



Congresso Internacional  
de Administração  
ADM 2023

**27 a 30**  
**SETEMBRO**



## **CARGOS COMISSIONADOS: ANÁLISE DOS ARTIGOS PUBLICADOS NAS PLATAFORMAS SCIELO E LUME DE 2016 A 2021**

## **APPOINTED POSITIONS: ANALYSIS OF ARTICLES PUBLISHED ON SCIELO AND LUME PLATFORMS FROM 2016 TO 2021**

### **ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ANDERSON DE OLIVEIRA ARAÚJO, UFDPAR, BRASIL,

MARA ÁGUIDA PORFÍRIO MOURA, UFDPAR, BRASIL, maraaguida@gmail.com

WESLEY ALVES VERAS, UFDPAR, BRASIL, veras.wesleyalves@gmail.com

### **Resumo**

Este artigo trata da ocupação dos cargos comissionados na Administração Pública brasileira, tendo como base de estudo a Lei nº 8.112/90 do servidor público. O estudo busca analisar as contribuições sobre a temática de acesso aos cargos comissionados na esfera pública brasileira das publicações nas plataformas SCIELO e LUME de 2016 a 2021. A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva, os procedimentos utilizados correspondem a pesquisa bibliográfica e documental. A coleta dos dados foi feita da utilização de duas plataformas de trabalhos científicos: SCIELO e LUME. A aplicação dos critérios de inclusão e exclusão possibilitou um refinamento que resultou na seleção de dez publicações. Os dados foram agrupados e analisados através da elaboração de 3 quadros no Microsoft Word. Observou-se nos principais resultados encontrados que alguns gestores da Administração Pública utilizam os cargos comissionados para atender seus interesses pessoais e políticos, deixando de lado a preocupação com o serviço público eficiente. As contribuições dos estudos colaboraram de forma significativa para o estudo, pois, é evidenciado que a Administração Pública tem como objetivo atuar em favor do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos. Para a Administração Pública funcionar, necessita de uma estrutura de pessoas que devem atuar em cargos e funções. Os estudos destacam que os gestores pensam em interesses próprios na formação da sua equipe de gestão.

**Palavras-chave:** Administração Pública; serviço público; cargos comissionados.

### **Abstract**

*This article addresses the appointment of commissioned positions in the Brazilian Public Administration, based on the study of Law No. 8,112/90 concerning public servants. The study aims to analyze the contributions on the subject of access to commissioned positions in the Brazilian public sphere from publications on the SCIELO and LUME platforms from 2016 to 2021. The research is of an exploratory and descriptive nature, and the procedures used correspond to bibliographical and documentary research. Data collection was carried out using two platforms for scientific works: SCIELO and LUME. The application of inclusion and exclusion criteria allowed for refinement that resulted in the selection of ten publications. The data was grouped and analyzed through the creation of three tables in Microsoft Word. The main results found that some managers in the Public Administration use commissioned positions to fulfill their personal and political interests, disregarding the concern for efficient public service. The contributions from the studies significantly supported the research, as they evidenced that the Public Administration aims to act in favor of the public interest and the rights and interests of citizens. For the Public Administration to function, it needs a structure of people who must serve in specific*

*roles and functions. The studies emphasize that managers consider their own interests when forming their management team.*

**Keywords:** *Public Administration; public service; appointed positions.*

## 1. INTRODUÇÃO

O desempenho dos governos e a sua qualidade são impactadas pelas nomeações públicas, além disso, a eficiência e o alinhamento entre as estruturas políticas e administrativas, representam uma importante forma de ligação entre políticos e burocratas, o Estado e a sociedade, e os governantes eleitos e os seus governados (DENTI JUNIOR, 2016). A ocupação de cargos e funções de comissão no Brasil é uma temática gera discussões e inquietações na administração pública, em razão dos questionamentos sobre o poder de discricionariedade do gestor que realiza as nomeações. O objetivo das abordagens pertinentes à alocação de pessoas em cargos de livre nomeação apresenta a interferência política nas nomeações, deixando de lado a preocupação com a competência necessária para o desenvolvimento das atividades que são atribuídas aos cargos (COCCIASECCA; GROSSI; SANCINO, 2021).

A responsabilidade com a sociedade impõe aos governos e à administração pública a necessidade de repensar a questão da governança e do modelo de gestão pública. Tal debate provoca questionamentos se os serviços públicos prestados estão se aprimorando de acordo com as novas exigências do setor e da sociedade, dentre as quais, a transparência na contratação de pessoas em cargos comissionados (DENTI JUNIOR, 2016).

Por outro lado, a Constituição Federal de 1824, no Art. 179º, apresenta em seu texto que “Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que não seja por seus talentos ou virtudes” (REZENDE, 2014, p. 2); na de 1934, o concurso público é regido por Lei, o Art. 186º, expressa que a primeira investidura em cargo de carreira se efetuará mediante concurso. A Constituição Federal de 1988, no Art. 37º diz que 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 (DENTI JUNIOR, 2016).

O desenvolvimento do presente estudo justifica-se, por uma crescente preocupação de promover debates sobre a forma de contratação para cargos e funções na esfera pública, objetivando transparência no processo de alocação de pessoas nos cargos comissionados que apresentem competência profissional, habilidade e vínculo com a própria função, colaborando para a qualidade, eficiência e eficácia nos serviços públicos que são oferecidos a sociedade. Esta finalidade está associada inteiramente aos princípios básicos que regulam a administração pública, moralidade, eficiência, coordenação, impessoalidade e controle.

As nomeações dos cargos comissionados para o alto escalão em cargos públicos, são áreas de estudo recorrente nas pesquisas sobre a administração pública, e, embora exista pluralidade das pesquisas nessa abordagem, a maior parte dos estudos têm se concentrado na conexão entre política e burocracia, se destinando à compreensão das estratégias de utilizadas pelos governos para nomeação (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Logo, sugere-se a seguinte problemática que permeia a presente pesquisa: quais as contribuições dos artigos publicados nas plataformas SCIELO e LUME, de 2016 a 2021, sobre a temática de acesso aos cargos comissionados na esfera pública brasileira? O objetivo do estudo é analisar as contribuições sobre a temática de acesso aos cargos comissionados na esfera pública brasileira das publicações nas plataformas SCIELO e LUME de 2016 a 2021. De modo específico, i) identificar as principais motivações para o processo de escolha para cargos públicos no Brasil; ii) verificar as ferramentas de controle da administração pública para nomeação em funções públicas, iii) analisar as contribuições de acesso aos cargos comissionados na esfera pública brasileira publicadas na plataforma SCIELO e LUME de 2016 a 2021.

A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva e os procedimentos utilizados correspondem a pesquisa bibliográfica e documental. A coleta dos dados foi feita por meio da utilização de duas plataformas de trabalhos científicos: SCIELO e LUME, usando o seguinte

descriptor: “cargos comissionados” e “funções públicas”. Logo após foram selecionados e baixados os artigos de acordo com o objetivo proposto na presente pesquisa. Inicialmente foram selecionados doze (12) artigos. A aplicação dos critérios de inclusão e exclusão possibilitou um refinamento que resultou na seleção final de dez (10) publicações, de modo que os dados foram agrupados e analisados através da elaboração de 3 quadros.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Servidor Público**

O termo “funcionário público” tem o mesmo significado de “servidor público”, porém tal denominação era utilizada até a promulgação da Constituição Federal de 1988, uma vez que a Magna Carta adotou a expressão “servidor público” sendo esta a mais usada até hoje para denominar os prestadores de serviços público (LIMA, 2018). Mello (2006) entende que servidor público são todos aqueles que estão inseridos no serviço público e que mantêm ligação de trabalho profissional com as entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos da União, Estados, Distrito Federal, Municípios, respectivas autarquias e fundações de Direito Público: são os que entretêm com o Estado e com as pessoas de Direito Público da Administração indireta relação de trabalho de natureza profissional e caráter não eventual sob vínculo de dependência e atendem os anseios da sociedade em todos os seus aspectos, diante das necessidades da população.

Segundo Di Pietro (2011 p. 431) “servidor público em sentido amplo, são as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos”. Nesse sentido, pode-se compreender por servidor público, todos aqueles que trabalham para órgãos estatais, seja servidor estatutário, empregado público, ou mesmo servidor em caráter temporário. Vale ressaltar que, conforme Bastos (2014), servidor estatutário é aquele ocupante de cargo público submetido ao estatuto, o qual rege sobre seus direitos, deveres, vencimentos, vantagens e demais normas sobre condições de trabalho e disciplina, seja admitido por concurso público ou em caráter comissionado; empregado público é quem ocupa uma função pública estando submetido à Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e, ainda, o servidor temporário, que é admitido por excepcional interesse público, exercendo uma função sem vínculo a cargo, pois atende à necessidade temporária, nos termos previstos na legislação (LIMA, 2018).

O servidor público tem algumas garantias no desenvolvimento das suas funções que são de interesses públicos, como citado por Sá (2021) algumas garantias podem se tornar problemáticas, pois, a estabilidade pode levar a morosidade nos processos desempenhados pelos servidores públicos, além da ineficiência causada muitas vezes pela má fé nos atributos das suas funções. A administração pública deve encontrar mecanismos para incentivar os servidores concursados, evitando a acomodação, buscando resultados que sejam refletidos nos serviços.

Conforme determina o inciso II do art. 37 da Constituição Federal, o ingresso em cargo ou emprego público somente se dá por provimento efetivo, que é realizado mediante aprovação em concurso público ou para cargo em comissão, que é de livre nomeação e exoneração, de acordo com as previsões legais (BRASIL, CF1988). Esse último na esfera pública é exercido por alguém que não possui cargo ou emprego público, devido à necessidade urgente, excepcional e temporária, sendo admitido sem o concurso público (BASTOS, 2014).

Entretanto, conforme jurisprudência do Tribunal de Contas da União (TCU) há de se realizar processo seletivo simplificado para tal contratação em observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, isonomia, moralidade, publicidade e da motivação (LIMA, 2018). Pode-se concluir que servidor público é o profissional que trabalha para órgãos do governo seja esfera federal, estadual ou municipal e, independentemente da atribuição desempenhada, exerce importante papel no processo de construção social (LIMA, 2018).

Segundo Sá (2021) em diversos debates ao longo da história, muitos alegam que as estabilidades provenientes de concurso público permitem determinadas garantias aos servidores que impossibilitam a demissão, protegendo assim, os servidores que são ineficiente e acabam

executando suas funções sem responsabilidade com suas tarefas e com o serviço público. Nessa expectativa, evidenciamos que devido a sua estabilidade funcional, o servidor pode se tornar acomodado no seu cargo e não buscar um desenvolvimento profissional e de carreira para aprimoramento das suas atividades visando desenvolver seu trabalho com zelo e interesse.

## 2.2 Cargos Comissionados

A denominação de cargos tem o sentido amplo no que diz respeito a sua estrutura, para Sundfeld e Souza (2006), os cargos possuem significados abrangentes independentemente do regime de trabalho ou do vínculo. Os autores relatam que a própria legislação trabalhista se vale da nomenclatura cargo de modo a desmentir aqueles que denotam somente vínculo estatutário. Ao empregado nomeado a ocupar um cargo em comissão, interinamente ou substituição eventual temporária, será garantido a contagem de tempo naquele serviço.

É relevante mencionar que no Art. 3 da Lei nº 8.112 de 1990, cargo público foi definido como o “conjunto de atribuições e responsabilidades que são previstas na estrutura da Administração pública e devem ser ocupados pelos servidores públicos que ingressam através de concurso público ou cargos em comissão”. Entende-se que os cargos públicos são acessíveis a todos os brasileiros e esses cargos são criados por lei, como denominações e funções próprias suas remunerações são pagas pelos cofres públicos (PACHECO, 2002).

Os cargos em comissões no Brasil, originou-se no período colonial e para gerenciar o grande território foi criado o sistema das capitânicas hereditárias, consentindo aos grandes senhores de terras chamados de donatários, a possibilidade de nomear pessoas dos seus interesses para funções públicas em seu território (SOUZA, 2000). A ampliação dos cargos comissionados ocorreu com a chegada da família real no ano de 1808, o que resultou no início da implantação da Administração Pública no país. Depois da independência em 1822, ampliou-se a necessidade de cargos em comissões (SOUZA, 2000). Nesse sentido, “quando analisamos a história dos cargos comissionados, aponta-se que historicamente essas funções sempre foram de livres nomeações” (PACHECO, 2002, p. 34). Nesse contexto, observa-se que no inciso II do Art. 37 da Constituição Federal de 1988, disciplina duas formas de ingressos no serviço público, ou seja, por concurso público ou por livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1998).

O objetivo dos cargos comissionados aponta-se para cargos de chefia no serviço público, de natureza política, ou também, para o assessoramento da administração pública, os cargos em comissões darão suporte para a execução das funções públicas. A gestão pública poderá contratar pessoal de forma imediata ou excepcional para atender as demandas apresentadas e sem necessidade de concurso público. É importante ressaltar, que a ocupação desses cargos, advém da administração clientelista que persiste até os dias atuais (SANTOS, 2009).

No ano de 1989, a Administração pública, tentou-se elaborar diretrizes para que os cargos comissionados fossem assumidos exclusivamente por servidores participantes das carreiras, porém, o parlamento federal brasileiro recusou o Decreto de Lei nº 2.403 do dia 21 de dezembro de 1987. Já em 1994 o poder executivo apresentou o projeto de Lei de nº 4.407/1994 estabelecendo o quantitativo de 60% dos cargos em comissão precisariam ser preenchidos exclusivamente por servidores de carreiras (BRASIL, 1994).

A ideia exposta pelo poder público era conceber parte dos cargos em comissão às carreiras dos servidores, de maneira que seria condição para a nomeação de um cargo com gratificação, pertencer à uma determinada classe. As propostas também consideravam a substituição das nomeações para cargos comissionados a vinculação as carreiras e a exoneração dos comissionados, todavia, não houve interesse em regulamentar a Lei (SANTOS, 2009).

É importante salientar que nos cargos em comissão poderá a administração pública decidir quem vai ocupar esses cargos, independentemente de ser servidor de carreira ou não. No Brasil, a Lei não define o percentual exato de cargos comissionados que podem ser ocupados por servidores de carreiras, cabe ao gestor analisar a possibilidade de escolher pessoas de fora da administração pública para os cargos que lhe competem nomeação, por isso são definidos

como cargos de recrutamento, tendo direito ao servidor público de carreira uma gratificação, quando assim for escolhido para as funções atribuídas a esses cargos (MAGALHÃES, 2015).

Os cargos em comissão por livre nomeação são transitórios e podem ser ocupados por servidores que já estão atuando na esfera pública, como também por pessoas externas que são nomeadas e passam a integrar o serviço público por aquele determinado período que ocupa o cargo comissionado, esses cargos são de chefia e de assessoramento como por exemplo, diretores, assessores, chefes de departamentos (PACHECO, 2022).

### **2.3 Administração Pública**

Entende-se que a Administração Pública é todo mecanismo usando pelo Estado para concretizar o modelo de gestão para o qual foi instituído, direciona tanto a estruturação da esfera pública quanto o serviço do Estado prestado à sociedade, a sua relação por agentes, como a gestão por eles, ou seja, a sua atividade (MOURA, 2012).

Os princípios essenciais que guiam a administração pública brasileira, nos níveis federal, estadual e municipal, são, igualmente, os mesmos que o Direito Público emprega em abundância na maioria dos países contemporâneos, e acham-se expostos em nossa Constituição em vigor, no Art. 37 que revela que 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 (BRASIL, 1988).

Os princípios elementares da administração pública do Brasil, estabelecem regras de cumprimento de caráter imperativo e constante para todos os gestores públicos de todas as esferas. E seus atos administrativos, almejam sempre zelar e conservar os interesses de toda a população (MOURA, 2012). Administração Pública se difere da Administração Privada no que tange à legislação. Enquanto na área pública nada é lícito, somente o que a legislação autoriza. Já na administração privada tudo é concedido, com exceção do que a lei proíbe. Na administração pública há uma divisão em duas áreas: direta e indireta (CASTRO, 2013).

A Constituição Federal de 1988 ao compor a Administração Pública considerou sobre os servidores públicos nos artigos 39º, 40º e 41º e constituiu regras gerais nos artigos 37º e 38º. A Reforma Administrativa regulada nos princípios da supremacia dos interesses públicos e a indisponibilidade dos interesses públicos atribuíram a modificação de um sistema de administração pública burocrática para um sistema gerencial, apontando como características principais: privilegiar a sociedade, os direitos públicos e o alcance de resultados outorgando aos agentes públicos confiança, porém sob controle legal e responsabilização (MOURA, 2012).

A administração pública gerencial surgiu devido à insatisfação da sociedade com a administração pública burocrática, que não atendia aos seus anseios, pois o Estado exigia muito da população e os serviços e benefícios prestados eram muito menos. Para Sano e Abrucio (2008, P.54) “a mudança no padrão de gestão não se dá apenas no plano interno em prol da maior eficiência gerencial, mas também passa pela construção de uma administração voltada aos cidadãos”. A criação do Plano Diretor da Reforma do Estado do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), que ocorreu em 1995, estando sob direção do Ministro Bresser Pereira, é o fato que realmente marca o surgimento da administração gerencial no Brasil, tendo como objetivo central “reforçar a governança, mediante transição programada, de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão” (BRASIL, 1994).

A implementação da reforma administrativa do Estado Brasileiro teve respaldo jurídico para concretização de mudanças com o advento da Emenda Constitucional de 19 de 04 de junho de 1998, acrescentando aos princípios norteadores da administração pública, o princípio da eficiência, que é o alicerce da administração gerencial, pois visa assegurar a adequada prestação de serviço de forma a atender as necessidades da sociedade.

Para Oliveira (2015) uma das características desse modelo de gestão é que os fins devem ter mais atenção do que os meios e por isso deve haver flexibilização do formalismo, focando nos resultados e, conseqüentemente, garantindo mais eficiência. A busca pelo estabelecimento desse novo padrão de relacionamento, visando à racionalização e a eficiência administrativa, é

a marca da reforma do aparelho do Estado e da Administração Pública, propostos pelo Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995 (LIMA, 2018). O plano prevê a redefinição do papel do Estado, reduzindo o seu tamanho e fortalecendo-o, e a substituição do modelo Burocrático de Administração pela Administração Pública Gerencial, alterando o padrão de racionalidade administrativa do modelo Burocrático, através da rigidez procedimental, para uma racionalidade quanto aos fins, que caracteriza o modelo Gerencial, no qual se flexibiliza os meios, atingindo aos fins com mais eficiência e com menor custo (SANO; ABRUCIO, 2008).

A nova administração pública adota algumas práticas da administração privada, pois equipara o cidadão ao “cliente” que exige eficiência e, portanto, a melhor utilização dos recursos públicos na prestação dos serviços visando maior satisfação da sociedade. A reforma administrativa apresenta várias mudanças na prestação dos serviços, valendo ressaltar a mudança cultural que leva servidores públicos à execução de serviços nos padrões de qualidade e eficiência e ainda, maior participação da sociedade no processo de planejamento das políticas públicas e controle dos atos administrativos (LIMA, 2018).

### 3. METODOLOGIA

Foi realizada uma revisão sistemática da literatura que abrange a avaliação de um conjunto de dados de pesquisas científicas, no qual, a operacionalização desse método consiste na identificação de trabalhos disponibilizados em periódicos e bases de dados sobre áreas específicas no intento de responder a um problema de pesquisa (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

Na abordagem de Both e Siqueira (2015, p. 17) “a finalidade de uma pesquisa científica é relatar e comunicar os resultados obtidos na investigação”. Para isso, possui normas técnicas padronizadas e formalismos que devem ser seguidos, em toda e qualquer pesquisa. A pesquisa visa a solução de problemas, empregando para isso o método científico e a investigação.

A presente pesquisa é de natureza exploratória e descritiva que, de acordo com os argumentos de Gil (2019, p. 25) “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Para Severino (2018, p. 123), a pesquisa exploratória “levanta informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”. Na análise descritiva, é possível avaliar e classificar a relação entre as variáveis e também entender a relação de causalidade entre os fenômenos. Para Vergara (2016, p.47), “a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”.

Os procedimentos utilizados correspondem a pesquisa bibliográfica e documental. A parte bibliográfica do presente estudo foi baseada as contribuições teóricas de diferentes autores de livros e artigos, a fim de detalhar e fundamentar o presente tema, dando sustentação para a análise e discussão dos dados obtidos pela investigação. Utilizou-se também a pesquisa documental, que para Fonseca (2002) esse tipo de pesquisa recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: artigo, periódicos, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios, vídeos de programas de televisão e Youtube, entre outros aspectos necessário para a construção dos resultados.

A coleta dos dados foi feita por meio da utilização de duas plataformas de trabalhos científicos: SCIELO e LUME, usando o seguinte descritor: “cargos comissionados” e “funções públicas”. Logo após foram selecionados e baixados os artigos de acordo com o objetivo proposto na presente pesquisa, a busca foi realizada no período do dia 15 ao dia 30 do mês de março do ano de 2022. Todos os trabalhos foram lidos e passaram por uma seleção pormenorizada com base na utilização de critérios de inclusão e exclusão. Os critérios de inclusão propostos foram: pesquisas realizadas no Brasil, disponíveis na íntegra e em português, que constassem nas bases de dados listadas e publicadas no período do ano de 2016 a 2021. Foram excluídos os artigos de reflexão, editoriais, resumos de anais, documentos oficiais de

programas, livros, publicações em idioma estrangeiro e os que, mediante a leitura crítica dos artigos, não atendiam aos objetivos deste estudo.

Inicialmente foram selecionados doze (12) artigos. A aplicação dos critérios de inclusão e exclusão possibilitou um refinamento que resultou na seleção final de dez (10) publicações. Nesse sentido, foram excluídos dois trabalhos, um (01) artigos por ter sido publicado em outro idioma e um (01) por não atenderem aos objetivos previstos nesta pesquisa. Em seguida foi realizado a categorização dos estudos selecionados para organizar e condensar as informações de maneira concisa, formando um banco de dados de fácil acesso e manejo, extraindo a autoria/ano, os objetivos, os principais resultados e as contribuições para a pesquisa proposta.

Na etapa seguinte, foi feita a avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa, ou seja, essa etapa equivale à análise dos dados em uma pesquisa convencional. Para tal, esse estudo valeu-se da técnica de Análise de Conteúdo que consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2011). Na análise foram realizadas a categorização, inferência, descrição e interpretação meticulosa do conteúdo, mediante a leitura e análise dos textos seguidas da elaboração de uma síntese interpretativa, discutida a partir das questões e objetivos desta pesquisa (SEVERINO, 2018).

Por fim, a última etapa refere-se à interpretação dos resultados e à apresentação da revisão/síntese do conhecimento, respectivamente, são descritas na sessão seguinte deste estudo. Os dados foram agrupados e analisados através da elaboração de 3 quadros no Microsoft Word. O primeiro quadro para relatar os autores, objetivos e principais resultados do material coletado. O segundo quadro apresenta as principais contribuições dos estudos elaborados pelos autores para a referida pesquisa e o terceiro quadro o comparativo da Lei nº 8.112/1990 do servidor público e as práticas atuais recorrentes na Administração Pública conforme as contribuições dos artigos estudados.

#### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta sessão são analisados e discutidos os dados obtidos através da revisão integrativa de literatura a partir da leitura na íntegra dos artigos analisados após filtração de acordo com os critérios de inclusão e exclusão e com base nas orientações da pesquisa foi elaborado um quadro que dispõe de modo estruturado os artigos científicos selecionados e suas respectivas identificações quanto ao ano de publicação, autor, objetivo e resultados:

**Quadro 1:** Cargos comissionados e funções públicas

AUTOR/ANO	TÍTULO	OBJETIVO	RESULTADO
Lopes; Vieira (2020)	Nomeações para cargos comissionados e grupos de interesse: usos, motivações e desafios retratados em pesquisas recentes.	Discutir as principais motivações, critérios e desafios relacionados ao processo de escolha para os cargos públicos de livre nomeação, propondo um avanço na teoria sobre o tema, para que sejam discutidas as relações de atores externos ao setor público com os processos de nomeações públicas.	Os resultados da revisão mostram que o controle político é a principal motivação abordada na literatura recente, e a lealdade ao governante é o mais importante critério de escolha, indicando como grande desafio, conciliar a influência política e a meritocracia no processo de nomeação
Cardoso; Marreco (2020)	Nomeações políticas nos governos municipais e performance burocrática: avaliando o desempenho.	Verificar o grau de variabilidade da distribuição desses cargos nas estruturas municipais e a qualidade instrucional desses servidores.	Os resultados traz à tona a complexidade da administração pública municipal, já que os diversos testes divergem sobre os efeitos da capacitação e da quantidade de servidores comissionados como elementos preditores de um melhor desempenho dos municípios.
Bugarin; Meneguim (2016)	Incentivos à corrupção e à inação no serviço público: Uma análise de	Analisar os incentivos criados pelo marco legal brasileiro ao desempenho e à gestão inovadora no funcionalismo público.	Sugere haver maior evidência de corrupção em ministérios com maior percentual de cargos em comissão ocupados por gestores temporários.

	desenho de mecanismos.		Uma análise de desenho de mecanismos indica como o marco institucional pode ser alterado de forma a alinhar os incentivos dos gestores, induzindo a inovação geradora de bem-estar social e reduzindo a corrupção.
Cavalcante; Lotta; Yamada (2018)	O desempenho dos burocratas de médio escalão: determinantes do relacionamento e das suas atividades.	Investigar os determinantes do desempenho dos burocratas de média escalação a partir de duas dimensões: o nível de relacionamento e o nível de complexidade de suas atividades públicas.	Os resultados empíricos mostram que o desempenho dos burocratas de médio escalão é afetado tanto por fatores estruturais do governo, como também por suas próprias características individuais.
Rossi (2016)	O controle da administração pública em face dos cargos comissionados.	Analisar as ferramentas constitucionais pertinentes ao controle da Administração Pública no tocante à utilização do instituto do provimento em comissão, além das hipóteses ensejadoras do mencionado controle.	A vista da necessidade de melhor prover os cargos e empregos públicos a Constituição adotou, como regra, a forma de investidura por concurso público, que deve respeitar a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei. A exceção também é prevista e ocorre com a nomeação para cargo em comissão ou função de confiança.
Aguiar (2019)	Amizade ou parentesco? mecanismos sociais na ocupação de cargos comissionados em um município no interior de Pernambuco: uma contribuição aos estudos antropológicos de “corrupção”.	Compreender as categorias amizade e parentesco como mecanismos sociais articulados para a ocupação de cargos comissionados em um município do interior de Pernambuco.	Os resultados mostram quanto as relações políticas também interferem na dinâmica dos funcionários e na mobilização de seus vínculos para a concessão de benefícios, sobretudo os cargos comissionados. Nesse sentido, objetivei evidenciar que o fenômeno social da corrupção é culturalmente enraizado, tendo em vista que suas práticas variam de acordo com o contexto
Nunes (2018)	Cargos Comissionados. Herança do patrimonialismo na Administração Pública brasileira.	Analisar a relação do cargo em comissão ao longo da Administração Pública Brasileira	O cargo em comissão, simboliza, portanto, o retrocesso, a presença de interesses pessoais, estranhos à Administração Pública no poder público. É expressão, portanto da figura do patrimonialismo, não há distinção entre o que é público e o que é privado.
Carvalho; Avelino (2018)	Cargos comissionados de livre nomeação: um caminho para a corrupção?	Analisar as especificidades do provimento de agentes por livre nomeação e exoneração, sua utilização na política atual e em que medida os cargos comissionados poderiam ser utilizados como ferramenta para a corrupção na esfera pública	No decorrer do trabalho concluiu-se que o provimento de cargos em comissão apresenta deficiências que podem ser manipuladas em favor de autoridades descompromissadas com o bem-estar social.
Halik; Delgado (2018)	Perfil dos cargos comissionados no Ministério da ciência, tecnologia e Inovação.	Apresentar a estrutura dos cargos de livre nomeação e exoneração do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.	Conclui-se que, em média, 71% dos comissionados são servidores de carreiras e 25% são de filiações partidárias.



Branco; Ribeiro (2016)	A meritocracia e os cargos comissionados no serviço público.	Analisar a meritocracia como desempenho para nomeação de cargos comissionados	Os resultados apontam que os jogos políticos e relações entre parentes ainda são os principais fatores de decisão para nomear pessoas para funções públicas.
---------------------------	--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Segundo Lopes e Vieira (2020) a cultura das nomeações para cargos em comissão é relevante para movimentar a burocracia na forma planejada e desejado pelos políticos, por outro lado, o seu uso indiscriminado dificulta a implementação das políticas para a sociedade devido à falta de habilidades dos nomeados de fora do setor público. Nesse sentido, aproveitar as nomeações apenas para obter base política e compensar aliados, gera um risco de abaixamento da capacidade de condução e gestão do setor público que desempenha o importante papel de promover bem-estar social. O desafio é o equilíbrio entre as motivações para os cargos em comissão e os critérios das nomeações, especialmente dos cargos de alto escalão, o gestor público precisa alocar em funções públicas pessoas que tenham habilidades e competências para gerenciar suas funções, sendo a principal motivação para a nomeação do cargo público.

É importante observar que o Brasil apresenta uma estrutura federativa bastante heterogênea. São 5.570 municípios distribuídos em 26 estados e 1 Distrito Federal. Em toda cidade tem em sua estrutura de governo um prefeito, responsável pelas ações do Poder Executivo, e vereadores, eleitos por representação proporcional, que compõem a Câmara Municipal. No qual, na esfera do poder municipal é observado que os cargos são ocupados em sua grande maioria por parentes ou apoiadores políticos (CARDOSO; MARRECO, 2020).

Corroborando com essa discussão, Bugarin e Meneguim (2016) chama atenção para o ponto de interesse de muitos gestores públicos nas nomeações dos cargos comissionados, muitos deles buscam interesses pessoais e privados, levando-os a se dedicarem a atividades de corrupção dentro da esfera pública. Para solucionar esse problema o governo tem que fiscalizar no setor público, pois a finalidade é a promoção de bem-estar social e não o enriquecimento próprio por meio de vias ilegais. Por outro lado, Cavalcante, Lotta e Yamada (2018) determinam que mesmo em cargos públicos é fundamental que o nomeado exerça um bom desempenho nas suas funções, pois, culturalmente, os servidores por vezes são vistos como quem não tem compromisso com a função e com a esfera pública, segundo as autoras a Administração Pública deve criar mecanismos para angariar alto padrão de qualidade no serviço público.

Já Aguiar (2019) salienta que algumas relações podem interferir nesse processo de nomeação a cargos públicos, quando menciona que a corrupção se tornou uma preocupação recorrente, sobretudo, nos interesses de nomeações para cargos públicos, a Administração pública precisa criar esforços para combater a corrupção, havendo a necessidade de investigar as origens e os fatores culturais que ratificam as condutas dos indivíduos no tocante às práticas corruptas a fim de contextualizar e compreender suas ações cotidianas. Nesse sentido o serviço público não poderá usar a máquina pública em benefício próprio ou para beneficiar terceiros.

Em contrapartida, Nunes (2018) faz uma reflexão sobre a herança do patrimonialismo na Administração Pública brasileira, no qual aponta que as decisões dos gestores públicos ainda expõem características de decisões políticas, observando que a coisa pública, ainda apresenta variantes de coisas particulares. Citando como exemplo dessa prática recorrente os cargos em comissão por livre nomeação que é uma herança cultural que sucedeu com a vinda da família real portuguesa ao Brasil e que permanece até nos dias de hoje. Segundo ele, não resta dúvidas que a cultura organizacional do poder públicos brasileiros, aprimorada no apadrinhamento e na fidelidade pessoal, ainda estão longe de serem erradicadas da Administração Pública brasileira.

Os cargos em comissão têm sua efetivação na administração pública brasileira, sendo explicada pela precisão de se criar um grupo de servidores públicos de confiança do gestor político em cargos estratégicos, que ajude no plano de gestão do seu governo. O cargo de comissão não estabelece um problema em si, mas sim as nuances estratégicas dos gestores públicos que desviam esta forma de fornecimento do cargo para a qual foi criado, manobras

estas que não são poucas, sendo um indicativo as várias decisões de tribunais superiores frente a ilegalidades nas nomeações de cargos em comissão (CARVALHO; AVELINO, 2018).

Halik e Delgado (2018) faz uma profunda reflexão sobre a ocupação dos cargos públicos brasileiros e mencionam que a maioria das funções públicas na Administração pública brasileiras são ocupadas por servidores efetivos, que ingressaram no serviço público através de aprovação em concurso, porém, existem os cargos que são ocupados por nomeação da Administração pública no intuito de ajudar os gestores nos seus mandatos políticos, criando uma estrutura de comissão que está presente em todas as esferas, municipal, estadual e federal.

Para enriquecer o debate, Branco e Ribeiro (2016) coloca em pauta a questão da meritocracia para ocupar os cargos de alto escalão de um determinado governo, no que se refere ao merecimento através de suas competências e habilidades para assumir as responsabilidades das funções públicas. Quando o gestor público procura nomear para os cargos públicos pessoas que de fato tem a capacidade necessária, sendo estratégia para as ações de melhoria dos aspectos do serviço público brasileiro que em muitos momentos é considerado como ineficiente. Apresenta-se como importante o aprimoramento pessoal e profissional na condução do serviço público, além do aproveitamento do capital humano para otimizar os processos gerenciais da Administração Pública. Nesse sentido é de fundamental importância definir as contribuições de outros estudos acerca dos cargos comissionados e funções públicas, como exposto no Quadro 2.

**Quadro 2-** Contribuição dos estudos sobre cargos comissionados

AUTOR/ANO	CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO
Lopes; Vieira (2020)	Utilizar as nomeações apenas para conseguir apoio político e recompensar aliados, gera um risco na condução da gestão Pública. O principal desafio, então, é encontrar um equilíbrio entre as motivações e os critérios utilizados nas nomeações, especialmente dos cargos de alto escalão.
Cardoso; Marreco (2020)	Evidentemente, questões como rotatividade dos cargos comissionados, baixa estabilidade desses cargos, capacidade de implementação de políticas públicas desses profissionais, experiências profissionais anteriores, grau de politização, tipo de qualificação, relacionamento deles com a sociedade, contribuições para os resultados que serão vistos nas funções desses servidores.
Bugarin; Meneguim (2016)	Tem-se o problema do atual modo de preenchimento dos cargos de DAS. Em vez de se adotar critérios políticos, o ideal é que essas funções sejam preenchidas com base em mérito, sem que se perda a flexibilidade na contratação.
Cavalcante; Lotta; Yamada (2018)	O estudo ajuda a desconstruir a percepção do senso comum de que a maioria dos cargos de nomeação no governo federal são preenchidos de acordo com interesses partidários e não com base na meritocracia. Eles apontam o contrário, mostrando que existem diferentes grupos nessas posições e o maior deles, por exemplo, é formado por funcionários públicos de contratações permanentes e altas qualificações e experiência.
Rossi (2016)	É inevitável considerar o controle da Administração Pública em face dos cargos comissionados - por intermédio dos mecanismos analisados - imprescindível à consecução do interesse público, haja vista que o provimento comissionado empregado em desacordo com os ditames constitucionais ocasiona graves prejuízos à prestação do serviço público.
Aguiar (2019)	Podemos identificar o quanto as relações políticas também interferem na dinâmica dos funcionários e na mobilização de seus vínculos para a concessão de benefícios, sobretudo os cargos comissionados.
Nunes (2018)	O servidor público comissionado não tem a mesma liberdade e nem os mesmos direitos do servidor de carreira, podendo inclusive, ser demitido, sem qualquer justificativa.
Carvalho; Avelino (2018)	A importância da temática apresenta-se pela discussão do mecanismo da corrupção, altamente em voga na atualidade, inserido no contexto do serviço público, que interfere diretamente na qualidade dos serviços prestados pela administração pública à população.

Halik; Delgado (2018)	A nomeação para cargos comissionados muitas vezes, o critério é tão somente político. Colocar critérios seletivos para os nomeados em cargos de alto escalão trará profissionalismo e aperfeiçoamento para o setor público.
Branco; Ribeiro (2016)	Parece ser possível entender, ao que parece, que o cenário que se apresenta, acena para modificações, mas para que ela ocorra, ainda é necessário uma compreensão e melhor aprofundamento do contexto administrativo dos critérios para nomeação, que certamente não é mágico. Demandará trabalho e abertura à mudança.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Com base no Quadro 2, percebe-se as diversas contribuições em relação a abordagem de cargos comissionados e funções públicas. Nesse contexto, os autores apresentam posicionamentos que em sua maioria, pontua a questão do interesse pessoal nas nomeações para cargos em comissão, no qual o gestor público apresenta interesses de recompensar aliados, e isso, pode causar sérios danos ao poder público.

O debate entre os autores leva a reflexão sobre a prática de corrupções em funções públicas e alguns estudos apresentam medidas para gerenciar essas práticas, como por exemplo, estipular mais critérios para assumir cargos em comissão objetivando transparência no processo de nomeação, como na condução profissional do nomeado em relação as suas atividades no setor público, cumprindo a legislação e zelando pelo interesse da prestação dos serviços.

Os cargos em comissão estão relacionados as questões políticas da gestão pública, o gestor nomeia as pessoas de confiança para fazer parte da gestão. É necessário que se crie legislações mais eficientes para atuar frente aos problemas apresentados de desvio de conduta e corrupção nos acordos políticos para nomeação de cargos públicos, ressaltando que a função da administração pública é servir a sociedade e medir as desigualdades sociais. Nesse sentido, é necessários instrumentos regulatórios que possam controlar o setor público e suas funções, para isto segundo Rossi (2016) pensando justamente no descumprimento dos princípios constitucionais, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu mecanismos de controle da atuação da Administração Pública, que são essenciais no Estado democrático de direito.

Esses instrumentos são usados de maneira antecedente, para regulamentar as ações dos servidores públicos, sejam de carreiras ou de nomeação. Aponta-se a Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, como a Lei do servidor público, no qual orienta os requisitos básicos para investidura em cargo público. A Lei apresenta também como deverá ser realizada a nomeação de um servidor público, por concurso ou de livre nomeação, assim como de livre exoneração, como pode ser observado no Quadro 3.

### Quadro 3- Entre o Legal e o Real

Lei 8.112/1990	Real
<b>Art. 9º.</b> A nomeação far-se-á: I – em caráter efetivo, quando se tratar de cargo isolado de provimento efetivo ou de carreira; II – em comissão, inclusive na condição de interino, para cargos de confiança vagos.	É perceptível que em alguns cenários os gestores públicos buscam pessoas qualificadas para assumirem funções públicas, como aponta esse estudo em um órgão de esfera federal.
Parágrafo único Art. 9º. O servidor ocupante de cargo em comissão ou de natureza especial poderá ser nomeado para ter exercício, interinamente, em outro cargo de confiança, sem prejuízo das atribuições do que atualmente ocupa, hipótese em que deverá optar pela remuneração de um deles durante o período da interinidade.	As relações políticas levam os gestores a nomearem para cargos em comissão pessoas que devem algum tipo de favor, compensando com a função pública, e agindo em benefício próprio nesse cargo comissionado.
<b>Art. 19.</b> 1o o ocupante de cargo em comissão ou função de confiança submete-se a regime de integral dedicação ao serviço, observado o	Os autores relatam que em muitos casos a nomeação para cargos comissionados é uma medida política e o servidor nem sempre trabalha de acordo com o interesse da administração.

disposto no art. 120, podendo ser convocado sempre que houver interesse da Administração.	
<b>Art. 35.</b> A exoneração de cargo em comissão e a dispensa de função de confiança dar-se-á: I – a juízo da autoridade competente; II – a pedido do próprio servidor. Parágrafo único. (Revogado)	Hoje em dia, acontece uma grande rotatividade nos cargos comissionados, no qual percebe-se que os gestores nomeiam e exoneram de acordo com seus interesses
<b>Art. 62.</b> Ao servidor ocupante de cargo efetivo investido em função de direção, chefia ou assessoramento, cargo de provimento em comissão ou de Natureza Especial é devida retribuição pelo seu exercício.	Salienta que os cargos de comissão existem para nomear pessoas de confiança para funções de assessoramentos, chefias e direção. Nesse contexto, o gestor pode nomear pessoas no qual tenham condutas que não vão de acordo com os princípios da Administração Pública.
<b>Art. 117.</b> Ao servidor é proibido: VIII – manter sob sua chefia imediata, em cargo ou função de confiança, cônjuge, companheiro ou parente até o segundo grau civil;	Existe a proibição de se nomear pessoas da constituição familiar, o conhecido nepotismo, já que se entende que não é possível manter a imparcialidade com os sentimentos familiares envolvidos.
<b>Art. 119.</b> O servidor não poderá exercer mais de um cargo em comissão, exceto no caso previsto no parágrafo único do art. 9o , nem ser remunerado pela participação em órgão de deliberação coletiva.	Os autores afirmam que para assumir um cargo em comissão, o comissionado deve apresentar as habilidades necessárias para as funções públicas, diante disso, percebe-se situações atuais no qual os gestores mudam os comissionados de cargos, pois o mesmo não poderá assumir dois cargos em comissão aos seus tempos.
<b>Art. 127.</b> São penalidades disciplinares: V – destituição de cargo em comissão;	Os servidores públicos que agem em desacordo com a constituição e seus princípios é penalizado e responde administrativamente ou judicialmente pelos seus atos.
<b>Art. 141.</b> As penalidades disciplinares serão aplicadas: IV – pela autoridade que houver feito a nomeação, quando se tratar de destituição de cargo em comissão	Diferente dos servidores públicos de carreira, quando o nomeado para cargos de comissão cometem atos ilícitos contra os princípios da administração pública, o mesmo é destituído do cargo.
<b>Art. 146.</b> Sempre que o ilícito praticado pelo servidor ensejar a imposição de penalidade de suspensão por mais de 30 (trinta) dias, de demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade, ou destituição de cargo em comissão, será obrigatória a instauração de processo disciplinar.	Nos atos de corrupção na esfera pública, o servidor responde e sofre as consequências, dependendo da gravidade do ato, poderá deixar o cargo e responder processo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Analisando o Quadro 3, observa-se um confronto entre a Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Do servidor público no qual especifica o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas e os estudos dos autores que pesquisaram sobre os cargos comissionados e seu contexto na atuação de nomeados para funções públicas. Nesse sentido, os autores apontam algumas inconsistências que a realidade apresenta e que nem sempre vai de acordo com a Lei, para isto vale ressaltar que foi realizado uma seleção de 10 artigos que tratam dessa temática, visando contribuir para a presente pesquisa. Nota-se uma preocupação dos estudos de alinhar e ponderar as inconsciências da nomeação para funções em comissão e os gestores na maioria das vezes agem em benefício próprio ou para beneficiar terceiros.

A Lei nº 8.112/1990 apresenta 253 artigos que buscam estabelecer a regulação dos processos de denominação de pessoas para assumir essas funções, diante disso, entende-se que a nomeação para cargos públicos se caracteriza como ato discricionário, garantido a Administração Pública o direito de escolha e muitos gestores, segundo as abordagens dos artigos selecionados, utilizam desse direito de escolha para agir por conveniência e oportunidade para prática de atos até mesmo corruptos. Entende-se como importante que o gestor na execução das suas funções na Administração Pública venha a cumprir seus princípios

constitucionais e com isso, oportunizar o alcance dos seus objetivos institucionais, visando a lisura e transparência nos seus processos e no modo de gerenciar o setor público.

Nesse sentido, entendemos que as contribuições dos artigos selecionados e analisados, colaboram de forma significativa para o presente trabalho. Pois, é evidenciado que a Administração Pública tem como objetivo atuar em favor do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos que governam. Nesse sentido, para a Administração Pública funcionar necessita de uma estrutura de pessoas que devem atuar em cargos e funções. Os estudos destacam que os gestores pensam em interesses próprios na formação da sua equipe de gestão. As contribuições que ressaltamos com a leitura e análise dos artigos, é de refletir as atitudes dos gestores públicos e repensar o funcionamento do serviço público.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo central do estudo foi buscar analisar as contribuições dos estudos sobre os cargos comissionados ou as funções públicas no âmbito da Administração Pública, evidenciando por meio da literatura e autores do assunto, os quais corroboram que a forma desigual de ascensão aos cargos em comissão e muitas vezes não existem o uso de critérios profissionais para a nomeação. Os resultados apresentaram que para exercer essas funções públicas o gestor está preocupado com seus interesses pessoais e nem sempre é analisado as habilidades dos nomeados para o cargo.

O trabalho apontou como parâmetro de análise a Lei n.º 8.112/1990 que fomentou inúmeros debates acerca da sua real aplicação no âmbito prático das funções que são exercidas na Administração Pública. Seus instrumentos de normatização, controle e fiscalização dos servidores público com o zelo e seriedade para suas atividades laborais, contudo, evidenciando os princípios do serviço público.

Ressalta-se como principais resultados encontrados com a leitura feita dos materiais analisados, que os cargos comissionados estão quase sempre relacionados a uma postura política na Administração pública o que facilita o processo de corrupção relacionada a esses cargos públicos. Outros resultados observados com base nos trabalhos publicados, apresentam que as principais motivações para a escolha dos cargos em comissão são interesses pessoais e políticos e o gestor público age em benefício próprio. Ressalta-se que como resultado encontrado no presente estudo, consiste na ferramenta de controle desses cargos comissionados que além da regulamentação da Constituição Federal de 1988 temos a Lei 8.112/1990 que trata sobre a regulamentação do servidor público. Em linhas gerais os estudos realizados apontam contribuições significativas com o trabalho proposto, pois foi encontrado nas literaturas informações relevantes para contemplar os objetivos da pesquisa,

Portanto, os objetivos iniciais desse estudo foram alcançados como demonstrou a literatura ao constatar os impactos que os cargos em comissão apresentam no cenário político já que são funções de livre nomeação e livre exoneração, ficando a cargo do gestor a tomada de decisão de quem nomear para as atividades vinculadas a sua gestão, tendo o mesmo, sido satisfatório em seu alcance, logo que, a pesquisa identificou as variações dos diversos interesses na Administração Pública. As barreiras metodológicas encontradas no percurso do desenvolvimento da presente pesquisa consistiram na pouca quantidade de estudo relacionados a temática de cargos comissionados e funções públicas, provocando o uso de duas plataformas diferentes para garantir a quantidade mínima de estudo sobre o tema e promover respaldo científico na elaboração do presente trabalho.

Nessa perspectiva, surge a necessidade de estudos constantes quanto a eficiência e eficácia da lei do servidor público garantindo que o interesse da Administração Pública seja atendido. Diante dos resultados encontrados, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas para análise da atuação dos gestores públicos sobre as nomeações de cargos comissionados, mais especificamente quanto a eficiência da Lei nº 8.112/1990, por ser uma temática relevante e que precisa de novos estudos, inclusive de campo.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. N. **Amizade ou parentesco? mecanismos sociais na ocupação de cargos comissionados em um município do interior de Pernambuco: uma contribuição aos estudos antropológicos de “corrupção”**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, 2019.
- BASTOS, A. V. B.; MAIA, L. G.; RODRIGUES, A. C. A.; MACAMBIRA, M. O.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(2), 153-162, 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 2011.
- BOTH, S. J.; SIQUEIRA, C. J. So. **Metodologia Científica: faça fácil sua pesquisa**. Tangará da Serra: São Francisco, 2015.
- BRANCO, R. A; RIBEIRO, P. E. A meritocracia e os cargos comissionados no serviço público. **Rev. Caribeña de Ciências Sociales**, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2016.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, 5 out. 1998. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. 2022.
- BRASIL. Projeto de Lei nº 4.407, de 1994. Dispõe sobre o Sistema de Planos de Carreira dos Servidores Públicos Civis dos poderes da União e estabelece as diretrizes para a sua implantação, bem como dos Planos de Carreira da administração direta, das autarquias, inclusive as em regime especial e das fundações públicas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1994. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 09 mar. 2022.
- BUGARIN, M; MENEGUIN, F. B. Incentivos à corrupção e à inação no serviço público: Uma análise de desenho de mecanismos. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 46, n. 1, p. 43-89, 2016.
- CARDOSO, A. L. R; MARENCO, A. Nomeações políticas nos governos municipais e performance burocrática: avaliando o desempenho. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 360-380, 2020.
- CARVALHO, J.; AVELINO, M. D. Cargos comissionados de livre nomeação: um caminho para a corrupção? **Revista Eletrônica de Ciências Jurídicas**, v. 1, n. 4, 2018.
- CAVALCANTE, P. L; LOTTA, G. S; YAMADA, E. M. K. The mid-level bureaucrats’ performance: determinants of their activities and work relationships. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, p. 14-34, 2018.
- DENTI JUNIOR, R. **Um olhar sobre os cargos em comissão em administrações públicas municipais: gestão social ou clientelismo político?** / Ricardo Denti Junior. – Ijuí, 2016. – 131 f.: il.; 30 cm. Dissertação (mestrado) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí). Desenvolvimento.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CASTRO, D. P. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CAVALCANTE, P; CARVALHO, P. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 1-26, 2017.
- COCCIASECCA, S; GROSSI, G; SANCINO, A. Public appointments as a tool for public governance: a systematic literature review. **International Journal of Public Sector Management**, 2021.
- CONSTITUIÇÃO DE 1988. **Senado Federal**. Disponível em: [https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988\\_26.06.2019/art\\_37.asp](https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_26.06.2019/art_37.asp). Acesso em 12 de mar. 2022.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

- HALIK, A. R; DELGADO, J. Perfil dos cargos comissionados no ministério da ciência, tecnologia e inovação. **DESAFIOS-Revista Interdisciplinar Da Universidade Federal Do Tocantins**, v. 5, n. 2, p. 8-18, 2018.
- LIMA, E. F. R. **O Servidor Público na Perspectiva de Uma Gestão Pública Eficiente**. Monografia apresentada à Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, São João Del-Rei, 2018.
- LOPES, A. V; VIEIRA, D. M. Nomeações para cargos comissionados e grupos de interesse: usos, motivações e desafios retratados em pesquisas recentes. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 26, p. 439-462, 2020.
- MAGALHÃES, G. A. **O regime jurídico dos empregados públicos que assumem cargos e funções em estatais**. 2015. Disponível em< <http://bibliotecadigital.fgv.br>> acesso em 10 de março de 2022.
- MELLO, G. R. **Governança Corporativa no Setor Público Federal Brasileiro**. Dissertação apresentada à Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre, São Paulo, 2006.
- MOURA, F. B. **Os Princípios da Administração Pública Brasileira e Suas Relações com o Setor Privado**. - Curso de especialização em Gestão Pública Municipal, Universidade Estadual da Paraíba/Universidade Aberta do Brasil, João Pessoa, Paraíba, 2012.
- NUNES, O. G. **Cargos Comissionados. Herança do patrimonialismo na Administração Pública brasileira**. 2018. Disponível em< <http://hdl.handle.net/123456789/180>> acesso em 21. Mar. 2022.
- OLIVEIRA, A. **Fundamentos de Administração**. Cuiabá: UFMT, 2015.
- PACHECO, R. S. **Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção**. In: VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, p. 8-11, out. 2002. Disponível em:< <https://is.gd/TAdiLu>>. Acessado em: 11 março. 2022.
- SÁ, T. A importância da estabilidade do servidor público para a manutenção do interesse público. **Anais do EVINCI-UniBrasil**, v. 7, n. 2, p. 92-103, 2021.
- SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. (2007). Systematic review studies: a guide for careful synthesis of the scientific evidence. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, 11(1), 83-89.
- SANO, H.; ABRÚCIO, F. L. **Promessas e Resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo**. Revista Administração de Empresas, 48(3), set., 2008.
- SANTOS, L. A. Burocracia profissional e a livre nomeação para cargos de confiança no Brasil e nos EUA. **Revista do serviço público**, v. 60, n. 1, p. 05 -28, 2009.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. – 24ª ed. -São Paulo: Cortez, 2018.
- SOUZA, I. L. C. **A Proclamação da Independência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.
- REZENDE, D. A. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ROSSI, K. F. F; SILVA A. Z. **O controle da administração pública em face dos cargos comissionados**. 2016. Disponível em < [repositorio.ufgd.edu.br](http://repositorio.ufgd.edu.br)> acesso em 21. Mar. 2022.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. – 16. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.