---|
| Chefe da Assessoria de Planejamento                                     | Preferencialmente servidor efetivo. Detentor de diploma de curso superior com experiência comprovada de 2 anos em planejamento estratégico ou governamental.  |
| Chefe da Assessoria de Comunicação                                      | Experiência comprovada de 2 anos na área de Comunicação. Preferencialmente diploma superior na área de Comunicação.   |
| Chefe da Assessoria Técnica   | Advogado com inscrição na Ordem dos Advogados do Brasil - OAB.  |
| Ouvidor   | Servidor Efetivo.   |
| Coordenador da Coordenação de Administração Geral                       | Preferencialmente servidor efetivo. Detentor de diploma de curso superior com experiência de 2 anos em Administração Pública.   |
| Chefe do Núcleo de Material e Patrimônio                                | Servidor Efetivo.   |
| Chefe do Núcleo de Informática  | Experiência comprovada de 2 anos na área de Tecnologia da Informação.   |
| Gerente da Gerência de Administração                                    | Detentor de diploma de curso superior.  |
| Gerente da Gerência de Pessoal  | Servidor Efetivo. Preferencialmente detentor de diploma de curso superior.  |
| Gerente da Gerência de Orçamento e Finanças                             | Servidor Efetivo. Preferencialmente detentor de diploma de curso superior.  |
| <b>CARGO</b>  | <b>PRÉ-REQUISITO</b>  |
| Coordenador da Coordenação de Licenciamento, Obras e Manutenção         | Engenheiro Civil ou Arquiteto Urbanista.  |
| Diretor da Diretoria de Obras   | Engenheiro Civil ou Arquiteto Urbanista.  |
| Diretor da Diretoria de Aprovação e Licenciamento                       | Engenheiro Civil ou Arquiteto Urbanista.  |
| Gerente da Gerência de Topografia e Desenho Técnico                     | Topógrafo, Agrimensor ou Técnico em Edificações.  |
| Coordenador da Coordenação de Desenvolvimento                           | Detentor de diploma de curso superior.  |
| Diretor da Diretoria de Desenvolvimento e Ordenamento Territorial       | Detentor de diploma de curso superior.  |
| Gerente da Gerência de Desenvolvimento Econômico e Gestão de Território | Servidor Efetivo.   |
| Gerente da Gerência de Desenvolvimento Econômico                        | Servidor Efetivo.   |
| Gerente da Gerência de Cultura  | Preferencialmente servidor efetivo. Possuir notório saber artístico-cultural e conhecimentos técnico-administrativos, devendo comprovar no mínimo 2 anos de atuação nas áreas artísticas e culturais, ser morador da respectiva região administrativa e nela atuar. |

Fonte: Decreto n.º 39.467, de 21/11/2018, que alterou o Anexo II do Decreto n.º 38.094/2017

A responsabilidade do atendimento ao disposto no normativo é de cada órgão onde o nomeado passa a exercer suas funções, já que os atos de gestão de pessoal, no âmbito da

Administração Pública Distrital, são descentralizados, conforme dispõe o Decreto nº 29.814/2018.

O Quadro 2 sintetiza os normativos em vigor, que abarcam a nomeação para cargos em comissão no Distrito Federal.

Quadro 2 – Normativos referentes à ocupação de cargos em comissão no DF

| <b>NORMATIVO</b>                           | <b>PROCEDIMENTO</b>   |
|--|---|
| Lei nº 7.321/2023                          | Determina que a obrigatoriedade de ocupação de cargos em comissão da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo, por servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo, deve ser apurada em relação ao quantitativo total de cargos. |
| Lei nº 6.525/2020                          | Reestrutura a tabela de cargos; cria o Banco de Cargos e o Banco de Saldo Financeiro; define os Cargos Públicos de Natureza Especial e os Cargos Públicos em Comissão, os quais só poderão ser ocupados por servidores/empregados com vínculo efetivo.        |
| <b>NORMATIVO</b>                           | <b>PROCEDIMENTO</b>   |
| Decreto n.º 29.814/2008                    | Estabelece que os cargos em comissão de direção, gerência e de chefes de núcleos, das unidades de “Gestão de Pessoas”, são privativos de servidores efetivos do quadro do Distrito Federal.   |
| Decreto n.º 36.462/2015                    | Estabelece que o cargo de Ouvidor deverá ser ocupado apenas por servidor efetivo, e as indicações deverão ser aprovadas pela Controladoria-Geral, que avaliará o perfil técnico.  |
| Decreto n.º 37.206/2016                    | Reorganizou as estruturas administrativas das Administrações Regionais.   |
| Decreto n.º 40.610/2020                    | Reorganiza os cargos definidos na Lei nº 6.525/2020.  |
| Decreto n.º 39.738/2019                    | Estabelece os procedimentos para nomeação e as hipóteses de impedimento para a posse e exercício na Administração Pública do Poder Executivo, em função de prática de ato tipificado.   |
| Decreto n.º 38.326/ 2017                   | Exige capacidade técnica, formação acadêmica ou experiência para posse e exercício nos cargos em comissão das Administrações Regionais, especificados no Anexo II do normativo.   |
| Decreto n.º 38.094/2017                    | Aprova o Regimento Interno das Administrações Regionais do Distrito Federal e dá outras providências.   |
| Circular n.º 1/2019 - Gab. do Governador   | Determina a redução de 30% das despesas com cargos em comissão.   |
| Circular n.º 4/2019 - Gab. do Governador   | Determina que as indicações para os cargos de Chefe das Assessorias de Comunicação (assessor de imprensa) devem ser analisadas pela Secretaria de Estado de Comunicação.  |
| Circular n.º 30/2020 - SUGEP, de 11/4/2020 | Padroniza os modelos dos atos de exoneração/nomeação a serem publicados no Diário Oficial do Distrito Federal.  |

Fonte: Elaboração própria

Por fim, a análise da ocupação de cargos em comissão deve ser realizada considerando sua complexidade, visto que, no que tange à ocupação de cargos efetivos, a realização de concursos públicos consegue abarcar o conhecimento dos candidatos, não entrando no mérito das capacidades pessoais, como habilidades gerenciais e aspectos de liderança (Rezende, 2017).

### **2.3 Fatores que influenciam na escolha dos ocupantes dos cargos em comissão**

A literatura sugere que a rotatividade tem grande vinculação com os ciclos político-eleitorais. Em decorrência dessa conexão, a rotatividade dos cargos costuma ser maior no primeiro ano de eleição, considerando que os governos (re)eleitos montam suas estruturas de governo neste período, embora a gestão das coalizões seja um processo que mantém um certo grau de instabilidade na gestão (Lopez, Bugarin e Bugarin, 2015; Lopez e Guedes, 2023).

Ademais, a literatura aponta que, embora seja alta em geral, a rotatividade, nos órgãos com maior número de servidores sem vínculo, é maior. Esse padrão é devido ao fato de que os critérios de ocupação desses cargos por servidores vinculados à Administração Pública tendem a se ancorar em escolhas que incluem com maior frequência aspectos técnicos, como a própria experiência desses nomeados (Lopez, Bugarin e Bugarin, 2015; Bonis e Pacheco, 2010). A nomeação de pessoas sem vínculo com o setor público amplia a probabilidade de motivações não técnicas.

Para Borges (2012), as pessoas em cargos comissionados possuem vínculo transitório com a Administração, sendo que uma característica a ser destacada é o fator “confiança”. Nessa mesma linha, Chadid (2016) estabelece que a confiança é o principal critério analisado pelo nomeante. Para Panizza, Peter e Larraburo (2018), a confiança se divide em partidária e não-partidária. Esta última se divide entre a “confiança pessoal entre padrinhos e nomeados, nomeações feitas para cooptar potenciais inimigos, ou porque o nomeado representa interesses corporativos poderosos que o padrinho busca incorporar”.

Também, deve-se destacar a importância do perfil técnico, tais como área de formação, escolaridade, titulação, dos ocupantes dos cargos em comissão. A escolha dos ocupantes apenas pelo aspecto pessoal (da confiança) entre o nomeante e o nomeado pode, do ponto de vista legal, caracterizar burla ao ingresso no serviço público (Chadid, 2016).

Um servidor investido em cargo efetivo possui a efetividade, que é a situação jurídica que qualifica a titularização de cargos efetivos. Para Carvalho Filho (2005), ela difere do caráter relativo dos ocupantes de cargos em comissão.

Em atenção às características de estabilidade e efetividade dos cargos em comissão, Carvalho Filho (2005, p. 703) conclui que:

- a) pode haver efetividade sem estabilidade;
- b) pode haver estabilidade sem efetividade;
- c) pode haver, concomitantemente, efetividade e estabilidade; e d) pode não haver nem estabilidade nem efetividade (caso dos servidores trabalhistas não alcançados pela regra excepcional de estabilização prevista no art. 19 do ADCT da CF).

Medauar (2022) defende que a utilização dos cargos comissão deve ser algo diretamente alinhado às reformas administrativas modernas, as quais buscam racionalizar a estrutura do Estado, aumentar a transparência e reduzir desperdícios, além da flexibilidade necessária para nomeações de confiança com a estabilidade e profissionalismo da Administração Pública.

## CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Este capítulo detalha a metodologia de análise empregada. Especificam-se alguns aspectos do processo de coleta dos dados e instrumentos empregados para sua análise. Essencialmente, empregou-se a coleta em três diferentes fontes.

### 3.1 Descrições com base em microdados de registros administrativos

O presente trabalho realiza uma análise descritivo-exploratória que visa caracterizar o perfil e identificar os critérios predominantes na escolha dos ocupantes de cargos em comissão na Administração Direta do Distrito Federal, com base em microdados extraídos de registros administrativos e coleta de dados via questionários.

O levantamento de dados referentes à ocupação dos cargos em comissão e ao perfil dos ocupantes desses cargos foi implementado por meio de extração de microdados mensais, identificados junto ao Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos do Distrito Federal – SIGRH. Extraíram-se as seguintes variáveis: gênero, idade, tipo de vínculo (se estatutário ou sem vínculo com a Administração) e tempo de serviço público da pessoa. Esses dados foram disponibilizados pelo órgão central do Sistema de Gestão de Pessoas do Distrito Federal (Subsecretaria de Gestão de Pessoas, da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal), observado o estabelecido na Lei Geral de Proteção de Dados<sup>1</sup>.

Conforme Teles e Lopez (2023), a rotatividade é “uma forma possível de estimar o grau de estabilidade da burocracia dirigente”. De acordo com as métricas utilizadas por Lopez, Bugarin e Bugarin (2015), o critério mais adequado para a análise da rotatividade, que não considera a ampliação de cargos em determinado órgão, é obtida subtraindo do total de ocupantes no período anterior ao avaliado ( $T-1$ ), o total que permaneceu inalterado no período estudado ( $T$ ), dividido pelo total de ocupantes no período anterior ( $T-1$ ). Assim, tem-se:

$$\text{Rotatividade Média} = \frac{\text{Total (T-1)} - \text{Inalterados T}}{\text{Total (T-1)}}$$

Para avaliar a rotatividade adotou-se, portanto, medida que evita que os resultados sejam influenciados devido à criação de novos cargos no período subsequente, o que enviesaria esses resultados.

---

<sup>1</sup>Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm)

Registra-se também que o cálculo considerou como unidade de rotatividade apenas a alteração observada no grupo do cargo (CNP, CNE/CPEs e CCs/CPCs), ou se, independente do grupo, houve saída do cargo na respectiva Secretaria. Desse modo, se o nomeado em um cargo CNP deixou o cargo no semestre seguinte, ou passou a ocupar o mesmo cargo CNP em outra Secretaria, registra-se rotatividade. Registra-se também a rotatividade se esta mesma pessoa alterou o seu grupo, diga-se, saindo de um cargo CNP para um CNE, por exemplo. No caso de haver apenas alteração no nível hierárquico intragrupo, permanecendo o nomeado na mesma Secretaria, não se registrou uma unidade de rotatividade. A medida empregada, portanto, ainda subestima a rotatividade se fossem computadas alterações intraníveis em um mesmo órgão, cotejando-se o tempo T-1 e T.

Em que pese não haver normativo em vigor que defina níveis hierárquicos para os cargos em comissão da Administração Distrital, para fins de análise dos dados colhidos, os respectivos cargos foram divididos em 3 grupos, listados a seguir:

- Grupo 1 - **Cargos de Natureza Política** (CNPs) - Representam o primeiro escalão do Governo do Distrito Federal (Secretários de Estado e Administradores Regionais).
- Grupo 2 - **Cargos de Natureza Especial** (CNEs) e **Cargos Públicos de Natureza Especial** (CPEs) - incluem os Secretários-Executivos, Subsecretários, Chefes de Gabinete, Coordenadores, Diretores, Chefes de Ouvidoria, Assessorias Jurídicas, Assessorias de Comunicação e Assessores Especiais. Via de regra, representam níveis hierárquicos superiores, porém, abaixo do Grupo 1.
- Grupo 3 - **Cargos em Comissão** (CCs) e **Cargos Públicos em Comissão** (CPCs) - São Gerentes, Chefes de Núcleo, Supervisores, Assessores.

Convém ressaltar que, até a edição da Lei nº 6.525/2020, a simbologia dos cargos em comissão era distinta da atual, conforme demonstrado nas tabelas 2 e 3. Entretanto, para evitar que houvesse contagem artificial de unidades de rotatividade, as transformações nas siglas dos cargos foram controladas, de modo que as reconversões não afetaram os resultados.

### **3.2 Análise documental dos normativos recentes relativos aos cargos comissionados do DF**

Tendo em vista as especificações trazidas pelas normas existentes quanto à ocupação dos cargos, no que diz respeito ao quantitativo, aos pré-requisitos, à necessidade de análise prévia de determinados órgãos da Administração, a análise documental permitiu a contextualização necessária para exploração segura dos dados de registros administrativos e, como apontado adiante, para o survey. A análise buscou analisar os normativos disponíveis no período de 2013 a 2023, em especial, a partir do Decreto nº 39.738/2019 (Leis, Decretos, Instruções Normativas e Portarias alusivas à ocupação dos cargos em comissão).

### **3.3 Coleta de dados via survey**

Foi aplicado questionário via Google Forms para coletar dados de percepção dos servidores nos atuais 67 Órgãos da Administração Direta<sup>2</sup>, divididos entre 31 Secretarias de Estado, 35 Administrações Regionais e 2 Órgãos Especializados. O propósito do questionário, descrito no apêndice A, foi identificar características e critérios percebidos pelos servidores de cada Secretaria quanto à nomeação para os cargos comissionados. O questionário se inspirou na literatura teórica sobre o tema e nas questões empíricas que norteiam esta pesquisa.

A divulgação do questionário foi realizada por meio de contatos realizados via Whatsapp, inclusive em grupos específicos de gestores do GDF, e-mail, contatos telefônicos com as unidades de gestão de pessoas dos Órgãos, além de abordagens pessoais nos mais diversos setores.

O questionário foi formado por dezessete questões com respostas fechadas, pré-definidas, em sua maioria inspiradas na escala *likert*. Tais questões buscam captar a percepção dos servidores, direcionando os itens aos grupos que ocupam, já ocuparam, ou nunca ocuparam cargo em comissão no âmbito do GDF. Cinco das dezessete questões foram direcionadas exclusivamente àqueles que ocupam cargo em comissão atualmente. Dessas questões, podem-se distinguir os ocupantes que coordenam equipes.

---

<sup>2</sup> Excluiu-se da análise na Administração Direta: a Polícia Militar do Distrito Federal, o Corpo de Bombeiro Militar do Distrito Federal e a Polícia Civil do Distrito Federal. Os três são órgãos com pagamento processado por meio do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE). Excluiu-se também a Casa Militar do Distrito Federal, órgão no qual a estrutura administrativa está, quase em sua totalidade, formada por militares ocupantes de Função Gratificada (não abrangida no presente estudo) - as chamadas Gratificação Militar de Segurança Institucional (GMSI), instituída pela Lei nº 5.007, de 21 de janeiro de 2012.

Com base nos dados mais atualizados no SIGRH (setembro/2024), o total de servidores ativos na Administração Direta, com exceção dos Órgãos não pesquisados e já mencionados anteriormente, é de, aproximadamente, 78.000 servidores. Desses, aproximadamente, 60.000 estão lotados nas Secretarias de Estado de Saúde e Educação. O questionário obteve 526 respostas entre servidores lotados nas Secretarias de Estado, Administrações Regionais, Órgãos Especializados e demais Órgãos (Empresas Públicas, Autarquias e etc.)

Abaixo, listam-se os Órgãos da Administração Direta do Distrito Federal incluídos na coleta dos dados:

#### **I) Secretarias de Estado:**

1. Secretaria de Estado de Administração Penitenciária do Distrito Federal;
2. Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural do Distrito Federal;
3. Secretaria de Estado de Atendimento à Comunidade do Distrito Federal;
4. Secretaria de Estado de Comunicação do Distrito Federal;
5. Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação do Distrito Federal;
6. Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do Distrito Federal;
7. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Renda do Distrito Federal;
8. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social do Distrito Federal;
9. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Habitação do Distrito Federal;
10. Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal
11. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal;
12. Secretaria de Estado de Esporte e Lazer do Distrito Federal;
13. Secretaria de Estado de Família e Juventude do Distrito Federal;
14. Secretaria de Estado de Governo do Distrito Federal;
15. Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania do Distrito Federal;
16. Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Distrito Federal;
17. Secretaria de Estado da Mulher do Distrito Federal;
18. Secretaria de Estado de Obras e Infraestrutura do Distrito Federal;
19. Secretaria de Estado de Projetos Especiais do Distrito Federal;
20. Secretaria de Estado de Relações Institucionais do Distrito Federal;

21. Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal;
22. Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal;
23. Secretaria de Estado de Transporte e Mobilidade do Distrito Federal;
24. Secretaria de Estado de Turismo do Distrito Federal;
25. Secretaria de Estado de Proteção da Ordem Urbanística do Distrito Federal – DF Legal;
26. Secretaria Extraordinária da Pessoa Com Deficiência do Distrito Federal;
27. Casa Civil do Distrito Federal<sup>3</sup>;
28. Governadoria do Distrito Federal<sup>4</sup>;
29. Vice-Governadoria do Distrito Federal<sup>5</sup>;

## **II) Administrações Regionais:**

1. Administração Regional de Águas Claras;
2. Administração Regional de Água Quente;
3. Administração Regional de Arapoanga;
4. Administração Regional de Arniqueira;
5. Administração Regional de Brazlândia;
6. Administração Regional da Candangolândia;
7. Administração Regional de Ceilândia;
8. Administração Regional do Cruzeiro;
9. Administração Regional da Fercal;
10. Administração Regional do Gama
11. Administração Regional do Guará;
12. Administração Regional do Itapoã;
13. Administração Regional do Jardim Botânico;
14. Administração Regional do Lago Norte;
15. Administração Regional do Lago Sul;
16. Administração Regional do Núcleo Bandeirante;
17. Administração Regional do Paranoá;

---

<sup>3</sup>Órgão da Administração Direta que possui *status* de Secretaria de Estado.

<sup>4</sup> Órgão que representa o Gabinete do Governador do Distrito Federal. Considerado na análise, tendo em vista a estrutura administrativa (com cargos em comissão), além do ocupante do cargo em comissão de Chefe de Gabinete possuir *status* de Secretário de Estado.

<sup>5</sup> Órgão que representa o Gabinete da Vice-Governadora do Distrito Federal. Considerado na análise, tendo em vista a estrutura administrativa (com cargos em comissão), além do ocupante do cargo em comissão de Chefe de Gabinete possuir *status* de Secretário de Estado.

18. Administração Regional do Park Way;
19. Administração Regional de Planaltina;
20. Administração Regional do Plano Piloto;
21. Administração Regional do Recanto das Emas;
22. Administração Regional do Riacho Fundo I;
23. Administração Regional do Riacho Fundo II;
24. Administração Regional de Samambaia;
25. Administração Regional de Santa Maria;
26. Administração Regional de São Sebastião;
27. Administração Regional do Setor Complementar de Indústria e Abastecimento/Estrutural;
28. Administração Regional do Setor de Indústria e Abastecimento;
29. Administração Regional de Sobradinho;
30. Administração Regional de Sobradinho II;
31. Administração Regional do Sol Nascente/Pôr do Sol
32. Administração Regional do Sudoeste/Octogonal;
33. Administração Regional de Taguatinga;
34. Administração Regional do Varjão;
35. Administração Regional de Vicente Pires;

### **III) Órgãos Especializados:**

1. Procuradoria-Geral do Distrito Federal;
2. Controladoria-Geral do Distrito Federal.

Para se fazer uma análise comparativa entre os órgãos avaliados, buscou-se agregar os Órgãos distritais conforme a natureza de suas respectivas competências. As Secretarias de Estado são os Órgãos responsáveis pelo planejamento, pela coordenação e pela execução de políticas públicas em suas respectivas áreas. As Administrações Regionais são Órgãos que executam ações governamentais no seu próprio território, que são as chamadas Regiões Administrativas do Distrito Federal - semelhantes aos municípios estabelecidos nos demais entes da federação. Porém, seus representantes (Administradores Regionais) não são eleitos e sim nomeados para cargos comissionados, conforme poder discricionário do Governador do Distrito Federal.

No mesmo sentido, o outro grupo identificado é o dos chamados Órgãos Especializados, composto pela Controladoria-Geral do Distrito Federal e a Procuradoria-Geral do Distrito Federal.

## **CAPÍTULO 4 - RESULTADOS DAS ANÁLISES**

Neste capítulo exploram-se os principais resultados da análise dos dados empíricos, em particular a análise das rotatividades semestrais e os resultados do survey sobre a percepção em relação às nomeações para os cargos comissionados.

### **4.1 Resultados da análise documental: aspectos da variação quantitativa e regras de ocupação dos cargos comissionados no DF**

A Administração Pública é regida por uma série de normativos que buscam dar transparência, organização e critérios objetivos para a ocupação de cargos públicos. No Distrito Federal, diversas normas tratam especificamente desse tema, sendo em estruturas gerais ou de forma mais específica, como trâmite processual, estrutura dos cargos ou pré-requisitos em suas respectivas ocupações.

Os documentos analisados abordam aspectos administrativos e financeiros que impactam diretamente na nomeação para cargos em comissão na Administração distrital. Além das Leis que organizam os respectivos cargos e definem o quantitativo de nomeação em linhas mais gerais, observa-se a edição de Decretos que buscam normatizar e estabelecer critérios na ocupação desses cargos.

Ademais, destaca-se que algumas diretrizes partem do próprio Gabinete do Governador, visando, de forma mais imediata, orientar os Órgãos na ocupação de cargos específicos, como observado nos casos dos Assessores de Imprensa (Chefes das Assessorias de Comunicação do DF), além da redução das despesas com cargos comissionados.

Nota-se a participação da Subsecretaria de Gestão de Pessoas, na condição de Órgão de coordenação gerencial do Sistema de Gestão de Pessoas do Distrito Federal, por meio da Circular n.º 30/2020 - SEEC/SEGEA/SUGEP, de 11/4/2020, orientando os demais Órgãos no sentido de padronizar os modelos de ato de nomeação/exoneração a serem publicados no Diário Oficial do Distrito Federal.

O Quadro 3 sintetiza, em linha temporal, os normativos que tratam diretamente da ocupação de cargos em comissão no DF.

Quadro 3 - Normativos relacionados à ocupação de cargos em comissão no DF



Fonte: Elaboração própria

Há na Administração Pública do Distrito Federal uma tendência a tornar a ocupação dos cargos comissionados mais criteriosa. Os normativos buscam preservar tais ocupações, diminuindo a influência de agentes externos, considerando que alguns critérios determinam, inclusive, a ocupação exclusiva por servidores ou empregados públicos, ainda que de outros entes da Federação.

Seguindo uma análise em ordem temporal, de acordo com o Quadro 2, os normativos em vigor tratam da organização, dos critérios, da exclusividade de ocupação de impedimentos para posse e outras diretrizes sob as quais a Administração trabalha.

Inicialmente, tem-se o Decreto n.º 29.814/2008, que institui a “Política de Gestão de Pessoas da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal”. Essa norma busca caracterizar as atividades das áreas de gestão de pessoas no DF, estabelecendo rotinas e diretrizes aos setores competentes. O dispositivo determina que as rotinas operacionais sejam descentralizadas, cabendo a cada Órgão, inclusive, “à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores”. Esse Decreto estabelece, ainda, que os cargos em comissão “de direção, gerência e de chefes de núcleos, das unidades de Gestão de Pessoas, são privativos de servidores efetivos do quadro do Distrito Federal”. Essa medida busca ampliar o nível de profissionalização da área, considerando que a ocupação por servidores efetivos tende a ser mais técnica (Lopez, Bugarin e Bugarin, 2015; Bonis e Pacheco, 2010).

O Decreto n.º 36.462/2015, que regulamenta a Lei nº 4.896, de 31 de julho de 2012, a qual dispõe sobre o Sistema de Gestão de Ouvidoria do Distrito Federal – SIGO/DF, mostra-se inovador no tema “ocupação de cargo em comissão” no DF. A norma determina que o “titular do cargo de ouvidor nos órgãos e entidades do Distrito Federal deverá ser ocupado, exclusivamente, por servidor efetivo”. A ocupação, por si, não seria inovadora, conforme demonstrado, inclusive, pelo Decreto anterior; contudo, o normativo exige que, preliminarmente, o Órgão interessado na nomeação encaminhe à Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), o currículo do candidato para apreciação do Controlador-Geral, no que se refere à “comprovação do perfil técnico compatível com as competências, as atribuições e as atividades exigidas para o desempenho das funções”. Além disso, torna-se obrigatório ao nomeado o comparecimento à CGDF para assinatura de termo de compromisso e orientações para o exercício de suas atividades no cargo, além de comprometimento em treinamentos oferecidos pela Controladoria. A medida, além de tornar o cargo mais técnico,

mostra-se criteriosa na escolha e indica a valorização da transparência, na condição de valor peculiar do poder público (Hood, 1991).

O Decreto n.º 37.206/2016, que trata da estrutura administrativa das Administrações Regionais, buscou padronizar a estrutura desses Órgãos. Essa medida deu maior clareza, inclusive, às competências das Administrações, facilitando aos usuários um melhor entendimento das atribuições desses Órgãos, que são exclusivos do Distrito Federal e organizam as ações governamentais no âmbito de suas respectivas jurisdições (regiões administrativas).

Já o Decreto n.º 38.094/2017 aprovou o Regimento Interno dessas Administrações. Além das atribuições desses Órgãos, a norma estabeleceu critérios específicos para posse e exercício nos cargos em comissão ali descritos e também demonstrados na presente dissertação, conforme Quadro 1. Essa medida, além de uniformizar as práticas administrativas dos Órgãos, também demonstrou a preocupação da Administração Pública no sentido de profissionalizar as unidades desses Órgãos, que são os representantes do poder público em suas regiões, estabelecendo critérios transparentes para a ocupação de cargos públicos.

O Decreto n.º 38.326/2017 alterou o Decreto anterior e passou a exigir da então Secretaria das Cidades<sup>6</sup>, o recadastramento dos ocupantes dos cargos em comissão especificados no normativo<sup>7</sup>. Essas medidas demonstram, também, a busca por maior profissionalização da Administração.

Por meio da Circular n.º 1/2019, o Governador atual determinou a redução de 30% das despesas com cargos em comissão no Distrito Federal. Essa medida buscou enxugar as despesas com esses cargos e demonstrar à população maior eficiência no início da gestão. Essa ação, inclusive, repercutiu na mídia local<sup>8</sup>.

O Decreto n.º 39.738/2019 estabelece critérios e procedimentos mais específicos para nomeação, posse e exercício em cargos comissionados no Poder Executivo do DF. A norma determina medidas mais criteriosas para a escolha dos ocupantes, inclusive, com apresentação de currículo a ser avaliado pela Casa Civil do Distrito Federal. Ademais, o Decreto indica que

---

<sup>6</sup>Pasta transformada em Secretaria Executiva das Cidades, vinculada à Secretaria de Estado de Governo, conforme Decreto n.º 39.610, de 1º/1/2019.

<sup>7</sup> Recadastramento iniciado logo após a edição do Decreto. PÁDUA, Samira. Comissionados das administrações regionais começam a ser recadastrados. *Agência Brasília*. Brasília, 11 jul. 2017. Disponível em :<https://agenciabrasilia.df.gov.br/2017/07/11/comissionados-das-administracoes-regionais-comecam-a-ser-recadastrados/>. Acesso em 9/12/2024

<sup>8</sup> FEITOSA, César. Ibaneis determina redução de 30% em despesa com comissionados. *Correio Braziliense*. Brasília, 8 jan. 2019. Disponível em: [https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2019/01/08/interna\\_cidadesdf,729733/ibaneis-determina-reducao-de-30-em-despesa-com-comissionados.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2019/01/08/interna_cidadesdf,729733/ibaneis-determina-reducao-de-30-em-despesa-com-comissionados.shtml). Acesso em 9/12/2024

os nomeados deverão apresentar declaração de Inexistência de Causa de Inelegibilidade e Impedimento, considerando as previsões da legislação eleitoral e da Lei Complementar Federal n.º 64, de 18 de maio de 1990, que tratam da inelegibilidade de posse e exercício em cargos públicos, sendo exigida, inclusive, manifestação da Controladoria-Geral, para os casos de indicação de processos administrativos dos nomeados, que possam indicar impedimentos na posse. Além dessas medidas, o normativo estabelece a análise prévia da Secretaria de Economia, para que se verifiquem os impactos financeiros dos atos.

Esse Decreto passou a fundamentar as análises de nomeações para cargos em comissão no âmbito distrital, inclusive indicando trâmites processuais adequados, e passou a buscar proteger a própria Administração contra nomeações indevidas, valorizando princípios morais e éticos, além de, novamente, dar mais transparência às ações públicas.

Por meio da Circular n.º 4/2019, o próprio Governador do DF determinou que as indicações para assessores de imprensa (Chefes de Assessorias de Comunicação) fossem analisadas, previamente pela Secretaria de Estado de Comunicação, por meio de lista tríplice enviada pelo Órgão interessado. A medida também buscou profissionalizar a Administração Pública e dar mais objetividade e transparência aos processos de escolha dos respectivos ocupantes.

A Lei n.º 6.525/2020 foi um normativo importante na composição dos cargos em comissão no DF. Ela reestruturou os cargos, alterou nomenclaturas e determinou valores. A partir dela, a Administração distrital passou a contar com os Cargos Públicos de Natureza Especial e os Cargos Públicos em Comissão - privativos de servidores e empregados com a Administração - sem alteração dos critérios de ocupação de cargos especificados em normativos anteriores, como os Ouvidores, por exemplo. Ademais, a Lei criou o Banco de Cargos, onde passaram a constar os cargos não utilizados, e o Banco de Saldo Financeiro, que abarcou o saldo remanescente das transformações de cargos, ambos sob controle da Secretaria de Estado de Economia. Essa Lei buscou dar maior equilíbrio financeiro nas transformações de cargos e transparência administrativa da composição de cargos públicos.

O Decreto n.º 40.610/2020 organizou a composição dos cargos nos moldes estabelecidos pela Lei n.º 6.525/2020, demonstrando, inclusive, o valor de dispêndio com esses cargos. Além disso, o Decreto estabeleceu os procedimentos para as solicitações de alterações de estruturas organizacionais na Administração.

A Circular n.º 30/2020, elaborada pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas, da Secretaria de Estado de Economia, na condição de Órgão de coordenação gerencial do

Sistema de Gestão de Pessoas do Distrito Federal, buscou a padronização dos atos de nomeação e exoneração de cargos em comissão. Essa medida buscou facilitar o controle dessas mudanças, além de promover maior transparência dos atos, tendo em vista a publicidade, inclusive, dos códigos específicos inseridos no SIGRH.

Por fim, a Lei n.º 7.321/2023 tratou da apuração de cargos em comissão no DF, estabelecendo que o cômputo dos cargos seja em relação ao total de cargos comissionados da Administração Direta, Autárquica e Fundacional.

As considerações nesta seção dão o contexto e o arcabouço legal dentro do qual as nomeações ocorreram, e suas mudanças no tempo. Passa-se agora à análise dos dois principais objetivos do trabalho: explorar as variações na rotatividade semestral no governo e as percepções dos servidores em relação às nomeações.

#### **4.2 Análise da rotatividade no período de 2013 - 2023.**

Conforme já mencionado, calculou-se a rotatividade semestral dos órgãos com base na fórmula utilizada por Lopez e Bugarin (2015), sendo que o resultado da subtração do total de pessoas em cargos no semestre (T-1) pelo total de pessoas que permaneceram nos cargos no semestre (T) é dividido pelo total de pessoas em cargos no semestre (T-1):

$$\text{Rotatividade Média} = \frac{\text{Total (T-1)} - \text{Inalterados T}}{\text{Total (T-1)}}$$

Haveria critérios alternativos, também explorados em Lopez e Bugarin (2015), mas este critério possui a vantagem de evitar que a rotatividade varie em função da simples adição de novos cargos comissionados no período T.

Embora não seja objetivo do trabalho associar a rotatividade ao ciclo eleitoral por meio de análises quantitativas, é importante fornecer elementos de contexto que facilitem uma interpretação mais apropriada dos resultados. Nesse sentido, listam-se abaixo os resultados eleitorais para os governos do DF, no período sob análise. As eleições no Governo do Distrito Federal, no intervalo estudado, ocorreram nos anos de 2010 (período inicial do governo que abrange o ano de 2013), 2014, 2018 e 2022. A posse e exercício dos governadores eleitos foram as seguintes:

i) Eleição de 2010, com posse em 1º de janeiro de 2011 - Governador eleito: Agnelo Queiroz, do Partido dos Trabalhadores - PT;

ii) Eleição de 2014, com posse em 1º de janeiro de 2015 - Governador eleito: Rodrigo Rollemberg, do Partido Socialista Brasileiro - PSB;

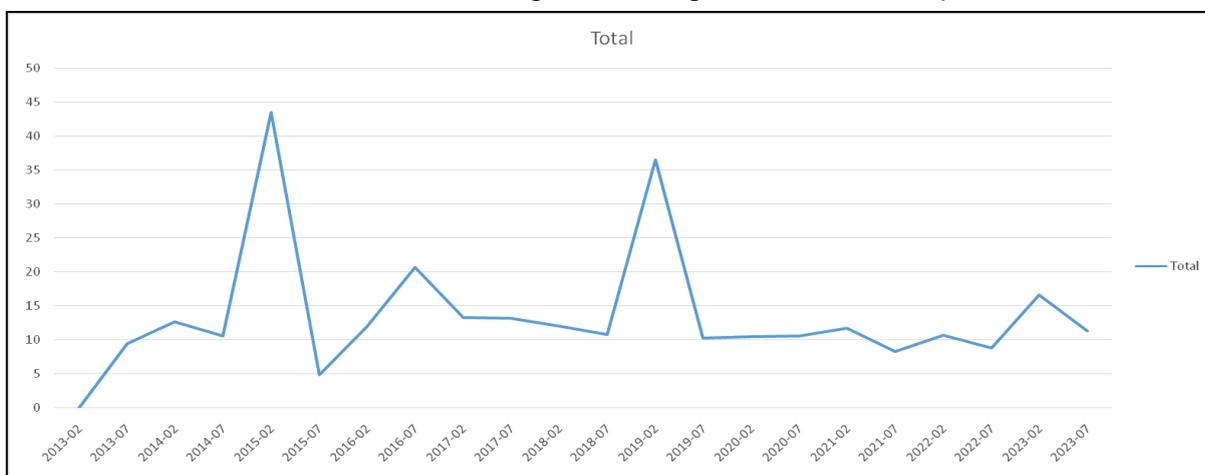
iii) Eleição de 2018, com posse em 1º de janeiro de 2019 - Governador eleito: Ibaneis Rocha, do Movimento Democrático Brasileiro - MDB;

iv) Eleição de 2022, com posse em 1º de janeiro de 2023 - Governador reeleito: Ibaneis Rocha, do Movimento Democrático Brasileiro - MDB.

Nota-se, portanto, que a primeira metade da série analisada se desenrola sob a égide das mudanças partidárias na chefia do Executivo, do PT ao PSB e deste ao MDB. A segunda metade está mais, pelo menos na cúpula do governo, marcada pela continuidade do governo reeleito (no MDB).

Passa-se agora aos dados sobre a rotatividade geral dos cargos em comissão do Distrito Federal no período de 2013 a 2023, de acordo com dados extraídos do SIGRH (Gráfico 1). Ressalta-se que a análise foi realizada em períodos semestrais, visando captar de modo mais detalhado a taxa de mudanças. Afinal, quanto mais espaçados os períodos sob análise, maior a probabilidade de subestimar a rotatividade. Tome-se o caso de um nomeado que ingressou em fevereiro e deixou o cargo em novembro. Sendo anual o cálculo da rotatividade, é possível que essa unidade de alteração não fosse capturada. No cálculo semestral, mitiga-se este risco.

Gráfico 1 – Percentual de rotatividade geral dos Órgãos da Administração Direta do GDF



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.

Nota-se que a rotatividade dos cargos em comissão ocorre em maior grau no primeiro ano de eleição, em linha com o movimento identificado também no governo federal por Lopez, Bugarin e Bugarin(2015) e Lopez e Guedes (2023). No mês 2/2015, início da gestão Rollemberg, a rotatividade foi de aproximadamente 43,5% dos cargos existentes à época. Outro pico identificado foi no início da gestão Ibaneis, no ano de 2019, onde o índice de rotatividade foi de, aproximadamente, 36,5%.

Pode-se observar que a rotatividade nesse momento apresenta aumento no primeiro ano, conforme o gráfico 1; contudo, nota-se que o índice de rotatividade, em que pese a exoneração de todos os ocupantes de cargos em comissão, foi menor que no primeiro ano da gestão anterior.

Observa-se um cenário distinto no período relativo à eleição posterior, em 2022. O início da gestão (2023-2026) é caracterizado pela reeleição do governador Ibaneis Rocha. Ainda assim, em que pese a continuidade de governo e a previsão de término ainda no ano de 2026, observa-se um pico no início de 2023, com índice de rotatividade de aproximadamente 17% no mês 2. O resultado nesse segundo mandato já indica uma maior rotatividade no primeiro ano de mandato, ainda que, nesse caso específico, seja para um governador reeleito.

De modo geral, embora nos últimos anos tenha-se observado menor rotatividade semestral, a burocracia dirigente do GDF apresenta percentuais elevados de rotatividade, em particular se os dados são ajustados para períodos anuais. Uma análise de sobrevivência, que está fora do escopo desta dissertação, provavelmente validaria tal hipótese.

Para uma análise mais apurada, foram selecionados 3 órgãos: Secretaria de Estado de Saúde, Secretaria de Estado de Educação e Secretaria de Estado de Segurança Pública, que representam áreas institucionalizadas de políticas públicas dos governos estaduais, inclusive, no DF, conforme Plano Estratégico do Distrito Federal 2019-2060<sup>9</sup>.

Além da eleição para o governo, conforme sugere a literatura, a mudança do secretário das pastas afetaria diretamente a composição da burocracia dirigente. Durante o período estudado, várias alterações de titulares das respectivas Pastas ocorreram, conforme pode ser demonstrado no Quadro 4.

#### Quadro 4 - Mudanças nos cargos de dirigentes máximos das Secretarias

<sup>9</sup> GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL. *Plano Estratégico da Secretaria de Saúde do Distrito Federal*. Brasília: SES-DF, 2023. Disponível em: [https://saude.df.gov.br/documents/37101/0/Plano\\_Estrategico\\_DF\\_compressed.pdf](https://saude.df.gov.br/documents/37101/0/Plano_Estrategico_DF_compressed.pdf). Acesso em: 22 nov. 2024.

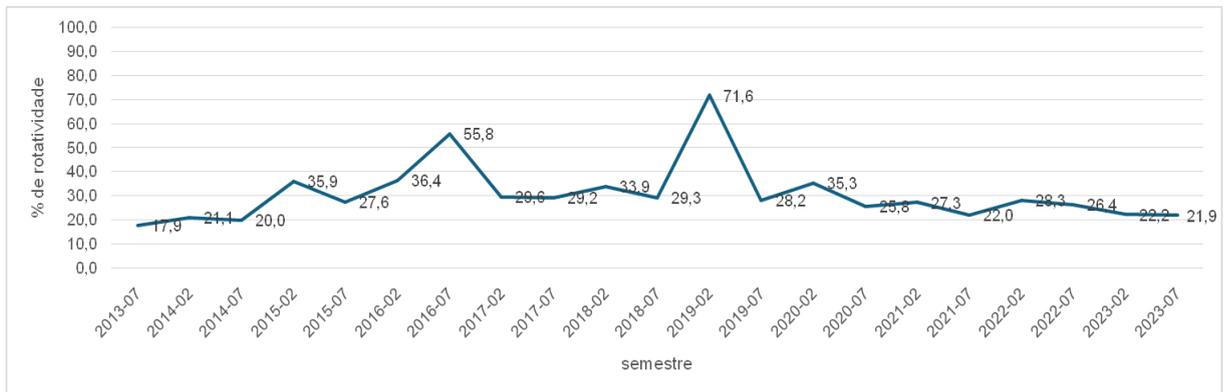
| ÓRGÃO                                     | ANO  | MÊS      | PUBLICAÇÃO DO ATO   |
|---|------|----------|---|
| Secretaria de Estado de Saúde             | 2014 | 4,8 e 10 | DODF nº 83, de 28 de abril de 2014<br>DODF nº 13, de 22 de agosto de 2014<br>DODF nº 22, de 30 de outubro de 2014 |
|   | 2015 | 1 e 7    | DODF nº 01, de 1º de janeiro de 2015<br>DODF nº 142, de 24 de julho de 2015                                       |
|   | 2016 | 3        | DODF nº 4, de 2 de março de 2016  |
|   | 2019 | 1        | DODF nº 1, de 1º de janeiro de 2019   |
|   | 2020 | 3 e 9    | DODF nº 30, 16 de março de 2020<br>DODF nº 178, de 18 de setembro de 2020   |
|   | 2021 | 8        | DODF nº 75-B, de 27 de agosto de 2021   |
|   | 2022 | 6        | DODF nº 4-A, de 6 de junho de 2022  |
| Secretaria de Estado de Educação          | 2013 | 8        | DODF nº 180 de 29 de agosto de 2013   |
|   | 2015 | 1        | DODF nº 01, de 1º de janeiro de 2015  |
|   | 2019 | 1 e 8    | DODF nº 1, de 1º de janeiro de 2019   |
|   | 2020 | 6        | DODF nº 99, de 18 de junho de 2020  |
|   | 2021 | 7        | DODF nº 59, de 14 de julho de 2021  |
| Secretaria de Estado de Segurança Pública | 2014 | 4 e 10   | DODF nº 068, de 4 de abril de 2014<br>DODF Nº 224, de 24 de outubro de 2014                                       |
|   | 2015 | 1 e 11   | DODF nº 01, de 1º de janeiro de 2015<br>DODF nº 213, 6 de novembro de 2015  |
|   | 2017 | 3        | DODF nº 60, terça-feira, 28 de março de 2017  |
|   | 2018 | 2        | DODF nº 9, 2 de fevereiro de 2018   |
|   | 2019 | 1        | DODF nº 1, de 1º de janeiro de 2019   |
|   | 2021 | 3        | DODF nº 2-A, de 30 de março de 2021   |
|   | 2023 | 1        | DODF nº 11-A, de 26 de janeiro de 2023  |

Fonte: Elaboração própria

É possível perceber que há constantes alterações na titularidade dos 3 órgãos selecionados, fator que pode interferir diretamente no alto índice de rotatividade das pastas.

O gráfico 2 mostra a rotatividade na Secretaria de Estado de Saúde, que, em consonância com os índices de rotatividade geral, também indica picos no primeiro ano de eleição.

Gráfico 2 – Rotatividade na Secretaria de Estado de Saúde



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 1.846 cargos em comissão em dezembro/2023

Nota-se, ainda, um aumento expressivo da rotatividade no final do primeiro semestre do ano de 2016, fato que pode ter sido influenciado pela mudança no secretariado da Pasta. Embora a média de rotatividade nos outros períodos seja parecida, percebe-se que a Secretaria de Saúde do Distrito Federal é afetada por diversas alterações no cargo de dirigente máximo.

O gráfico 3 mostra a rotatividade na Secretaria de Estado de Educação, que possui picos mais evidentes. É importante destacar que a rotatividade aqui avaliada exclui as funções comissionadas, que, nesta Pasta, possuem alta representatividade, considerando que abarcam os cargos administrativos nas diretorias das escolas.

Gráfico 3 – Rotatividade na Secretaria de Estado de Educação



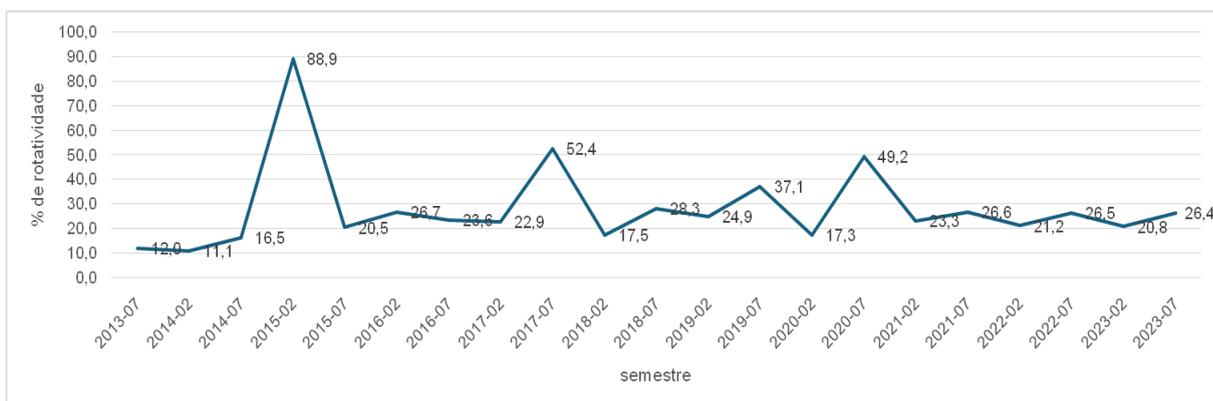
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 516 cargos em comissão em dezembro/2023

Na Secretaria de Educação, assim como no panorama do Distrito Federal, também há alta rotatividade geral, com picos definidos nos primeiros períodos eleitorais, porém, com menos mudança no cargo de dirigente máximo, se comparado com a Secretaria de Saúde.

Também identifica-se um pico de rotatividade no início do ano de 2016, onde não ocorreu mudança no cargo do titular do Órgão.

O gráfico 4 mostra a rotatividade na Secretaria de Estado de Segurança Pública, que possuiu mudança no cargo de dirigente máximo em quase todos os anos da série.

Gráfico 4 - Rotatividade na Secretaria de Estado de Segurança Pública



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 509 cargos em comissão em dezembro/2023

Notam-se picos de rotatividade nos anos eleitorais e, no fim do primeiro semestre de 2017, um aumento expressivo de mudanças, sendo este um período posterior à mudança do Secretário da Pasta, conforme indicado no Quadro 4.

O apêndice B retrata, a título de informação e ilustração, os índices de rotatividade semestral dos demais Órgãos da Administração Direta, que foram objeto do presente estudo. A série semestral varia em função do ano de criação das Pastas, posto que nem todas existiam em todos os semestres do período sob análise.

Um dificultador para as análises de rotatividade nos órgãos distritais são as constantes alterações de estruturas organizacionais, que, em alguns momentos, unificam ou separam Pastas. Essas alterações são realizadas no Sistema de Gestão de Pessoas, com mudanças de código dos Órgãos, além da própria nomenclatura em algumas situações.

Entretanto, o saldo resultante dos gráficos retratados é detalhar o que parece o padrão de rotatividade média relativamente alta, mas sobretudo os picos de alteração marcadas por mudanças que, hipoteticamente, consideram-se ser alterações no comando político dos diferentes órgãos. Nesses termos, aqui reside um aspecto central da conexão entre nosso sistema político e nosso sistema administrativo: as burocracias dirigentes estão suscetíveis a instabilidade de um sistema marcado por grande fragmentação partidária, por um lado, e pela

necessidade de formação de coalizões multipartidárias, por outro. Essa combinação, somada ao elemento da discricionariedade, agrava a instabilidade dos dirigentes e, possivelmente, produz efeitos sobre as capacidades de implementação dos ciclos das políticas públicas setoriais.

### 4.3 Caracterização do perfil dos nomeados, conforme o nível hierárquico

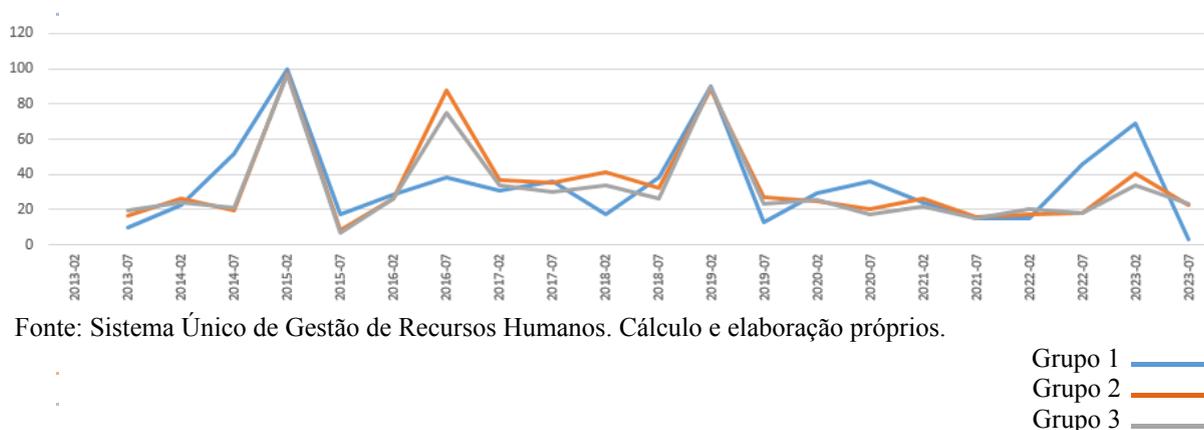
Realizaram-se também cálculos com base em diferentes grupos hierárquicos, listados abaixo:

- 1) Grupo 1: Cargos de Natureza Política (CNPs);
- 2) Grupo 2: Cargos de Natureza Especial (CNEs) / Cargos Públicos de Natureza Especial (CPEs);
- 3) Grupo 3: Cargos em Comissão (CCs) e Cargos Públicos em Comissão (CPCs).

A razão para agrupá-los se deve ao fato de representarem grupos em que as atribuições administrativas e, eventualmente, políticas, variam. Nesses termos, é possível considerar, hipoteticamente, que os grupos de cargos em nível mais alto estariam sujeitos à maior rotatividade. Este é, por exemplo, o padrão claro observado nos cargos de livre provimento do Executivo Federal (Lopez e Guedes, 2023).

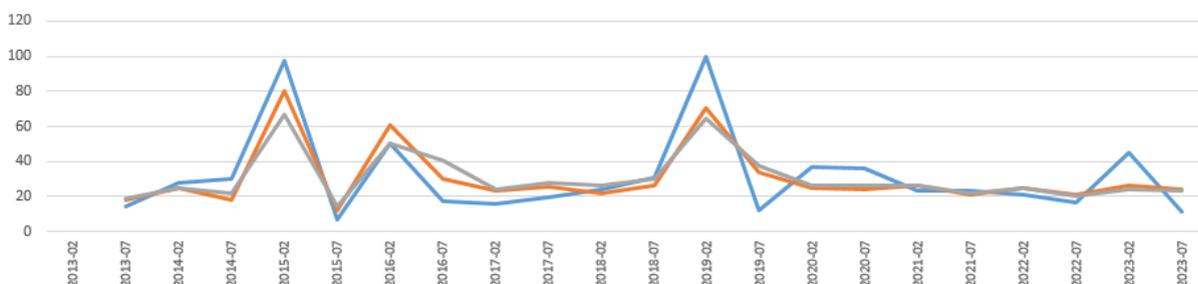
O gráfico 5 apresenta os resultados da rotatividade semestral, por grupo de cargos, para o conjunto das Administrações Regionais. O gráfico 6 mostra os índices de rotatividade dos demais Órgãos da Administração Direta.

Gráfico 5 – Índice de rotatividade das Administrações Regionais por grupos de cargos



Nota-se que o índice de rotatividade nas Administrações Regionais possui movimento semelhante nos três grupos de cargos, com picos nos primeiros períodos pós-eleições. Essa variação é um pouco menor no primeiro período após a reeleição do governador Ibaneis: início do ano de 2023, com uma rotatividade mais acentuada dos cargos de primeiro escalão. Outro movimento a ser destacado é no início do ano de 2016; fator que também pode ser observado nos gráficos específicos de cada Administração. Essas alterações mais intensas podem ser explicadas, considerando a publicação do Decreto n.º 37.206, de 23 de março de 2016, que reorganizou administrativamente todas as Administrações Regionais.

Gráfico 6 – Índice de rotatividade das Secretarias e Órgãos Especializados, por grupos de cargos



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.

Grupo 1 ———  
 Grupo 2 ———  
 Grupo 3 ———

A rotatividade nas Secretarias e Órgãos Especializados também possui movimento bem semelhante nos três grupos de cargos, com alterações mais acentuadas nos primeiros períodos pós-eleições e baixa variação após reeleição do atual Governador (início do ano de 2023). Nota-se que nesse período, quase não há mudanças para os grupos 2 e 3.

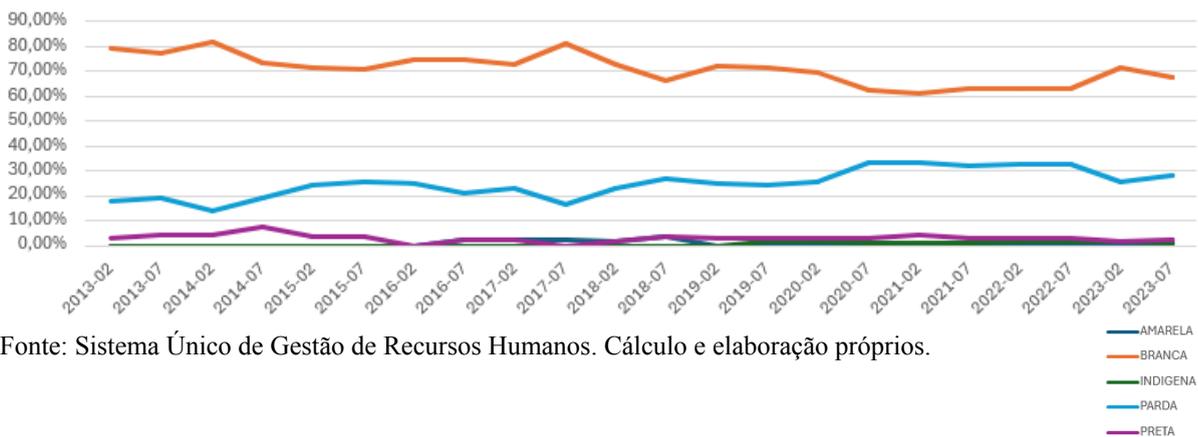
#### 4.4 Caracterização do perfil dos nomeados conforme cor e sexo

Uma das dimensões de crescente relevância nas explorações sobre burocracias dirigentes do país diz respeito à sua caracterização quanto às categorias de cor e de sexo. O debate gira em torno, especialmente, do desigual acesso de alguns segmentos (notadamente, mulheres e negros/as) às posições de maior poder político administrativo. Teles (2023) recentemente apontou que, entre dirigentes de estados e municípios, maiores níveis hierárquicos implicam, de fato, menor representação de negros e mulheres. Apontou, adicionalmente, que não houve variação significativa na desigualdade de acesso a esses

cargos, ao se compararem os anos de 2010 e 2019. A pretensão aqui é mais modesta e limita-se a apresentar as distribuições por critérios de sexo e cor entre os dirigentes do GDF.

Com este propósito, os gráficos 7, 8 e 9 mostram a ocupação de cargos em comissão em relação ao critério raça/cor, também conforme os três grupos pré-definidos. Inicia-se pelo grupo 1.

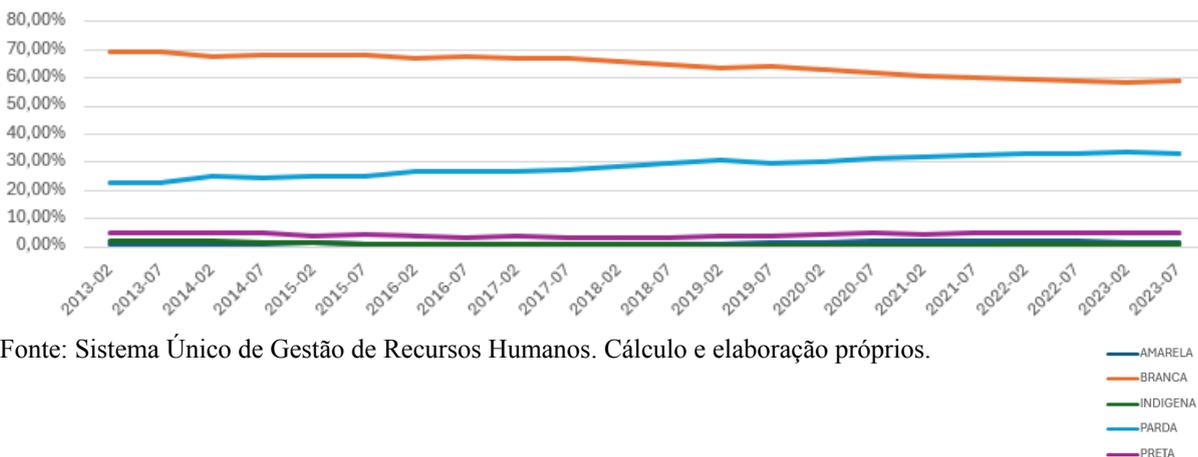
Gráfico 7 – Percentual de cargos ocupados em relação à categoria raça/cor (Grupo 1)



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.

A ocupação no grupo 1 para a categoria “branca” aponta ligeira queda ao longo do período estudado. Essa ocupação demonstrou um movimento inverso no segundo semestre de 2022, mas indicando uma possível reversão a partir do início de 2023. Na categoria “parda”, o gráfico mostra uma tendência de crescimento ao longo do período estudado, com uma variação que inicia em, aproximadamente, 20% dos ocupantes em 2013 e sobe para, aproximadamente, 30% em 2023. Na categoria “preta”, observam-se poucas variações ao longo do período, com leve queda no primeiro semestre de 2023 e tendência de aumento no segundo semestre do ano. Nas categorias “indígena” e “amarela”, o gráfico mostra baixa representatividade e pouca variação ao longo do período.

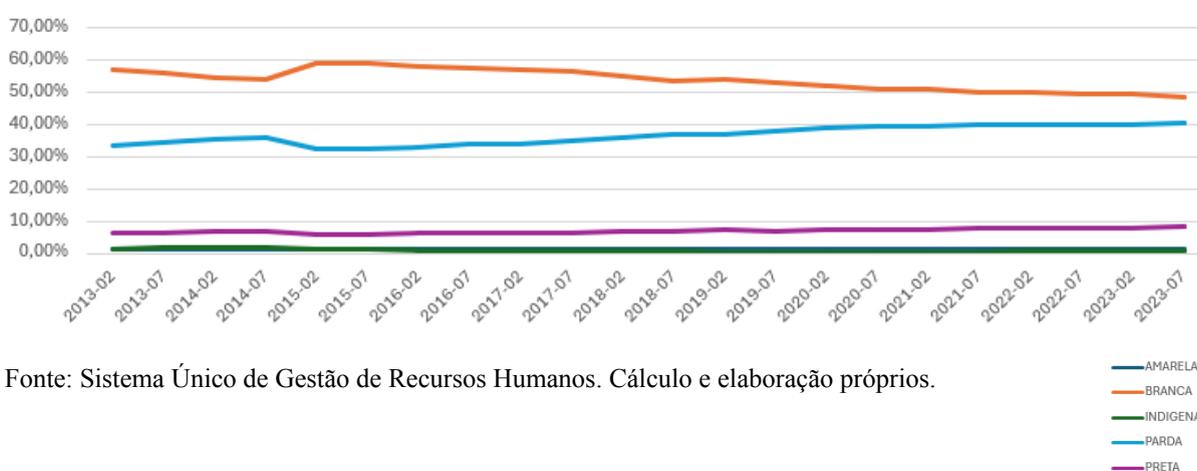
Gráfico 8 – Percentual de cargos ocupados em relação à categoria raça/cor (Grupo 2)



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.

No grupo 2, nota-se, na categoria “branca”, uma tendência de queda gradual, com diminuição dos ocupantes ao longo do período. A categoria “parda” apresenta tendência de aumento no período, com uma leve reversão no segundo semestre de 2023. A categoria “preta” possui baixas variações no período, com representatividade sempre abaixo de 10%. Nas categorias “indígena” e “amarela”, assim como no grupo 1, há baixa representatividade e pouca variação ao longo do período.

Gráfico 9 – Percentual de cargos ocupados em relação à categoria raça/cor (Grupo 3)

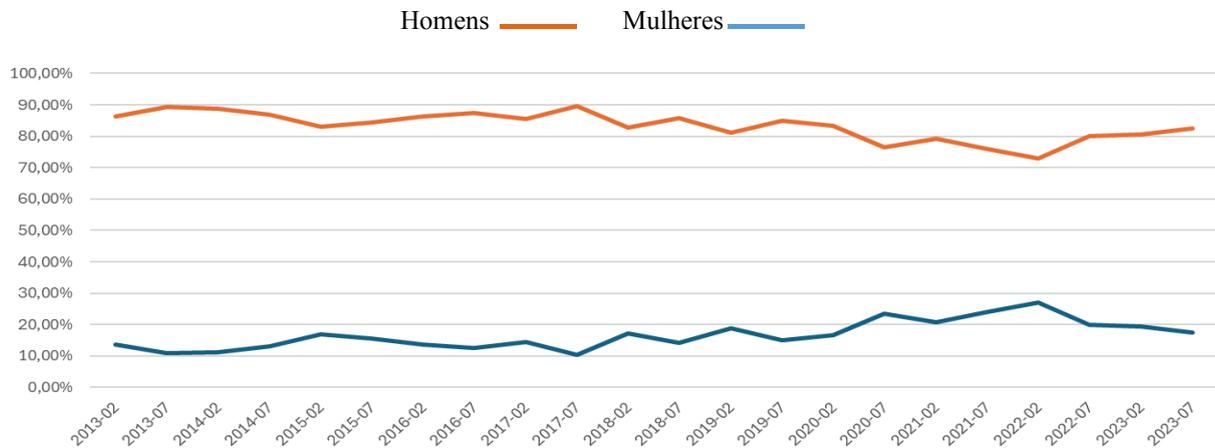


Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.

Nos índices do grupo 3, nota-se que, na categoria “branca”, há uma redução constante, que inicia com valores próximos a 60% em 2013 e finaliza a série com valores abaixo de 50%. A categoria “parda”, ao contrário, apresenta tendência de aumento, que, ao final do período, se aproxima da categoria “branca”. Para a categoria “preta”, o gráfico mostra representatividade baixa dos ocupantes e com pouca tendência de crescimento no fim do período. Nas categorias “indígena” e “amarela”, assim como nos grupos anteriores, ainda há baixa representatividade e pouca variação ao longo do período.

Outro critério analisado na ocupação de cargos em comissão foi relacionado ao sexo/gênero dos ocupantes ao longo do período estudado. Os gráficos 10, 11 e 12 demonstram o índice de ocupação também nos 3 grupos avaliados.

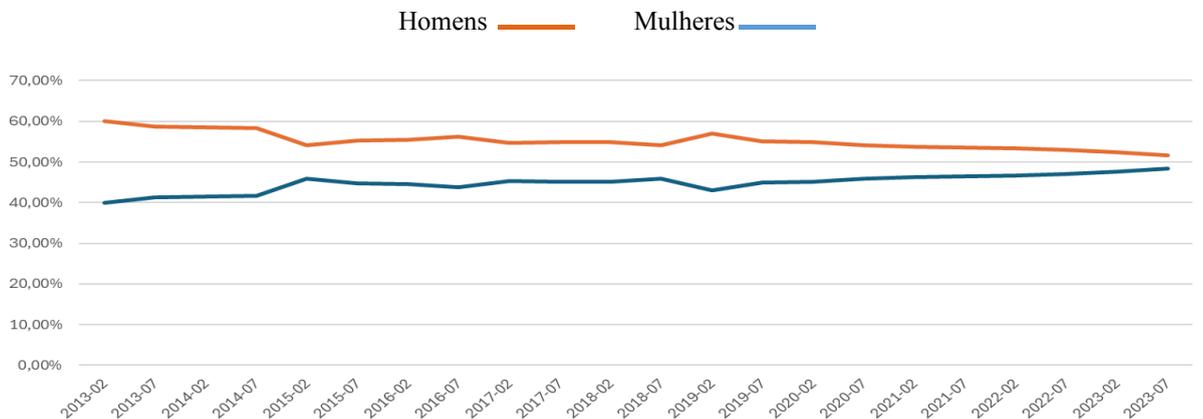
Gráfico 10 – Percentual de cargos ocupados em relação à categoria sexo/gênero (Grupo 1)



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.

O gráfico 10 demonstra uma larga discrepância na ocupação de cargos na alta burocracia (Grupo 1). Até o início de 2022 há uma tendência de alta na ocupação por mulheres, porém com reversão recente, sendo que, em 2023, quase 90% desses cargos eram ocupados por homens.

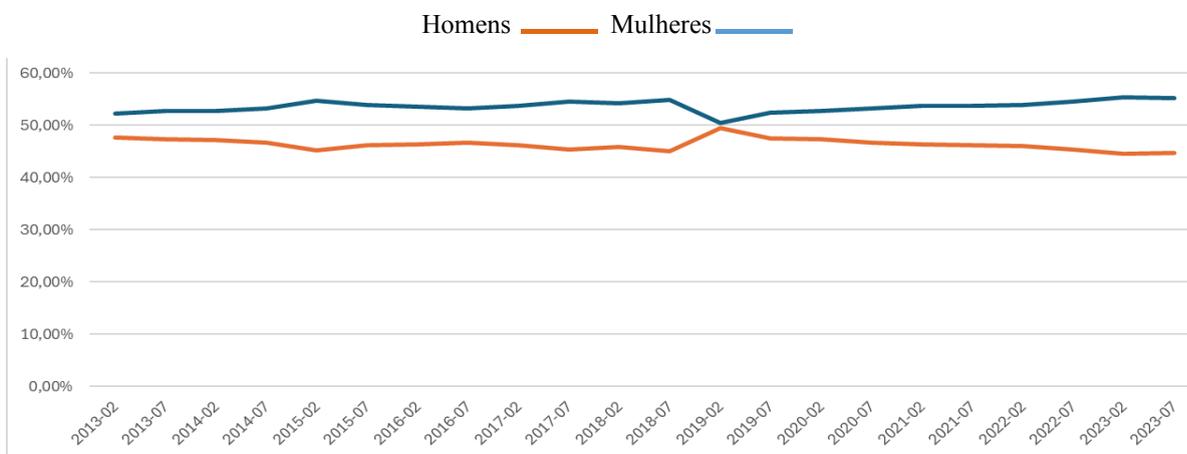
Gráfico 11 – Percentual de cargos ocupados em relação à categoria sexo/gênero (Grupo 2)



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.

No grupo 2 é possível perceber que a ocupação entre homens e mulheres é bem próxima, e, ao final do período, mostra uma divisão quase igualitária, com índice próximo aos 50% do total para cada categoria.

Gráfico 12 – Percentual de cargos ocupados em relação à categoria sexo/gênero (Grupo 3)



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.

O gráfico 12 (Grupo 3) demonstra uma inversão no índice em comparação aos Grupos 1 e 2, com as mulheres ocupando pouco mais da metade dos cargos.

#### 4.5 Aplicação do questionário e análise dos dados

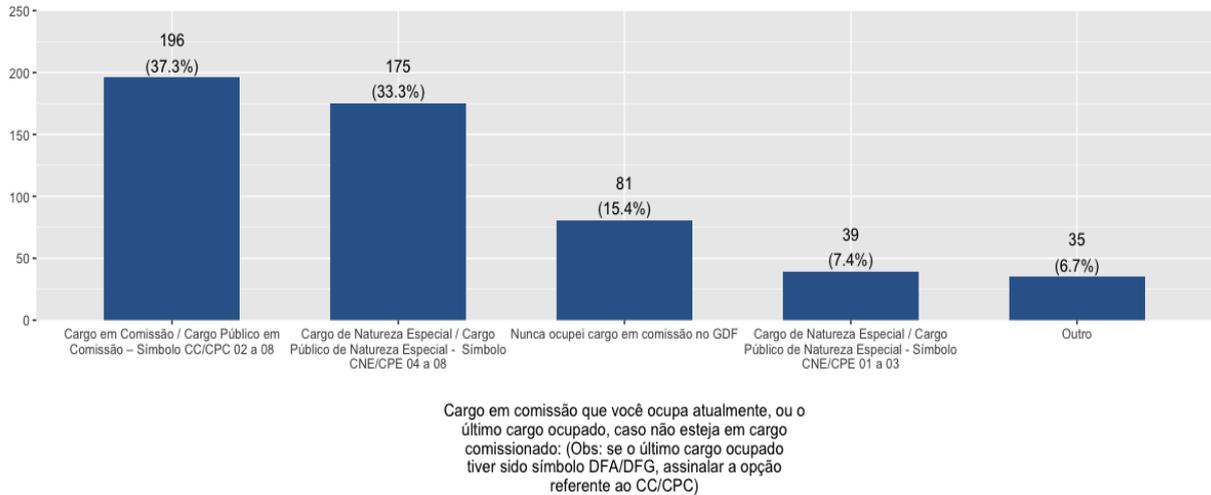
Conforme metodologia já indicada, o questionário aplicado aos servidores do Distrito Federal buscou captar a percepção desses servidores quanto aos critérios utilizados nas nomeações do Governo do Distrito Federal. Esses dados foram concebidos para complementar a análise sobre a rotatividade e responder, ao menos em parte, e com base em percepções, as lógicas que informam o preenchimento das posições de livre provimento.

O questionário, disponibilizado entre os dias 16/10/2024 e 12/11/2024, obteve 526 respostas, conforme Tabela 5. De acordo com a calculadora amostral disponível no endereço eletrônico <https://comentto.com/calculadora-amostal/>, a amostra necessária seria de 383 respondentes, para um nível de confiança de 95% e erro amostral de 4,26%.

A análise do questionário foi realizada por meio do software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Conforme a natureza da análise, o respectivo software foi utilizado, considerando sua interface amigável e alta compatibilidade com bases de dados diversas (Hair, 2019), além da eficiência da análise da relação entre variáveis dependentes e independentes (Malhotra, 2019).

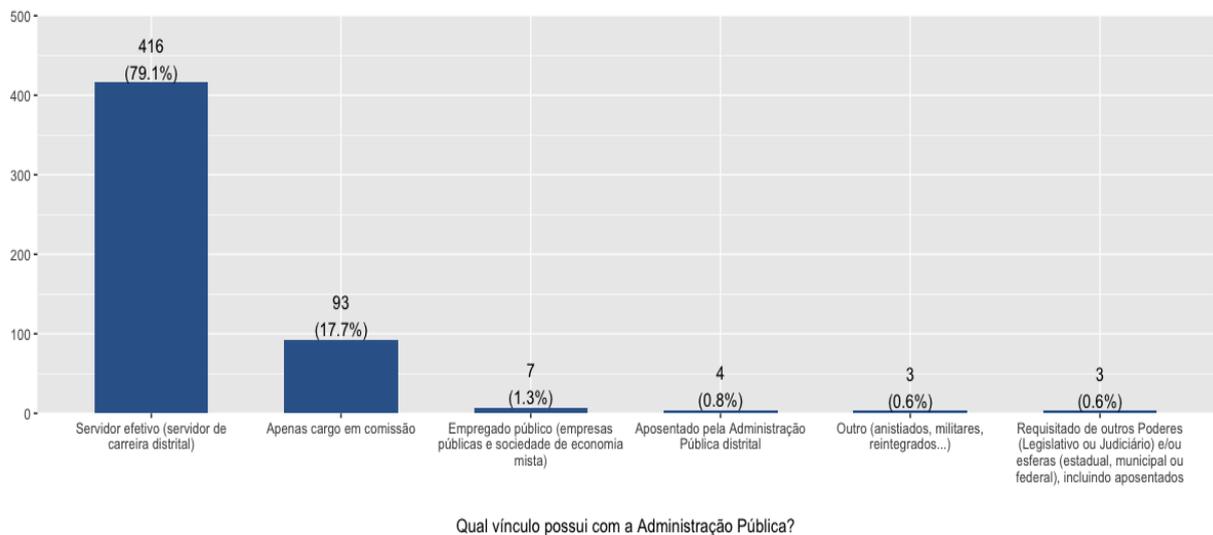
Os gráficos abaixo apresentam detalhes sobre a distribuição das respostas, que complementam a análise.

Gráfico 13 - Cargo em comissão ocupado atualmente, ou último cargo ocupado



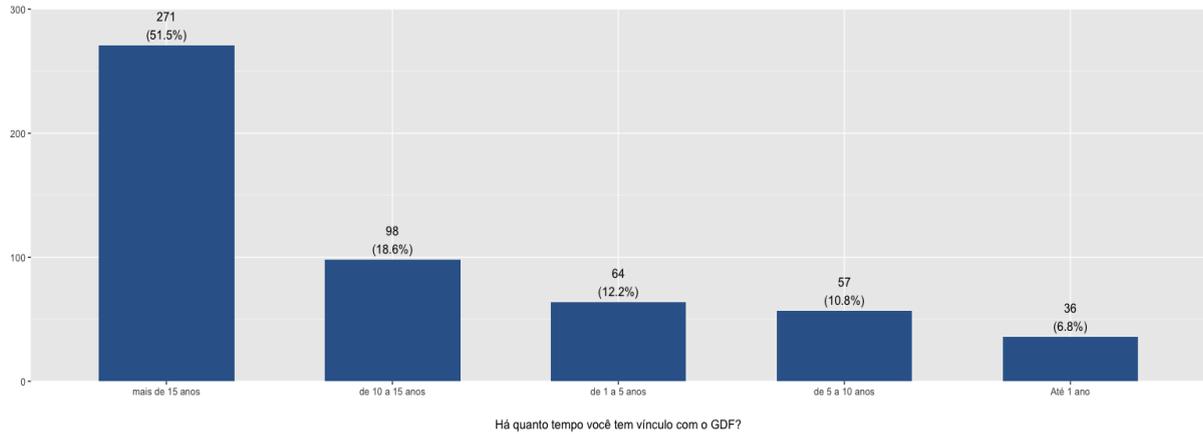
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 14 - Tipo de vínculo com a Administração Pública



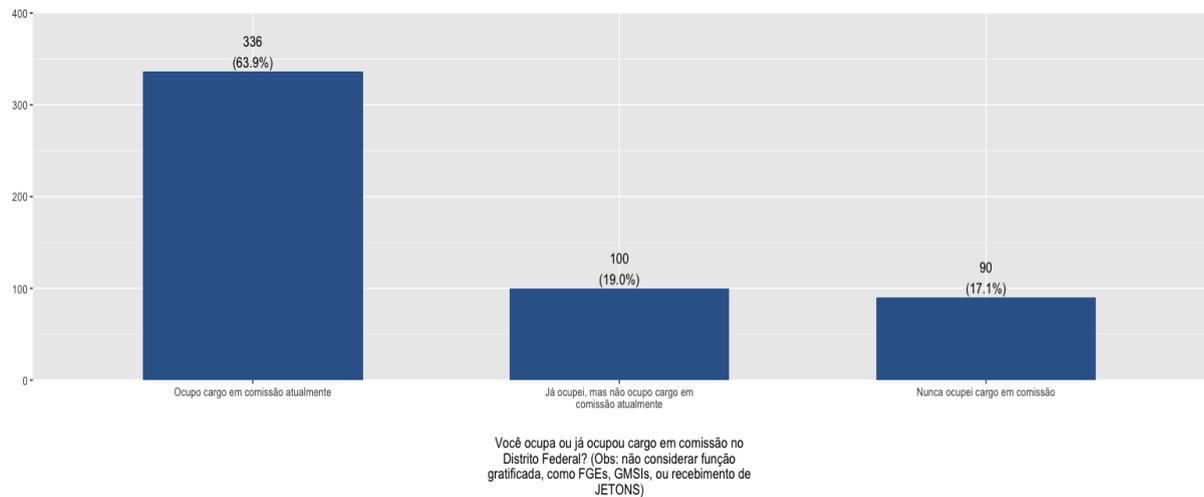
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 15 - Tempo de vínculo com o GDF



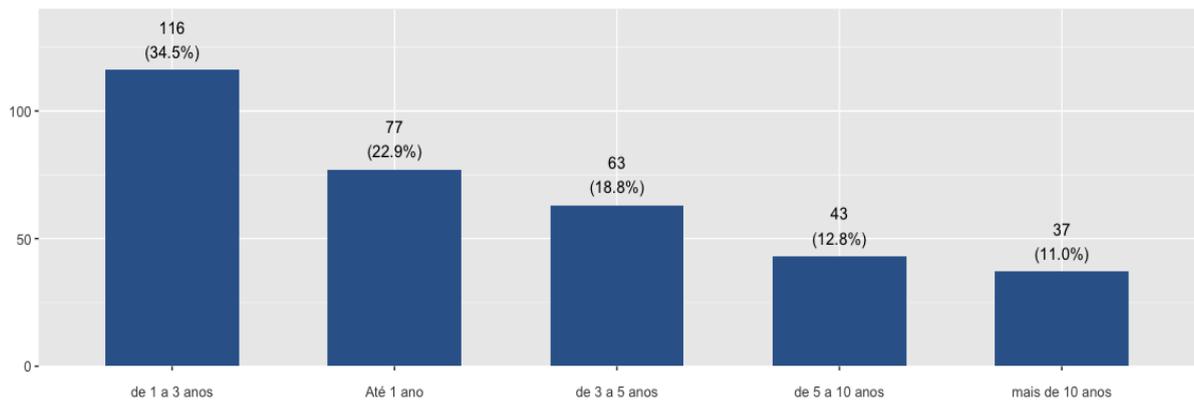
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 16 - Ocupação de cargo em comissão



Fonte: Elaboração própria

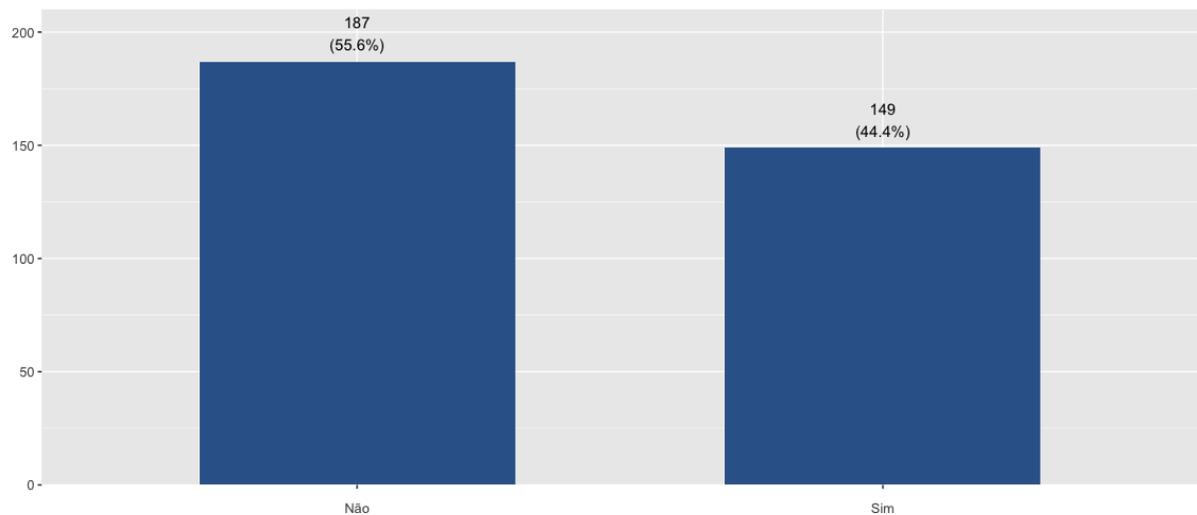
Gráfico 17 - Tempo de ocupação no cargo em comissão atual



Há quanto tempo você exerce o atual cargo em comissão no GDF?

Fonte: Elaboração própria

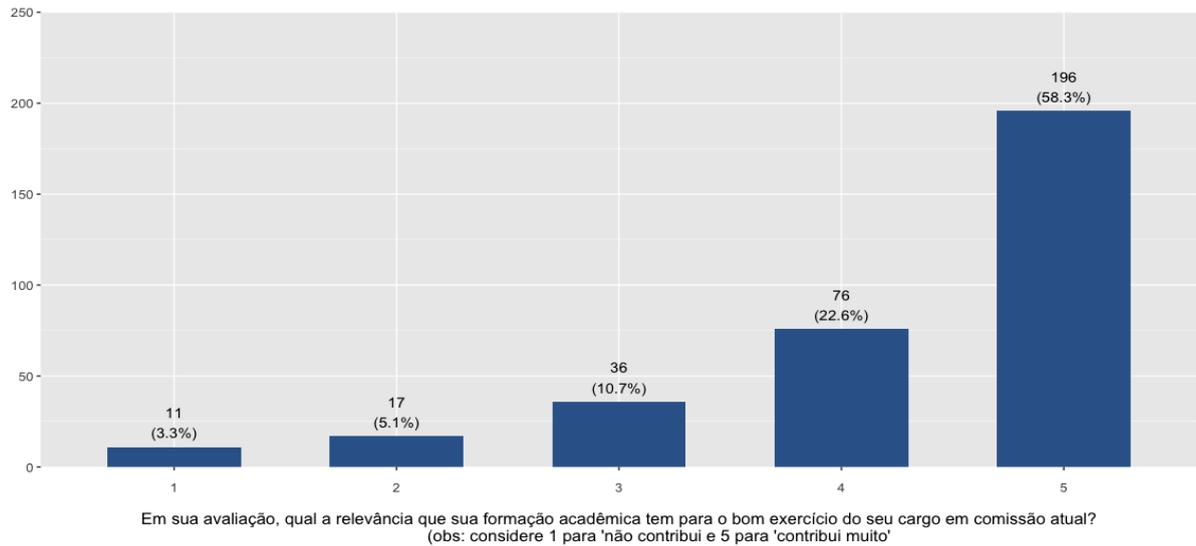
Gráfico 18 - Coordenação de equipe



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

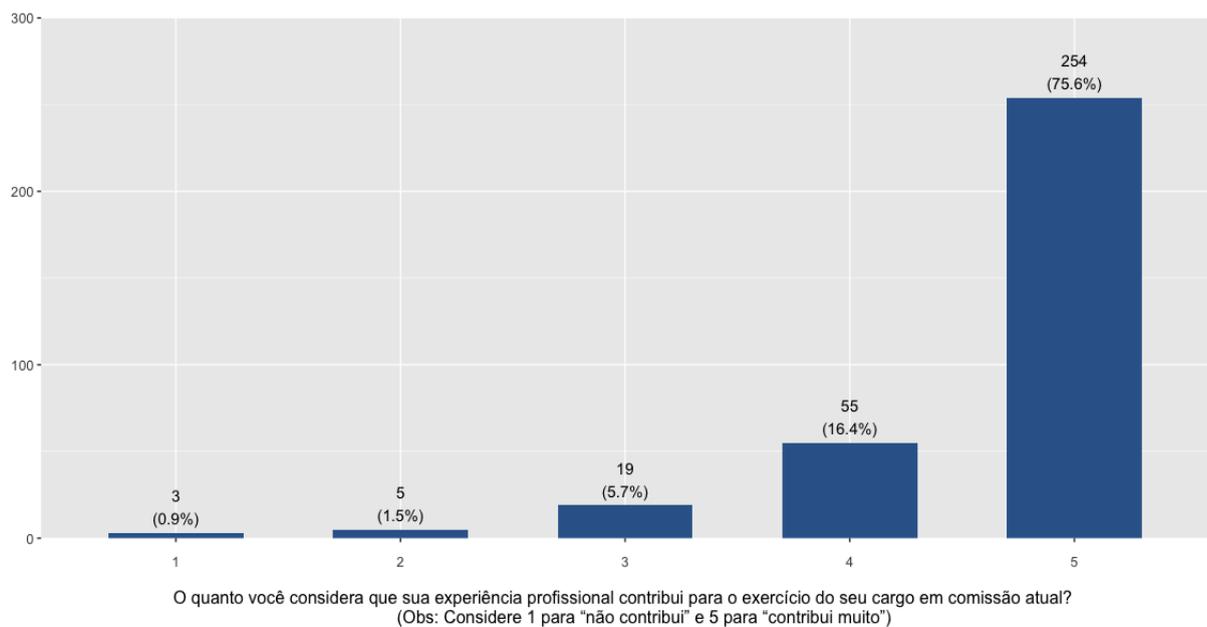
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 19 – Relevância da formação acadêmica no cargo atual



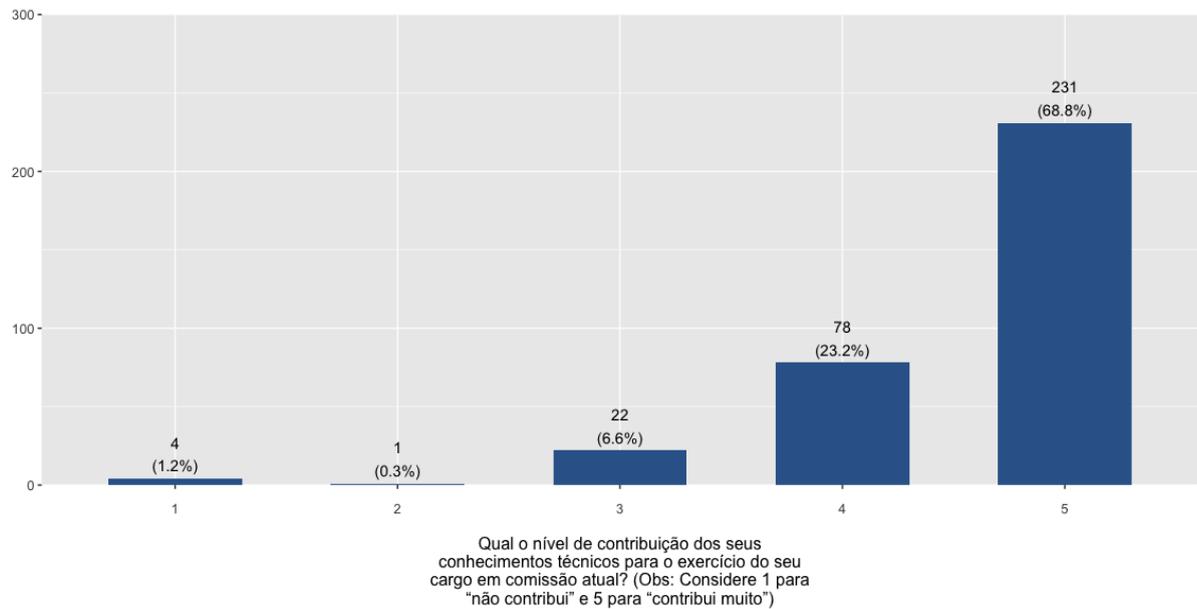
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 20 – Relevância da experiência profissional no cargo atual



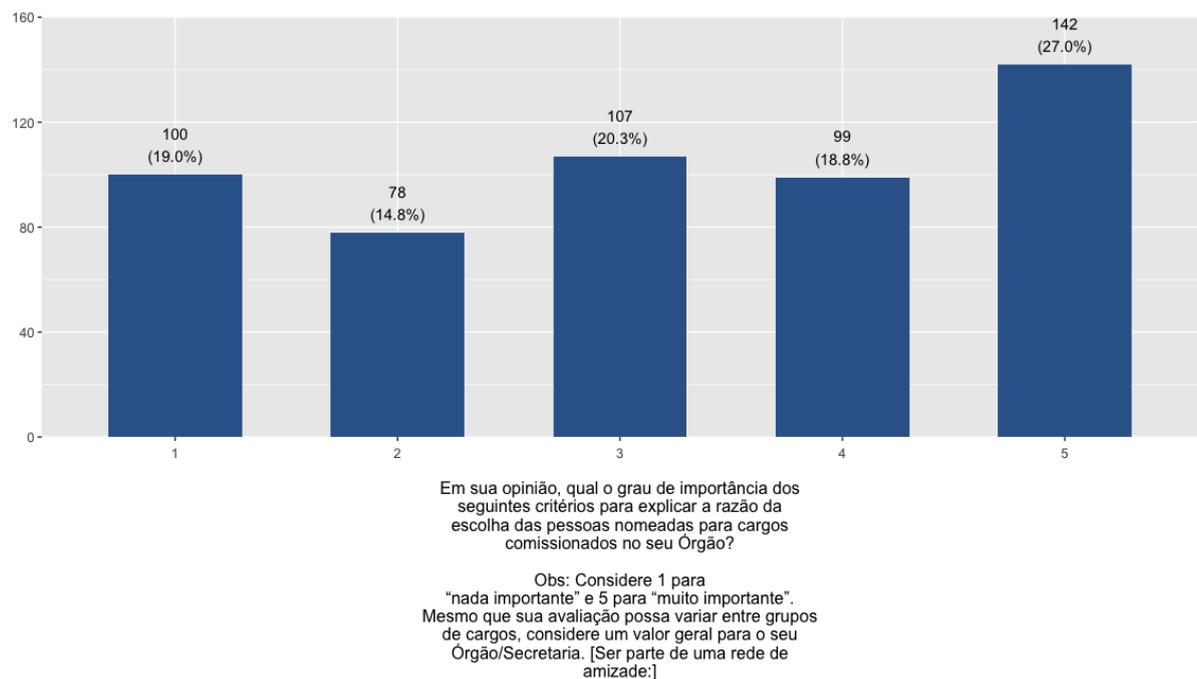
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 21 – Relevância dos conhecimentos técnicos no cargo atual



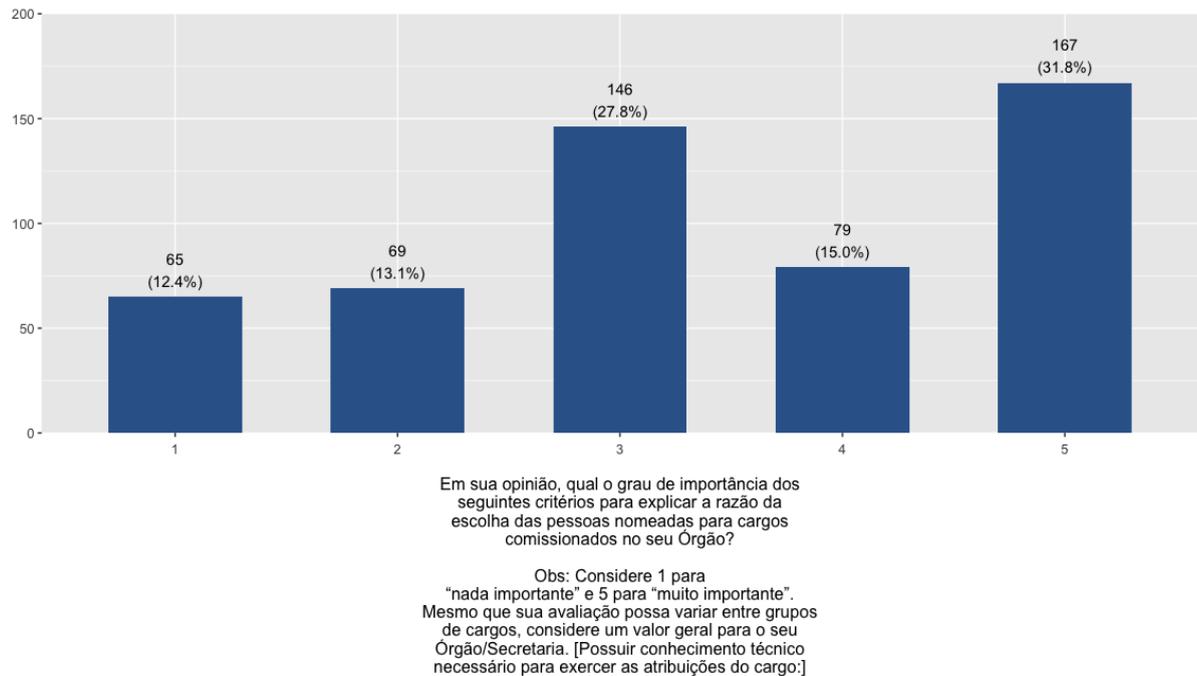
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 22 – Opinião sobre rede de amizade



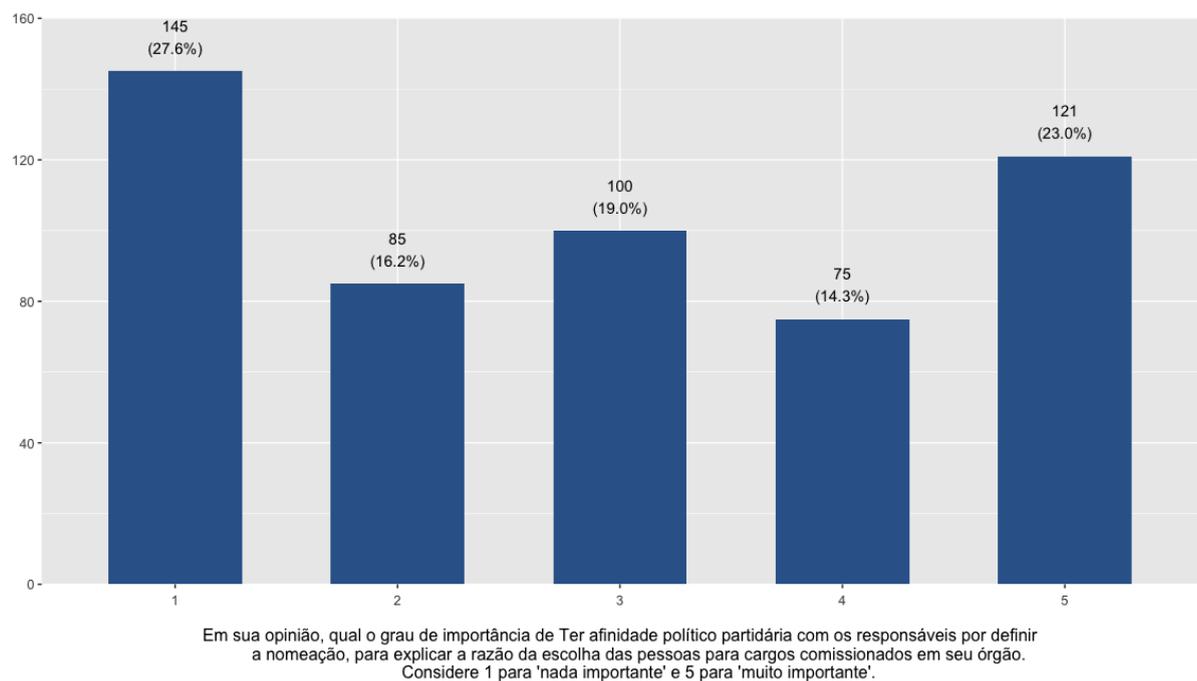
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 23 – Opinião sobre conhecimento técnico



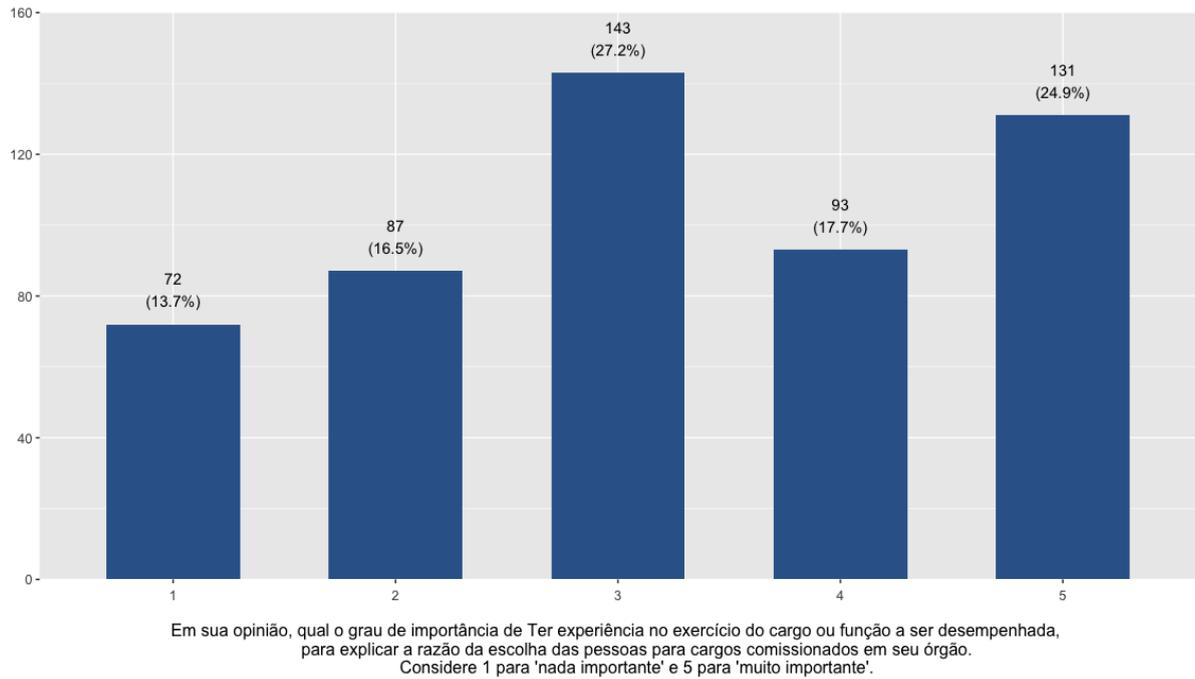
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 24 – Opinião sobre afinidade político-partidária



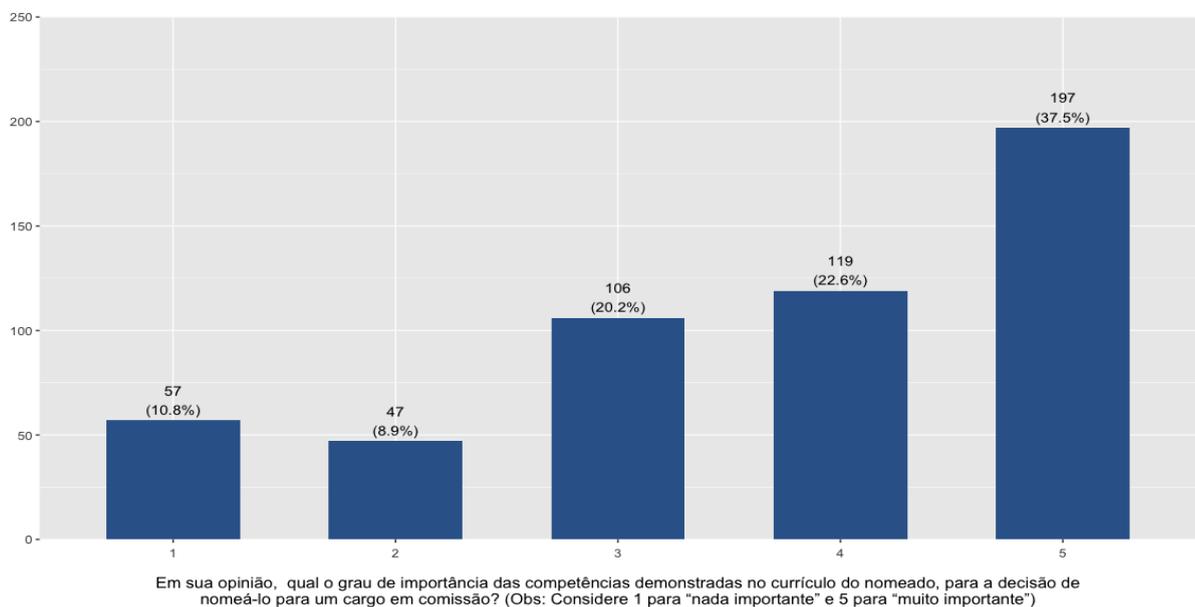
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 25 – Opinião sobre experiência no cargo



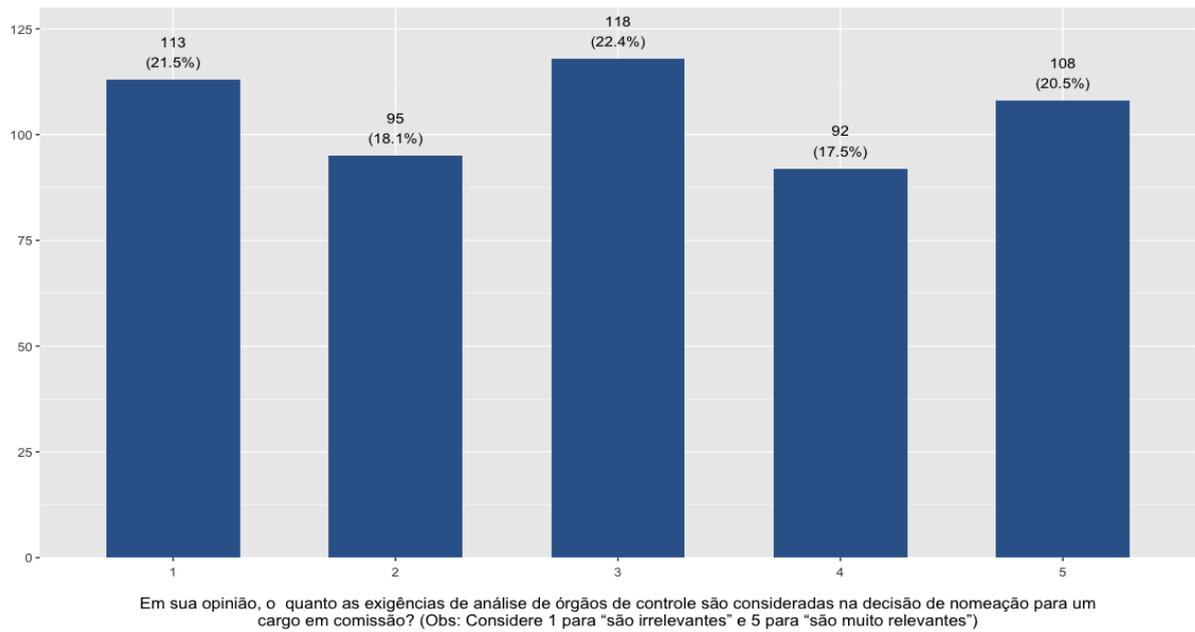
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 26 – Opinião sobre importância das competências demonstradas no currículo



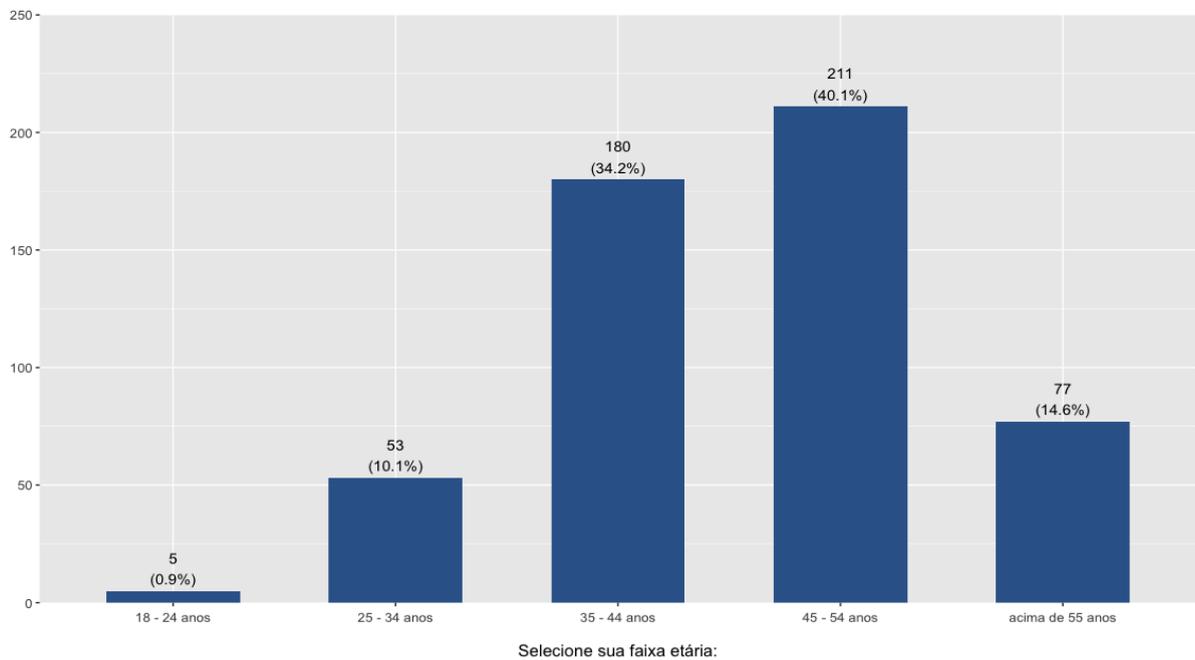
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 27 – Opinião sobre análise de órgãos de controle



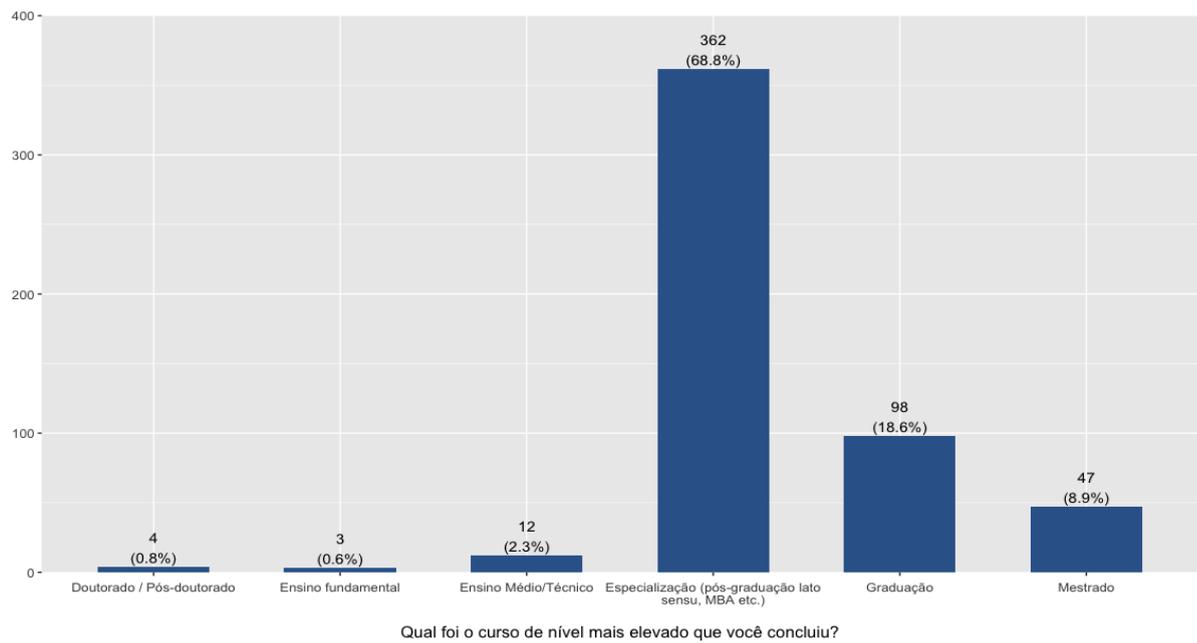
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 28 – Faixa etária



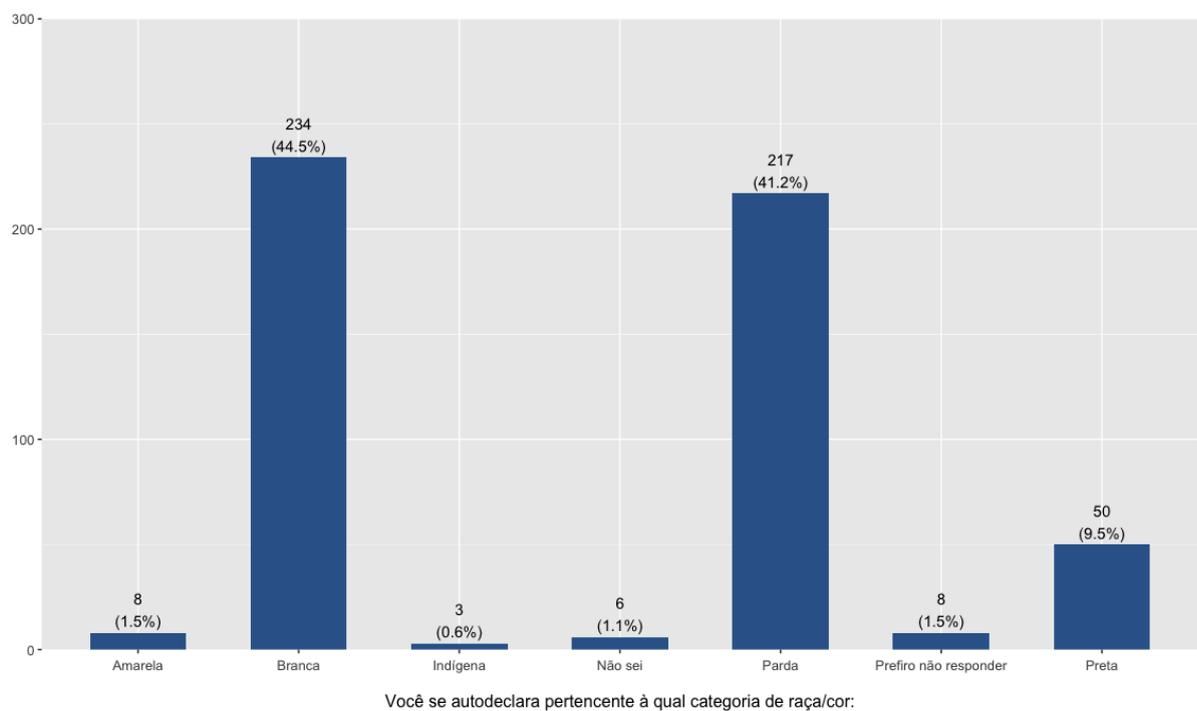
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 29 – Nível de formação



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 30 – Raça/cor



Fonte: Elaboração própria

As respostas do questionário aplicado nos diversos órgãos da Administração Direta foram divididas de acordo com as tabelas 5 a 14.

Tabela 5 — Respostas alcançadas por grupos de Órgãos

| Grupos de Órgãos         | Tipos de Órgãos          | Respondentes | Percentual |
|--------------------------|--------------------------|--------------|------------|
| Secretarias de Estado    | Secretarias de Estado    | 409          | 77,75%     |
| Administrações Regionais | Administrações Regionais | 57           | 10,83%     |
| Outros                   | Órgãos Especializados    | 16           | 3,04%      |
|                          | Autarquias               | 7            | 1,33%      |
|                          | Empresas Públicas        | 5            | 0,95%      |
|                          | Fundações                | 11           | 2,09%      |
|                          | Outros                   | 21           | 3,99%      |
|                          | Total                    |              | 526        |

Fonte: Elaboração própria

Os órgãos foram agrupados em três diferentes grupos, segundo o âmbito de atuação e a natureza de suas atividades:

- 1) **Secretarias de Estado** - Órgãos responsáveis pelo planejamento, pela coordenação e pela execução de políticas públicas em suas respectivas áreas. Possuem suas competências definidas por normativos específicos e sua atuação se dá em todo o Distrito Federal, conforme Decreto nº 39.610, de 1º de janeiro de 2019;
- 2) **Administrações Regionais** - também pertencentes à Administração Direta, que possuem suas ações supervisionadas pela Secretaria Executiva das Cidades, da Secretaria de Estado de Governo do Distrito Federal, conforme Decreto nº 38.094, de 18 de março de 2017, e têm atuação e competência no espaço geográfico de sua jurisdição – as respectivas Regiões Administrativas, áreas criadas ou extintas por meio de leis aprovadas pela maioria absoluta dos Deputados Distritais<sup>10</sup>.
- 3) O grupo denominado “**Outros**” - considerando os respondentes pertencentes ao quadro de pessoal da Administração Indireta, que apesar de não serem os Órgãos objeto do estudo, seus servidores/empregados podem ter percepções únicas, tendo em vista as particularidades na ocupação dos cargos em comissão nessas Entidades.

<sup>10</sup>Competência atribuída por meio do art. 13º, da Lei Orgânica do Distrito Federal (disponível em [https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/66634/Lei\\_Org\\_nica\\_\\_08\\_06\\_1993.html](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/66634/Lei_Org_nica__08_06_1993.html))

Os grupos de respondentes foram caracterizados conforme as seguintes variáveis independentes: 1) tipo (símbolo) do cargo ocupado (tabela 6); 2) tipo de vínculo com a Administração (tabela 7); 3) tempo de vínculo com o GDF (tabela 8); 4) tipo de órgão de lotação (tabela 5); 5) se ocupa cargo atualmente ou último cargo ocupado (tabela 9); 6) tempo no cargo atual<sup>11</sup> (tabela 10); 7) coordena equipe<sup>12</sup> (tabela 11); 8) faixa etária (tabela 12); 9) formação (tabela 13); 10) raça/cor (tabela 14).

A variável disposta na tabela 6, denominada “tipo de cargo ocupado” buscou caracterizar os ocupantes, segundo o nível do cargo exercido.

Tabela 6 – Tipo de cargo ocupado

| <b>Tipo de cargo</b>  | <b>Respondentes</b> | <b>Percentual</b> |
|---|---------------------|-------------------|
| Cargo de Natureza Especial / Cargo Público de Natureza Especial – Símbolo CNE/CPE 01 a 03 | 39                  | 7,41%             |
| Cargo de Natureza Especial / Cargo Público de Natureza Especial - Símbolo CNE/CPE 04 a 08 | 175                 | 33,27%            |
| Cargo em Comissão / Cargo Público em Comissão – Símbolo CC/CPC 02 a 08                    | 196                 | 37,26%            |
| Outro   | 35                  | 6,65%             |
| Nunca ocupei cargo em comissão no GDF   | 81                  | 15,40%            |
| Total geral   | 526                 | 100%              |

Fonte: Elaboração própria

A variável disposta na tabela 7, denominada “tipo de vínculo com a Administração”, buscou caracterizar os respondentes que possuem vínculo efetivo ou não. Para fins de análise dos dados, considerando a avaliação da percepção entre aqueles que possuem vínculo e aqueles que apenas ocupam cargo em comissão sem vínculo efetivo, foi realizado agrupamento dos respectivos vínculos, separando os respondentes entre aqueles que apenas ocupam cargo em comissão.

<sup>11</sup> Item destinado apenas aos respondentes que ocupam cargo em comissão atualmente

<sup>12</sup> Item destinado apenas aos respondentes que ocupam cargo em comissão atualmente

Tabela 7 – Tipo de vínculo com a Administração

| Tipo de vínculo | Natureza do Vínculo  | Respondentes | Percentual |
|-----------------|--|--------------|------------|
| Com vínculo     | Servidor efetivo (servidor de carreira distrital)  | 416          | 79,09%     |
|                 | Aposentado pela Administração Pública distrital  | 4            | 0,76%      |
|                 | Requisitado de outros Poderes (Legislativo ou Judiciário) e/ou esferas (estadual, municipal ou federal), incluindo aposentados | 3            | 0,57%      |
|                 | Empregado público (empresas públicas e sociedade de economia mista)  | 7            | 1,33%      |
|                 | Outro (anistiados, militares, reintegrados...)   | 3            | 0,57%      |
| Sem vínculo     | Apenas cargo em comissão   | 93           | 17,68%     |
|                 | Total geral  | 526          | 100%       |

Fonte: Elaboração própria

A variável “tempo de vínculo com o GDF” foi dividida em 5 grupos, conforme demonstrado pela Tabela 8, e buscou traçar um perfil dos respondentes em relação ao tempo em que possuem vínculo com este Ente federativo. Nota-se que mais da metade dos respondentes possui mais de 15 anos de vínculo.

Tabela 8 – Tempo de vínculo com o GDF

| Tempo de vínculo | Respondentes | Percentual |
|------------------|--------------|------------|
| Até 1 ano        | 36           | 6,84%      |
| de 1 a 5 anos    | 64           | 12,17%     |
| de 10 a 15 anos  | 98           | 18,63%     |
| de 5 a 10 anos   | 57           | 10,84%     |
| mais de 15 anos  | 271          | 51,52%     |
| Total Geral      | 526          | 100,00%    |

Fonte: Elaboração própria

A variável “se ocupa cargo atualmente ou último cargo ocupado” foi dividida em 3 grupos, que identificaram os respondentes de acordo com a ocupação referente a cargo em comissão, sendo aqueles que ocupam cargo atualmente, aqueles que já ocuparam, mas não ocupam cargo atualmente e aqueles que nunca ocuparam cargo, conforme tabela 9.

Tabela 9 – Ocupação atual ou último cargo ocupado

| Se ocupa cargo atualmente ou último cargo ocupado     | Respondentes | Percentual |
|---|--------------|------------|
| Já ocupei, mas não ocupo cargo em comissão atualmente | 100          | 19,01%     |
| Nunca ocupei cargo em comissão                        | 90           | 17,11%     |
| Ocupo cargo em comissão atualmente                    | 336          | 63,88%     |
| Total Geral   | 526          | 100,00%    |

Fonte: Elaboração própria

A variável “tempo no atual cargo”, destinada aos servidores que ocupam cargos comissionados, foi dividida em 5 grupos, de acordo com a Tabela 10. Essa variável

desconsiderou as alterações de símbolo ou de nomenclatura, que não alteraram as competências do cargo.

Tabela 10 – Tempo no atual cargo

| Tempo no cargo atual | Respondentes | Percentual |
|----------------------|--------------|------------|
| Até 1 ano            | 77           | 22,92%     |
| de 1 a 3 anos        | 116          | 34,52%     |
| de 3 a 5 anos        | 63           | 18,75%     |
| de 5 a 10 anos       | 43           | 12,80%     |
| mais de 10 anos      | 37           | 11,01%     |
| Total geral          | 336          | 100,00%    |

Fonte: Elaboração própria

A variável “coordena equipe”, dividida em 2 grupos, buscou identificar aqueles que coordenam equipes em sua ocupação atual, segundo a Tabela 11.

Tabela 11 – Coordena equipe

| Coordena equipe | Respondentes | Percentual |
|-----------------|--------------|------------|
| Não             | 187          | 55,65%     |
| Sim             | 149          | 44,35%     |
| Total geral     | 336          | 100,00%    |

Fonte: Elaboração própria

A variável “faixa etária” foi dividida em 5 grupos, conforme classificação utilizada no questionário, de acordo com a Tabela 12.

Tabela 12 – Faixa etária

| Faixa etária     | Respondentes | Percentual |
|------------------|--------------|------------|
| 18 - 24 anos     | 5            | 0,95%      |
| 25 - 34 anos     | 53           | 10,08%     |
| 35 - 44 anos     | 180          | 34,22%     |
| 45 - 54 anos     | 211          | 40,11%     |
| acima de 55 anos | 77           | 14,64%     |
| Total geral      | 526          | 100,00%    |

Fonte: Elaboração própria

A variável “formação”, demonstrada na Tabela 13, buscou identificar o nível de formação dos servidores respondentes. Nota-se que, em sua maioria, os respondentes possuem Especialização.

Tabela 13 – Formação

| Formação  | Respondentes | Percentual |
|---|--------------|------------|
| Ensino fundamental                                  | 3            | 0,57%      |
| Ensino Médio/Técnico                                | 12           | 2,28%      |
| Graduação   | 98           | 18,63%     |
| Especialização (pós-graduação lato sensu, MBA etc.) | 362          | 68,82%     |
| Mestrado  | 47           | 8,94%      |
| Doutorado / Pós-doutorado                           | 4            | 0,76%      |
| Total geral   | 526          | 100,00%    |

Fonte: Elaboração própria

A variável “raça/cor” foi dividida em 7 opções, conforme a Tabela 14.

Tabela 14 – Raça/cor

| Raça/cor              | Respondentes | Percentual |
|-----------------------|--------------|------------|
| Amarela               | 8            | 1,52%      |
| Branca                | 234          | 44,49%     |
| Indígena              | 3            | 0,57%      |
| Parda                 | 217          | 41,25%     |
| Preta                 | 50           | 9,51%      |
| Não sei               | 6            | 1,14%      |
| Prefiro não responder | 8            | 1,52%      |
| Total geral           | 526          | 100,00%    |

Fonte: Elaboração própria

Segundo para a análise quantitativa das variáveis dependentes, têm-se “Critérios de amizade” (questão 11a), “Critérios técnicos” (questão 11b), “Critérios políticos” (questão 11c), “Critérios de experiência” (questão 11d), “Opinião sobre currículo” (questão 12), “Opinião sobre Órgãos de controle” (questão 13), “Opinião sobre critérios técnicos” (questão 14).

Segundo a descrição contida no Apêndice A, as perguntas de 11 a 14 buscaram captar dos respondentes percepções quanto aos critérios considerados na escolha dos nomeados. Assim, essas perguntas utilizaram a escala *likert* 1 a 5 e, nesta análise, foram consideradas com as respectivas opções de respostas, da seguinte forma:

Questão 11) Em sua opinião, qual o grau de importância dos seguintes critérios para explicar a razão da escolha das pessoas nomeadas para cargos comissionados no seu Órgão?

- a) Ser parte de uma rede de amizade;
- b) Possuir conhecimento técnico necessário para exercer as atribuições do cargo;
- c) Ter afinidade político-partidária com os responsáveis por definir as nomeações;
- d) Ter experiência no exercício do cargo/função a ser desempenhada.

Questão 12) Em sua opinião, qual o grau de importância das competências demonstradas no currículo do nomeado, para a decisão de nomeá-lo para um cargo em comissão?

Questão 13) Em sua opinião, o quanto as exigências de análise de órgãos de controle são consideradas na decisão de nomeação para um cargo em comissão?

Questão 14) O quanto você acha que o domínio de conhecimentos técnicos para o exercício do cargo é considerado na decisão de nomeação?

As perguntas foram selecionadas tendo em vista o contido na literatura sobre o tema, que sugere, conforme a tipologia de Panizza, Peter e Larraburo (2018), a predominância de critérios profissionais, políticos e pessoais nas escolhas dos ocupantes. Além disso, foram observados os normativos descritos no Quadro 2, que abordam medidas a serem adotadas nos processos de nomeação, entre eles a apresentação de currículo pelo nomeado, a análise prévia de Órgão de controle e a experiência comprovada em atividades pertinentes às atribuições do cargo a ser ocupado. Essas questões buscaram captar a percepção dos servidores quanto à importância de cada um desses critérios nessas escolhas, para que seja possível avaliar, na visão dos respondentes, quais critérios seriam mais relevantes: as habilidades pessoais dos nomeados ou o fator “confiança” entre nomeante e nomeado, conforme tipologia mencionada.

Para isso, as perguntas estão relacionadas aos fatores técnicos e pessoais (confiança). Assim, as questões 11a e 11c, que tratam de “rede de amizade” e “afinidade político-partidária” são relativas aos critérios pessoais. As questões 11b, 11d, 12 e 14, que tratam de conhecimento técnico, experiência e competências demonstradas por meio da apresentação do currículo pelo nomeado (exigência trazida por meio do Decreto n.º 39.738/2019), são relativas aos critérios técnicos. Já a questão 13, procura avaliar a percepção quanto à participação de órgãos de controle nos processos de nomeação.

Para a escolha da utilização dos testes de média mais adequados (paramétricos ou não paramétricos) para análise dos resultados alcançados, foi realizado, inicialmente, o teste de normalidade dessas variáveis – método essencial para a validação desses resultados (Siegel; Castellanjr., 1988; Marôco, 2021).

Logo, considerando que a amostra é  $N > 100$ , foi utilizado o método denominado Shapiro-Wilk, o qual “calcula o nível de significância para as diferenças em relação a uma

distribuição normal” (Hair, 2019). O método indicou uma significância estatística  $p = 0,001$ , conforme Tabela 15. Esse resultado,  $p < 0,05$ , indica que a amostra tem distribuição não normal, conforme dados calculados no SPSS.

Tabela 15 – Teste de normalidade aplicado

|  | Kolmogorov-Smirnov |     |      | Shapiro-Wilk     |     |      |
|--|--------------------|-----|------|------------------|-----|------|
|  | Estatística        | gl  | Sig. | Estatística<br>a | gl  | Sig. |
| Critérios de amizade                     | 0,166              | 526 | 0    | 0,871            | 526 | 0    |
| Critérios técnicos                       | 0,195              | 526 | 0    | 0,87             | 526 | 0    |
| Critérios políticos                      | 0,168              | 526 | 0    | 0,859            | 526 | 0    |
| Critérios sobre experiência profissional | 0,153              | 526 | 0    | 0,891            | 526 | 0    |
| Opinião sobre Currículo                  | 0,214              | 526 | 0    | 0,84             | 526 | 0    |
| Opinião sobre Órgãos de Controle         | 0,148              | 526 | 0    | 0,885            | 526 | 0    |
| Opinião sobre conhecimento técnico       | 0,155              | 526 | 0    | 0,886            | 526 | 0    |

Fonte: Elaboração própria, com utilização do software SPSS

Com isso, optou-se pelas análises de teste de média para os grupos “tipos de órgãos”, “tipo de vínculo com a Administração” e “coordenação de equipes”, que foram realizadas a fim de buscar a percepção quanto às variáveis dependentes e suas possíveis diferenças. Dessa forma, foram aplicados os testes de média não paramétricos para análise dos grupos mencionados.

Na primeira análise, as opções foram agrupadas por tipos de órgãos: 1) Secretarias de Estado 2) Administrações Regionais 3) Outros. Essa categorização de Órgãos foi realizada segundo o âmbito de atuação e a natureza de suas atividades, objetivando avaliar se as percepções dos servidores lotados em Órgãos de natureza distinta tendem a ser diferentes.

No grupo dos órgãos definidos conforme Tabela 6, para o método não paramétrico Kruskal-Wallis, aplicado considerando ser um método estatístico adequado para análise de três ou mais grupos (Siegel, 1988), o  $p < 0,05$  significaria diferença entre as médias. Contudo, consoante os respectivos resultados (Tabela 16), identifica-se  $p > 0,05$  em todas as variáveis dependentes analisadas por grupo de órgão.

Tabela 16 – Estatísticas de teste Kruskal Wallis

|                     | Critérios amizade | Critérios técnicos | Critérios políticos | Critérios sobre experiência profissional | Opinião sobre Currículo | Opinião sobre Órgãos de Controle | Opinião sobre conhecimento técnico |
|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|--|-------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| H de Kruskal-Wallis | 0,232             | 0,159              | 3,680               | 0,081                                    | 0,737                   | 1,258                            | 2,160                              |
| DF                  | 2                 | 2                  | 2                   | 2  | 2                       | 2                                | 2                                  |
| Significância (Sig) | 0,891             | 0,924              | 0,159               | 0,960                                    | 0,692                   | 0,533                            | 0,340                              |

Fonte: Elaboração própria, com utilização do software SPSS

Verificou-se, pelo teste de média, não haver diferenças de percepção nos grupos de Órgãos analisados. Dessa forma, seguiu-se para análise dos coeficientes de variação das variáveis dependentes conforme Tabela 17.

Tabela 17 - Testes dos Coeficientes de variação

|                | N   | Critérios Amizade |      |        | Critérios Técnicos |      |        | Critérios políticos |      |        | Critérios sobre experiência profissional |      |        |
|----------------|-----|-------------------|------|--------|--------------------|------|--------|---------------------|------|--------|--|------|--------|
|                |     | Média             | DP   | CV     | Média              | DP   | CV     | Média               | DP   | CV     | Média                                    | DP   | CV     |
| Secretarias    | 414 | 3,19              | 1,44 | 45,06% | 3,42               | 1,35 | 39,40% | 2,82                | 1,48 | 52,58% | 3,23                                     | 1,32 | 40,89% |
| Administrações | 57  | 3,19              | 1,62 | 50,72% | 3,35               | 1,52 | 45,29% | 3,16                | 1,66 | 52,44% | 3,21                                     | 1,53 | 47,73% |
| Outros         | 55  | 3,27              | 1,51 | 46,10% | 3,35               | 1,42 | 42,36% | 3,13                | 1,64 | 52,60% | 3,27                                     | 1,42 | 43,39% |
| TOTAL          | 526 |                   |      |        |                    |      |        |                     |      |        |  |      |        |

|                | N   | Opinião sobre currículo |      |        | Opinião sobre Órgão de controle |      |        | Opinião sobre conhecimento técnico |      |        |
|----------------|-----|-------------------------|------|--------|---------------------------------|------|--------|------------------------------------|------|--------|
|                |     | Média                   | DP   | CV     | Média                           | DP   | CV     | Média                              | DP   | CV     |
| Secretarias    | 414 | 3,71                    | 1,31 | 35,39% | 3,01                            | 1,43 | 47,39% | 3,26                               | 1,36 | 41,89% |
| Administrações | 57  | 3,49                    | 1,55 | 44,35% | 2,79                            | 1,42 | 51,03% | 2,96                               | 1,51 | 50,98% |
| Outros         | 55  | 3,58                    | 1,36 | 37,88% | 2,93                            | 1,46 | 50,01% | 3,16                               | 1,45 | 45,83% |
| TOTAL          | 526 |                         |      |        |                                 |      |        |                                    |      |        |

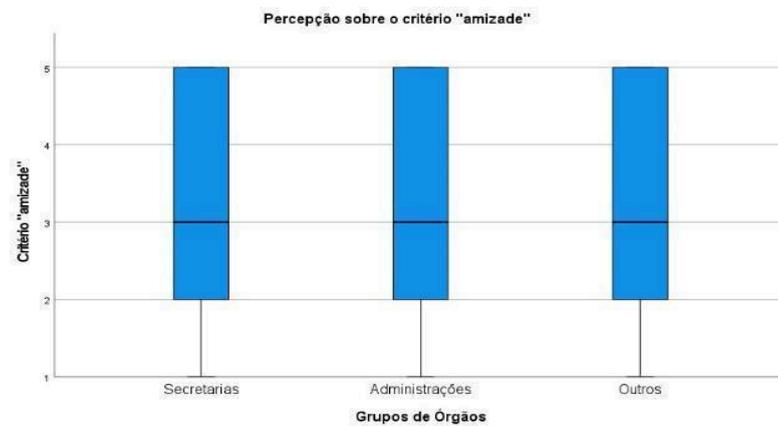
Fonte: Elaboração própria, com utilização do software SPSS

Embora o teste de Kruskal-Wallis seja o mais adequado, tamanhos muito desiguais de amostra, como os apresentados, podem limitar sua eficácia (Hair et al. 2009). Como foi possível perceber que todos os coeficientes de variação resultaram em  $CV > 25\%$ , indicaram-se heterogeneidade das respostas, sendo aplicada amostra aleatória estratificada do grupo de Secretarias de Estado, de modo que o tamanho dessa amostra fosse semelhante aos demais grupos. Porém, o p de todos os testes permaneceu  $p > 0,05$ . Logo, optou-se pela

análise por meio de gráfico boxplot, utilizado para representar a distribuição de variável e identificação de *outliers* (valores discrepantes), para verificar as diferenças de percepções indicadas pelos coeficientes de variação.

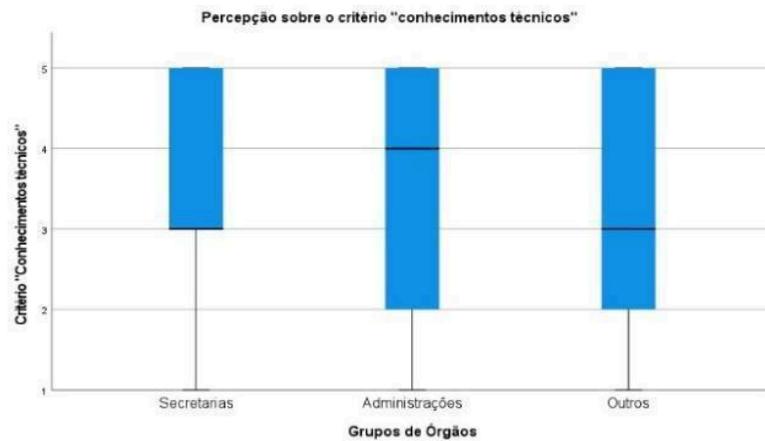
Assim, as percepções captadas nos 3 grupos de Órgãos mencionados, referentes aos critérios de escolha de pessoas nomeadas para cargos em comissão nos Órgãos dos respondentes, podem ser representadas por meio dos gráficos 31, 32, 33 e 34, destacando que a questão descrita foi: “Em sua opinião, qual o grau de importância dos seguintes critérios para explicar a razão da escolha das pessoas nomeadas para cargos comissionados no seu Órgão?”

Gráfico 31 - Questão 11a: Ser parte de uma rede de amizade



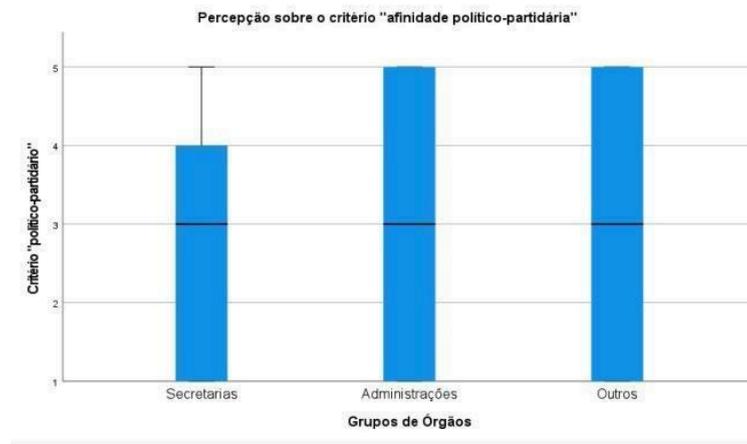
Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Gráfico 32 – Questão 11b: Possuir conhecimento técnico necessário para exercer as atribuições do cargo



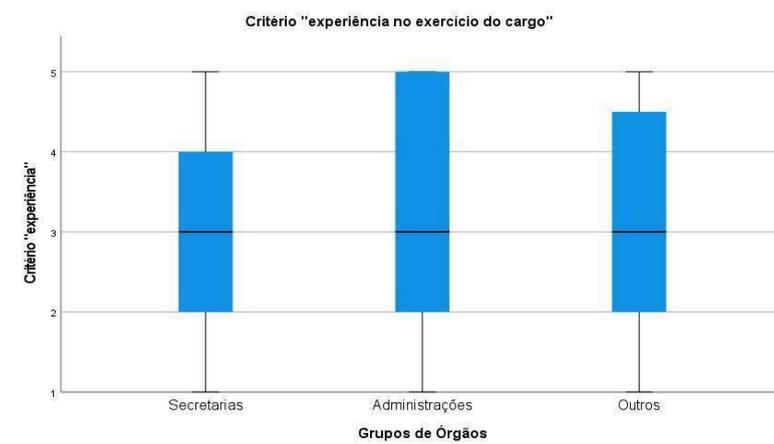
Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Gráfico 33 - Questão 11c: Ter afinidade político-partidária com os responsáveis por definir as nomeações



Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Gráfico 34 - Questão 11d: Ter experiência no exercício do cargo/função a ser desempenhada



Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

A primeira variável da questão 11, que relaciona a nomeação ao critério “ser parte de uma rede de amizade”, buscou captar a percepção do respondente quanto à importância do relacionamento interpessoal do nomeado com o nomeante. Esse critério apresenta uma mediana intermediária, com uma maior dispersão, representando percepções mais diversificadas nos três grupos.

O critério “conhecimentos técnicos” buscou captar a percepção dos respondentes do quanto o conhecimento técnico pode ser considerado na escolha dos nomeados. As respostas, no grupo das Secretarias, apresentam mediana alta e menor dispersão, demonstrando maior importância no critério. Nas Administrações Regionais, esse critério apresenta uma mediana

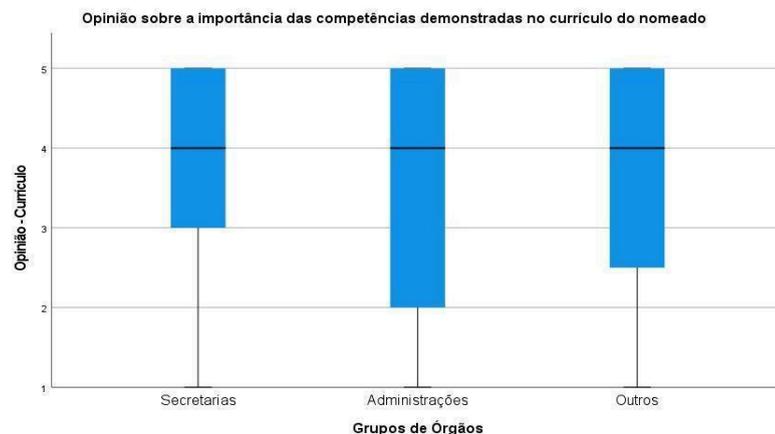
elevada, representando alta relevância para os respondentes, porém com uma dispersão maior em relação às Secretarias. No grupo “Outros”, a mediana apresenta intermediária e com dispersão, porém demonstrando importância significativa no critério.

Em relação ao critério “afinidade político-partidária”, o grupo das Secretarias apresenta menor dispersão e uma menor percepção do critério. O grupo das Administrações possui avaliações diversas, assim como o grupo “Outros”, que também demonstra uma influência política percebida de forma mista.

Quanto ao critério “experiência no cargo”, o gráfico mostra que os respondentes das Secretarias consideram um critério importante. Para os respondentes das Administrações, o gráfico mostra uma maior dispersão, porém também consideram um critério importante.

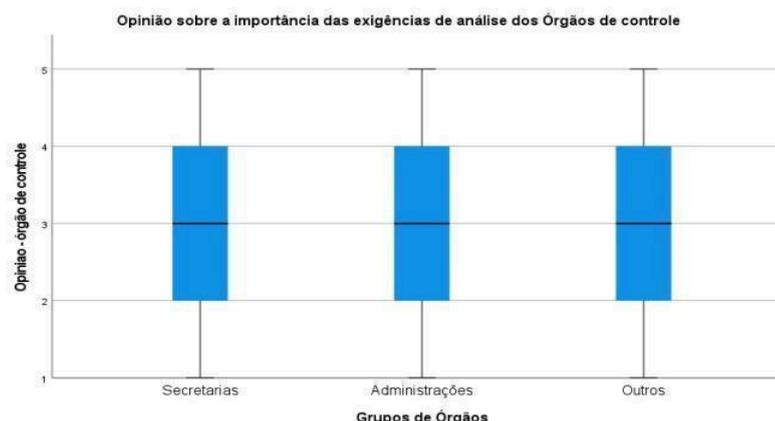
Seguindo a análise, pode-se verificar a variação dessas percepções, conforme gráficos 35, 36 e 37, no que se refere às variáveis “opinião sobre currículo”, “opinião sobre órgãos de controle” e “opinião sobre critérios técnicos”.

Gráfico 35 - Questão 12: importância sobre as competências demonstradas no currículo



Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Gráfico 36 - Questão 13: importância sobre análise dos órgãos de controle



Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS  
Gráfico 37 - Questão 14: importância sobre o domínio de conhecimentos técnicos



Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Percebe-se que nos três grupos que a opinião referente à apresentação do currículo possui mediana alta e pouca dispersão, representando um critério altamente valorizado para os respondentes, com variação um pouco maior nas Administrações. Quanto ao critério “opinião sobre órgãos de controle”, as respostas demonstram dispersão limitada e um reconhecimento também relevante pelos três grupos. O gráfico da variável “opinião sobre critérios técnicos” demonstra um critério valorizado também em todos os grupos.

Por conseguinte, foi realizada análise considerando o “tipo de vínculo com a Administração”, que buscou avaliar a percepção dos servidores que possuem ou não vínculo efetivo com a Administração. Esses respondentes, conforme descrição na tabela 7, foram agrupados com o intuito de se analisar as respostas daqueles que apenas ocupam cargo em comissão, portanto, com preenchimento de caráter transitório, comparando com a percepção dos demais servidores. Assim, a questão procurou captar se há diferença de percepção desses servidores, considerando que, para Lopez, Bugarin e Bugarin (2015) e Bonis e Pacheco (2010), os critérios de escolha dos servidores com vínculo efetivo tendem a ser mais técnicos.

Tendo em vista o agrupamento em duas variáveis independentes (com vínculo e sem vínculo) para os testes não paramétricos, utilizou-se o método Mann-Whitney, considerando a análise entre 2 grupos, conforme tabela 18.

Tabela 18 – Estatísticas de teste Mann-Whitney

|                                | Critérios Amizade | Critérios Técnicos | Critérios Políticos | Critérios sobre Experiência Profissional | Opinião sobre Currículo | Opinião sobre Órgão de Controle | Opinião sobre conhecimento técnico |
|--------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|--|-------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| U de Mann-Whitney              | 18031,000         | 18371,500          | 19912,500           | 17956,500                                | 17890,500               | 15397,000                       | 18189,000                          |
| Wilcoxon W                     | 22402,000         | 112332,500         | 113873,500          | 111917,500                               | 111851,500              | 109358,000                      | 112150,000                         |
| Z                              | -1,619            | -1,368             | -,171               | -1,679                                   | -1,754                  | -3,638                          | -1,497                             |
| Significância Sig. (bilateral) | ,106              | ,171               | ,864                | ,093                                     | ,079                    | ,000                            | ,134                               |

Fonte: Elaboração própria, com utilização do software SPSS

Observa-se que a significância permaneceu, quase em sua totalidade, com  $p > 0,05$ , exceto na opinião “Órgão de controle”, que apresentou diferença significativa entre os grupos, que, estatisticamente apresentaram opiniões distintas. Logo, seguiu-se para análise dos coeficientes de variação das variáveis dependentes conforme a tabela 19.

Tabela 19 – Medidas de tendências centrais e dispersões - Grupos com vínculo e sem vínculo

|             | N   | Critérios amizade |      |        | Critérios Técnicos |      |        | Critérios políticos |      |        | Critérios sobre experiência profissional |      |        |
|-------------|-----|-------------------|------|--------|--------------------|------|--------|---------------------|------|--------|--|------|--------|
|             |     | Média             | DP   | CV     | Média              | DP   | CV     | Média               | DP   | CV     | Média                                    | DP   | CV     |
| Com vínculo | 433 | 3,24              | 1,49 | 45,96% | 3,37               | 1,38 | 40,81% | 2,89                | 1,55 | 53,58% | 3,19                                     | 1,35 | 42,31% |
| Sem vínculo | 93  | 3,00              | 1,32 | 43,96% | 3,58               | 1,35 | 37,81% | 2,90                | 1,41 | 48,73% | 3,45                                     | 1,36 | 39,50% |
| TOTAL       | 526 |                   |      |        |                    |      |        |                     |      |        |  |      |        |

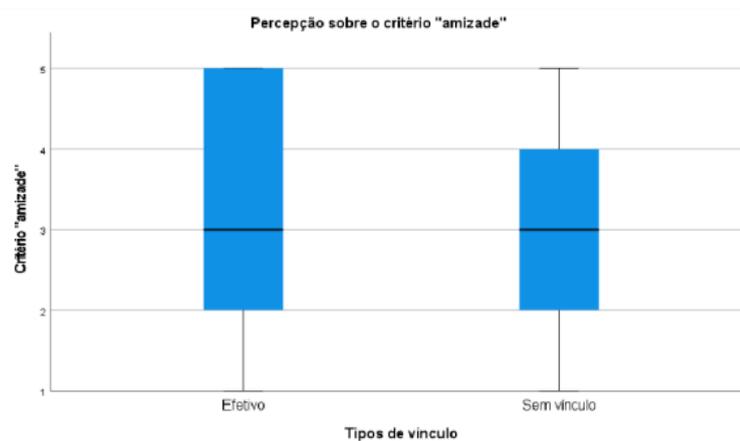
  

|             | N   | Opinião sobre currículo |      |        | Opinião sobre Órgão de controle |      |        | Opinião sobre conhecimento técnico |      |        |
|-------------|-----|-------------------------|------|--------|---------------------------------|------|--------|------------------------------------|------|--------|
|             |     | Média                   | DP   | CV     | Média                           | DP   | CV     | Média                              | DP   | CV     |
| Com vínculo | 433 | 3,62                    | 1,37 | 37,87% | 2,87                            | 1,43 | 49,68% | 3,17                               | 1,41 | 44,36% |
| Sem vínculo | 93  | 3,91                    | 1,19 | 30,29% | 3,46                            | 1,34 | 38,69% | 3,42                               | 1,30 | 37,92% |
| TOTAL       | 526 |                         |      |        |                                 |      |        |                                    |      |        |

Fonte: Elaboração própria, com utilização do software SPSS

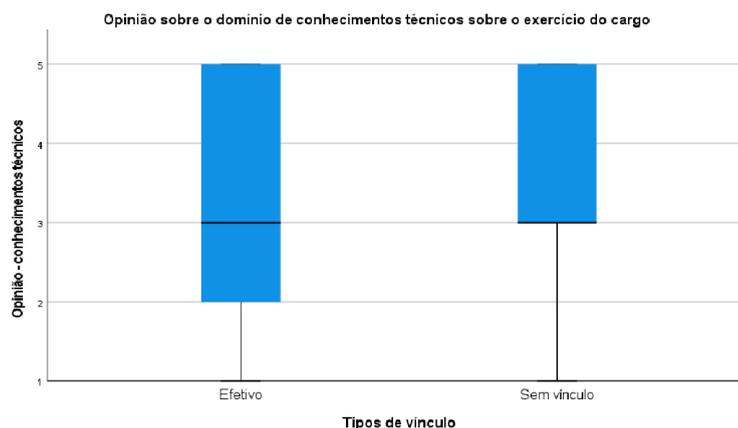
Como no grupo de variáveis independentes, foi possível perceber que todos os coeficientes de variação foram também  $CV > 25\%$ , indicando heterogeneidade das respostas. Nesse caso, optou-se pela análise por meio de gráfico boxplot para verificar as diferenças de percepções indicadas por esses coeficientes, conforme resultados demonstrados por meio dos gráficos 38, 39, 40 e 41.

Gráfico 38 - Questão 11a: Ser parte de uma rede de amizade



Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Gráfico 39 - Questão 11b: Possuir conhecimento técnico necessário para exercer as atribuições do cargo



Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Gráfico 40 - Questão 11c: Ter afinidade político-partidária com os responsáveis por definir as nomeações

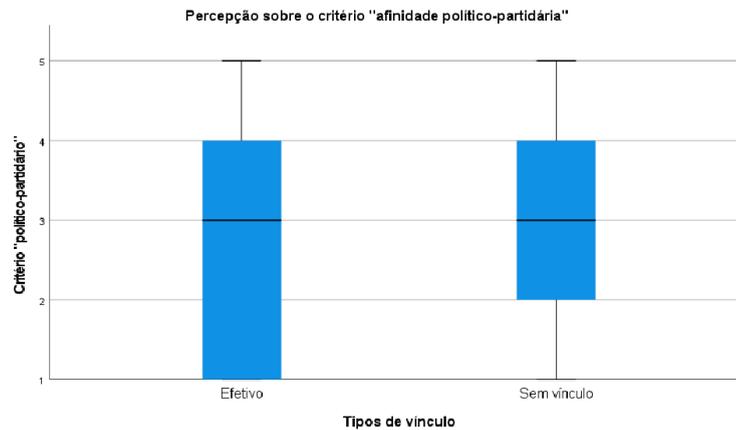


Gráfico 41 - Questão 11d: Ter experiência no exercício do cargo/função a ser desempenhada

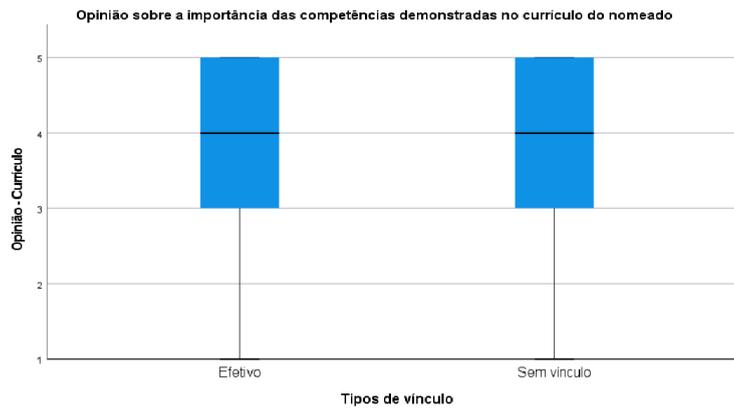


Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Nota-se que, no critério “amizade”, os servidores com vínculo efetivo tendem a avaliar com maior dispersão, sugerindo opiniões mais variadas. Já aqueles que não possuem vínculo efetivo avaliam de forma menos relevante esse critério. Ambos os grupos valorizam o critério “conhecimentos técnicos”, com uma pequena variabilidade na opinião dos servidores efetivos. No critério “experiência no cargo” há menor dispersão no grupo de servidores efetivos, porém com valorização importante nos dois grupos. Quanto ao critério “afinidade político-partidária”, há uma rejeição mais forte dos servidores sem vínculo efetivo, porém, ambos os grupos avaliam que o critério é menos importante.

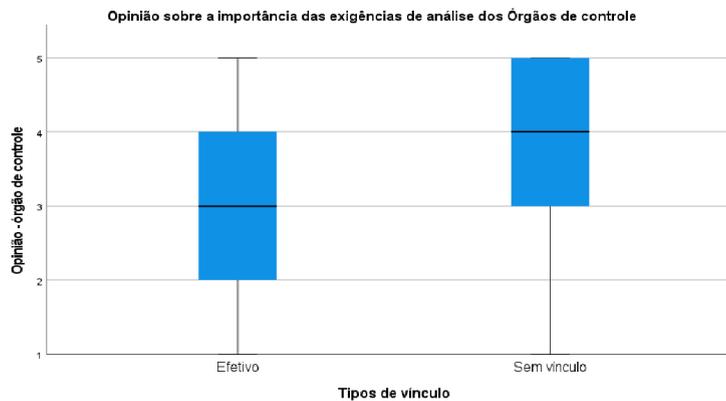
Seguindo a análise, no que se refere às variáveis dependentes “Opinião sobre currículo”, “Opinião sobre Órgãos de controle” e “Opinião sobre critérios técnicos”, as respostas podem ser demonstradas conforme gráficos 42, 43 e 44.

Gráfico 42 - Questão 12: importância sobre as competências demonstradas no currículo



Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Gráfico 43 - Questão 13: importância sobre análise dos órgãos de controle



Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Gráfico 44 - Questão 14: importância sobre o domínio de conhecimentos técnicos



Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Quanto às opiniões referentes à apresentação de currículo, o gráfico apresenta mediana mais alta em ambos os grupos, demonstrando haver importância significativa. Na opinião quanto aos órgãos de controle, o gráfico mostra maior importância dada pelos respondentes sem vínculo. Os servidores efetivos apresentam maior dispersão em suas opiniões. Já quanto aos conhecimentos técnicos, os dois grupos valorizam o critério, com consistência maior entre aqueles que não possuem vínculo. Esse fator

Foi realizada, ainda, a análise do grupo “coordenação de equipes”, que buscou avaliar a percepção daqueles servidores que, além de ocuparem cargos em comissão atualmente, ainda coordenam equipes.

Para essa análise também se utilizou o método Mann-Whitney, considerando os dois grupos: aqueles que coordenam e os que não coordenam equipes. Dessa forma, após a realização do teste, a significância obtida em todas as variáveis dependentes analisadas foi  $p > 0,05$ , o que significou não ser possível identificar diferença estatisticamente significativa entre os grupos, conforme demonstrado na Tabela 23.

Tabela 23 – Estatísticas de teste Mann-Whitney para o grupo “coordenação de equipes”

|                                     | Critérios amizade | Critérios técnicos | Critérios políticos | Critérios sobre experiência profissional | Opinião sobre currículo | Opinião sobre Órgão de Controle | Opinião sobre conhecimento técnico |
|-------------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|--|-------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| U de Mann-Whitney                   | 13019,000         | 13230,500          | 13634,000           | 13761,000                                | 12728,000               | 13767,000                       | 13716,000                          |
| Wilcoxon W                          | 24194,000         | 24405,500          | 24809,000           | 31339,000                                | 30306,000               | 24942,000                       | 31294,000                          |
| Z                                   | -1,055            | -0,819             | -0,344              | -0,198                                   | -1,412                  | -0,190                          | -0,250                             |
| Significância Sig. (2 extremidades) | 0,292             | 0,413              | 0,731               | 0,843                                    | 0,158                   | 0,849                           | 0,802                              |

Fonte: Elaboração própria com utilização do software SPP

Nesse contexto, foi realizada a análise dos coeficientes de variação das variáveis dependentes conforme tabela 24.

Tabela 24 - Medidas de tendências centrais e dispersões do grupo “Coordenação de equipes”

|       | Critérios amizade |       |      |        | Critérios Técnicos |      |        | Critérios políticos |      |        | Critérios sobre experiência profissional |      |        |
|-------|-------------------|-------|------|--------|--------------------|------|--------|---------------------|------|--------|--|------|--------|
|       | N                 | Média | DP   | CV     | Média              | DP   | CV     | Média               | DP   | CV     | Média                                    | DP   | CV     |
| Sim   | 149               | 3,13  | 1,42 | 45,22% | 3,44               | 1,25 | 36,49% | 2,81                | 1,51 | 53,64% | 3,37                                     | 1,31 | 38,78% |
| Não   | 187               | 3,30  | 1,38 | 41,77% | 3,53               | 1,32 | 37,37% | 2,87                | 1,49 | 51,90% | 3,33                                     | 1,34 | 40,19% |
| TOTAL | 336               |       |      |        |                    |      |        |                     |      |        |  |      |        |

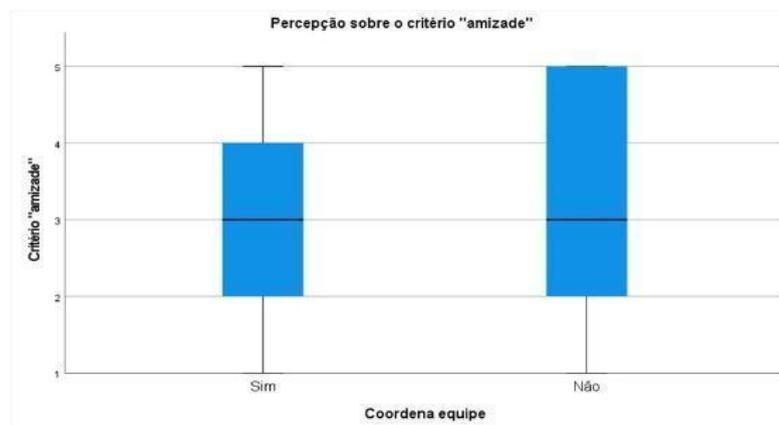
  

|       | Opinião sobre currículo |       |      |        | Opinião sobre Órgão de Controle |      |        | Opinião sobre conhecimento técnico |      |        |
|-------|-------------------------|-------|------|--------|---------------------------------|------|--------|------------------------------------|------|--------|
|       | N                       | Média | DP   | CV     | Média                           | DP   | CV     | Média                              | DP   | CV     |
| Sim   | 149                     | 3,81  | 1,21 | 31,74% | 3,00                            | 1,37 | 45,52% | 3,36                               | 1,27 | 37,80% |
| Não   | 187                     | 3,61  | 1,29 | 35,79% | 3,03                            | 1,38 | 45,64% | 3,30                               | 1,28 | 38,66% |
| TOTAL | 336                     |       |      |        |                                 |      |        |                                    |      |        |

Fonte: Elaboração própria com utilização do software SPP

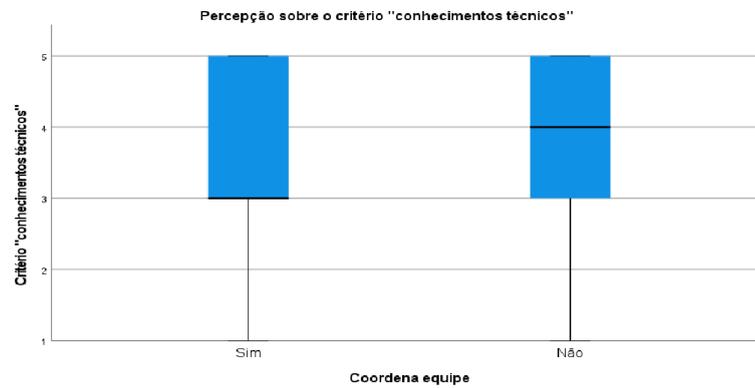
Assim, foi possível perceber que todos os coeficientes de variação foram maiores que 25%, indicando alta heterogeneidade das respostas. Logo, optou-se, novamente, pela análise por meio de gráfico boxplot para verificar as diferenças de percepções indicadas por esses coeficientes, conforme resultados demonstrados por meio dos gráficos 45, 46, 47 e 48.

Gráfico 45 – Questão 11a: Ser parte de uma rede de amizade



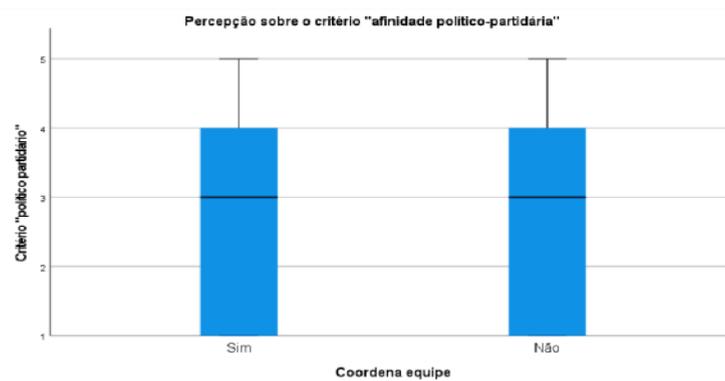
Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Gráfico 46 – Questão 11b: Possuir conhecimento técnico necessário para exercer as atribuições do cargo



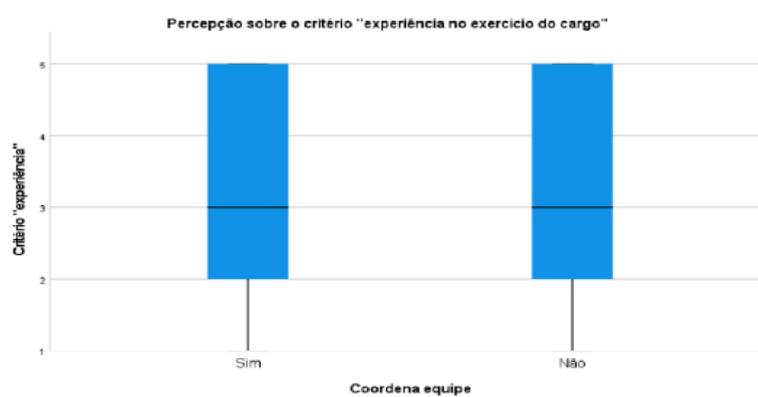
Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Gráfico 47 – Questão 11c: Ter afinidade político-partidária com os responsáveis por definir as nomeações



Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Gráfico 48 – Questão 11d: Ter experiência no exercício do cargo função a ser desempenhada

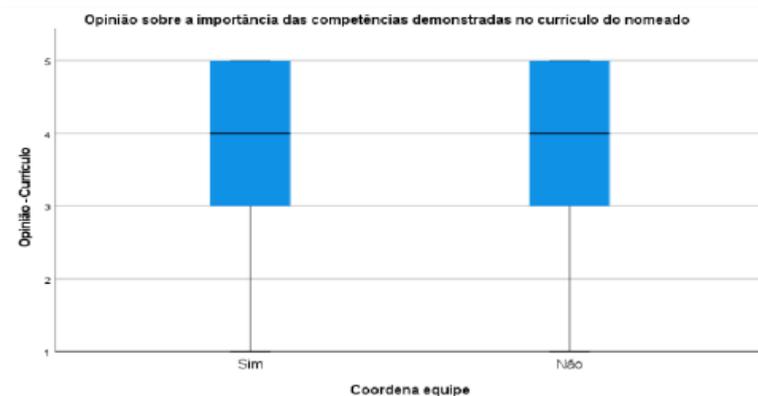


Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Quanto aos respectivos gráficos, observa-se que na primeira variável, “critério amizade”, o grupo daqueles que não coordenam equipes tende a atribuir valores um pouco mais altos ao critério, ainda que com maior diversidade de opiniões. Para o critério “conhecimentos-técnicos” há uma dispersão parecida nos dois grupos, porém com uma valorização levemente maior no grupo daqueles que coordenam equipes. No que se refere ao critério “político-partidário”, nota-se uma opinião parecida entre os dois grupos, com valores mais baixos para o respectivo critério. Já no critério “experiência”, há uma dispersão semelhante entre os dois grupos, com opiniões similares e medianas alinhadas.

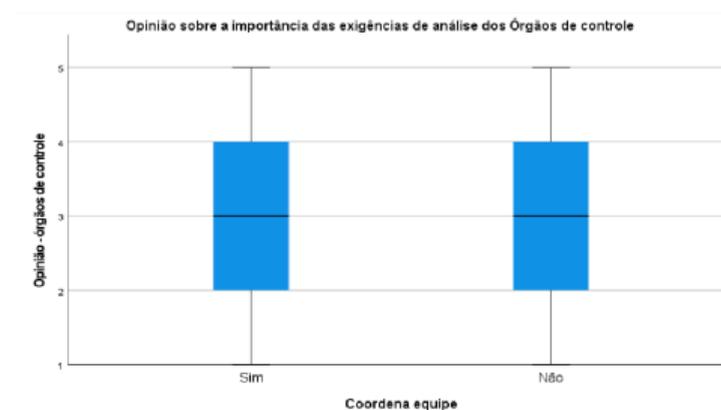
Quanto à opinião desses respondentes, no que se refere às variáveis dependentes “Opinião sobre currículo”, “Opinião sobre Órgãos de controle” e “Opinião sobre critérios técnicos”, os gráficos podem ser demonstrados conforme Quadros 49, 50 e 51.

Gráfico 49 - Questão 12: importância sobre as competências demonstradas no currículo



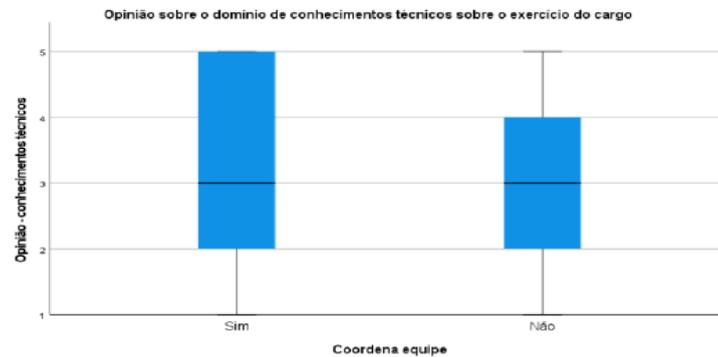
Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Gráfico 50 - Questão 13: importância sobre análise dos órgãos de controle



Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Gráfico 51 - Questão 14: importância sobre o domínio de conhecimentos técnicos



Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Observa-se que a opinião sobre o currículo dos nomeados, o gráfico mostra valorização ao critério em ambos os grupos. No critério “opinião sobre Órgãos de controle”, o gráfico apresenta medianas alinhadas e opiniões similares. Na variável “opinião sobre critérios técnicos”, o gráfico apresenta maior dispersão no grupo daqueles que coordenam equipes.

Por conseguinte, foi realizada a análise referente ao grupo daqueles servidores que ocupam cargo em comissão atualmente. Essa análise buscou captar a opinião desse grupo quanto à importância das variáveis dependentes “opinião sobre formação acadêmica”, “opinião sobre a experiência profissional” e “opinião sobre conhecimentos técnicos”. Frisa-se que essa percepção está relacionada ao cargo atual dos ocupantes.

Para a análise quantitativa das variáveis dependentes mencionadas, foi realizado o teste de normalidade, considerando a validação dos resultados (Siegel; Castellan Jr., 1988; Marôco, 2021), de acordo com a Tabela 25.

Tabela 25 - Testes de Normalidade

|  | Kolmogorov-Smirnov |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|--|--------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|  | Estatística        | gl  | Sig. | Estatística  | gl  | Sig. |
| Importância da Formação acadêmica no cargo atual       | ,337               | 336 | ,000 | ,710         | 336 | ,000 |
| Importância da experiência profissional no cargo atual | ,442               | 336 | ,000 | ,547         | 336 | ,000 |
| Importância do conhecimento técnico no cargo atual     | ,404               | 336 | ,000 | ,611         | 336 | ,000 |

Fonte: Elaboração própria com utilização do software SPP

Tendo em vista que a amostra é  $N > 100$ , foi utilizado o método Shapiro-Wilk para calcular “o nível de significância para as diferenças em relação a uma distribuição normal” (HAIR, 2019). Neste caso, o método indicou uma significância estatística  $p = 0$ , conforme tabela 25. Esse resultado,  $p < 0,05$ , indica que a amostra tem distribuição não normal, conforme dados calculados no SPSS.

Verificou-se, pelo teste de média, não haver diferenças de percepção do grupo analisado quanto às variáveis dependentes. Dessa forma, seguiu-se para análise dos coeficientes de variação conforme tabela 26.

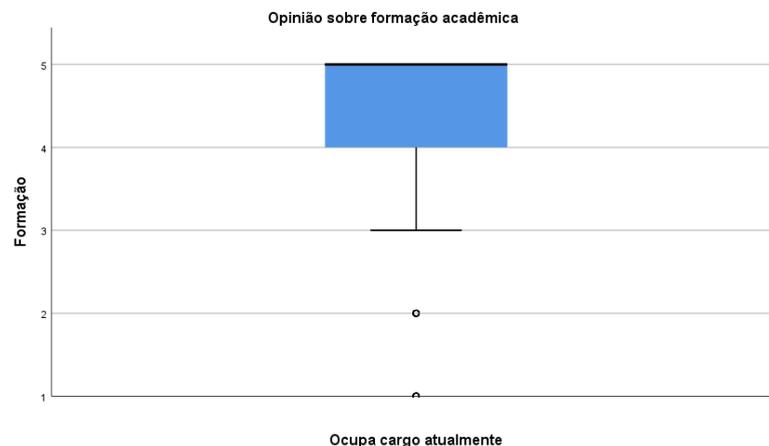
Tabela 26 - Medidas de tendências centrais e dispersões

|             | N   | Importância da Formação acadêmica no cargo atual |      |        | Importância da experiência profissional no cargo atual |      |        | Importância do conhecimento técnico no cargo atual |      |        |
|-------------|-----|--|------|--------|--|------|--------|--|------|--------|
|             |     | Média  | DP   | CV     | Média  | DP   | CV     | Média  | DP   | CV     |
| Ocupa Cargo | 336 | 4,28   | 1,06 | 24,68% | 4,64   | 0,74 | 15,84% | 4,58   | 0,73 | 16,00% |

Fonte: Elaboração própria com utilização do software SPSS

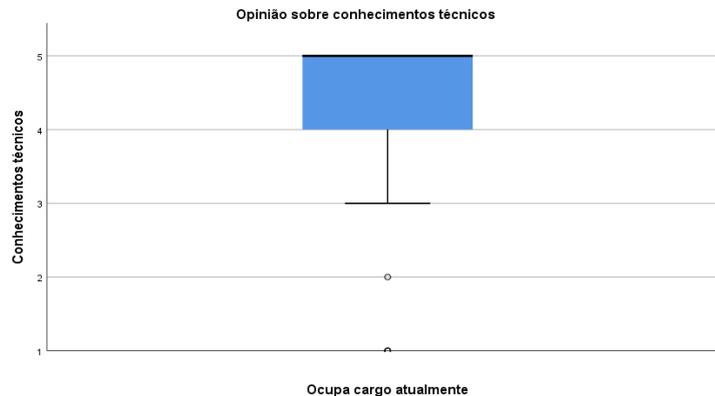
Assim, foi possível perceber que todos os coeficientes de variação foram inferiores à 25%, indicando homogeneidade das respostas. Optou-se pela análise por meio de gráfico boxplot para verificar as diferenças de percepções indicadas por esses coeficientes, conforme resultados demonstrados por meio dos gráficos 52, 53 e 54.

Gráfico 52 – Opinião sobre formação acadêmica



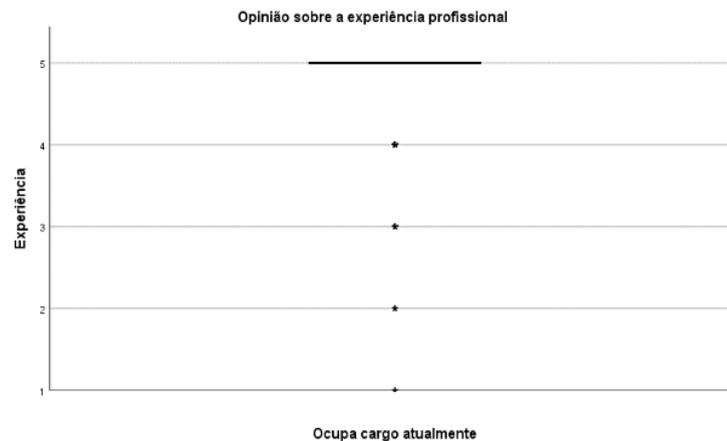
Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Gráfico 53 – Opinião sobre conhecimentos técnicos



Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Gráfico 54 – Opinião sobre experiência profissional



Fonte: Elaboração própria, com dados do SPSS

Quanto ao critério “formação acadêmica”, o gráfico demonstra uma distribuição concentrada em valores altos, com um consenso maior entre os respondentes. Esse é um critério com alta relevância para esse grupo de servidores. A distribuição, no critério “experiência profissional”, é similar ao critério anterior. Nota-se que há pouca variação nas respostas e o critério também é considerado de alta relevância para o grupo. No terceiro critério, “conhecimentos técnicos”, a mediana está em níveis altos e com pouca dispersão, indicando, assim como nos primeiros grupos, uma alta relevância para os respondentes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme objetivos determinados, foram analisadas as diretrizes legais que abordam a ocupação dos cargos em comissão, como Leis, Decretos e Circulares com orientações emitidas diretamente pelo Gabinete do Governador ou pela Secretaria de Estado de Economia, na condição de Órgão Gestor da política de gestão de pessoas do DF. Durante o período estudado, identificam-se diversos normativos que visam tornar a escolha desses ocupantes mais criteriosa e transparente, inclusive determinando análise prévia por Órgãos competentes, a apresentação curricular do candidato, a apresentação de declarações que visam impedir a nomeação de pessoas que tenham cometido prática de ato tipificado como causa de inelegibilidade e, ainda, determinando que alguns desses cargos sejam exclusivamente ocupados por servidores estatutários.

Ademais foi analisada a rotatividade semestral nos diversos Órgãos distritais, bem como a evolução na ocupação desses cargos, buscando caracterizar o perfil dos ocupantes e as respectivas variações ao longo do tempo.

Nesse aspecto, foi observado um alto índice de rotatividade na burocracia dirigente do DF, seja em Secretarias consideradas mais técnicas, com menor ocupação de servidores sem vínculo, seja em Órgãos com ocupação majoritária por servidores não estatutários, como as Administrações Regionais, ainda que esse índice seja menor nos últimos anos. Nota-se, ainda, que há picos de rotatividade no primeiro período pós-eleição, mesmo tratando-se de reeleição de governo, como, considerando o intervalo estudado, no início do ano de 2023.

Ainda quanto à rotatividade desses cargos, foi possível verificar que os índices são maiores nos cargos de alta gestão (Grupo1), que seriam politicamente mais visados. Para os Grupos 2 e 3, que tendem a ser mais técnicos, a rotatividade demonstrada graficamente apresenta movimentos semelhantes ao Grupo 1, mas de forma um pouco menos acentuada.

O índice de ocupação desses cargos, quanto ao critério raça/cor, mostra um movimento semelhante nos 3 grupos. A análise demonstra uma queda na categoria “branca” e um aumento considerável na categoria “parda”. Já para a categoria “preta”, houve pouca variação e uma leve tendência de aumento no final do período. Quanto às categorias “amarela” e “indígena”, pode-se observar baixa representatividade e pouca variação.

Quanto à percepção dos servidores, no que se refere aos critérios de ocupação de cargos comissionados, os 526 respondentes foram divididos em grupos distintos para melhor análise, sendo eles: 1) Tipos de órgãos (Secretarias, Administrações Regionais e Outros), 2)

Tipo de vínculo com a Administração (com e sem vínculo) e 3) Coordenação de equipes (os que coordenam e os que não coordenam equipes).

Majoritariamente, o perfil dos respondentes foi formado por pessoas brancas (44,49%), com vínculo com a Administração (80%), com Especialização (68,82%) e com faixa etária entre 45 e 55 anos (40,11%). Esses índices podem demonstrar um eventual viés no perfil dos respondentes, tendo em vista que, majoritariamente, os servidores que ocupam cargo se dispuseram a responder o questionário.

As análises foram alusivas às questões referentes a critérios de nomeação que consideram rede de amizade, conhecimento técnico, afinidade político-partidária, experiência, além da importância de competências demonstradas em currículo, participação de Órgãos de controle e conhecimento técnico nas decisões da autoridade nomeante. Além dessas, outras 3 questões foram destinadas àqueles servidores que ocupam cargo em comissão, visando captar percepções quanto ao exercício do cargo atual, no que se refere às seguintes questões: 1) Importância da formação acadêmica, 2) Importância da experiência profissional e 3) Importância dos conhecimentos técnicos.

Foi possível notar que, no que se refere aos Tipos de Órgãos, os respondentes lotados nas Secretarias de Estado possuem opinião mais dispersa quanto à importância da rede de amizades e da afinidade político/partidária nos critérios de escolha. Esse grupo apresentou maior importância aos conhecimentos técnicos e à experiência profissional, o que representa, de acordo com a literatura, uma percepção maior aos valores relacionados aos critérios profissionais que aos políticos e pessoais.

Quanto ao grupo dividido por servidores com e sem vínculo com a Administração, percebe-se que os servidores sem vínculo efetivo consideram menos relevante o critério amizade que os servidores com vínculo. Porém, ambos os grupos consideram os critérios “conhecimentos técnicos” e “experiência no cargo” com alta valorização. Quanto ao critério “afinidade político-partidária”, os dois grupos avaliam como menos importante, porém os servidores sem vínculo efetivo demonstram maior rejeição. Na percepção de ambos os grupos, também há importância significativa na exigência de apresentação de currículo dos nomeados. Já quanto à variável “opinião sobre Órgãos de Controle”, os servidores sem vínculo demonstram maior importância desses Órgãos que os servidores com vínculo. No critério “Opinião sobre critérios técnicos”, percebe-se uma valorização maior dos servidores sem vínculo.

Nos grupos divididos entre aqueles que coordenam e os que não coordenam equipes, nota-se que a percepção do critério “amizade” é maior para aqueles que não coordenam, que é diferente para o critério “conhecimentos técnicos”, o qual tem mais relevância na percepção daqueles que coordenam equipes. Já para os critérios “afinidade político-partidária” e “experiência” há opinião parecida para ambos, que percebem que a experiência é mais valorizada. Os dois grupos, ainda, acham ser mais valorizada a apresentação de currículo que a participação de Órgãos de controle e os critérios técnicos no momento da escolha dos nomeados.

Por fim, as demais questões procuraram captar a percepção daqueles servidores que, atualmente, ocupam cargo em comissão, com itens relacionados à contribuição da formação acadêmica, da experiência profissional e dos critérios técnicos na ocupação do cargo que exercem. Os resultados mostraram que os respondentes possuem opiniões homogêneas e atribuem valores significativos para as 3 variáveis, considerando todos os aspectos como altamente relevantes na ocupação.

De modo geral, foi possível identificar que, na percepção dos servidores, os critérios técnicos são mais valorizados na escolha para a ocupação de cargos comissionados no Distrito Federal. Essa percepção difere da literatura especializada, que sugere a prevalência dos critérios pessoais na seleção dos nomes. Essa opinião diferencia-se, inclusive, dos achados da pesquisa, que demonstram alta rotatividade dos cargos, sobretudo no primeiro ano após as eleições.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKHTARI, Mitra; MOREIRA, Diana; TRUCCO, Laura. **Political Turnover, Bureaucratic Turnover, and the Quality of Public Services**. *American Economic Review*, p. 442–93, 2022.

BONIS, D; PACHECO, R. **Nem político, nem burocrata: o debate sobre o dirigente público**. In: ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. G.; PACHECO, R. S. *Burocracia e Política no Brasil: desafio para o estado democrático no século XXI*. Rio de Janeiro: Editora FGV. v. 1, p. 329-363, 2010.

BORGES, M. C. **Das funções de confiança stricto sensu e dos cargos em comissão: constitucionalidade adequada**. *Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais*. Jan/fev. 2012.

BOWEN, Glenn A. **Document Analysis as a Qualitative Research Method**. *Qualitative Research Journal*, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 10 jul. 2024.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. V 4. ed. Londres: Sage, 2014.

D'ARAÚJO, Maria Celina (org). **Técnicos, intelectuais e políticos na nova República: um perfil dos dirigentes públicos dos governos Fernando Henrique, Lula e Dilma**. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2018.

DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 4.584, de 8 de julho de 2011**. Reestrutura e reajusta as Tabelas de Cargos de Natureza Especial, de Cargos em Comissão e de Funções Gratificadas do Poder Executivo do Distrito Federal e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n. 132, de 11 de julho de 2011.

DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 6.525, de 1º de abril de 2020**. Dispõe sobre a reestruturação das tabelas de Cargos de Natureza Especial e em Comissão do Distrito Federal e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n. 63, de 2 de abril de 2020.

DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 7.254, de 2 de maio de 2023**. Reajusta o valor dos cargos em comissão da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n. 82, de 3 de maio de 2023.

DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 7.255, de 2 de maio de 2023**. Fixa o subsídio do Governador, do Vice-Governador, dos Secretários de Estado e dos Administradores Regionais. Diário Oficial do Distrito Federal n. 82, de 3 de maio de 2023.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 38.094, de 28 de março de 2017.** Aprova o Regimento Interno das Administrações Regionais do Distrito Federal e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal n. 61, de 29 de março de 2017.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 39.738, de 28 de março de 2019.** Estabelece o procedimento para nomeação e as hipóteses de impedimento para a posse e exercício na Administração Pública direta e indireta do Poder Executivo em função de prática de ato tipificado como causa de inelegibilidade e dá outras providências. Diário Oficial do Distrito Federal nº 60, de 29 de março de 2017.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo.** 13. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2005. p. 703.

CHADID, Ronaldo. **Função de confiança e cargo comissionado: necessidade e importância na estrutura organizacional estatal.** Revista Controle, v. 14, n. 2, p. 52-81, 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 34. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).

COLONNELLI, Emanuele; PREM, Mounu; TESO, Edoardo. **Patronage and selection in public sector organizations.** *American Economic Review*, v. 110, n. 10, p. 3071–3099, out. 2020.

PANIZZA, Francisco; PETERS, B. Guy; LARRABURU, Conrado Ramos. 2019. **Roles, Trust and Skills: A Typology of Patronage Appointments.** *Public Administration*, v. 97, n. 1, 147–161, 2019.

FUENZALIDA, J.; RICCUCCI, N. M. **The Effects of Politicization on Performance: The Mediating Role of HRM Practices.** *Review of Public Personnel Administration*, v. 39, n. 04, p. 544–569, 2019.

GAETANI, Francisco. **Com quem governar? Dilemas da montagem de equipe no governo federal.** In: ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita Garcia (orgs.). Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. p. 179-208.

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL. *Plano Estratégico do Distrito Federal - 2019-2060.* Brasília: SES-DF, 2023. Disponível em: [https://saude.df.gov.br/documents/37101/0/Plano\\_Estrategico\\_DF\\_compressed.pdf](https://saude.df.gov.br/documents/37101/0/Plano_Estrategico_DF_compressed.pdf). Acesso em: 22 nov. 2024.

GRAEF, Aldino. **Cargos em comissão e funções de confiança: diferenças conceituais e práticas.** Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental. (pp. 61-72). Brasília: Anesp, v. 7, n. 2, 2008.

HAIR Jr., Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOOD, C. **A public management for all seasons**. *A Public Administration*, V. 69, n 1, p. 3–19, 1991.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE). **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo: Dieese, 2011.

LEWIS, David E. **Revisiting the administrative presidency: Policy, patronage, and agency competence**. *Presidential Studies Quarterly*, v. 39, n. 1, p. 60–73, 2009.

LOPES, André. *Política, burocracia e grupos sociais: as nomeações para cargos comissionados como instrumento da governança pública*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8090>. Acesso em: nov. 2024.

LOPEZ, Felix Garcia.; GUEDES, Ademar. **A circulação e o perfil das elites burocráticas de FHC a Bolsonaro**. *Mosaico da burocracia pública brasileira: novos olhares sobre burocratas e interesses no Brasil*, 2023. p. 191-212.

LOPEZ, Felix Garcia; TELES, José Mendes. **Burocracia Dirigente nos Municípios, nos Estados e na União: Rotatividade, Filiação Partidária e Patronagem Política**. *Trajetórias da Burocracia na Nova República Heterogeneidades, Desigualdades e Perspectivas (1985-2020)*. Brasília: IPEA, p. 459-482, 2023.

LOPEZ, Felix Garcia. Introdução. In: LOPEZ, Felix Garcia (org.). *Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro*. Brasília: IPEA, 2015. p. 11-31.

LOPEZ, Felix Garcia; PRAÇA, Sérgio. **Critérios e lógicas de nomeação para o alto escalão da burocracia federal brasileira**. *Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro*. Brasília: IPEA, p. 107-138, 2015.

LOPEZ, Felix; SILVA, Thiago. **O carrossel burocrático nos cargos de confiança: análise de sobrevivência dos cargos de direção e assessoramento superior do executivo federal brasileiro (1999-2017)**. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 55, n. 1, p. 207-229, jan./fev. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.38116/td2597>. Acesso em: 10 abr. 2024.

MALHOTRA, Naresh K. *Marketing Research: An Applied Orientation*. 7. ed. Nova York: Pearson, 2019.

MARÔCO, João. **Análise Estatística com o SPSS Statistics**. 8. ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2021.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 22. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2022.

PACHECO, Regina. **Critérios de nomeação para cargos de direção no setor público. Desigualdade & Diversidade.** *Revista de Ciências Sociais da PUC-Rio*, n. 9, p. 21-30, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://desigualdadediversidade.soc.puc-rio.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?tpl=home>>. Acesso em: set. 2024.

PALOTTI, Pedro Lucas de Moura; MASSON, Pedro. **Para além dos DAS: funções de confiança e cargos em comissão da Administração Pública Federal Brasileira.** *Agenda Política*, v. 10, n. 2, p. 14-38, 2022.

REZENDE, R. M. D. **Provimento de Cargos em Comissão por Servidores sem Vínculo Efetivo: o que muda com o Decreto nº 9.021, de 2017?** Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/ Senado, abril/2017 (Boletim Legislativo nº 61, de 2017). Disponível em: [www.senado.leg.br/estudos](http://www.senado.leg.br/estudos). Acesso em: mar. 2024.

SANCINO, A.; SICILIA, M.; GROSSI, G. **Between patronage and good governance: Organization arrangements in public appointment processes.** *International Review of Administrative Sciences*, v. 84, n. 4, p. 785–802, 16 fev. 2017.

SIEGEL, Sidney; CASTELLAN JR., N. John. **Non parametric Statistics for the Behavioral Sciences.** 2. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1988.

SILVA, Patrícia. **Jobs for the Boys? Nomeações para a Administração Pública.** Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2020.

## 7. APÊNDICES

Apêndice A - Questionário aplicado via Google Forms

### **Questionário referente à nomeação para cargos em comissão na Administração Direta do Distrito Federal**

Prezado(a) Servidor(a),

Sou servidor da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal. Como mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), desenvolvo uma dissertação que avalia a percepção dos servidores do GDF em relação ao processo de ocupação dos cargos de confiança e às implicações para o funcionamento da Administração Pública Distrital.

O presente questionário tem o objetivo de captar tais percepções.

Sua participação é **voluntária** e as **respostas serão tratadas com total anonimato**, além de contribuir significativamente para o avanço do conhecimento nesta área.

O tempo de resposta é de, aproximadamente, 7 minutos.

Agradeço antecipadamente sua colaboração.

Samuel Jordão de Lima.

Aceita participar voluntariamente?

- Sim, aceito participar da pesquisa
- Não desejo participar da pesquisa

1) Cargo em comissão que você ocupa atualmente, ou o último cargo ocupado, caso não esteja em cargo comissionado: (Obs: se o último cargo ocupado tiver sido símbolo DFA/DFG, assinalar a opção referente ao CC/CPC)

- Cargo de Natureza Especial / Cargo Público de Natureza Especial - Símbolo CNE/CPE 01 a 03
- Cargo de Natureza Especial / Cargo Público de Natureza Especial - Símbolo CNE/CPE 04 a 08
- Cargo em Comissão / Cargo Público em Comissão – Símbolo CC/CPC 02 a 08
- Outro
- Nunca ocupei cargo em comissão no GDF

2) Qual vínculo possui com a Administração Pública?

Servidor efetivo (servidor de carreira distrital)

Apenas cargo em comissão

Aposentado pela Administração Pública distrital

Requisitado de outros Poderes (Legislativo ou Judiciário) e/ou esferas (estadual, municipal ou federal), incluindo aposentados

Empregado público (empresas públicas e sociedade de economia mista)

Outro (anistiados, militares, reintegrados...)

3) Há quanto tempo você tem vínculo com o GDF?

Até 1 ano

de 1 a 5 anos

de 5 a 10 anos

de 10 a 15 anos

mais de 15 anos

4) Assinale em qual Órgão você trabalha atualmente

5) Você ocupa ou já ocupou cargo em comissão no Distrito Federal? (Obs: não considerar função gratificada, como FGEs, GMSIs, ou recebimento de JETONS)

Ocupo cargo em comissão atualmente

Já ocupei, mas não ocupo cargo em comissão atualmente

Nunca ocupei cargo em comissão

6) Há quanto tempo você exerce o atual cargo em comissão no GDF?

Obs: Na soma do período, desconsidere alterações de símbolo ou nomenclatura que não alteraram as competências do cargo. Ex: Mudança do cargo de Assessor Especial, Símbolo CNE-07/CPE-07, para o cargo de Assessor Especial, Símbolo CNE-05/CPE-05.

- Até 1 ano
- de 1 a 3 anos
- de 3 a 5 anos
- de 5 a 10 anos
- mais de 10 anos

7) Você coordena ou dirige uma ou mais equipes no cargo atual?

- Sim
- Não

8) Em sua avaliação, qual a relevância que sua formação acadêmica tem para o bom exercício do seu cargo em comissão atual? (Obs: Considere 1 para “não contribui” e 5 para “contribui muito”)

- |                       |                       |                       |                       |                                  |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                                |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

9) O quanto você considera que sua experiência profissional contribui para o exercício do seu cargo em comissão atual? (Obs: Considere 1 para “não contribui” e 5 para “contribui muito”)

- |                       |                       |                       |                       |                                  |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                                |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

10) Qual o nível de contribuição dos seus conhecimentos técnicos para o exercício do seu cargo em comissão atual? (Obs: Considere 1 para “não contribui” e 5 para “contribui muito”)

| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                                |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

11) Em sua opinião, qual o grau de importância dos seguintes critérios para explicar a razão da escolha das pessoas nomeadas para cargos comissionados no seu Órgão?

Obs: Considere 1 para “nada importante” e 5 para “muito importante”. Mesmo que sua avaliação possa variar entre grupos de cargos, considere um valor geral para o seu Órgão/Secretaria.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ser parte de uma rede de amizade:   | <input type="radio"/> |
| Possuir conhecimento técnico necessário para exercer as atribuições do cargo:   | <input type="radio"/> |
| Ter afinidade político-partidária com os responsáveis por definir as nomeações: | <input type="radio"/> |
| Ter experiência no exercício do cargo/função a ser desempenhada:                | <input type="radio"/> |

12) Em sua opinião, qual o grau de importância das competências demonstradas no currículo do nomeado, para a decisão de nomeá-lo para um cargo em comissão? (Obs: Considere 1 para “nada importante” e 5 para “muito importante”)

| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                                |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

13) Em sua opinião, o quanto as exigências de análise de órgãos de controle são consideradas na decisão de nomeação para um cargo em comissão? (Obs: Considere 1 para “são irrelevantes” e 5 para “são muito relevantes”)

|                       |                       |                       |                       |                                  |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                                |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

14) O quanto você acha que o domínio de conhecimentos técnicos para o exercício do cargo é considerado na decisão de nomeação? (Obs: Considere 1 para “nada importante” e 5 para “muito importante”)

|                       |                       |                       |                       |                                  |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                                |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

15) Selecione sua faixa etária:

- 18 - 24 anos
- 25 - 34 anos
- 35 - 44 anos
- 45 - 54 anos
- acima de 55 anos

16) 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

17) Você se autodeclara pertencente à qual categoria de raça/cor:

Branca

Parda

Preta

Amarela

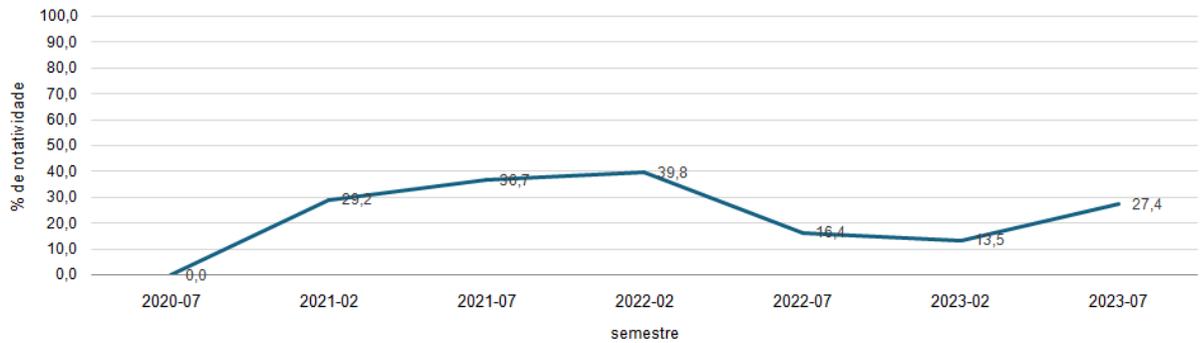
Indígena

Não sei

Prefiro não responder

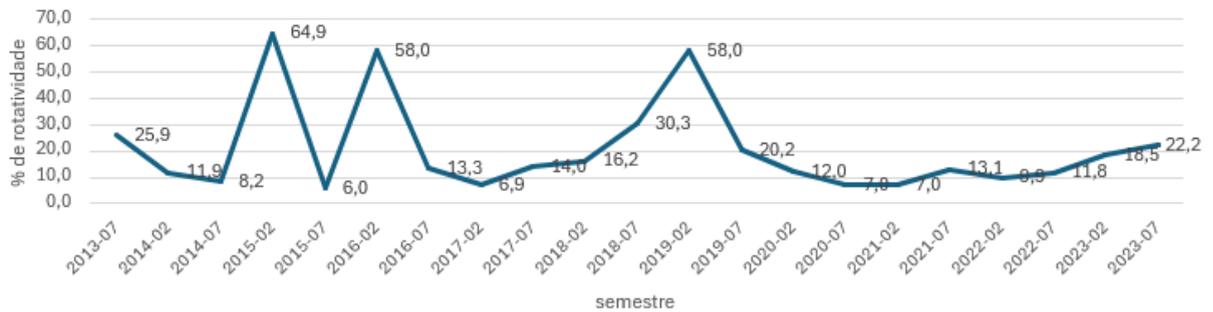
Apêndice B – Índices de rotatividade semestral dos órgãos pesquisados, considerando os cargos em comissão.

Gráfico B1 - Secretaria de Estado de Administração Penitenciária



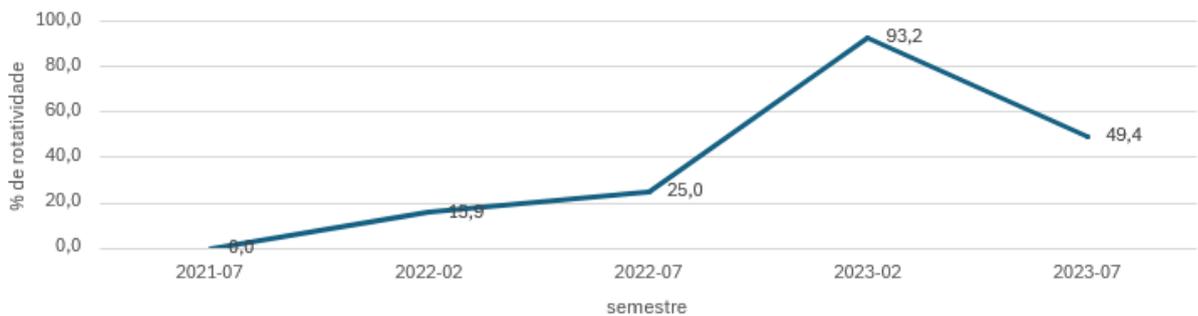
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 268 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B2 - Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural



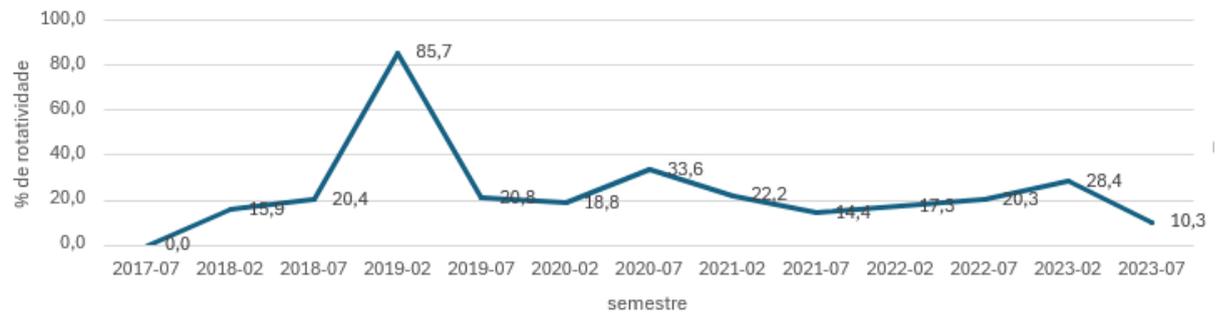
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 125 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B3 - Secretaria de Estado de Atendimento à Comunidade (N = 125 servidores)



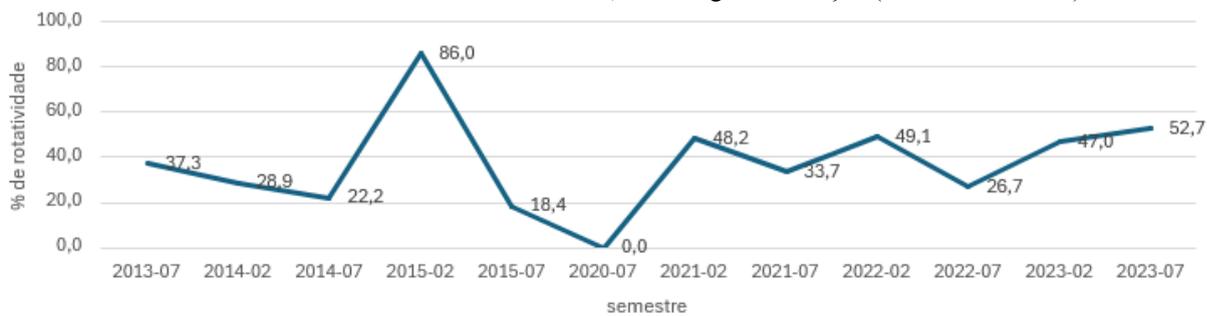
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 125 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B4 - Secretaria de Estado de Comunicação



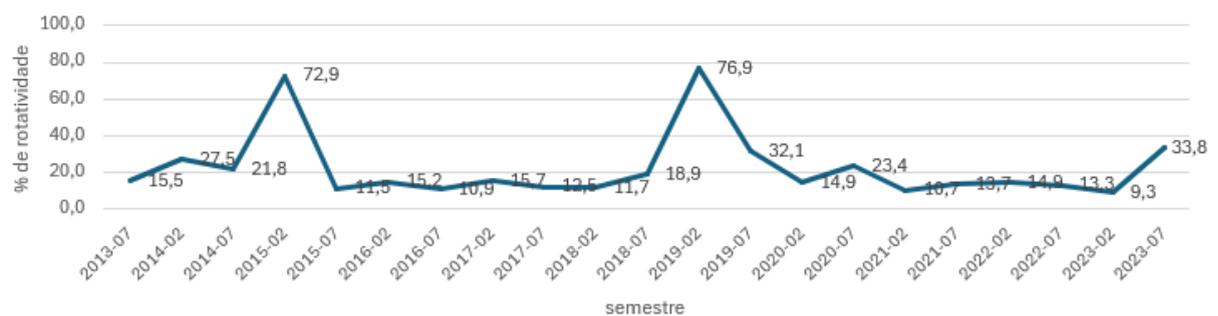
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 131 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B5 - Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação (N = 78 servidores)



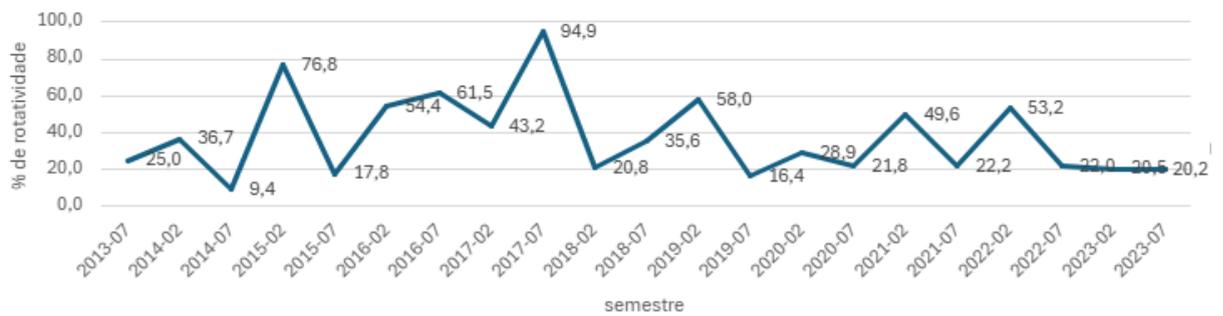
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 78 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B6 - Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa



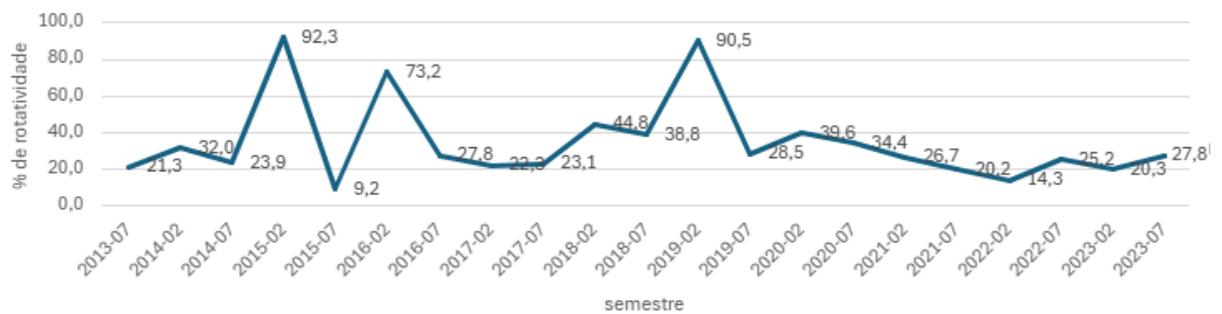
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 135 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B7 - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Renda



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 392 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B8 - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social



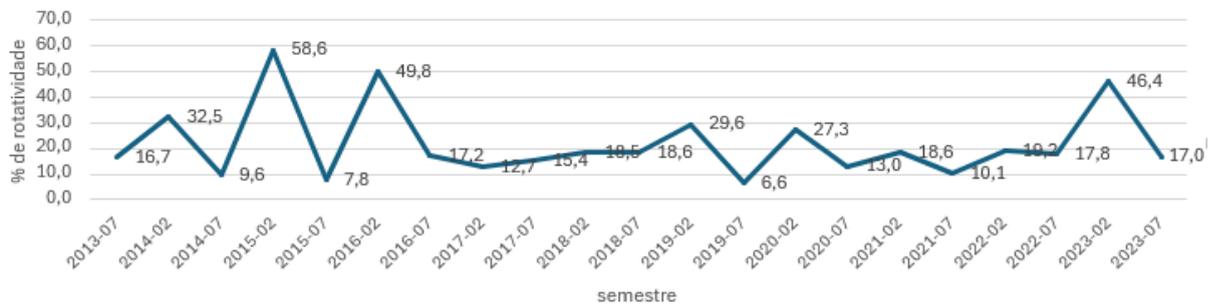
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 269 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B9 - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Habitação



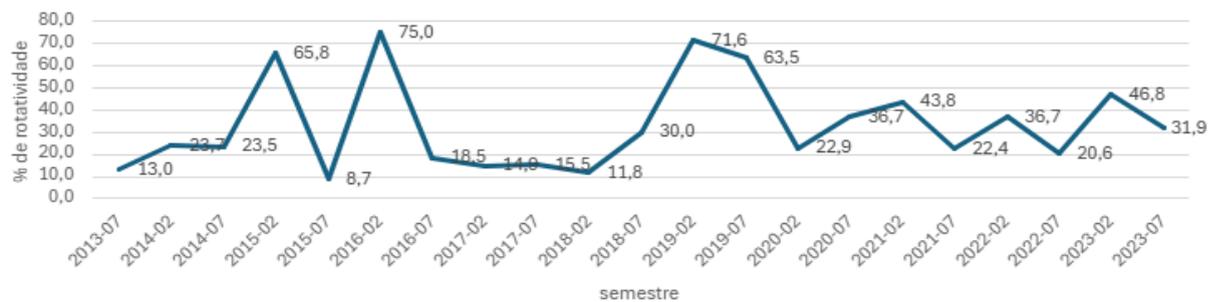
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 429 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B10 - Secretaria de Estado de Economia



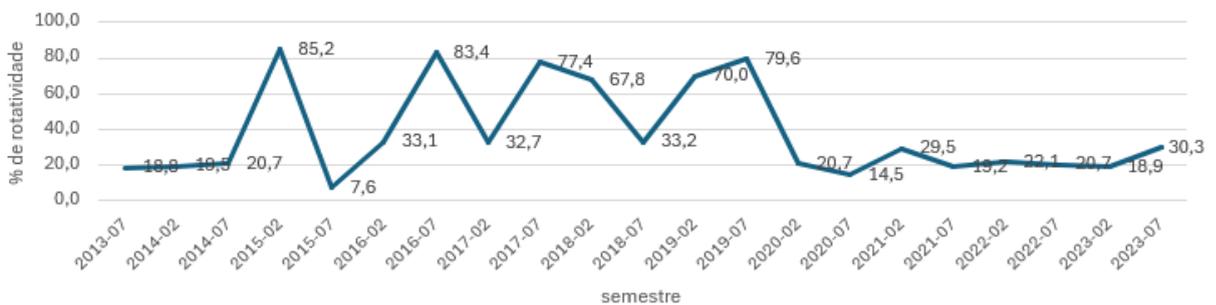
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 1.176 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B11 - Secretaria de Estado do Esporte e Lazer



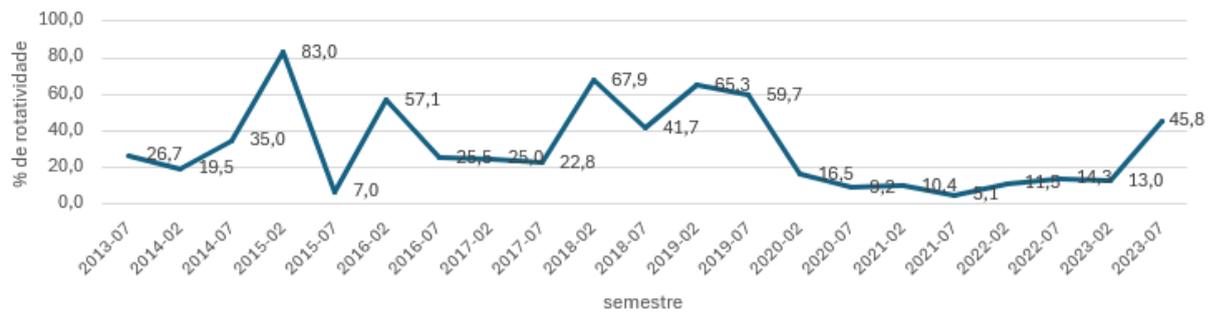
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 211 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B12 - Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania



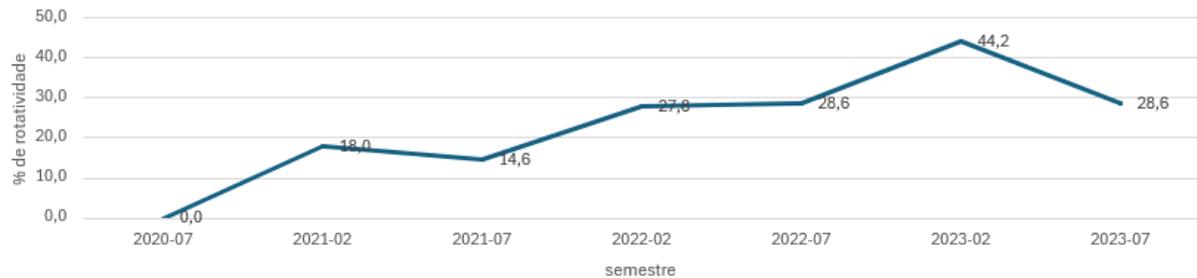
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 797 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B13 - Secretaria de Estado do Meio Ambiente



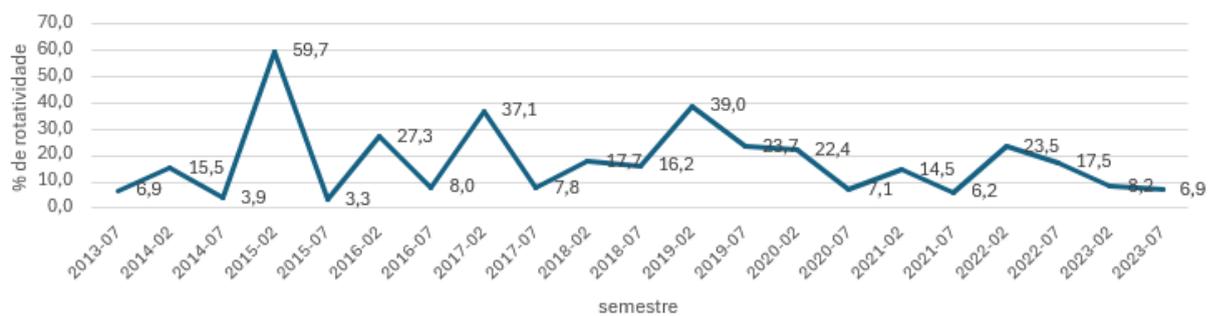
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 85 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B14 - Secretaria de Estado da Mulher



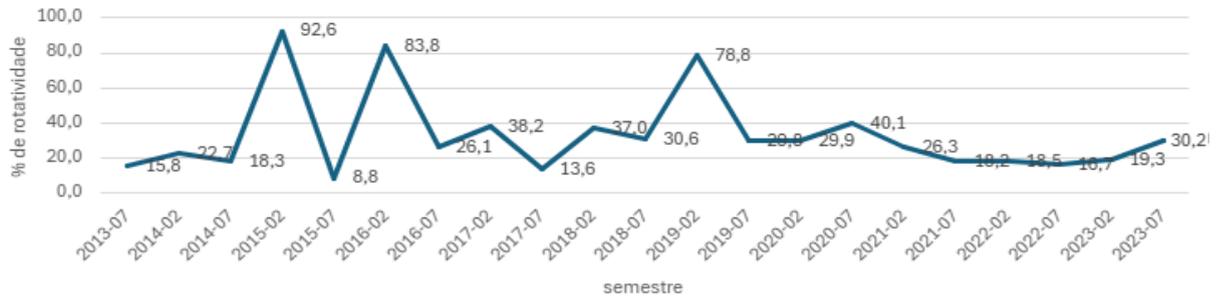
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 186 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B15 - Secretaria de Estado de Obras e Infraestrutura



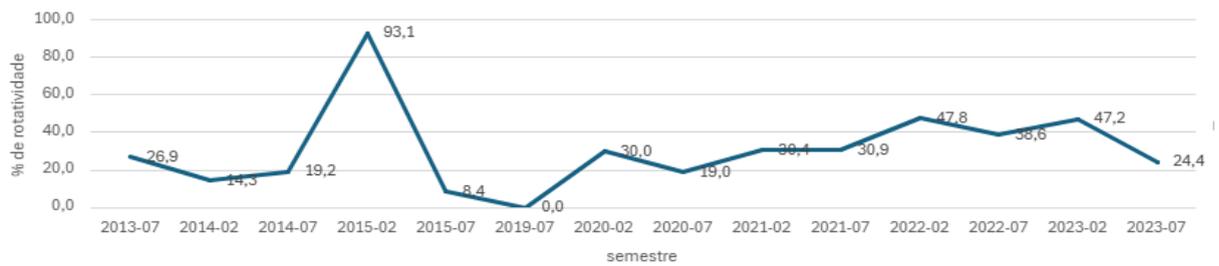
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 157 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B16 - Secretaria de Estado de Transporte e Mobilidade



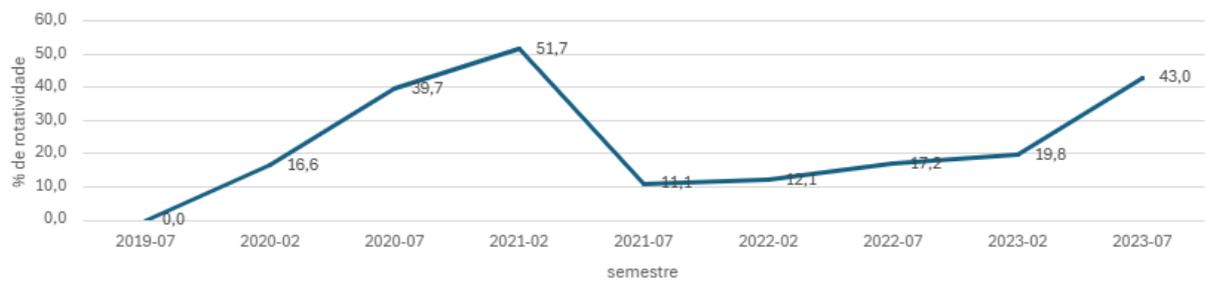
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 183 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B17 - Secretaria de Estado de Turismo do Distrito Federal

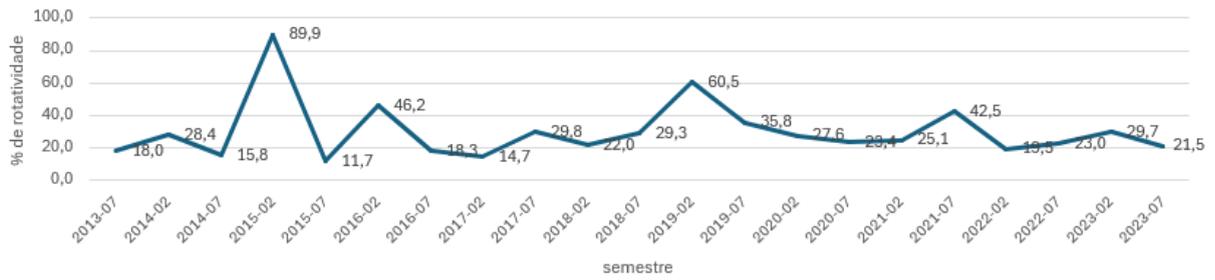


Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 106 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B18 - Secretaria de Estado de Proteção da Ordem Urbanística do Distrito Federal

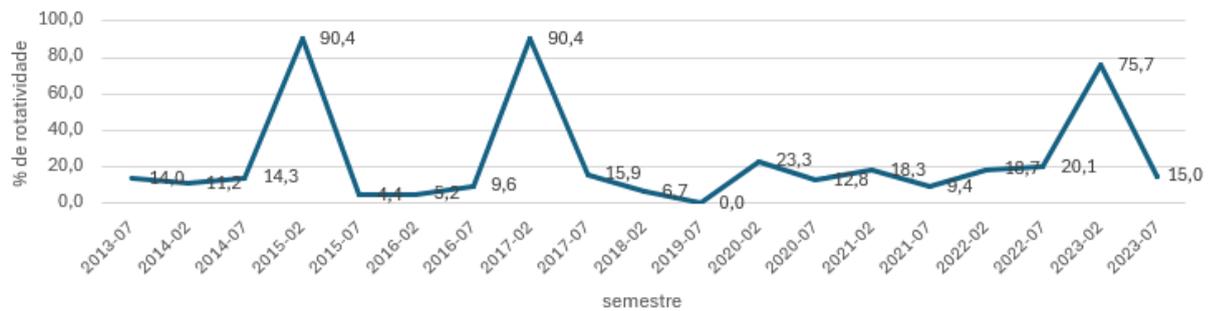


Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 153 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B19 – Casa Civil do Distrito Federal<sup>13</sup>

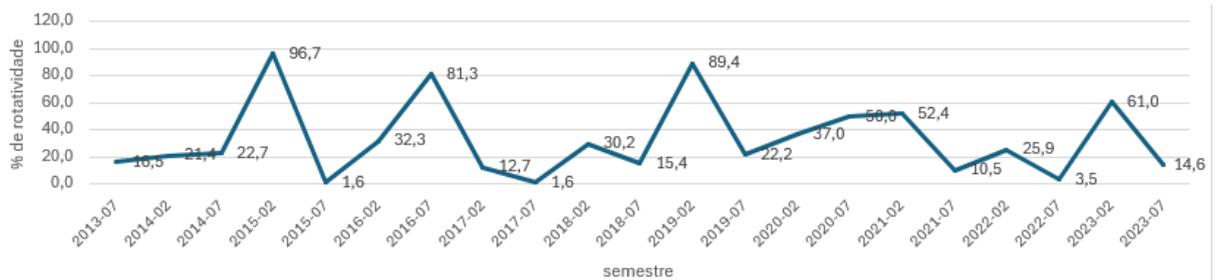
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 718 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B20 - Vice-Governadoria



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 169 cargos em comissão em dezembro/2023

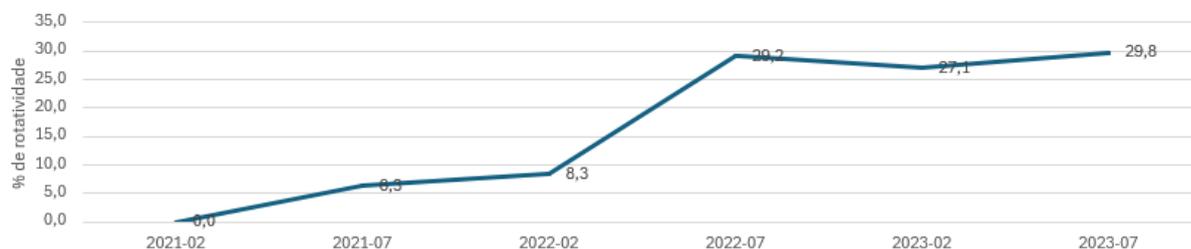
Gráfico B21 - Administração Regional de Águas Claras



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 55 cargos em comissão em dezembro/2023

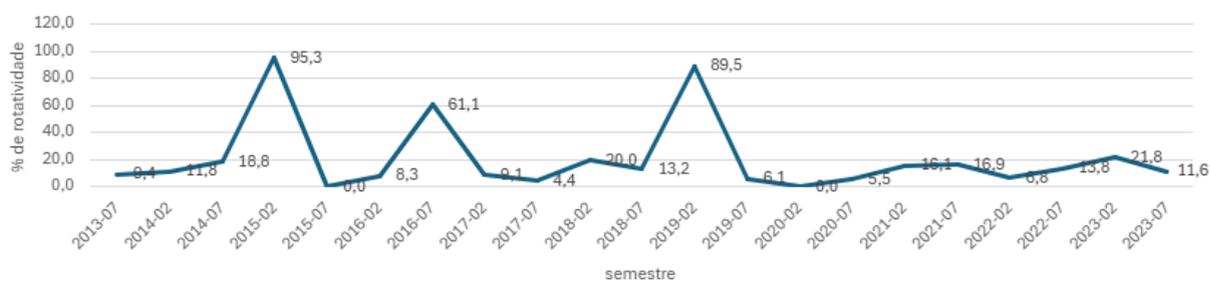
<sup>13</sup> Considerando os registros do SIGRH, na rotatividade da Pasta está inserida a Governadoria do Distrito Federal

Gráfico B22 - Administração Regional de Arniqueira



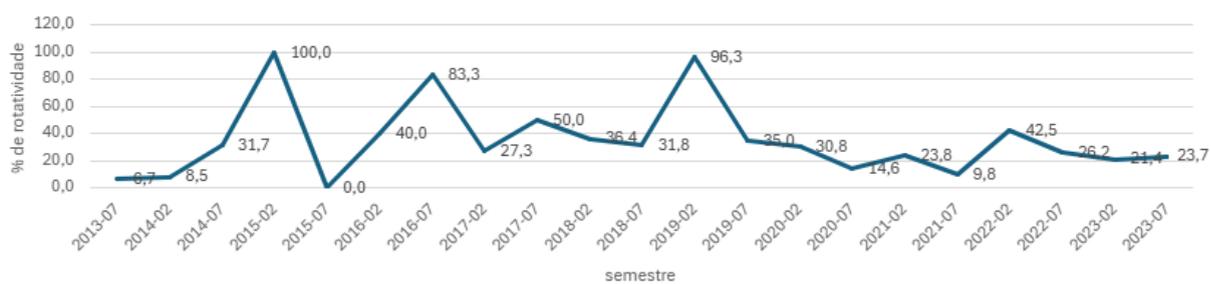
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 45 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B23 - Administração Regional de Brazlândia



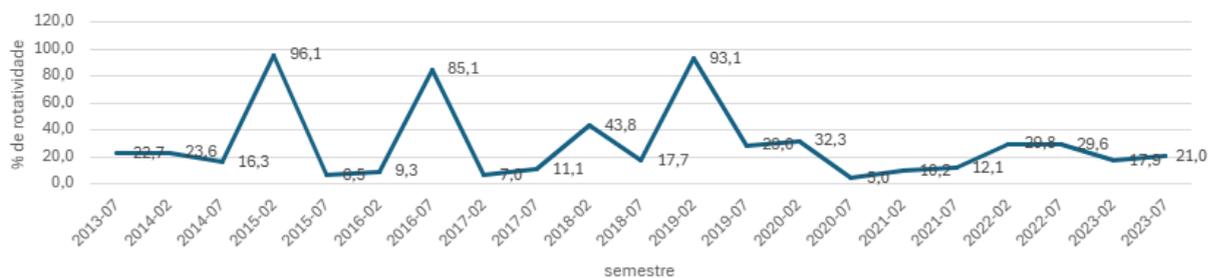
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 82 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B24 - Administração Regional da Candangolândia



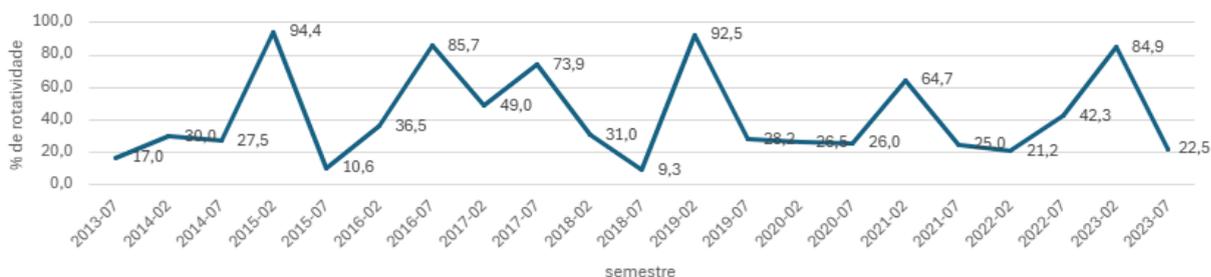
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 42 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B25 - Administração Regional de Ceilândia (N = 126 servidores)



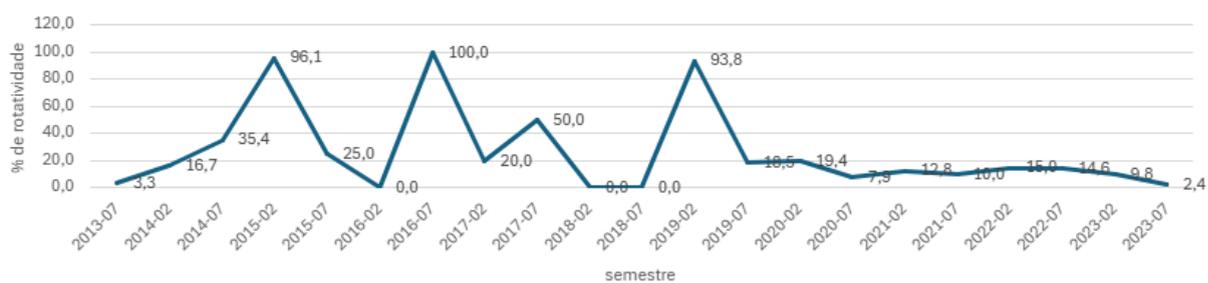
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 126 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B26 - Administração Regional do Cruzeiro



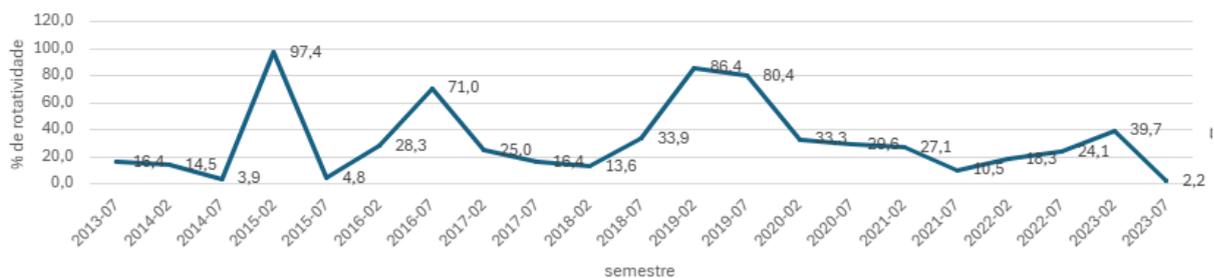
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 125 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B27 - Administração Regional da Fercal



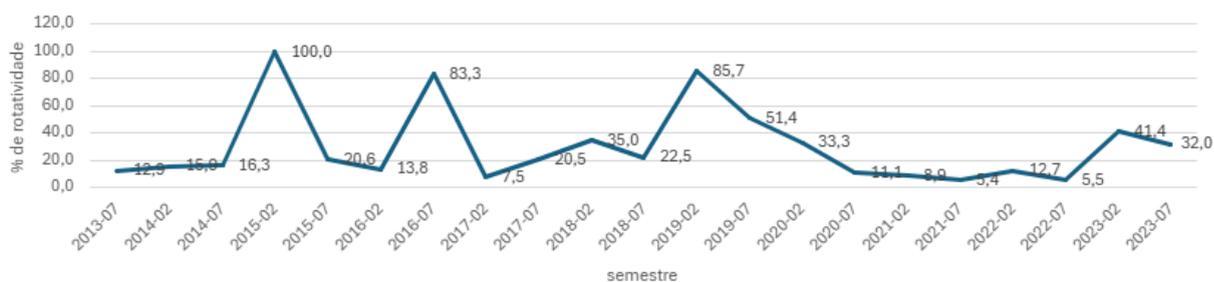
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 36 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B28 - Administração Regional do Gama



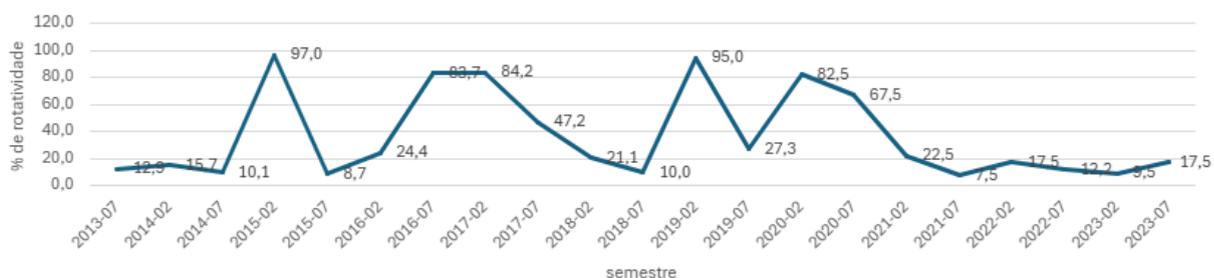
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 57 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B29 - Administração Regional do Guará



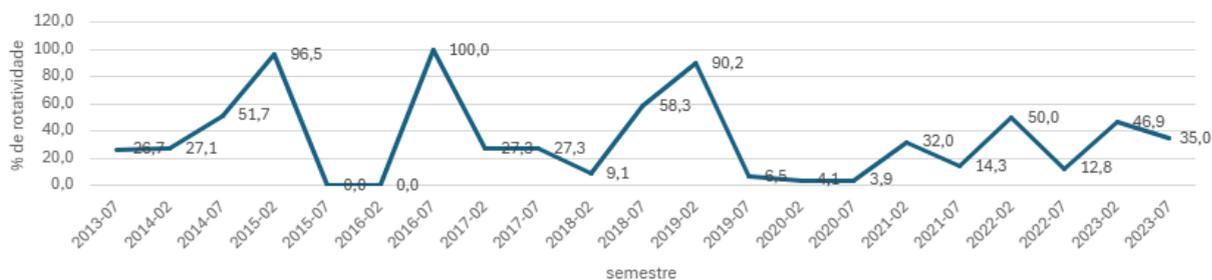
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 76 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B30 - Administração Regional do Itapoã



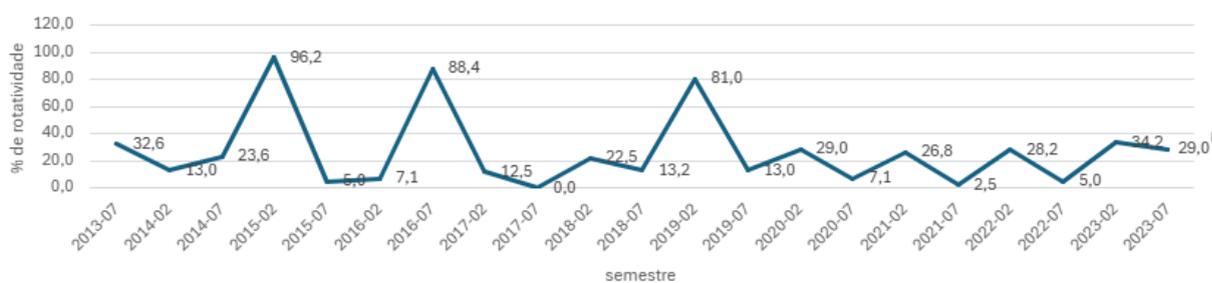
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 44 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B31 - Administração Regional do Jardim Botânico



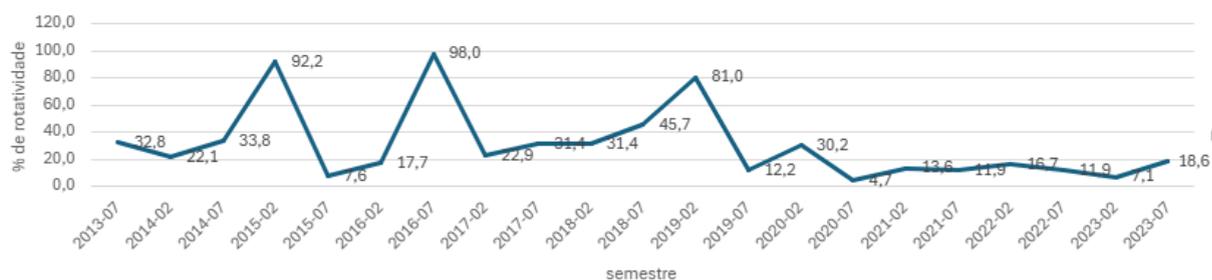
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 47 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B32 - Administração Regional do Lago Norte



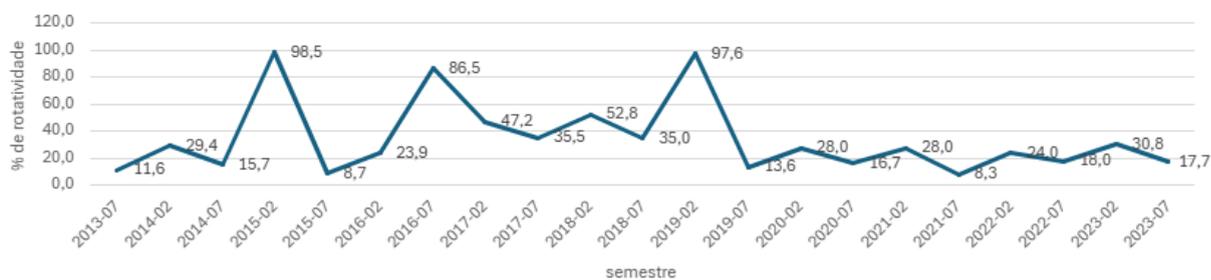
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 38 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B33 - Administração Regional do Lago Sul (N = 41 servidores)



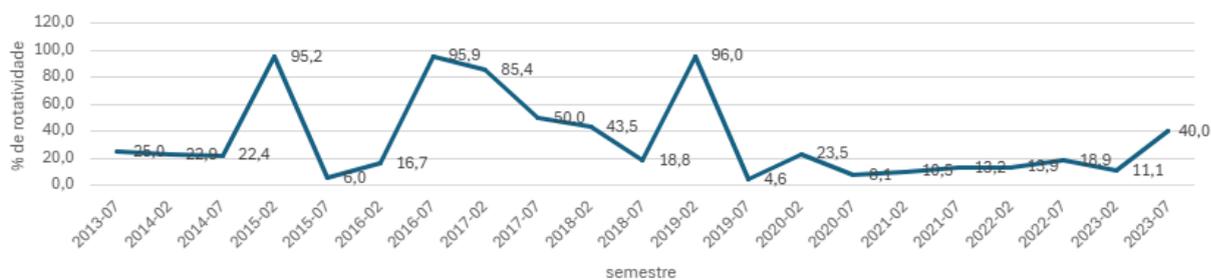
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 41 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B34 - Administração Regional do Núcleo Bandeirante



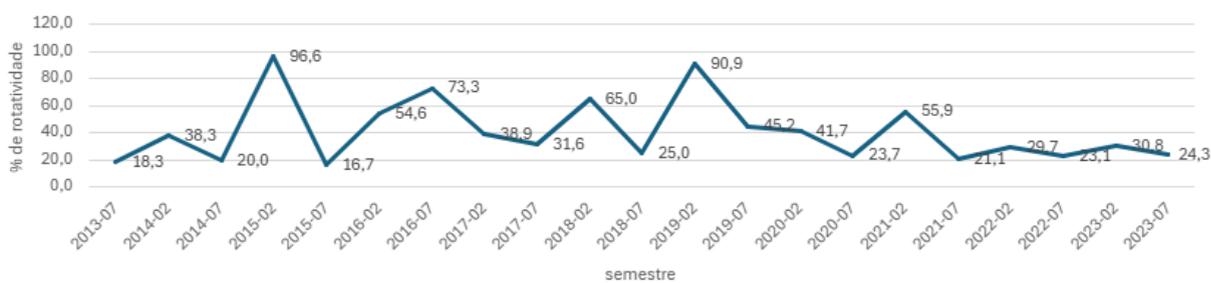
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 51 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B35 - Administração Regional do Paranoá



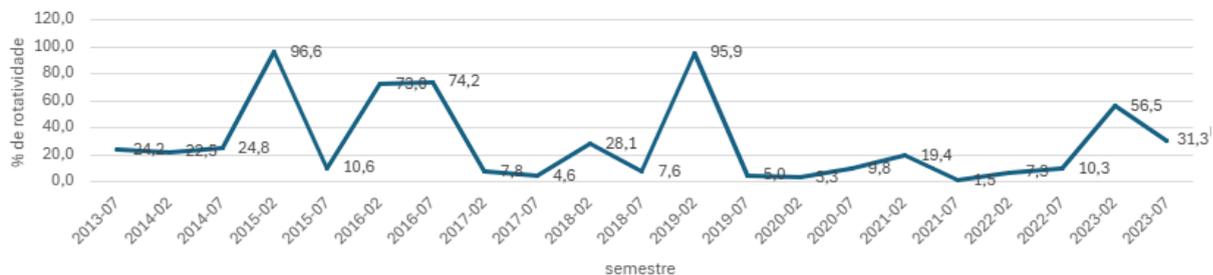
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 38 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B36 - Administração Regional do Park Way



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 39 cargos em comissão em dezembro/2023

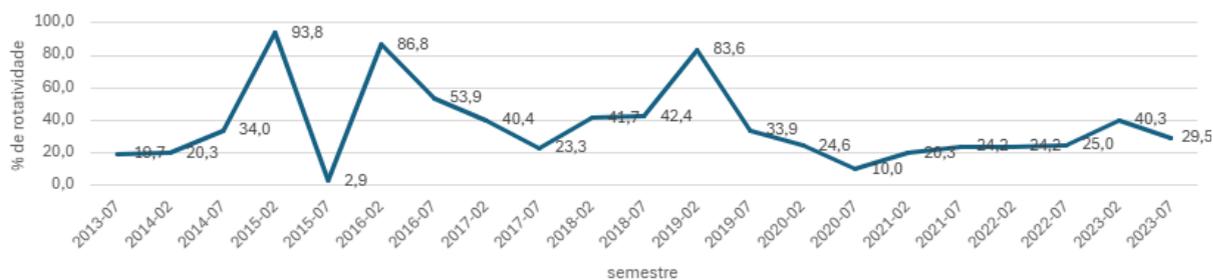
Gráfico B37 - Administração Regional de Planaltina



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.

N = 91 cargos em comissão em dezembro/2023

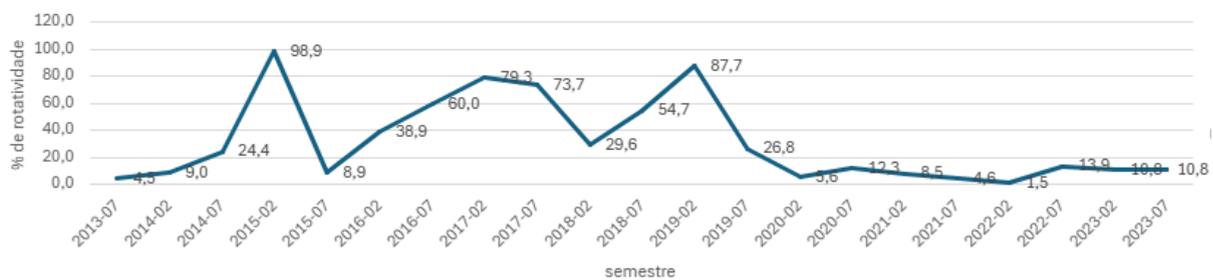
Gráfico B38 - Administração Regional do Plano Piloto



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.

N = 66 cargos em comissão em dezembro/2023

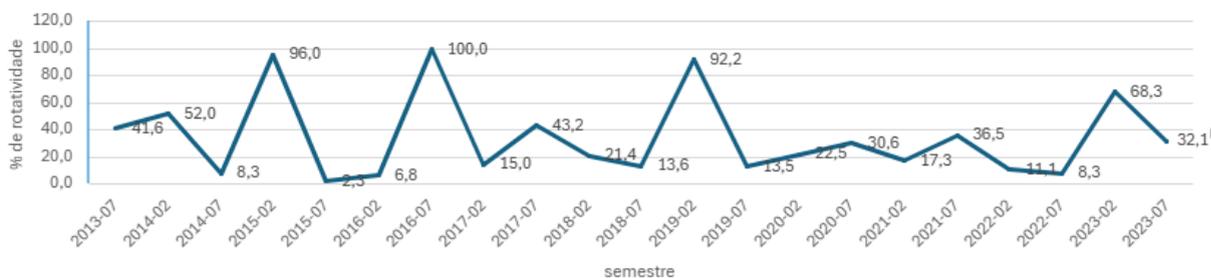
Gráfico B39 - Administração Regional do Recanto das Emas



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.

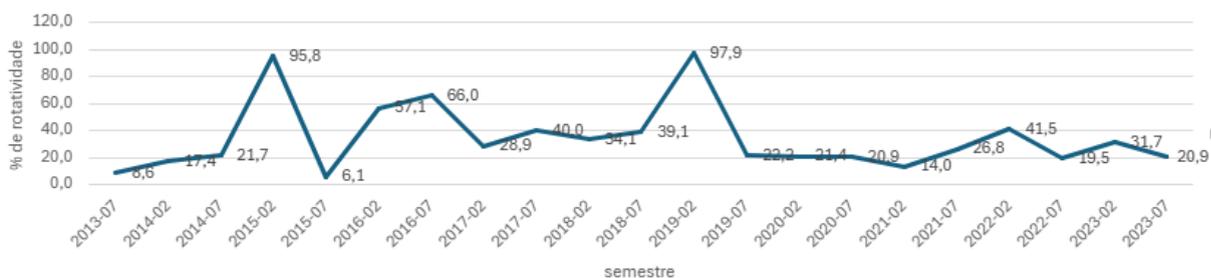
N = 81 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B40 - Administração Regional do Riacho Fundo I



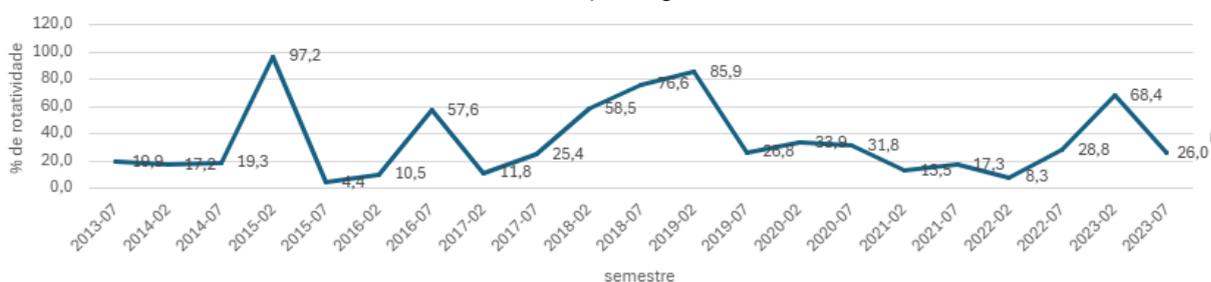
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 58 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B41 - Administração Regional do Riacho Fundo II



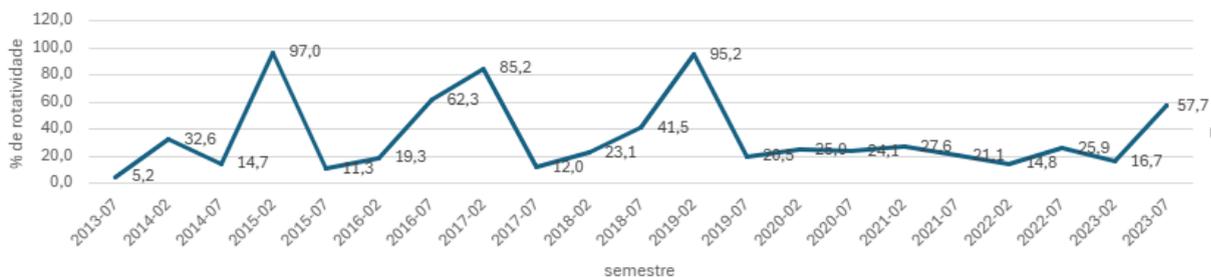
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 42 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B42 - Administração Regional de Samambaia



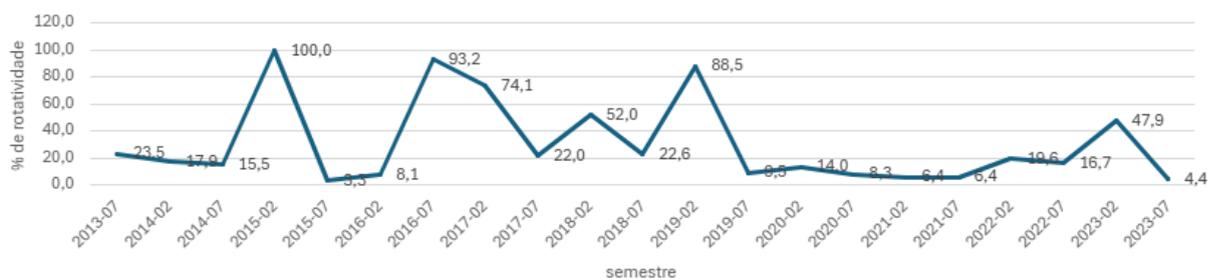
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 84 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B43 - Administração Regional de Santa Maria (N = 56 servidores)



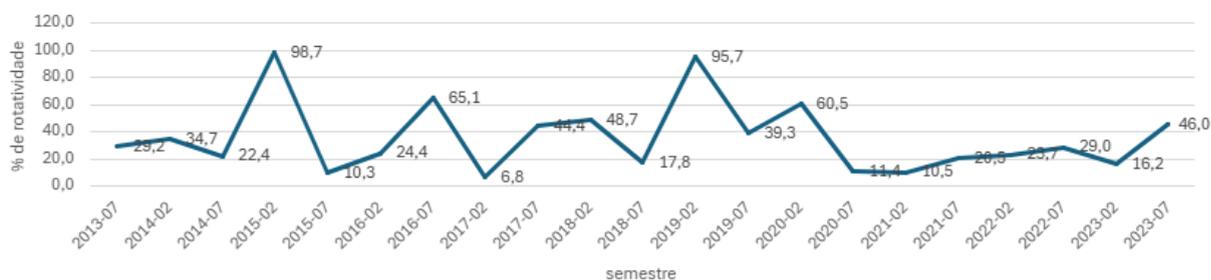
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 56 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B44 - Administração Regional de São Sebastião



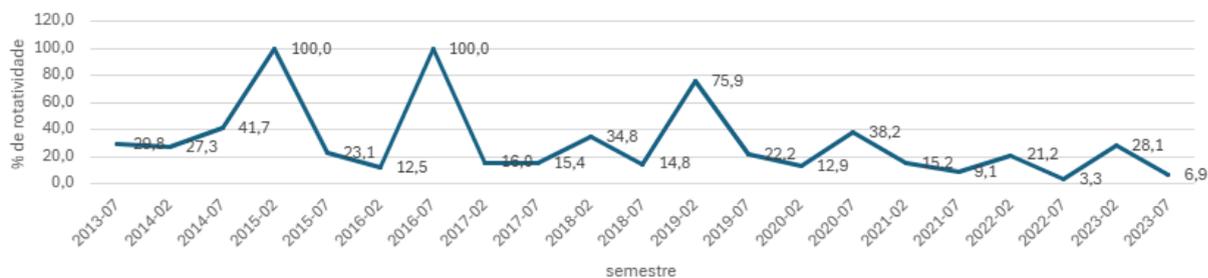
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 47 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B45 - Administração Regional do Setor Complementar de Indústria e Abastecimento



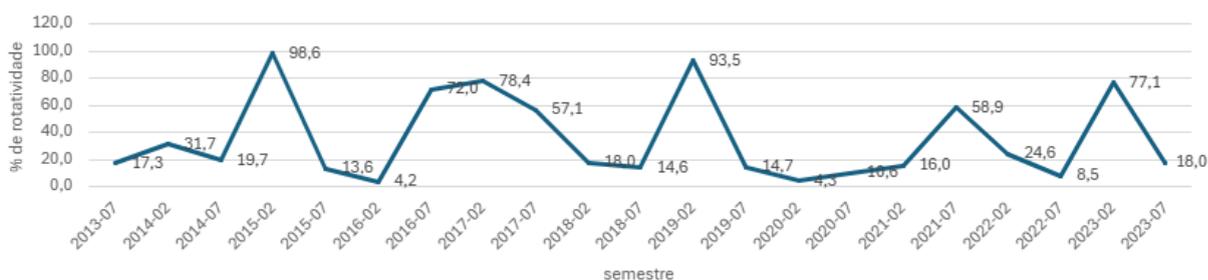
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 37 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B46 - Administração Regional do Setor de Indústria e Abastecimento



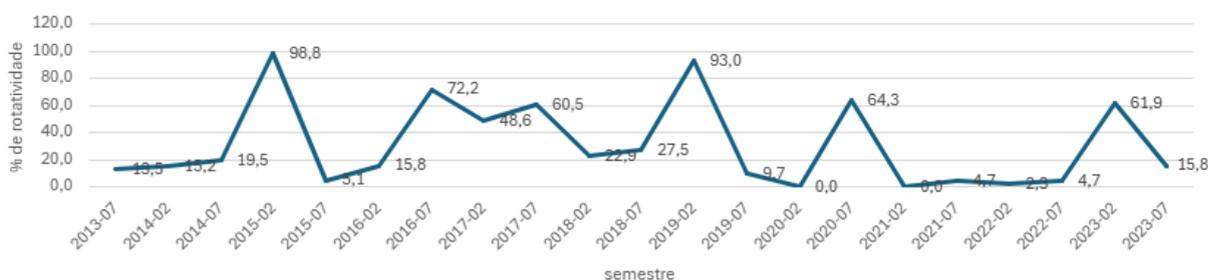
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 33 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B47 - Administração Regional de Sobradinho



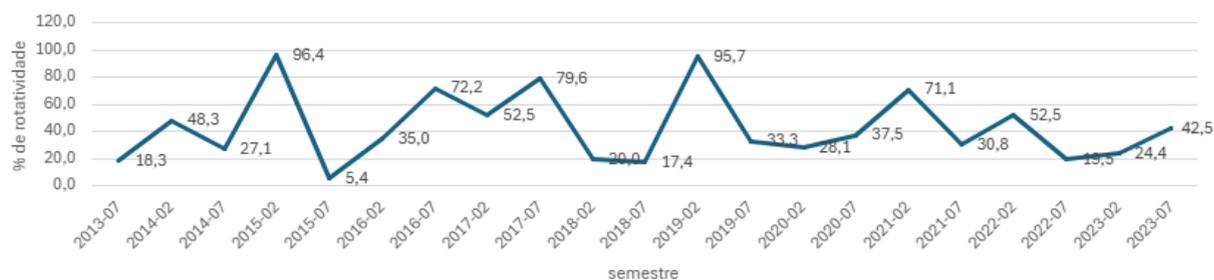
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 61 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B48 - Administração Regional de Sobradinho II



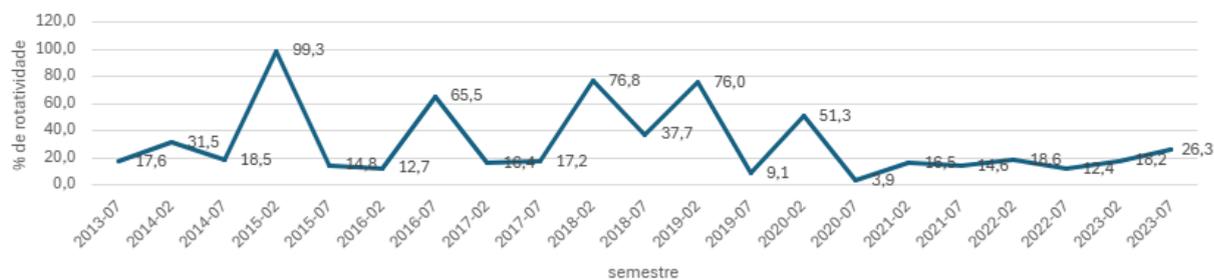
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 41 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B49 - Administração Regional do Sudoeste/Octogonal



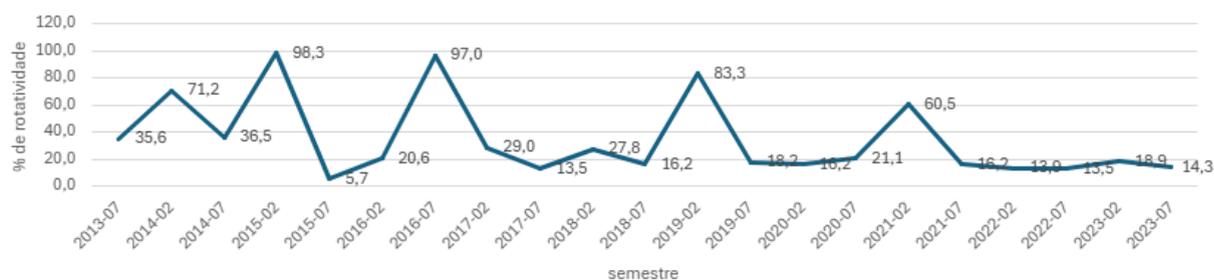
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 41 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B50 - Administração Regional de Taguatinga



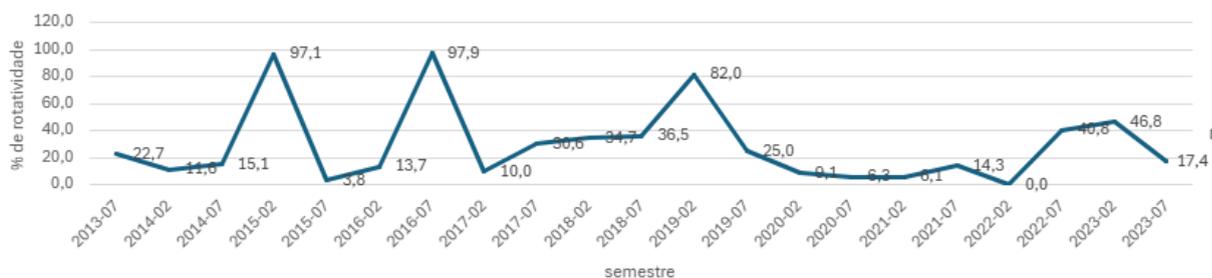
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 98 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B51 - Administração Regional do Varjão



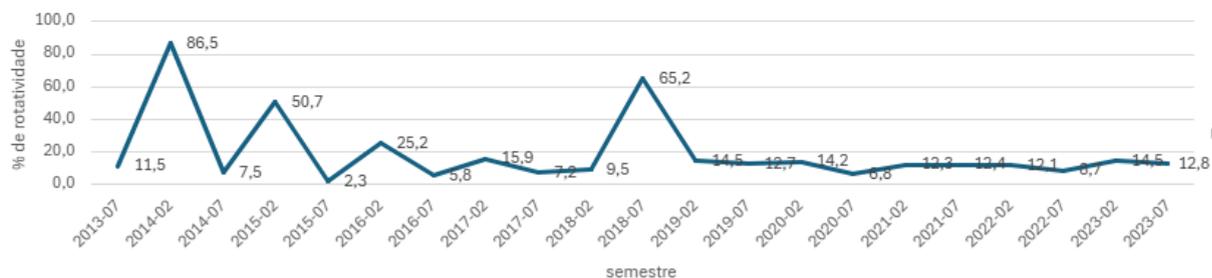
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 37 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B52 - Administração Regional de Vicente Pires



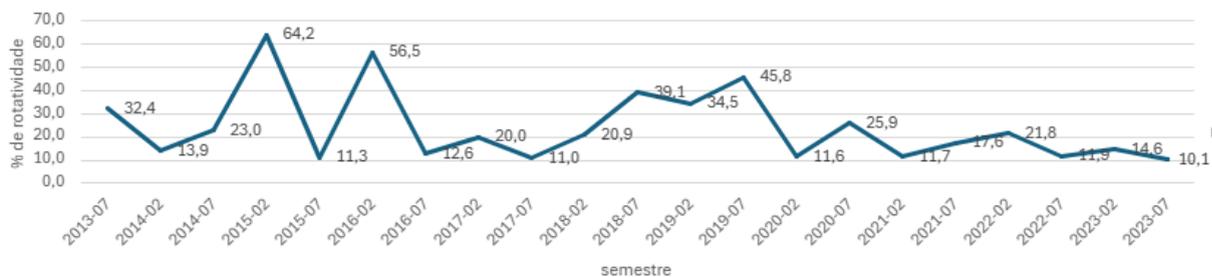
Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 55 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B53 - Procuradoria-Geral do Distrito Federal



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 263 cargos em comissão em dezembro/2023

Gráfico B54 - Controladoria-Geral do Distrito Federal



Fonte: Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos. Cálculo e elaboração próprios.  
N = 192 cargos em comissão em dezembro/2023