

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS - CCHL
BACHARELADO EM CIÊNCIA POLITICA**

MARIA VITÓRIA REINALDO CUNHA SILVEIRA

**CARGOS COMISSIONADOS NA BUROCRACIA BRASILEIRA: UMA ANÁLISE
SOBRE AS DIVERGÊNCIAS ENTRE A LITERATURA E A OPINIÃO PÚBLICA**

**TERESINA-PI
2022**

MARIA VITÓRIA REINALDO CUNHA SILVEIRA

**CARGOS COMISSIONADOS NA BUROCRACIA BRASILEIRA : UMA ANÁLISE
DAS DIVERGÊNCIAS ENTRE LITERATURA E A OPINIÃO PÚBLICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de
Ciência Política da Universidade Federal do Piauí como
requisito parcial para obtenção do título de bacharel em
Ciência Política.

Orientador: Prof. Dr. Márcio Cunha Carlomagno

TERESINA - PI

2022

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Piauí
Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas e Letras
Serviço de Processos Técnicos

S587c Silveira, Maria Vitória Reinaldo Cunha.
Cargos comissionados na burocracia brasileira : uma análise das
divergências entre literatura e a opinião pública / Maria Vitória
Reinaldo Cunha Silveira. -- 2022.
26 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade
Federal do Piauí, Centro de Ciências Humanas e Letras,
Bacharelado em Ciência Política, Teresina, 2022.
“Orientador: Prof. Dr. Márcio Cunha Carlomagno.”

1. Serviço público - Brasil - Cargos e funções. 2. Cargos
comissionados. 3. Burocracia política. 4. Cargos de livre nomeação.
5. Opinião Pública. I. Carlomagno, Márcio Cunha. II. Título.

CDD 351.81

Bibliotecária: Thais Vieira de Sousa Trindade - CRB3/1282

MARIA VITÓRIA REINALDO CUNHA SILVEIRA

**CARGOS COMISSIONADOS NA BUROCRACIA BRASILEIRA: UMA ANÁLISE
DAS DIVERGÊNCIAS ENTRE LITERATURA E OPINIÃO PÚBLICA**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao curso de Ciência Política da
Universidade Federal do Piauí, como
requisito parcial para a obtenção do título
de bacharel em Ciência Política.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Márcio Cunha Carlomagno (Orientador)
Universidade Federal do Piauí - UFPI

Prof. Dr. Monique de Menezes
Universidade Federal do Piauí - UFPI

Prof. Beatriz de Paula Silva Ribas
UPFI/UFMG

AGRADECIMENTOS

Os anos dedicados a obter este título acadêmico me fizeram enfrentar monstros pessoais que antes teriam me paralisado. Me sinto, ao obtê-lo, um século mais velha e proporcionalmente mais madura. Os episódios desta jornada me apresentaram fiéis companheiros e desafios inéditos que me revelaram coragem que eu não sabia possuir. Dessa forma, registro aqui minha gratidão por nomes que sem os quais não teria logrado sucesso nesta missão.

Á Marcio Carlomagno, por me provar que milagres ocorrem SIM em curtos intervalos de tempo.

Á Maria do Socorro, por me eximir de responsabilidades domésticas e me incentivar com vitaminas e amor em manhãs e madrugadas.

Ao Seu Zé Maria e Dona Dadá, que atravessaram árduas batalhas neste mundo sonhando com seus netos obtendo um título no Ensino Superior – Ser a primeira deles guiando os próximos com o próprio exemplo tem sabor inigualável de triunfo.

Ás minhas mais íntimas confidentes: Beatriz e Aryell, por me ajudarem na oscilação desta caminhada, tantas vezes curando meus pés feridos com acolhimento e afeto, de modo que eu pude completa-la.

Ao meu amor maior nesta terra, Antonio Arleque (In memorian), que me trouxe até aqui sem realmente estar aqui. Todo esse esforço teve o seu contorno. Foi o nosso breve tempo juntos que plantou em mim a paixão pela leitura e a faminta curiosidade de desvendar o mundo. Não poder celebrarmos juntos é o único pesar desse momento mágico de comemoração.

Agradeço á Universidade Federal do Piauí pela experiência de sair da minha bolha e poder admirar com meus próprios olhos todos os ecossistemas humanos que se desenvolvem nos seus corredores. A pluralidade de mentes e potenciais é hoje muito cara a mim, que através da UFPI aprendi o valor real da tolerância.

Por fim, registro minha imensa gratidão a todos os ilustres mestres que ao escolher a docência, deixaram um pouco de si em seus ensinamentos proporcionando aos alunos conhecimento científico e também humano.

RESUMO

Os cargos comissionados no alto escalão da burocracia federal são de suma importância para o andamento de políticas públicas e têm considerável importância nos arranjos políticopartidários realizados. Entretanto, o caráter discricionário do recrutamento desses servidores é frequentemente discutido, dando origem a debates sobre o desempenho e eficiência dos cargos de comissão. O presente artigo buscou fazer um comparativo entre os argumentos mobilizados pela produção acadêmica e a produção jornalística, adotando a hipótese de que há, sim, um distanciamento entre ambas e os jornais tendem a ser mais negativos ao se referir a este tema. Utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo e revisão de escopo para categorizar variáveis que fornecessem subsídios materiais para essa comparação. A pesquisa revelou que na literatura científica há uma pluralidade de argumentos que tanto defendem quanto questionam a existência dos comissionados, enquanto que a produção jornalística, apenas os condena. Dentro do universo analisado, as hipóteses foram confirmadas e o presente trabalho discorre sobre esses resultados. Ademais, esse desalinhamento revela um fenômeno que pode ser visto de duas óticas, uma delas é a dificuldade de comunicação da ciência com a sociedade em geral e a outra, é a disseminação de informação sem respaldo científico pelos jornais.

Palavras-chave: Cargos comissionados; Burocracia Política; Cargos de livre nomeação; Opinião Pública.

ABSTRACT

The positions commissioned at the top of the federal bureaucracy are of paramount importance for the progress of public policies and have considerable importance in the political-partisan arrangements carried out. However, the discretionary nature of recruiting these servers is often discussed, giving rise to debates about the performance and efficiency of commission positions. This article sought to make a comparison between the arguments mobilized by academic production and journalistic production, adopting the hypothesis that there is, yes, a distance between both newspapers tend to be more negative when referring to this theme. The qualitative methodology of discourse analysis and scope review was used to categorize variables that provided material subsidies for this comparison. The research revealed that in the scientific literature there is a plurality of arguments that both defend and question the existence of the commissioned, while the journalistic production, here representing public opinion, only condemns them. Within the analyzed universe, the hypotheses were confirmed and the present work discusses these results.

key-words: Cargos comissionados; Burocracia Política; Cargos de livre nomeação; Opinião Pública;

LISTA DE FIGURAS

QUADRO 1 – Cargos em DAS	10
GRÁFICO 1 – Anos de publicação dos artigos científicos analisados.....	17
GRÁFICO 2 – Cruzamento entre metodologia e recorte	18
GRÁFICO 3 – Cruzamento entre metodologia e área de conhecimento.....	19
GRÁFICO 4 – Cruzamento entre perspectiva e área de conhecimento.....	20
GRÁFICO 5 – Argumentos mobilizados pela imprensa.....	21
TABELA 1 - Comparativo da perspectiva, academia e imprensa.....	22

SUMÁRIO

<u>I</u> NTRODUÇÃO	7
2 O QUE SÃO E QUAIS QUESTÕES ATRAVESSAM O DEBATE SOBRE OS CARGOS DE COMISSÃO?	8
2.1 A OPINIÃO PÚBLICA NO CONTEXTO POLÍTICO	14
<u>D</u> ESENHO DE PESQUISA	15
<u>R</u> ESULTADOS	16
Gráfico 1 - Anos de publicação dos artigos científicos analisados	16
Gráfico 2 – Cruzamento entre metodologia e recorte	18
Gráfico 3 – Cruzamento entre metodologia e área de conhecimento.....	19
Gráfico 4 – Cruzamento entre perspectiva e área de conhecimento	20
Gráfico 5 – Argumentos mobilizados pela imprensa	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

INTRODUÇÃO

Os resultados dos estudos realizados pelas Ciências Sociais sobre os mais diversos fenômenos têm construído paulatinamente uma base sólida para compreensão mais profunda da realidade em que estamos inseridos. Algumas das conclusões desmistificam dogmas produzidos pelo senso comum e desconstruem máximas que são reproduzidas em massa como um entendimento coletivo, mas sem respaldo científico. É esse o papel dos cientistas, observar, analisar e buscar respostas para as mais variadas questões que permeiam a sociedade. Enquanto isso, a própria sociedade continua em acelerada dinâmica de movimentos entre atores, instituições e modelos organizacionais, de maneira a dar origem a lentes de interpretações diferentes sobre os fenômenos vivenciados. É sob esta perspectiva de distinção entre compreensões que iniciamos a situar o leitor.

Conforme são percebidos, os fenômenos são assimilados distintamente pelas mais variadas áreas e setores sociais. É possível que as ferramentas de compreensão da realidade de uma mesma sociedade propaguem convicções não convergentes sobre o mesmo fato. Isso possibilita que as ciências, instrumentalizadas por metodologias distintas entre si, também cheguem a inferências próprias. Este é o caso aqui em voga, no qual a produção científica e a produção jornalística têm visões completamente particulares sobre os cargos de confiança na composição dos quadros de pessoal da burocracia brasileira, tema central deste trabalho. O objeto de pesquisa desse estudo são os cargos comissionados na burocracia brasileira. Mais especificamente, questiona-se: como tais cargos são tratados pela literatura científica e pela imprensa nacional?

A produção jornalística é, indubitavelmente, um dos veículos informativos de maior alcance em solo brasileiro. Prova disso são as centenas de milhares de pessoas que pagam assinaturas de jornais para os acompanhar mensalmente. As matérias jornalísticas são resultado de um processo de coleta de dados, que através de uma técnica de ranqueamento de impacto são reformuladas em notícias, colunas, editoriais e artigos de opinião. Portanto, trata-se de um instrumento da mídia com larga escala de alcance que visa informar seus leitores. Entretanto, os textos informativos também os influenciam, uma vez que fazem juízos de valor com o uso de adjetivos, charges sarcásticas e certo sensacionalismo factóide. A opinião pública particular do povo é alimentada pelo conteúdo dos jornais, que por vezes inflamam debates ou contribuem para a manutenção de convicções populares sem respaldo científico. Por outro lado, esses veículos se julgam como uma expressão da opinião pública, considerando a si mesmo como “a voz do povo”. Todavia, se os jornais refletem fielmente a opinião do povo ou se o povo a

constrói sob a influência dessa mídia é questão a qual não se dedica esse trabalho. A perspectiva adotada aqui é a mixagem das duas afirmações anteriores: os jornais tanto influenciam quanto representam a opinião pública do povo. O enfoque deste artigo é para a produção jornalística consoante aos cargos comissionados, os quais são frequentemente retratados como categoria inquestionavelmente espúria, admitida sob pretextos escusos e de rendimento discutível.

Enquanto isso, a literatura realiza um trabalho sistemático com critérios rigorosos para ser científica. Existe uma produção considerável sobre corpos burocráticos do Estado em áreas como Ciência Política, Administração, Gestão, e Políticas Públicas. Os avanços desses estudos proporcionam um entendimento mais límpido a respeito dos cargos comissionados, que são parte do corpo burocrático da grande maioria dos Estados contemporâneos mundiais. Para sustentar esse conhecimento, são mobilizados argumentos que evocam tanto a importância e defesa dessa burocracia política quanto, também, alguns apontamentos relativos à sua eficiência ou nível técnico. A produção acadêmica, em relação a produção jornalística tem, então, perspectivas mais heterogêneas. Este trabalho visa realizar um comparativo mais profundo sobre essas divergências considerando a hipótese inicial de que além de distintas, a abordagem dos jornais sobre o tema é majoritariamente negativa.

2 O QUE SÃO E QUAIS QUESTÕES ATRAVESSAM O DEBATE SOBRE OS CARGOS DE COMISSÃO?

O modelo brasileiro de presidencialismo de coalizão é um sistema que envolve e depende do funcionamento adequado de muitas engrenagens. Cada uma delas pode ser um ator ou uma instituição que preenche um mecanismo fundamental para que a roda da governabilidade gire. Uma dessas engrenagens é negociada entre os players do governo com a finalidade de que a sua indicação de autoridade admita nos quadros de instituições estratégicas uma presença de sua confiança. Ou seja, há espaço no corpo burocrático para preenchimento de quadro de pessoal conforme critérios políticos, e uma vez lotado nesta função, este servidor é um comissionado. Para resolver situações desfavoráveis nas casas, ou mesmo para atrair uma maior base para a bancada governista, é comum a estruturação de coalizões majoritárias no congresso em troca de pastas ministeriais ou indicações a órgãos importantes do governo (AMORIM NETO, 1995). Essa prática é tanto válida quanto legítima e é resultado do formato institucional que o Estado tem neste país, herdando historicamente esses espaços a serem preenchidos discricionariamente da coroa Portuguesa enquanto geria o Brasil-Colônia, de quando são os primeiros registros Brasileiros de cargos de livre-nomeação (CARDOSO, 2011).

De volta ao tempo presente, vale ressaltar que os cargos de confiança são intrínsecos ao regime democrático, visto que nele é conferido um grau específico de liberdade ao governante que lhe permite formar as estruturas de seu governo (SANTOS,2009). Existe, também, fatores adjacentes ao formato institucional do Estado que justificam a presença desses cargos de livre nomeação na composição de quadro pessoal da burocracia. Tanto as relações entre executivolegislativo dos eleitos, quanto os próprios arranjos das competições políticas eleitorais desaguam em alianças astutas. Hodiernamente, “as regras que estruturam nosso sistema eleitoral incentivam estratégias localistas e distributivistas dos parlamentares, além do personalismo. O cargo é um importante canal de controle sobre a alocação de recursos para bases eleitorais, ainda mais porque as decisões sobre a alocação de recursos são feitas pelo próprio Executivo, conferindo a este grande discricionariedade sobre a execução de programas governamentais.” (LOPEZ,FELIX, 2015, p.109). Esse esclarecimento introduz um outro: a burocracia – de maneira geral, é, apesar de outras perspectivas, um aspecto determinante da configuração institucional da política pública. É sob a ótica de que são os burocratas que administram a cooptação de dados, o planejamento estratégico de ações e a implementação das medidas em escala nacional, que sua importância foi escolhida para ser tema deste trabalho. De acordo com essa relevância, primeiro trataremos do entendimento de quais atividades esses servidores desempenham em acertos conceituais.

Conforme Felix Lopez conceitua no primeiro capítulo do seu livro “Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro” a burocracia em sua totalidade é dividida em duas: a mais estável, que compreende um plano de carreira e forma de admissão através de seletivos, a exemplo de concurso público, e a residual, que paradoxalmente detém mais poder administrativo e capacidade de influenciar tanto as lógicas de alocação de vagas pós eleição quanto a gestão das políticas públicas. O autor esclarece que tanto a mídia quanto a própria literatura atribuem muitos nomes a esta burocracia, entre eles: cargos de confiança, cargos de livre provimento ou cargos de livre nomeação ,além de simplesmente burocracia ou cargos políticos. Entretanto, consoante o decreto n° 71.235 de 10 de outubro de 1969, a denominação adequada para a categoria é cargos de direção e assessoramento superior (DAS). Diz a matéria do decreto : “compreende os cargos de provimento em comissão a que sejam inerentes atividades de planejamento, orientação, coordenação e controle, no mais alto nível da hierarquia administrativa dos órgãos da administração Federal direta das Autarquias federais, com vistas a formulação de programas, normas e critérios que deverão ser observados pelos demais escalões hierárquicos”. Ou seja, é a forma de recrutamento dos admitidos e suas atividades

desempenhadas que os configuram como DAS, os diferindo do cargo de funções gratificadas, que apenas podem ser ocupadas por servidores efetivos – se tratando dos servidores de carreira já mencionados nesse texto. A priori, o decreto designava 4 níveis dentro da categoria sendo o 4º o mais alto, como se pode observar no quadro abaixo:

Nível	Descrição
Nível 1	Atividades de direção de unidades de segunda linha da estrutura organizacional e dos órgãos jurídicos das Autarquias federais incumbidas do ensino superior, do desenvolvimento do País no plano nacional ou regional, da pesquisa científica e tecnológica pura e aplicada, da previdência e assistência de âmbito nacional, do ensino médio federal e da pesquisa social para o desenvolvimento do País no plano nacional ou regional; de direção das unidades de Segunda linha do órgão de Política Federal,; atividades de chefia do Gabinete de dirigentes de Autarquias federais compreendidas no nível 3; bem com atividades de assessoramento, no tocante às suas funções jurídicas ao Consultor-Geral da República, ao Procurador-Geral da República;
Nível 2	Atividades de direção dos órgãos setoriais de segurança e informações; do sistema de administração financeira, contabilidade e auditoria; do sistema de pessoal civil, do sistema de administração tributária federal e arrecadação de tributos; de chefia dos Gabinetes de Ministros de Estado e de dirigente de Órgão integrante da Presidência da República; atividades de Subprocurador-Geral do Ministério Público; de direção de estabelecimento de ensino superior; de direção dos órgãos centrais da estrutura organizacional dos Ministérios civis; de direção das unidades de segunda linha dos Órgãos integrantes da Presidência da República; atividades de assessoramento jurídico aos Ministros de Estado e ao Diretor-Geral do Departamento Administrativo do Pessoal Civil e de Assessoramento direto, aos Ministros de Estado e ao Diretor-Geral do Departamento Administrativo do Pessoal
Nível 3	Atividades de direção geral do órgão jurídico do Ministério da Fazenda e do Ministério Público junto à Justiça especializada; de direção do órgão incumbido da realização de estudos e pesquisas visando ao planejamento integrado dos transportes nacionais; de direção de Autarquias federais incumbidas do ensino superior, de estudos e pesquisas de alto nível relacionados com energia nuclear, do desenvolvimento do País no plano nacional ou regional e da previdência e assistência e atividades de direção de Autarquia incumbida da impressão de valores e cunhagem de moedas.
Nível 4	Direção geral de órgãos da Presidência da República, compreendendo atividades de assessoramento jurídico, de política de medicamentos e de pesquisa ; direção geral do Ministério Público da União; direção dos órgãos central e setoriais do sistema de planejamento, coordenação e orçamento dos Ministérios civis e do órgão central do sistema de administração financeira, contabilidade e auditoria; direção do órgão central de administração tributária federal e arrecadação de tributos.

Fonte: Diário Oficial da União

Neste ínterim, entretanto, surgiram ainda dois outros níveis, totalizando 6. Trata-se de funções que cuidam do assessoramento direto de pastas ministeriais e chefias de departamentos, sendo consideradas como o alto escalão da burocracia federal na literatura á qual este trabalho toma como fonte de matéria. As DAS podem ser compreendidas como de suma importância para as *policies* do país, correspondendo a uma categoria que comporta muitos servidores em diferentes níveis hierárquicos com as mais distintas atribuições direcionadas para o bom desempenho das instituições.

Há um campo de estudo dentro da ciência política que se dedica a compreender a relação entre as lógicas de negociação da política e o desempenho da qualidade das políticas públicas pensadas pelos comissionados. Essa é uma tendência que já é bastante explorada na ciência política norte-americana e europeia. No Brasil, a volta do regime democrático na configuração de um sistema republicano e presidencial em 1988 tornou o campo nacional um profícuo terreno para a exploração da composição, organização e eficácia do nosso próprio corpo burocrático, tendo em vista o grau de liberdade de exploração e obtenção de dados reconquistados com esse marco. De tal forma se deu a proliferação das análises sobre essa categoria, que logo havia estudos sobre a legitimidade e a eficiência desses cargos. Os mais diversos aspectos que permeiam os cargos comissionados ganharam a atenção da ciência. Entre eles se destaca a crescente demanda pela profissionalização dos servidores. Esta se refere a uma tendência de incentivo das nomeações de servidores de carreira em detrimento de indicações com critérios políticos, e até mesmo o recrutamento dessas funções através de concurso público, evocando um caráter mais impessoal e meritocrático. Isso tudo a fim de fomentar nas agências estratégicas uma composição mais técnica que não abole a burocracia de modo geral, mas torna seus quadros tanto mais especialistas quanto insulados. É indispensável ressaltar que a profissionalização de instituições do setor público é um tema que foi alimentado pela multidisciplinaridade de áreas como Administração, Gestão e Políticas Públicas, Economia e as contribuições da própria ciência política. Essa tendência vem se fortalecendo através do tempo com a adesão cada vez maior de lógicas de gestão do setor privado ao setor público, fomentados pela onda de inovação desencadeada nos anos 80 pela Administração Pública nos Estados Unidos e Reino Unido.

Por conseguinte, o estado da arte na literatura de instituições no tópico de capacidades institucionais urge por mudanças em modelos tradicionais e resvala em diversas prováveis aplicações práticas. Em casas legislativas, por exemplo, há um debate vívido e atual sobre a

forma de admissão, performance e desempenho dos *staff* de gabinete dos legisladores, considerando que o Brasil detém tanto assessores da casa institucional em questão (Funcionários de carreira) quanto a prerrogativa de adquirir assessores pessoais sob critérios políticos. Márcio Carlomagno (2019) esclarece, porém, que embora tanto casas legislativas quanto pastas ministeriais tenham o fator comum de atender a dinâmicas de influência entre esferas política e partidária no seu corpo técnico, existem diferenças relevantíssimas entre elas.

O autor argumenta que a “atividade-fim” de cada uma é distinta. À medida que nos ministérios a sua é produzir políticas públicas de amplitude nacional, o que chama de “atividade-fim” das casas legislativas é voltada para demandas internas, servindo os atores políticos aos quais são subordinados de maneira a assistir e auxiliar na obtenção de seus interesses privados. Assim, o fator que compartilham é mais acentuado nas casas legislativas - o que não dispensa as DAS de atender a lógicas de patronagem e apadrinhamentos políticos.

Conforme Longo (2007) o desenvolvimento do processo político brasileiro foi forjado na “Patrimonialização” do Estado. As práticas coronelistas de nepotismo e favoritismo ainda são máculas vivas na história por não terem sido completamente extintas até os dias atuais. Conforme o Estado foi se organizando em esquemas de administração de poder difusos, elas ainda remanescem. A problematização dessa questão aplicada aos cargos comissionados se apresenta eximindo a indicação política em si da contestação de legitimidade, mas considera que nem sempre elas se tratam dos indivíduos mais qualificados para desempenhar as funções estabelecidas. Como mencionado, esses cargos são constante moeda de troca entre partidos e bancadas, onde em cenários desfavoráveis, nem sempre é possível exigir o melhor perfil para a função, apenas acatar o acordo deflagrado. Esse tipo de arranjo tem ainda uma outra consequência: uma considerável rotatividade de servidores nos cargos comissionados, uma vez que a dinâmica entre congresso e poder executivo é acelerada e exige capacidade de reação proporcional. O fenômeno da rotatividade é analisado com robustez por autores como Felix Lopez (2020) e denuncia um efeito negativo que impacta a sociedade como um todo: a descontinuidade das políticas públicas. Ora, se a equipe que planejou as diretrizes do projeto e era responsável pela sua implementação foi realocada ou exonerada antes de seu total andamento, obviamente a equipe vindoura terá dificuldades gerenciais visto o retrabalho resultante da perda de memória institucional, interrompimento do fluxo de informações e o comprometimento do espírito de equipe.

As dificuldades de administração de pastas ministeriais que demandam trabalho conjunto de equipes numerosas resvalam em um tópico já aqui sinalizado: a falta de

qualificação dos indicados. Isto posto, é imprescindível notar os estudos da literatura que se dedicam a esmiunçar o perfil desses comissionados. Uma pesquisa realizada por Almir Oliveira (2022) foi capaz de atribuir índices sobre a capacidade de gestão de riscos e autopercepção de responsabilização e ação entre comissionados da administração pública federal com o intuito de desvendar os atributos pessoais que esses servidores dispõem em prol de desempenhar sua função com máximo empenho e êxito. Nesse sentido, as qualificações profissionais funcionam como um fortíssimo indicativo de aptidão, ainda que não devesse ser o único. Em 2019, visando tornar os requisitos de indicação mais claros e os quadros mais técnicos, Jair Bolsonaro, então Presidente da República, sancionou o decreto N° 9.727 em 15 de Março, que dispõe sobre critérios, perfil ideal e os procedimentos gerais a serem seguidos para ocupação dos cargos em DAS e funções comissionadas do poder executivo (FCPE). Consoante matéria do decreto os ocupantes de DAS 5 e 6 - os níveis mais altos - deverão atender a pelo menos um dos critérios seguintes: I - possuir experiência profissional de, no mínimo, cinco anos em atividades correlatas às áreas de atuação do órgão ou da entidade ou em áreas relacionadas às atribuições e às competências do cargo ou da função; II - ter ocupado cargo em comissão ou função de confiança equivalente a DAS de nível 3 ou superior em qualquer Poder, inclusive na administração pública indireta, de qualquer ente federativo por, no mínimo, três anos; ou III - possuir título de mestre ou doutor em área correlata às áreas de atuação do órgão ou da entidade ou em áreas relacionadas às atribuições do cargo ou da função. Esta medida foi celebrada pela mídia como uma fronteira significativa para a seleção de indicados, visto que lhes exigia alguma expertise na área a que viriam a ocupar.

Essa medida visa compor um capital humano mais técnico e qualificado nos quadros das DAS a fim de uma maior eficiência no desenho, planejamento, desenvolvimento e implementação das políticas públicas, seguindo as tendências que já discutimos neste texto. A literatura e a mídia estão de acordo neste ponto. Contudo, os quadros de pessoal altamente qualificados são encarados como um potencial desafio se acrescidos de um fator, conforme consta na produção científica: a seleção impessoal. A admissão de servidores altamente técnicos sem o critério político como porta de entrada pode gerar uma “ilha de excelência” que torna a política pública um resultado alheio ao processo político em si. A comunicação e conjunção entre corpo burocrático e político é fundamental para o acerto das diretrizes, questões orçamentárias e implementação das políticas públicas as quais aquela agência é responsável. Por esta razão, os comissionados também são chamados de “cargos de confiança”, visto que a confiança implica em afinidade e nesta, há a maior chance de afluência ideológica.

Por conseguinte, há um certo grau de acordo quanto ao público, natureza, abrangência e direcionamento das políticas nas instituições estratégicas. Na ausência desses fatores há um fenômeno que a literatura chama de “insulamento burocrático”, que consiste no afastamento da participação de processos políticos dos processos burocráticos e na prática, pode implicar em assimetria ou dificuldade de governança de gestores. O alinhamento ideológico também é importante, visto que, por exemplo, caso um presidente que tenha se eleito com pautas de redistribuição de renda se depare com uma equipe insulada fora do seu alcance que não se alinhe com essa diretriz, o resultado dessas políticas não serão conforme o que o chefe do executivo havia prometido a sua base eleitoral. (Edson Nunes, 1997).

2.1 A OPINIÃO PÚBLICA NO CONTEXTO POLÍTICO

A opinião pública é um conceito polissemico que atende a diferentes códigos dentro das ciências sociais. A depender da área e do emprego da palavra, há diversos sentidos que pode admitir. Para a Sociologia trata-se de um instrumento normativo de controle social. Para a Psicologia social, é uma espécie de comportamento coletivo que converte-se em atitudes e opiniões da população. Para a Ciência Política, é geralmente utilizado como um conceito que avalia a qualidade da democracia e a influência dos cidadãos na tomada de decisões políticas (Dicionario enciclopedico de comunicacion politica, 2021).

O “público” é frequentemente interpretado como uma esfera da cidadania. Considerando que são seus os agentes ativos que definem os rumos da democracia através do voto, sua avaliação da realidade é de suma importância (MONT´ALVERNE, 2017). A Ciência política tem se dedicado de maneira crescente nos últimos 30 anos a desvendar os fatores que direcionam o voto. Dentre eles, quais estratégias funcionam melhor para comoção de eleitores e como a imagem dos políticos pode ser melhor construída no imaginário coletivo a fim de cooptar seus votos. Dessa maneira, este trabalho se dedica a investigar como a opinião pública apreende as questões que atravessam os cargos comissionados. Estes, são indispensável composição do corpo burocrático e também podem ser encarados como fenômeno passível de influência política, haja vista seu critério de seleção discricionário.

Os jornais são veículos informativos que têm a pretensão de dar voz a questionamentos e inquietações do povo. De fato, é neles que há uma reverberação considerável das demandas sociais, visto que tendem a ir buscar a informação direto na fonte. Todavia, apesar da autopromoção, não devem ser entendidos como sinônimo de opinião pública, e sim como uma ferramenta de expressão desta, com variadas nuances e graus de fidelidade. Neste trabalho

a imprensa jornalística é avaliada em si mesma, sem intersecção com a opinião pública advinda do povo – por mais que existam em simbiose dinâmica, como já supracitado.

DESENHO DE PESQUISA

Para a pesquisa realizada neste trabalho foram realizadas buscas de artigos científicos e de artigos de opinião. Os artigos científicos foram obtidos procurando por palavras-chave como “ cargos de confiança”, “burocracia política”, “cargos de comissão” ou “cargos de livre provimento” nas ferramentas de busca do Google Scholar e da plataforma Scielo. Foram excluídos os artigos que tratavam apenas lateralmente do tema. Dessa forma , a extração somou um total de 38 artigos científicos analisados, que foram classificados em seis variáveis distintas para melhor enquadramento dos resultados, além da identificação do nome, autor e ano de cada um numa planilha. Essas variáveis foram pensadas com o intuito de classificar o arcabouço científico analisado em critérios distintos, e relacioná-las entre si. São elas: o nível da burocracia tratada, se municipal, estadual ou federal; Se seu método é teórico ou empírico; Se sua perspectiva é positiva ou negativa a respeito do objeto de estudo; De qual área do conhecimento provém o referido estudo, classificado conforme identificação do próprio autor, argumentos mobilizados e referências empregadas; e finalmente, se trata de estudo de caso ou não.

A segunda parte da coleta é concernente à opinião pública representada por veículos de informação, onde a solidez histórica de três veículos brasileiros em específico foram levados em consideração para sua escolha: Folha de São Paulo, Estadão de São Paulo, e o Globo. No site de cada um desses jornais procurou-se pelas mesmas palavras-chave utilizadas na busca dos artigos científicos. Entretanto, o resultado obtido foi “Não encontrado” no site da folha, fenômeno que não ocorreu nos demais veículos selecionados. Ao mudar a palavra-chave para “cargos comissionados” houveram resultados significativos, os quais foram filtrados com as próprias ferramentas de busca oferecidas pelo site em : “Colunas” e “artigos de opinião”. Ferramentas estas, indisponíveis na plataforma digital do “O Globo”. Neste, foram acrescentados “burocracia política” e “ cargos de comissão” como palavras chaves para ampliar os resultados disponíveis, estratégia que ao final das contas, foi ineficaz, devido ao baixo arcabouço do veículo “O Globo” sobre o tema. No jornal “Estadão de São Paulo” houveram mais resultados por pesquisa com a inserção da palavra-chave “Cargos comissionados”, ainda que após os descartes sobraram poucos aproveitáveis, como nos outros dois. Foram descartados

em todos os três veículos, artigos de opinião, editoriais ou colunas que apenas citavam a palavra-chave, sem tratar de conteúdo concernente a ela. Nos artigos jornalísticos foram 8 variáveis de análise, fora o link de acesso em uma planilha à parte. São elas: o nome do artigo; se contém exemplos no seu corpo textual; Qual nível, se Federal, Estadual ou municipal; Qual sua perspectiva, se negativa ou positiva; Qual sua temática, ou seja, qual o principal argumento mobilizado pelo autor para sustentar sua perspectiva; E por fim, qual a esfera de poder a qual se refere o artigo. Este trabalho reconhece a limitação da representatividade da amostra, dado o número limitado de artigos - científicos e jornalísticos- analisados e os critérios de seleção. Para a classificação foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, conforme descrita por Carlomagno e Rocha (2016).

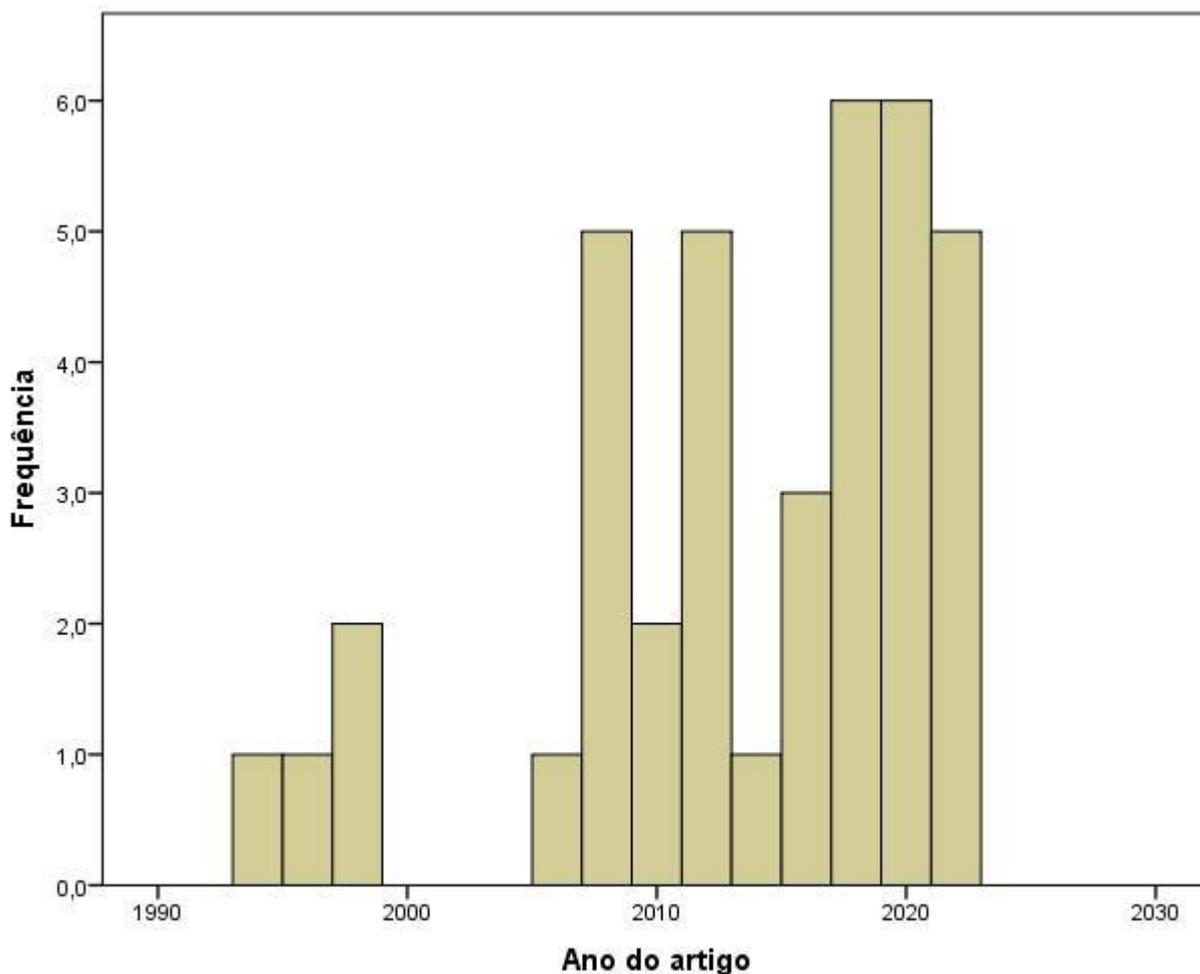
O recorte temporal dos artigos científicos cobre um período de 1994 a 2022, enquanto que o recorte temporal dos artigos jornalísticos cobre de 2008 até 2022. Esse recorte aproximado das duas coletas é justificado com o objetivo de aproximá-las na linha do tempo de interpretação dos fatos, visto que estão sob efeito dos mesmos acontecimentos históricos e inseridos no mesmo contexto temporal.

RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se os gráficos que retratam o resultado de cruzamentos de diferentes variáveis. Primeiro, há o cruzamento das variáveis analisadas na revisão de escopo dos artigos científicos, para que seja possível uma melhor visualização das particularidades da produção acadêmica a respeito dos cargos comissionados e burocracia em geral. Em seguida, há o cruzamento dos artigos científicos com os artigos jornalísticos, com o intuito de pontuar as principais diferenças entre ambos.¹

Gráfico 1 - Anos de publicação dos artigos científicos analisados

¹ Os gráficos foram gentilmente processados pelo prof. Márcio Carlomagno, a partir de minhas classificações – a mim cabe a responsabilidade sobre os dados e a análise.

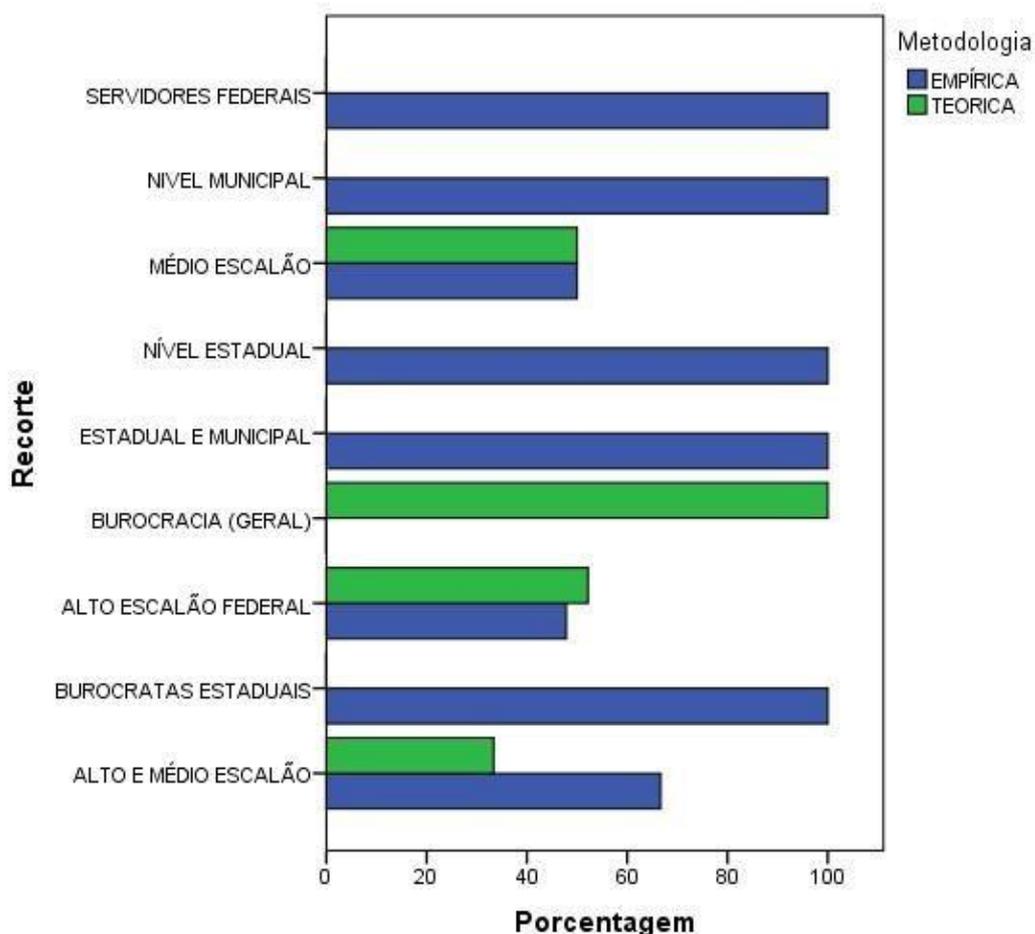


Fonte: Elaboração própria

Pelo gráfico é possível observar que grande parte dos estudos selecionados para este trabalho são recentes e se concentram entre 2010 e 2022, período em que a ciência política como um todo de fato se institucionalizou e passou a produzir mais em todos os campos que abrange. Há apenas alguns indispensáveis clássicos dos anos 1990, pioneiros da análise do tema que foram de suma importância para a abertura da agenda de investigação da Ciência Política a ele, visto que estes estudos são de outras áreas. Isto posto, na literatura recente destaca-se o autor Felix Lopez, com uma produção robusta de pesquisas a respeito dos fenômenos que permeiam os cargos comissionados no alto escalão da burocracia federal.

No geral, não há assimetrias na divisão metodológica. 19 artigos são de natureza empírica, ao passo que 21 são apenas teóricos. No gráfico a seguir, vemos o resultado do cruzamento das metodologias empregadas com o recorte da pesquisa em porcentagem.

Gráfico 2 – Cruzamento entre metodologia e recorte



Fonte: Elaboração própria

Para melhor entendimento da imagem, entende-se como estudos teóricos neste trabalho, aqueles que discutiram apenas conceitos mais amplos a fim de tecer conclusões mais gerais, coincidindo a maior parte com os trabalhos que tem como recorte a burocracia como um todo. Enquanto a classificação de metodologia empírica aqui utilizada abrangeu os artigos que buscaram a comprovação prática através das mais diversas técnicas de coleta de dados sobre o tema.

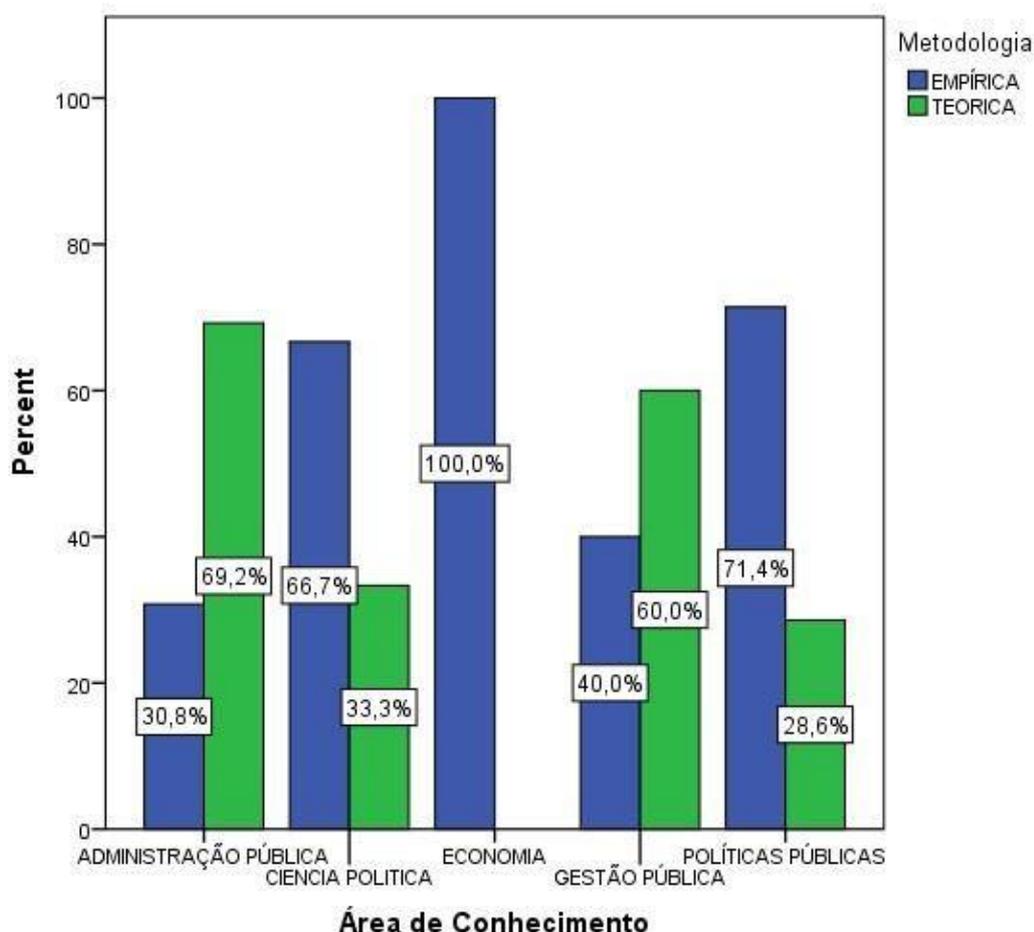
Segundo o gráfico, a produção acadêmica pesquisada que trata do corpo burocrático de maneira mais geral, sem especificar o nível ou esfera de poder tem metodologia apenas teórica. Os estudos realizados sobre a burocracia de nível municipal e estadual separadamente são empíricos, enquanto que os estudos sobre ambas em um mesmo artigo tem metodologia totalmente teórica. Os estudos de caso desse corpus são 11, em contrapartida com 27 que não são, e todos eles tratam de um recorte bem delimitado. Isto demonstra que quando há um recorte

predominam os estudos empíricos, haja vista que esse recorte facilita a observação de dados para sua análise.

Na burocracia de alto escalão, objeto de estudo aqui investigado, a divisão entre as metodologias é praticamente equivalente. Os estudos teóricos são maioria absoluta por pouco, dado a inclinação das ciências humanas a estudos que buscam leis gerais sobre os fenômenos sociais.

A seguir, segue gráfico com o cruzamento das variáveis metodologia e área de conhecimento.

Gráfico 3 – Cruzamento entre metodologia e área de conhecimento



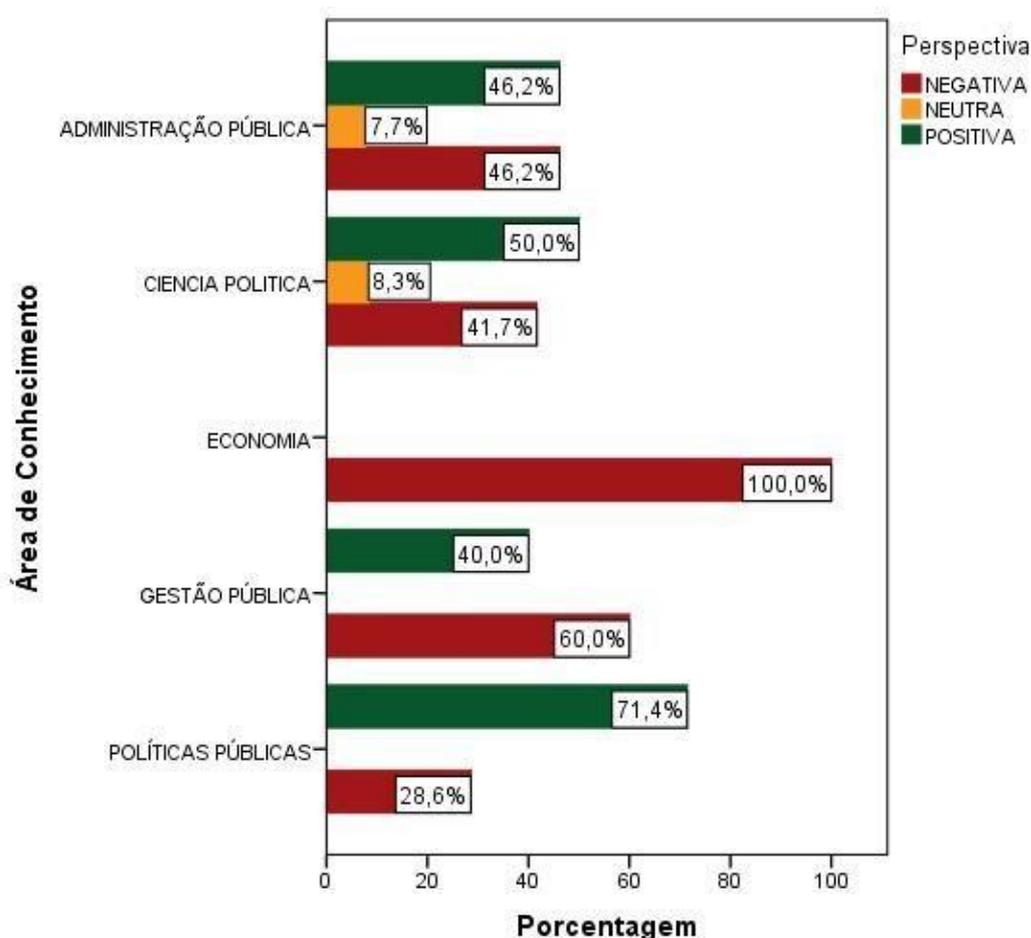
Fonte: Elaboração própria

De um total de 38 artigos analisados, 13 são da administração pública, 1 da economia, 5 de gestão pública, 7 de políticas públicas, além de 12 da Ciência Política. O único estudo da economia é empírico, ao passo que a divisão mais balanceada entre o contingente de estudos empíricos e teóricos é da ciência política, que beira o meio a meio. Isso se deve à crescente tendência atual de buscar compreender o perfil e as qualificações dos burocratas, levando os

pesquisadores a empregar a metodologia empírica, como a pesquisa de Nayara F. Macedo nessa área a respeito das nomeações a cargos públicos. As áreas mais assimétricas são administração e gestão públicas, que se preocupam bastante com o “dever ser” da burocracia, produzindo mais debates teóricos do que estudos empíricos no total de textos avaliados neste estudo.

O gráfico a seguir contém as porcentagens das perspectivas de cada área: 16 negativas, 20 positivas e 2 neutras, de um total de 38 artigos.

Gráfico 4 – Cruzamento entre perspectiva e área de conhecimento



Fonte: Elaboração própria

Para a classificação dos artigos com valência “Negativa” foi empregado o questionamento: “ Há prejuízo para a instituição/ator/agência/fenômeno descrito no corpo do texto?”. Por exemplo, o texto “ Os grilhões da gestão pública: o processo decisório e as formas contemporâneas de dominação patrimonialista” dos autores Hélcio Benini e Henrique Novaes, que foi classificado como negativo ao mobilizar argumentos para sustentar que a ineficiência das agências estratégicas em nível estadual e federal decorrem da escolha discricionária dos

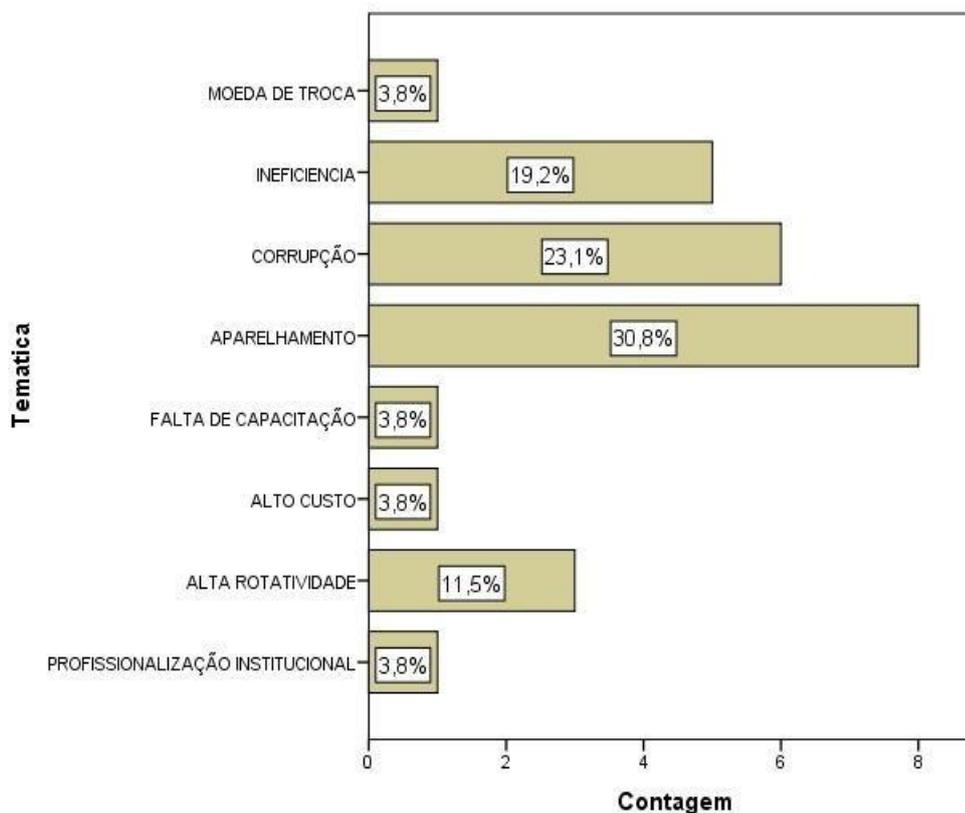
comissionados e por isso pode não contemplar o perfil ideal para os cargos. Para a valência “Positiva” foi empregada a avaliação dos desdobramentos do fenômeno como benéficos ou desmistificados e os classificados em valência “Neutra” correspondem a descrição de fenômenos sem consequências ou juízo de valor revelados pelo texto. A exemplo da primeira segue o texto “A rotatividade dos servidores de confiança no governo federal brasileiro 2010-2011” do autor Sergio Praça e Andreia Freitas, que com dados próprios contestam a percepção equivocada de que o período demonstra fadiga do governo com o esfacelamento de suas equipes, visto que os índices de rotatividade do período analisado são menores que em governos anteriores. Já na valência neutra, foi encaixado o texto “ Filiações partidárias e nomeações para cargos da burocracia federal (1999-2018)” do autor Felix Garcia Lopez e Thiago Moreira que empreendeu uma pesquisa a respeito da adesão de filiação partidária entre os servidores e suas conclusões versam apenas sobre os resultados da pesquisa em si sem articular argumentos ou os desdobramentos disso.

Partindo para os resultados do cruzamento aqui realizado, a economia tem seu único artigo com uma perspectiva negativa dos cargos de comissão, construída sob o argumento do incentivo à corrupção que o próprio sistema institucional abriga. As demais ciências, por considerarem a importância dos cargos para a governabilidade política, execução de políticas públicas e grau de liberdade das democracias têm perspectivas mais divididas. Na administração Pública, há uma equivalência que advoga tanto pela boa visão dos cargos quanto pela sua reformulação, haja vista os argumentos de defesa de uma maior profissionalização dos comissionados que alguns autores mobilizam. Na Ciência Política, predomina a perspectiva positiva pois os arranjos políticos são considerados imprescindíveis para a governabilidade, ainda que nos textos de visão negativa seja criticada a falta de um mecanismo assertivo de aferição de desempenho, e não o critério político em si. A gestão pública conta com uma alíquota maior de perspectiva negativa, porque considera elementos como o apadrinhamento, a alta rotatividade e a tecnocracia demasiada prejudiciais para a performance de equipe e continuidade das funções. O campo das políticas públicas, com a esmagadora maioria de suas produções analisadas, encara com positividade os cargos comissionados no alto escalão da burocracia porque os compreende como facilitadores, que fomentam o fluxo de informações, desenhistas da política de maneira definitiva.

Consoante aos artigos de jornais analisados, foram 26 os artigos analisados, de maneira que 8 são do Estadão de São Paulo, 8 são do O Globo e 10 são da Folha de São Paulo. O

próximo gráfico ranqueia a temática dos artigos, aqui empregada com a aceção de ideia que os argumentos mobilizados defendem.

Gráfico 5 – Argumentos mobilizados pela imprensa



Fonte: Elaboração própria

Como demonstrado, a opinião pública mobiliza diversos argumentos para sustentar o teor negativo dos cargos comissionados. O mais utilizado nos artigos jornalísticos do corpus dessa pesquisa é o aparelhamento da máquina pública, que de fato, pode ser oneroso e ineficiente. O apadrinhamento é exposto como uma prática repreensível, não obstante a literatura ratificar a importância dos laços de confiança entre os blocos de alinhamento político e a própria constituição dispor de regulação sobre as frações de escolhas discricionárias. A corrupção é o segundo argumento mais mobilizado, sem surpresa de resultado, visto que as lógicas de alocação de verbas e principalmente de cargos são noticiadas como movimentos escusos, ainda que sejam legítimas. As consequências da corrupção são uma paralisia que leva a ineficiência e alto custo de agendas não executadas, consoante a literatura. Estas ocorrências são ofuscadas pelo caráter midiático e sensacionalista que a opinião noticia para o povo as

manchetes jornalísticas, mais voltadas para o escândalo. A ineficiência, terceiro argumento mais mobilizado pelos artigos é, talvez, o de impacto mais observável pelas massas. A falha parcial ou completa de políticas públicas de escala nacional agrava a falta de confiança nas instituições. Esse efeito não é considerado na redação dos jornais, uma vez que pejorativamente imprimem repúdio pelas condutas profissionais nas instituições. A alta rotatividade nos comissionados, argumento endossado em pouco mais de 10% dos artigos é sintoma de negociações espúrias. Este é um posicionamento comum aos três veículos analisados que, no entanto, ignoram que a alta rotatividade tem consequências já academicamente observadas como a descontinuidade de políticas públicas, em vez da suposta indicação de acordos duvidosos. A falta de capacitação dos servidores em cargos comissionados, menos registrada que as demais, é frequentemente comungada com a ineficiência das agências estratégicas, sem que haja um aprofundamento da natureza dessa relação ou estudo de relação causal entre ambas. A questão é que não há, nesses artigos mais midiáticos que informativos, embasamento que beba da fonte da produção acadêmica.

Na sequência, tabela com a comparação concernente às perspectivas entre artigos jornalísticos e artigos científicos.

Tabela 1: Comparativo da perspectiva, academia e imprensa

Artigos científicos			Imprensa	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
NEGATIVA	17	44,7	26	100,0
NEUTRA	2	5,3	0	0,0
POSITIVA	19	50,0	0	0,0
Total	38	100,0	26	100,0

Fonte: Elaboração própria

O resultado da perspectiva foi totalmente negativa, nos três veículos avaliados. Já a produção científica divide-se semelhantemente em negativa e positiva, com alguma porcentagem residual neutra, confirmando a primeira parte da hipótese deste artigo - de que há um distanciamento das perspectivas entre opinião pública e literatura científica sobre o tema. Nos jornais, 57,7% dos textos analisados sequer apresentam exemplos que confirmem seus

pareceres. Apenas transmitem para seus leitores a condenação dos cargos comissionados sem investigações mais profundas.

A produção acadêmica admite perspectivas mais plurais, prova disto é que mobiliza argumentos para defender a manutenção e importância dos cargos comissionados. Alguns deles são: a eficiência das agências através do comprometimento dos servidores e maior cooptação de informações por intermédio da equipe para um melhor planejamento de ação; os relacionamentos de confiança estabelecidos entre esses atores, tidos como notável faceta do jogo político; Além do critério de seleção política combater o risco do insulamento burocrático, realidade em que a burocracia é movida pelo autointeresse, orientada pelas oportunidades de carreira; De maneira análoga, também lança mão de argumentos críticos aos cargos de confiança, são eles: a tecnocracia, que não estando sujeita a avaliações de uma base eleitoral que precisa ser satisfeita poderia implementar medidas impopulares e gerar ilhas de excelência dentro da própria burocracia; a alta rotatividade de servidores, que causa um influxo de informação e trabalho prejudicando o resultado final da performance institucional; e finalmente, o apadrinhamento, em uma configuração na qual a qualificação seja critério preterido em nome dos acordos políticos firmados.

Enquanto isso, nenhum dos artigos jornalísticos selecionados foi capaz de mencionar um único fator que justificasse uma perspectiva positiva. Entretanto, argumentos contra a existência dos cargos de comissão são numerosos: O aparelhamento das agências, frequentemente entendido como sinônimo de apadrinhamento, ainda que sejam fenômenos distintos; O alto custo da categoria aos cofres públicos, argumento este raramente abordado pela produção acadêmica; Ineficiência das instituições, que desconsidera fatores cruciais como a aprovação dos projetos e a liberação de verbas; A corrupção, que apesar de indefensável em qualquer área, é projetada em movimentações legítimas cujas prerrogativas estão amparadas por lei.

Diante do exposto, fica claro que a segunda parte da hipótese também foi confirmada. Existe um viés depreciativo nos artigos jornalísticos consoante aos cargos comissionados brasileiros. Os argumentos da opinião pública são tendenciosos e sensacionalistas, informando práticas legítimas com pejorativismo e denunciando uma ignorância sobre as leis e modelo organizacional do corpo burocrático de seu país.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como tema principal “Os cargos comissionados no Brasil” e pretendeu apresentar os pontos mais importantes sobre esse debate de maneira introdutória. A hipótese inicial proposta foi confirmada: existe, de fato, um afastamento explícito entre a interpretação do tema na literatura científica e na opinião pública, aqui expressa através de veículos informativos como os jornais. Outrossim, uma investigação mais minuciosa sobre a natureza dessa dicotomia foi realizada. Nos artigos científicos, uma revisão de escopo foi empregada a fim de compor variáveis, montando esquemas de cruzamento para observar possíveis interseções entre elas. Nos artigos jornalísticos, foi utilizada a análise de conteúdo para melhor entender o teor interpretativo contido nas matérias, de modo a listar os principais argumentos que os mesmos mobilizam para defender sua ideia. Feito isso, um último cruzamento entre perspectivas de academia e jornais corroborou a segunda parte da hipótese: os argumentos da produção jornalística são majoritariamente negativos a respeito dos cargos políticos.

A pesquisa concluiu que os argumentos mais mobilizados pelos artigos jornalísticos, ou seja, os mais frequentes do universo pesquisado, são empregados de maneira sensacionalista e equivocada. Ações legítimas como nomeações ou alocação de verba para bases aliadas são encaradas como suspeitas e ainda que não sejam de fato, ganham matérias com a alcunha de corruptas. O argumento da “ineficiência”, quando mobilizado, não apresenta a escala do “fracasso” dos servidores, visto que nem mesmo a produção acadêmica tem um consenso sobre qual medida de avaliação seria cirúrgica para apontar bom ou mau desempenho entre eles. O “aparelhamento” tem lógica parecida com a “corrupção”: a literatura compreende as negociações para cooptação de aliados como parte do jogo político, e há amparo jurídico que dispõe tal. Os jornais, todavia, noticiam a composição das equipes com correligionários de maneira tendenciosa, regularmente chamando essa ação de aparelhagem da máquina pública.

Ademais, um outro aspecto também merece destaque na conclusão do estudo. Esse distanciamento entre academia e opinião pública denuncia dois fenômenos: os argumentos mobilizados pela produção jornalística não são irrealistas, mas não refletem o conhecimento científico existente a respeito, adquirindo caráter incompleto e capcioso por isso; O outro fenômeno talvez seja a causa dessa expressão demagoga dos jornais: a produção acadêmica é protagonista de uma falha de comunicação com a opinião pública, visto que neste assunto, não foi capaz de alcançar um grau de penetração na sociedade suficiente para propagar o

conhecimento científico factível que detém. Essas duas conclusões abrem caminhos para estudos futuros que tenham em sua agenda o interesse pela democratização do conhecimento científico para os demais setores da sociedade. Essa elucidação traria ganhos preciosos para a qualidade da participação social, para a confiança nas instituições e para a compreensão verdadeira dos sistemas organizacionais que estão todos inseridos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMORIM NETO, Octavio. (1995), Cabinet Formation and Party Politics in Brazil. Trabalho apresentado no XIX Congresso da Latin-American Sociological Association ³/₄ LASA, Atlanta, novembro.
- CARDOSO JR, José Celso(2011): Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado, Texto para Discussão, No. 1584, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília
- SANTOS, Luiz Alberto dos (2009): Burocracia profissional e a livre nomeação para cargos de confiança no Brasil e nos EUA, Revista do serviço público 60(1): 5-28 , Brasília BRASIL.
- Decreto N° 71.235 de 10 de outubro de 1969. Disponível em: http://repositorio.dados.gov.br/segrt/CARGODAS_072021.csv
- LOPEZ, **Felix** Garcia (org). Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro. Brasília: IPEA, **2015**
- CARLOMAGNO, Márcio. O que podemos responder pesquisando assessorias parlamentares? Agenda de investigação. BIB, São Paulo, n. 88, 2019 (publicada em março de 2019), pp. 1-20.
- CARLOMAGNO, Márcio C.; DA ROCHA, Leonardo Caetano. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. Revista Eletrônica de Ciência Política, v. 7, n. 1, 2016.
- LONGO, F. Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007.
- LOPEZ, Felix Garcia. O carrossel burocrático dos cargos de confiança e as capacidades de planejamento das políticas públicas federais : IPEA, 2016
- OLIVEIRA, Almir. Competência versus incerteza. Rio de Janeiro: IPEA, 2022
- BRASIL. Decreto N° 9.727 de 15 de Março de 2019. Disponível em:[D9727 \(planalto.gov.br\)](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2019/009727.htm)
. Acesso em : 19/04/2022
- Nunes, Edson. A gramática política do Brasil : clientelismo e insulamento burocrático.Rio de Janeiro, 1997
- Opinión Pública. Dicionario enciclopedico de comunicacion politica. Mediawiki contributors.

2021. https://www.mediawiki.org/w/index.php?title=Page_information&oldid=4623040

MONT´ALVERNE, Camila. Estudos em comunicação , volume 1, Dezembro de 2017.