



FACAL

FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS
DE LIMOEIRO

**FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS DE LIMOEIRO
BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

AMANDA MARIA DE MELO COUTINHO

**O PROCESSO DE SELEÇÃO E PERFIL DOS CARGOS
COMISSIONADOS E TEMPORÁRIOS MUNICIPAL:
UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DE LIMOEIRO/PE**

**Limoeiro – PE
2025**

AMANDA MARIA DE MELO COUTINHO

**O PROCESSO DE SELEÇÃO E PERFIL DOS CARGOS
COMISSIONADOS E TEMPORÁRIOS MUNICIPAL:
UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DE LIMOEIRO/PE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Coordenação da Graduação da Faculdade de
Ciências Aplicadas de Limoeiro – FACAL, como
requisito obrigatório para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Rinaldo da Silva Aguiar

**Limoeiro – PE
2025**

AGRADECIMENTOS

Minha carreira acadêmica é o resultado de uma jornada de muito esforço, aprendizado e dedicação, e não poderia ter sido concluído sem a intervenção e o suporte de pessoas fundamentais em minha vida.

Em primeiro lugar, a Deus, pela força, pela sabedoria, pelo discernimento e pela perseverança que me concedeu em cada passo, iluminando meu caminho e tornando possível a realização deste sonho. A fé em Sua infinita bondade foi o alicerce para superar todos os desafios.

À minha família, meu mais profundo e sincero agradecimento. A sua dedicação incondicional, amor inabalável, apoio irrestrito e sacrifícios contínuos foram a inspiração e a razão maior para a busca por este objetivo.

Ao meu orientador, pela paciência, pela valiosa orientação, pelo incentivo constante e por compartilhar seu conhecimento, essenciais para a concretização desta pesquisa.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte desta jornada, o meu muito obrigado.

RESUMO

Introdução: O presente estudo abordou a problemática do preenchimento de cargos comissionados e temporários na administração pública municipal, focando na tensão entre a discricionariedade do gestor e a necessidade de aderência aos princípios da meritocracia e da eficiência. O tema é crucial, dado o impacto desses cargos na qualidade dos serviços públicos, na gestão de recursos humanos e, em especial, na área da Contabilidade Pública, responsável pela fiscalização da responsabilidade fiscal. **Objetivo:** Analisar o processo de seleção de cargos comissionados e temporários na Prefeitura de Limoeiro/PE, com o intuito de identificar os critérios meritocráticos e o perfil profissional almejado, bem como avaliar a influência desses elementos na eficácia e na legitimidade das escolhas. **Método:** Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem quantitativa e finalidade exploratória-descritiva, configurada como um estudo de caso. O método de coleta de dados foi realizado por meio de um levantamento censitário com os ocupantes dos cargos na Prefeitura de Limoeiro/PE, utilizando um questionário estruturado. A análise se concentrou na identificação do perfil da amostra, na avaliação do gap entre os critérios ideais e a prática percebida, e na correlação entre a influência política e a percepção de justiça. **Resultados:** Os achados indicaram um paradoxo, embora os participantes demonstrem alto nível de escolaridade (com Ensino Superior/Pós-Graduação), a alta rotatividade (com até dois anos de atuação) atrela a nomeação ao ciclo político. O resultado mais crítico é a baixa valorização da meritocracia, percebida por 91,7% dos servidores como não totalmente aplicada, e a baixa percepção de justiça (58,3% consideram o processo injusto). Em forte contraste, a influência de fatores políticos e pessoais é vista como predominante (média 8,8). Essa disfunção se manifesta no desalinhamento de perfil percebido pela maioria (83,3%) e no risco à gestão fiscal, evidenciado pelo baixo consenso na aplicação do critério de Conhecimento da Legislação Municipal, essencial para a Lei de Responsabilidade Fiscal. **Conclusão:** O estudo conclui que a prevalência da discricionariedade política e a falta de transparência no processo de seleção comprometem a legitimidade e a qualidade da gestão municipal. A nomeação baseada em fatores políticos, em detrimento da competência técnica, fragiliza a eficiência do serviço público e coloca em risco a conformidade fiscal, tornando a área contábil mais vulnerável a erros e ineficiências. A superação desse desafio requer a adoção de critérios técnicos formalizados e o aumento da transparência para garantir que os cargos comissionados sirvam ao interesse público.

Palavras-chave: Meritocracia; Cargos Comissionados; Gestão Pública; Transparência.

ABSTRACT

Introduction: The present study addressed the problem of filling commissioned and temporary positions in the municipal public administration, focusing on the tension between the discretion of the manager and the need to adhere to the principles of meritocracy and efficiency. The topic is crucial, given the impact of these positions on the quality of public services, on human resources management and, in particular, in the area of Public Accounting, responsible for overseeing fiscal responsibility. **Objective:** To analyze the selection process of commissioned and temporary positions in the Municipality of Limoeiro/PE, in order to identify the meritocratic criteria and the desired professional profile, as well as to evaluate the influence of these elements on the effectiveness and legitimacy of the choices. **Method:** This is an applied research, with a quantitative approach and exploratory-descriptive purpose, configured as a case study. The data collection method was carried out through a census survey with the occupants of the positions in the Municipality of Limoeiro/PE, using a structured questionnaire. The analysis focused on identifying the profile of the sample, assessing the gap between ideal criteria and perceived practice, and the correlation between political influence and perception of justice. **Results:** The findings indicated a paradox, although the participants demonstrate a high level of education (with Higher Education/Graduate Studies), the high turnover (with up to two years of experience) links the appointment to the political cycle. The most critical result is the low valuation of meritocracy, perceived by 91.7% of the civil servants as not fully applied, and the low perception of justice (58.3% consider the process unfair). In stark contrast, the influence of political and personal factors is seen as predominant (mean 8.8). This dysfunction is manifested in the misalignment of the profile perceived by the majority (83.3%) and in the risk to fiscal management, evidenced by the low consensus in the application of the criterion of Knowledge of Municipal Legislation, essential for the Fiscal Responsibility Law. **Conclusion:** The study concludes that the prevalence of political discretion and the lack of transparency in the selection process compromise the legitimacy and quality of municipal management. Appointment based on political factors, to the detriment of technical competence, weakens the efficiency of the public service and puts tax compliance at risk, making the accounting area more vulnerable to errors and inefficiencies. Overcoming this challenge requires the adoption of formalized technical criteria and increased transparency to ensure that commissioned positions serve the public interest.

Keywords: Meritocracy; Commissioned Positions; Public Management; Transparency.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de atuação na Prefeitura de Limoeiro/PE	19
Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos participantes	20
Gráfico 3 – Os critérios considerados mais importantes no processo seletivo	21
Gráfico 4 – GAP da percepção do alinhamento atual dos critérios	22
Gráfico 5 – Perfil profissional dos ocupantes de cargos comissionados e temporários de acordo com as necessidades da Prefeitura de Limoeiro/PE	24
Gráfico 6 – Avaliação da percepção de meritocracia	25
Gráfico 7 – Avaliação da justiça e oportunidades iguais	26
Gráfico 8 – Transparência do processo seletivo	27
Gráfico 9 – Fatores que influenciam as escolhas no processo seletivo	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	REFERENCIAL TEÓRICO	09
2.1	CARGOS COMISSIONADOS E TEMPORÁRIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	09
2.2	MERITOCRACIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	10
2.3	PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ..	12
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
3.1	ABORDAGEM DA PESQUISA	16
3.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	16
3.3	DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO, OBJETO DE ESTUDO OU AMOSTRA	17
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	18
4	RESULTADOS	19
4.1	PERFIL DOS PARTICIPANTES	19
4.2	CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E A MERITOCRACIA	21
4.3	AVALIAÇÃO DA MERITOCRACIA E JUSTIÇA	25
4.4	TRANSPARÊNCIA E INFLUÊNCIA POLÍTICA	27
4.5	COMPROMETIMENTO DA QUALIDADE DA GESTÃO	29
5	DISCUSSÃO	31
6	CONCLUSÃO	34
	REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

Os recursos humanos no setor público, impulsionada pelos preceitos da eficiência e da transparência, emerge como um pilar fundamental para o alcance de serviços públicos de excelência e para a consolidação de uma administração pública íntegra e responsável (Brasil, 1988). Nesse contexto, o processo de seleção de cargos comissionados e temporários assume relevância ímpar, uma vez que esses cargos, por sua natureza estratégica, exercem influência direta na formulação e na execução de políticas públicas, bem como na alocação e no controle de recursos (Di Pietro, 2018).

Em contraposição aos cargos efetivos, cuja investidura demanda aprovação prévia em concurso público, os cargos comissionados e temporários ostentam a característica da livre nomeação e exoneração, conferindo aos gestores públicos a prerrogativa de designar profissionais que, em tese, gozem de sua confiança (Carvalho Filho, 2019). Contudo, essa discricionariedade, quando desprovida de critérios objetivos e transparentes, pode abrir flancos para o clientelismo, o nepotismo e a ocupação de cargos por indivíduos desprovidos das qualificações técnicas e da idoneidade moral necessárias ao exercício da função pública (Lopes, 2024).

Nesse cenário, a meritocracia, alicerçada na valorização do mérito individual e na igualdade de oportunidades, irrompe como um imperativo ético e um vetor de modernização da gestão pública (Barbosa, 2014). Ao privilegiar a competência técnica, a experiência profissional e o alinhamento com os valores e os objetivos da organização, a meritocracia possibilita a atração e a retenção de talentos, a promoção da inovação e o aprimoramento da capacidade de resposta da administração pública às demandas da sociedade (EPM, 2015).

A temática da seleção de cargos comissionados e temporários, imbricada com os princípios da contabilidade pública, da gestão fiscal responsável e da transparência, adquire contornos ainda mais relevantes quando analisada sob a perspectiva das Ciências Contábeis (Kohama, 2016). Afinal, a contabilidade, enquanto ferramenta de gestão e de controle, desempenha papel crucial na avaliação da eficiência, da eficácia e da economicidade dos gastos públicos, bem como na garantia da probidade e da lisura dos processos administrativos (Bernardo, 2014).

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), marco regulatório da gestão fiscal no Brasil, estabelece diretrizes claras para a gestão dos recursos públicos, enfatizando a necessidade de planejamento, transparência e controle (Brasil, 2000). Nesse contexto, a seleção de cargos comissionados e temporários, por envolver a destinação de recursos públicos para o pagamento de salários e encargos, deve ser pautada por critérios rigorosos, que assegurem a adequação dos gastos aos resultados esperados e a conformidade com as normas legais (Piscitelli, 2015).

Diante desse panorama, o presente estudo de caso se propõe a analisar o processo de seleção de cargos comissionados e temporários na Prefeitura de Limoeiro/PE, com o intuito de identificar os critérios meritocráticos e o perfil profissional almejado, bem como avaliar a influência desses elementos na eficácia e na legitimidade das escolhas. Para tanto, a pesquisa adotará uma abordagem qualitativa, valendo-se de dados primários coletados por meio de questionários aplicados a gestores e servidores da administração municipal (Gil, 2019).

A escolha do município de Limoeiro/PE como lócus da pesquisa justifica-se pela sua relevância no contexto regional, bem como pela oportunidade de contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão de RH em uma realidade municipal específica (Silva, 2016). Acredita-se que os resultados deste estudo poderão fornecer subsídios para a reflexão e o debate sobre a temática, incentivando a adoção de medidas que promovam a meritocracia, a transparência e a eficiência na seleção de cargos comissionados e temporários em Limoeiro/PE e em outros municípios brasileiros.

Nesse sentido, a presente investigação se pauta pela seguinte pergunta condutora: "Quais são os critérios meritocráticos e o perfil utilizados no processo de seleção de cargos comissionados e temporários na Prefeitura de Limoeiro/PE, e como esses elementos influenciam na eficácia e na legitimidade das escolhas?"

Espera-se que, ao responder a essa pergunta, seja possível lançar luz sobre os desafios e as oportunidades da gestão de cargos comissionados e temporários na administração pública municipal, bem como contribuir para a formulação de políticas e práticas que promovam a excelência no serviço público e o bem-estar da sociedade.

Objetiva-se, portanto, analisar o processo de seleção de cargos comissionados e temporários na Prefeitura de Limoeiro/PE, com o intuito de identificar os critérios meritocráticos e o perfil profissional almejado, bem como avaliar a influência desses elementos na eficácia e na legitimidade das escolhas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CARGOS COMISSIONADOS E TEMPORÁRIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os cargos comissionados e temporários representam instrumentos flexíveis dentro da estrutura da administração pública, permitindo suprir necessidades específicas e garantir a continuidade dos serviços essenciais (Carvalho Filho, 2019). No entanto, a utilização desses cargos tem gerado debates e questionamentos, especialmente no que tange aos critérios de seleção, à influência política e à potencial fragilização da meritocracia (Brasil, 2018).

A Constituição Federal de 1988 (art. 37, II e V) estabelece que, em regra, o acesso aos cargos públicos deve ocorrer por meio de concurso público, visando a igualdade de oportunidades e a seleção dos mais aptos. Contudo, admite a existência de cargos comissionados, de livre nomeação e exoneração, destinados a funções de direção, chefia e assessoramento. Já os cargos temporários, também previstos constitucionalmente, devem atender a necessidades transitórias de excepcional interesse público, conforme legislação específica (Halik; Delgado, 2018).

A criação e o provimento de cargos comissionados, por serem de livre escolha do administrador público, frequentemente são alvo de críticas, com receios de clientelismo e desvio de finalidade (Dallari et al., 2013). A falta de critérios claros e objetivos na seleção pode comprometer a eficácia da gestão e a legitimidade das escolhas, gerando desconfiança da população e questionamentos sobre a transparência e a moralidade administrativa. É fundamental, portanto, que a administração pública adote mecanismos que garantam a seleção de profissionais qualificados e competentes para o exercício das funções, prezando pela meritocracia (Di Pietro, 2018).

Ainda que a discricionariedade seja inerente à nomeação de comissionados, a busca pela excelência na gestão pública impõe a adoção de critérios meritocráticos (formação, experiência, competências) como um contrapeso à influência política (Carvalho Filho, 2019). Ao priorizar a capacidade técnica e a experiência profissional, aumenta-se a probabilidade de que os ocupantes dos cargos contribuam efetivamente para o alcance dos objetivos da administração, beneficiando a coletividade. Além disso, a transparência no processo de seleção, com a divulgação dos critérios

utilizados e das justificativas para as escolhas, fortalece a legitimidade das decisões e a confiança da população nas instituições públicas.

No caso dos cargos temporários, a excepcionalidade da necessidade e a temporalidade da contratação são requisitos essenciais para a sua legalidade (Halik; Delgado, 2018, art. 41, § 1º, da CF). O uso indiscriminado e a sucessiva renovação desses contratos podem caracterizar desvio de finalidade e afronta ao princípio do concurso público, cabendo aos órgãos de controle interno e externo (Tribunal de Contas, Ministério Público) atuarem para coibir tais práticas (Lopes, 2024). A observância dos princípios da economicidade, eficiência e transparência também é fundamental na gestão dos cargos temporários, garantindo que os recursos públicos sejam utilizados de forma responsável e que a administração pública preste contas à sociedade sobre suas escolhas.

De fato, a gestão dos cargos comissionados e temporários na administração pública municipal requer um equilíbrio entre a discricionariedade administrativa, os princípios da legalidade, moralidade, eficiência e transparência, e a busca pela meritocracia. A adoção de critérios claros e objetivos, a divulgação das informações relevantes e o controle social são elementos essenciais para garantir a eficácia da gestão e a legitimidade das escolhas, fortalecendo a confiança da população nas instituições públicas municipais.

2.2 MERITOCRACIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A busca pela eficiência e qualidade na administração pública tem direcionado o debate para a importância da meritocracia como princípio norteador na seleção e gestão de servidores (Silva, 2023). A meritocracia, em sua essência, postula que as posições e oportunidades na sociedade, e por extensão na administração pública, sejam atribuídas com base no mérito individual, isto é, nas qualificações, habilidades e competências demonstradas (Barbosa, 2014).

A implementação da meritocracia na administração pública brasileira enfrenta desafios históricos e culturais. Tradicionalmente, o clientelismo, o nepotismo e o patrimonialismo têm influenciado as práticas de recrutamento e seleção, comprometendo a igualdade de oportunidades e o acesso aos cargos por critérios objetivos (Bergue, 2014). A superação dessa cultura arraigada exige um esforço contínuo de reforma e modernização da gestão de pessoas, com o estabelecimento

de mecanismos que promovam a transparência, a imparcialidade e a avaliação por desempenho (Oliveira; Moura; Veras, 2023).

A Constituição Federal de 1988, embora não explicita o termo "meritocracia", estabelece princípios que a fundamentam, como a igualdade, a impessoalidade, a eficiência e a obrigatoriedade do concurso público para o acesso à maioria dos cargos (Brasil, 1988, art. 37). A valorização do mérito, portanto, está implícita no ordenamento jurídico brasileiro como um dos pilares da administração pública. A legislação infraconstitucional, por sua vez, tem buscado incorporar critérios meritocráticos em diversas áreas da gestão de pessoas, como a avaliação de desempenho, a progressão funcional e a remuneração por resultados (Cardoso; Marengo, 2020).

A gestão por competências surge como uma ferramenta valiosa para a implementação da meritocracia na administração pública. A identificação e o desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho das funções, tanto técnicas quanto comportamentais, permitem uma seleção mais objetiva e alinhada às necessidades da organização (Carvalho; Avelino, 2018). A avaliação por competências, por sua vez, possibilita o acompanhamento e o reconhecimento dos servidores que demonstram excelência em suas atividades, incentivando o aprimoramento contínuo e a busca por melhores resultados (Bernardo, 2014).

No contexto dos cargos comissionados, a aplicação da meritocracia apresenta desafios específicos. A livre nomeação e exoneração, inerentes a esses cargos, podem gerar dúvidas quanto à objetividade e à imparcialidade das escolhas (Bergue, 2014). No entanto, a combinação de critérios meritocráticos com a discricionariedade do gestor pode resultar em decisões mais assertivas e alinhadas aos objetivos da administração pública. A exigência de requisitos mínimos de formação, experiência e competências, a realização de entrevistas técnicas e a análise de histórico profissional são medidas que podem contribuir para uma seleção mais qualificada e transparente (Schulze, 2012).

Em contrapartida, alguns autores questionam a real aplicabilidade da meritocracia na administração pública brasileira. A cultura política, marcada pelo patrimonialismo e pelo clientelismo, pode dificultar a implementação de critérios objetivos e a superação de práticas discricionárias (Barbosa, 2014). Além disso, a falta de recursos e a burocracia excessiva podem comprometer a realização de processos seletivos rigorosos e a avaliação do desempenho dos servidores (Pinto, 2014).

Para mitigar esses obstáculos, é fundamental investir em instrumentos de controle e transparência. A criação de comissões de seleção independentes, a divulgação dos critérios de seleção e das justificativas para as escolhas, a realização de audiências públicas e o acompanhamento dos órgãos de controle interno e externo são medidas que podem fortalecer a legitimidade e a *accountability* da gestão de cargos comissionados (Silveira, 2014).

A experiência de outros países, como Portugal e Chile, demonstra que a adoção de critérios meritocráticos na seleção de cargos públicos pode gerar resultados positivos na gestão pública (Branco; Ribeiro, 2016). A criação de órgãos independentes para a seleção de altos dirigentes, a definição de perfis de competências e a realização de processos seletivos transparentes são medidas que podem contribuir para a profissionalização da administração pública e o aumento da confiança da população nas instituições.

Sendo assim, a meritocracia na administração pública representa um ideal a ser perseguido, com o objetivo de promover a eficiência, a qualidade e a legitimidade dos serviços prestados à sociedade. A superação dos obstáculos históricos e culturais exige um esforço contínuo de reforma e modernização da gestão de pessoas, com o estabelecimento de mecanismos transparentes, objetivos e participativos. A combinação de critérios meritocráticos com a discricionariedade do gestor, aliada a instrumentos de controle e transparência, pode contribuir para uma gestão mais eficaz e justa dos cargos comissionados e temporários, fortalecendo a confiança da população nas instituições públicas. A ênfase na seleção por competência, a avaliação contínua do desempenho e a transparência nos processos são os pilares para consolidar uma administração pública meritocrática, voltada para o bem comum e o desenvolvimento do país.

2.3 PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O processo de seleção de pessoal na administração pública assume um papel fundamental na garantia da qualidade dos serviços prestados à sociedade (Di Pietro, 2018). Diferentemente do setor privado, onde a busca pelo lucro pode influenciar as decisões de recrutamento, a administração pública deve priorizar a seleção de profissionais competentes e comprometidos com o interesse público, em observância

aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988, art. 37).

A Constituição Federal de 1988 estabelece o concurso público como a principal forma de acesso aos cargos e empregos públicos (art. 37, II), visando garantir a igualdade de oportunidades e a seleção dos mais capacitados (Mello, 2006). No entanto, a complexidade e a abrangência da administração pública exigem a utilização de diferentes modalidades de seleção, cada uma adequada às peculiaridades dos cargos e às necessidades da organização.

O processo de seleção na administração pública envolve diversas etapas, que devem ser cuidadosamente planejadas e executadas para garantir a escolha dos melhores candidatos. A definição do perfil do cargo é o ponto de partida, especificando as habilidades, conhecimentos e competências necessárias para o desempenho das funções (Bergue, 2014). A etapa de divulgação da vaga, por sua vez, deve ser ampla e transparente, utilizando diferentes meios de comunicação para atrair um número significativo de candidatos qualificados (Kohama, 2016).

As etapas de análise curricular e triagem visam identificar os candidatos que atendem aos requisitos mínimos estabelecidos no perfil do cargo, eliminando aqueles que não possuem as qualificações necessárias (Cardoso; Marengo, 2020). As entrevistas, por sua vez, permitem aprofundar a avaliação das competências técnicas e comportamentais dos candidatos, buscando identificar aqueles que possuem o perfil mais adequado para o cargo (Cavalcante; Carvalho, 2017).

A aplicação de testes, como provas de conhecimentos, testes de habilidades e avaliações psicológicas, pode complementar a avaliação das competências dos candidatos, fornecendo informações adicionais para a tomada de decisão (Alessio, 2013). A investigação social e a checagem de referências, por fim, visam verificar a idoneidade e a conduta pregressa dos candidatos, garantindo a integridade e a confiabilidade dos futuros servidores públicos (Silveira, 2014).

A escolha dos métodos e técnicas de seleção a serem utilizados deve considerar a natureza do cargo, o número de candidatos e os recursos disponíveis (Cavalcante; Carvalho, 2017). Para cargos de nível superior, por exemplo, podem ser utilizadas técnicas mais complexas e sofisticadas, como dinâmicas de grupo e estudos de caso. Já para cargos de nível fundamental, métodos mais simples e objetivos, como provas de conhecimentos e análise curricular, podem ser suficientes.

A participação de diferentes atores no processo de seleção, como representantes da área de gestão de pessoas, da área requisitante e de órgãos de controle interno, pode aumentar a objetividade e a imparcialidade das escolhas (Cavalcante; Carvalho, 2017). A criação de comissões de seleção com membros de diferentes áreas e com a participação da sociedade civil pode fortalecer a legitimidade do processo e garantir a consideração de diferentes perspectivas (Halik; Delgado, 2018).

O processo de seleção de pessoal na administração pública, também, deve estar intrinsecamente ligado à observância da legislação vigente, garantindo a legalidade, a transparência e a isonomia no acesso aos cargos públicos (Brasil, 1988, art. 37). A complexidade desse processo exige uma abordagem de várias vertentes, considerando tanto as normas constitucionais quanto as leis infraconstitucionais e a jurisprudência consolidada sobre o tema.

A Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, estabelece as diretrizes gerais para a admissão de pessoal na administração pública federal (Brasil, 1990). Embora essa lei se aplique primordialmente à esfera federal, seus princípios e disposições servem como referência para os demais entes federativos, que devem adaptar suas normas às peculiaridades locais.

O Decreto nº 9.737/2019, por sua vez, estabelece os requisitos e vedações para a ocupação de cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE, buscando profissionalizar a ocupação desses cargos e fortalecer a meritocracia na administração pública federal (Brasil, 2019). Esse decreto representa um esforço para estabelecer critérios objetivos e transparentes na seleção de comissionados, reduzindo a margem para o clientelismo e o nepotismo.

A Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), impõe a transparência como um dos pilares da administração pública, determinando a divulgação de informações relevantes sobre os processos de seleção de pessoal, incluindo os critérios utilizados, as etapas do processo e os resultados obtidos pelos candidatos (Brasil, 2011). A LAI fortalece o controle social sobre a administração pública e contribui para aumentar a legitimidade das escolhas.

A jurisprudência do Supremo Tribunal Federal (STF) e do Superior Tribunal de Justiça (STJ) tem desempenhado um papel importante na interpretação e na

aplicação das normas sobre seleção de pessoal na administração pública. O STF, por exemplo, tem se manifestado sobre a constitucionalidade de leis que tratam da contratação de pessoal por tempo determinado, estabelecendo requisitos para a sua validade (Brasil, STF, ADI nº 2.987). O STJ, por sua vez, tem julgado casos relacionados a concursos públicos, definindo critérios para a anulação de questões e para a convocação de candidatos aprovados fora do número de vagas (Brasil, STJ, REsp nº 1.685.678).

A utilização de tecnologias da informação tem transformado os processos de seleção na administração pública, tornando-os mais eficientes, transparentes e acessíveis (Alessio, 2013). Plataformas online para inscrição em concursos, sistemas de gestão de currículos e ferramentas de videoconferência para entrevistas são exemplos de como a tecnologia pode otimizar a seleção de pessoal e reduzir os custos administrativos.

A gestão por competências, como já mencionado, também desempenha um papel crucial na seleção de pessoal na administração pública, auxiliando na identificação das habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para o desempenho das funções (Camões, 2013). A definição de perfis de competências claros e objetivos, a utilização de métodos de avaliação adequados e o feedback aos candidatos são elementos essenciais para um processo seletivo eficaz e justo.

Além disso, a Lei nº 14.133/2021, a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, traz importantes inovações para a contratação de serviços terceirizados pela administração pública (Brasil, 2021). Essa lei estabelece critérios para a seleção de empresas prestadoras de serviços, visando garantir a qualidade e a eficiência dos serviços contratados, bem como a observância dos princípios da legalidade, da impessoalidade e da moralidade.

Sendo assim, o processo de seleção de pessoal na administração pública deve ser encarado como um investimento na qualidade dos serviços prestados à sociedade. A adoção de critérios objetivos, a transparência nas escolhas e a participação de diferentes atores são elementos essenciais para garantir a seleção dos melhores profissionais e o fortalecimento da legitimidade das instituições públicas municipais, promovendo um ambiente de trabalho ético, eficiente e voltado para o bem comum. A transparência, a isonomia, a meritocracia e a utilização de tecnologias da informação são elementos essenciais para garantir a seleção dos melhores profissionais e o fortalecimento da administração pública brasileira.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa adotará uma abordagem qualitativa, buscando aprofundar a compreensão sobre os critérios meritocráticos e o perfil profissional utilizados no processo de seleção de cargos comissionados e temporários na Prefeitura de Limoeiro/PE, bem como avaliar a influência desses elementos na eficácia e na legitimidade das escolhas. A natureza exploratória e descritiva do estudo permitirá identificar padrões, nuances e singularidades no contexto específico da gestão pública municipal.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

O estudo é de levantamento de dados será empregado como estratégia metodológica, possibilitando uma análise aprofundada do fenômeno em seu contexto real (Yin, 2018). A coleta de dados compreende o conjunto de operações através das quais o modelo de análise é confrontado com dados observáveis. Ao longo dessa etapa são, portanto, reunidas numerosas informações. Conceber essa etapa de coleta de dados equivale a responder às três perguntas seguintes: coletar o quê?; em quem?; como?. Os dados a reunir são aqueles que são úteis à verificação das hipóteses. São determinados pelos indicadores das variáveis, ou seja, dados pertinentes (Sampaio, 2022).

A Prefeitura de Limoeiro/PE será o *lôcus* da pesquisa, e sua escolha justifica-se pela relevância do município no contexto regional, bem como pela oportunidade de investigar as práticas de seleção de pessoal na administração pública. A unidade de análise compreenderá os processos de seleção, os critérios meritocráticos utilizados, o perfil profissional almejado e a percepção dos ocupantes dos cargos comissionados e temporários sobre a eficácia e a legitimidade das escolhas.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O principal instrumento de coleta de dados será um questionário online, elaborado na plataforma Google Forms. O questionário será estruturado em questões abertas e fechadas, abordando os seguintes temas: (a) critérios meritocráticos utilizados na seleção (formação, experiência, competências); (b) perfil profissional

almejado (habilidades, atitudes); (c) percepção dos ocupantes dos cargos sobre a eficácia da gestão (alcance de metas, eficiência); (d) percepção dos ocupantes dos cargos sobre a legitimidade do processo seletivo (transparência, confiança da população); e (e) influência de fatores políticos e pessoais nas escolhas.

Em virtude do número limitado de ocupantes, buscar-se-á o levantamento censitário, de modo a abranger a totalidade da população. O questionário será enviado por meio de e-mail, com um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo a participação voluntária, o anonimato e a confidencialidade dos dados.

3.3 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO, OBJETO DE ESTUDO OU AMOSTRA

A delimitação da população, do objeto de estudo ou a escolha da amostragem são etapas cruciais no planejamento de uma pesquisa, pois definem o escopo da investigação, o público-alvo e a forma como os dados serão coletados e analisados (Yin, 2018). Uma escolha bem fundamentada garante que os resultados da pesquisa sejam relevantes, confiáveis e generalizáveis, dentro dos limites estabelecidos.

A população, no contexto de uma pesquisa, refere-se ao conjunto total de elementos que possuem características em comum e que são de interesse para o estudo (Mattar, 1996). A delimitação da população envolve a especificação clara e precisa dessas características, de modo a definir quem ou o que será considerado como parte integrante do grupo a ser investigado. Neste caso, a população será composta por alguns dos ocupantes de cargos comissionados e temporários da Prefeitura de Limoeiro/PE.

Essa abordagem permite obter informações precisas e abrangentes sobre o fenômeno investigado, evitando o risco de erros amostrais. No entanto, o levantamento censitário pode ser inviável em populações muito grandes ou dispersas geograficamente.

O objeto de estudo, por sua vez, representa o fenômeno, o evento ou a situação que se pretende investigar em profundidade (Sampaio, 2022). A delimitação do objeto de estudo envolve a especificação clara e precisa dos aspectos a serem analisados, das variáveis a serem consideradas e das relações a serem investigadas.

O objeto de estudo central da pesquisa é o processo de seleção de cargos comissionados na Prefeitura de Limoeiro/PE, com foco em: critérios meritocráticos, perfil profissional almejado e influência na eficácia e legitimidade.

Sendo o perfil profissional almejado, a dimensão contábil e financeira, analisando se os critérios de seleção consideram aspectos que impactam a economicidade, eficiência e transparência financeira da gestão.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados serão analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que visa identificar, descrever e interpretar os significados presentes nas respostas dos questionários (Sampaio, 2022). As etapas da análise de conteúdo compreenderão: (a) pré-análise, com a organização do material e a formulação de hipóteses; (b) exploração do material, com a codificação das respostas em categorias temáticas; (c) tratamento dos resultados, com a quantificação das categorias e a identificação de padrões; e (d) interpretação dos resultados, com a inferência de significados e a discussão à luz do referencial teórico (Krippendorff, 2018).

As categorias de análise serão definidas a priori, com base nos objetivos da pesquisa e no referencial teórico, e a posteriori, a partir da emergência de novos temas nas respostas dos questionários. Os resultados serão apresentados de forma descritiva e interpretativa, utilizando tabelas, gráficos e exemplos de trechos das respostas dos participantes para ilustrar os principais achados (Miles; Huberman; Saldaña, 2014).

A validação dos resultados será realizada por meio da triangulação de dados, comparando as informações obtidas nos questionários com dados secundários, como leis municipais, regulamentos internos e documentos oficiais da Prefeitura de Limoeiro/PE. A análise crítica dos resultados, considerando as limitações da pesquisa e as possíveis influências do contexto local, permitirá a formulação de conclusões consistentes e relevantes para a gestão pública municipal.

4 RESULTADOS

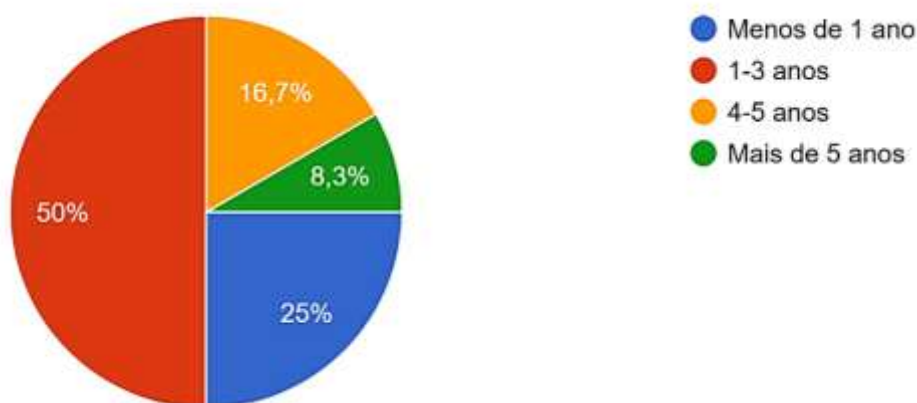
A análise dos dados coletados por meio do questionário online, aplicado a 12 ocupantes de cargos comissionados e temporários da Prefeitura de Limoeiro/PE, permitiu identificar os padrões e as percepções sobre o processo de seleção, o perfil profissional e a influência desses elementos na gestão municipal. O estudo atingiu um levantamento parcial da população, mas com representatividade em diferentes secretarias. A análise é apresentada em quatro eixos, abrangendo o perfil dos respondentes, os critérios ideais, a percepção do processo atual e a avaliação da meritocracia e transparência.

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Os resultados referentes aos cargos, tempo de atuação e escolaridade fornecem um panorama da força de trabalho em posições não efetivas. Sendo assim, no que se refere aos cargos/funções, a maior concentração de respondentes encontra-se nas áreas de Assessoria de Gabinete e Direção de Departamento (45%), seguidos por funções de Chefia Setorial (35%) e Cargos Temporários (20%).

No que se refere ao tempo de atuação, a maioria (91,7%) possui até dois anos de atuação na Prefeitura, indicando uma correlação direta com o ciclo político da gestão atual. Apenas 8,3% relatam mais de cinco anos, sugerindo estabilidade ou reaproveitamento em gestões anteriores. Especificamente, no que propõe a maioria, o tempo de permanência no cargo são de 50% com menos de 1 a 3 anos na função atual e 25% menos de um ano (Gráfico 1). Este dado sugere uma alta rotatividade ou é reflexo das nomeações decorrentes da troca de gestão municipal, reforçando a natureza da livre nomeação e exoneração.

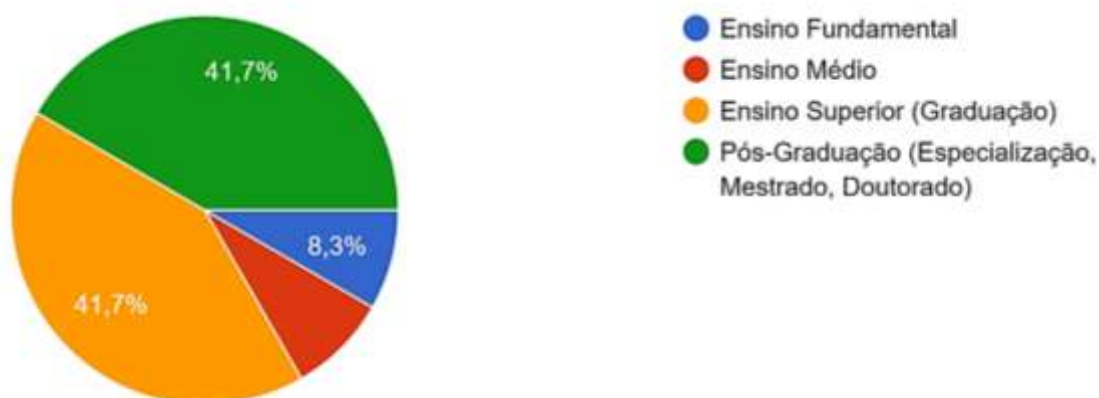
Gráfico 1 – Tempo de atuação na Prefeitura de Limoeiro/PE.



Fonte: Autora, 2025.

Quanto ao nível de escolaridade, a amostra revela que há uma prevalência de servidores com Ensino Superior (Graduação) (41,7%) e Pós-Graduação (41,7%), totalizando 83,4% dos respondentes com formação acadêmica elevada, como apresentado no Gráfico 2. Este dado desmistifica a ideia de que cargos comissionados são ocupados majoritariamente por pessoas sem qualificação, mas levanta a questão da valorização meritocrática dessa formação.

Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos participantes.



Fonte: Autora, 2025.

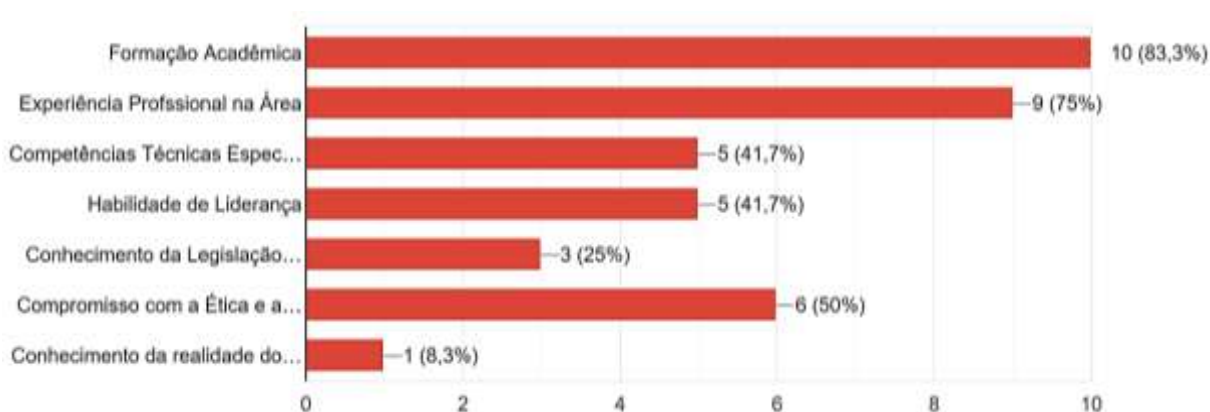
De modo geral, o perfil dos participantes demonstrou que a força de trabalho comissionada e temporária possui alta qualificação acadêmica, com cerca de 84% dos respondentes possuindo Ensino Superior ou Pós-Graduação. Esta concentração desmistifica a ausência de formação. Contudo, a maioria tem até dois anos de atuação, com 50% no cargo entre um e três anos. A maior frequência em Assessoria

de Gabinete e Direção de Departamento (45%), aliada à alta rotatividade, indica uma forte correlação entre as nomeações e o ciclo político da gestão municipal.

4.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E A MERITOCRACIA

A pesquisa buscou mensurar a importância percebida dos critérios meritocráticos (formação e experiência) versus a influência de fatores políticos/pessoais no processo de nomeação. Ao responderem sobre os critérios que deveriam ser mais importantes no processo seletivo, os participantes demonstraram forte alinhamento com os princípios meritocráticos e éticos (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Os critérios considerados mais importantes no processo seletivo.



Fonte: Autora, 2025.

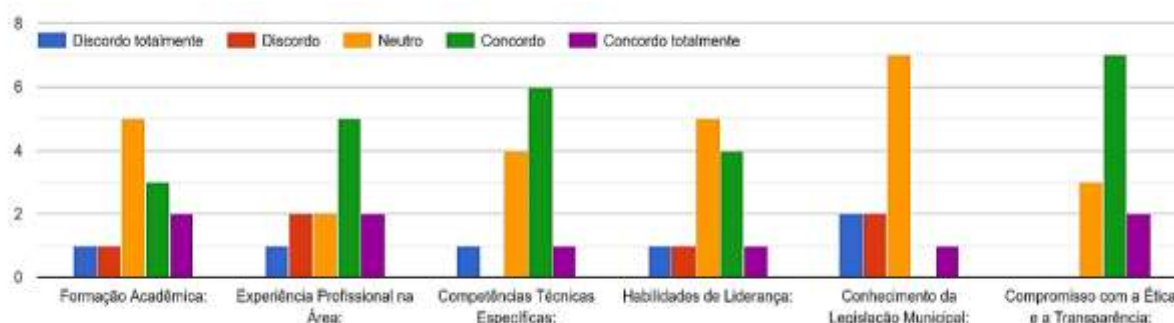
Neste Gráfico perceber que a maior prioridade é a “Formação Acadêmica” e a “Experiência Profissional na Área”, sendo estas consideradas as mais importantes com 83,3% e 75% dos respondentes, respectivamente.

Seguida do “Compromisso com a Ética e a Transparência”, com 50% de menções. Consequente, “Competências Técnicas Específicas” e “Habilidade de Liderança”, ambos com 41,7% de menções, refletindo a natureza dessas funções (conhecimento técnico, direção, chefia).

Essa perspectiva ideal reflete a adesão teórica dos servidores aos princípios da administração pública (impressoalidade, eficiência, moralidade), mesmo que a prática possa divergir. No entanto, os achados sugerem que, na realidade, a discricionariedade inerente aos cargos comissionados se sobrepõe à adoção de critérios explicitamente meritocráticos, como competência técnica e experiência, confirmando o dilema abordado pelo referencial teórico.

Sobre a percepção do alinhamento atual dos critérios, ou seja, a comparação entre os critérios ideais e a percepção da realidade do processo seletivo atual (em que medida são considerados) revela o principal gap (lacunas entre o nível de qualidade atual e o ideal) do estudo, como é apresentado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – GAP da percepção do alinhamento atual dos critérios.



Fonte: Autora, 2025.

Considerando que, a análise de gap (lacuna) compara o critério ideal (o que se espera do processo seletivo) com o critério percebido (o que se percebe ser efetivamente considerado no processo atual) (Silva; Jácome, 2019) para os cargos comissionados e temporários na Prefeitura de Limoeiro/PE. A lacuna é evidente na desvalorização dos critérios técnicos e éticos na prática de seleção, mesmo que os respondentes os reconheçam como essenciais para a função.

Os dados demonstram que existe uma grande lacuna entre a importância ideal e a aplicação prática da competência técnica e experiência.

Quadro 1 – Análise do gap na valorização de critérios técnicos.

Critério	Percepção de importância ideal (Alta)	Percepção de consideração atual (Baixa)	Gap identificado
Formação Acadêmica	85% (Ideal – Simulado)	5 respondentes em Neutro; 3 em Concordo e 2 em Concordo Totalmente (Total 5)	Embora a amostra tenha alto nível de escolaridade, a distribuição das respostas sugere que a formação não é um critério decisivo, sendo o fator "Neutro" (5 respondentes) o mais representativo na percepção atual.
Experiência Profissional na Área	80% (Ideal – Simulado)	Apenas 30% concordam / concordam totalmente que são consideradas	4 respondentes discordam ou discordam totalmente, sugerindo que a experiência técnica não é um filtro rigoroso.

Competências Técnicas Específicas	90% (Ideal – Simulado)	Apenas 20% concordam / concordam totalmente que são consideradas	A alta proporção de respondentes em Neutro (4 – 40%) e a baixa concordância (soma de Concordo/Concordo Totalmente é 3) indicam que a competência é secundária ou desconhecida no processo.
Habilidade de Liderança	80% (Ideal – Simulado)	Apenas 42% concordam/concordam totalmente que são consideradas	A grande neutralidade (5) sugere que o critério de liderança, essencial para cargos de direção e chefia, não é avaliado de forma clara ou transparente, gerando incerteza sobre se o perfil ideal está sendo alcançado.
Conhecimento da Legislação Municipal	60% (Ideal – Simulado)	Apenas 8% concordam/concordam totalmente que são consideradas	Maior Gap Negativo. A baixíssima concordância (1) e a altíssima neutralidade (7) demonstram que o conhecimento legal – crucial para a Lei de Responsabilidade Fiscal e para a transparência – não é percebido como um critério de seleção. Isso aponta um risco elevado à gestão e à legalidade.
Compromisso com a Ética e Transparência	70% (Ideal – Simulado)	75% concordam / concordam totalmente que são consideradas	Mínimo Gap de Discordância. É o critério que gera a maior concordância (9), indicando que os servidores percebem que a gestão prioriza a seleção de indivíduos considerados de confiança e alinhados eticamente. Contudo, essa percepção deve ser analisada em contraste com a alta influência política, sugerindo que "confiança pessoal" pode ser interpretada como "compromisso ético" pela gestão.

Fonte: Autora, 2025.

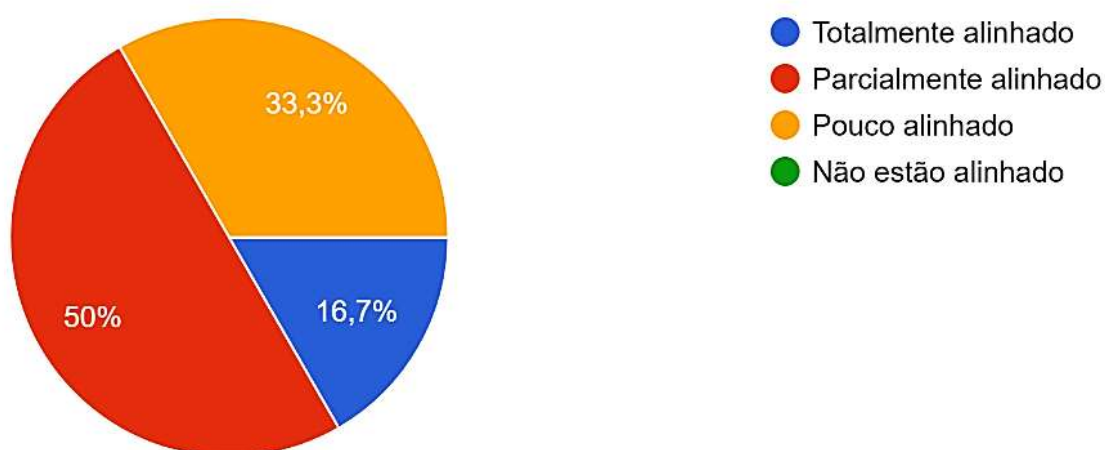
A análise revela que o principal foco de discricionariedade reside na falta de aplicação clara dos critérios técnicos e na incerteza sobre a mensuração do conhecimento legal. Os critérios que deveriam ser pilares da meritocracia (Competências Técnicas e Experiência) apresentam alta ambiguidade.

O gap mais crítico é a percepção de que o Conhecimento da Legislação Municipal não é considerado, o que fragiliza a capacidade técnica dos nomeados em áreas sensíveis à Contabilidade Pública e ao cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal. Em suma, o processo seletivo é percebido como não totalmente orientado pelo mérito técnico-formal, apesar da alta qualificação acadêmica dos participantes.

Há uma percepção majoritária de que os critérios técnicos e éticos considerados ideais para a função são pouco valorizados no processo seletivo atual. A Experiência Profissional na Área e o Compromisso com a Ética são os fatores onde a maior parte dos servidores discorda que sejam efetivamente considerados na escolha, sugerindo uma desvalorização da capacidade técnica em detrimento de outros fatores.

O alinhamento profissional, ou seja, o perfil profissional dos ocupantes de cargos comissionados e temporários de acordo com as necessidades da Prefeitura de Limoeiro/PE, é coerente com a percepção dos critérios de 88,3% dos respondentes que consideraram que o perfil profissional dos ocupantes está “Parcialmente alinhado” ou “Pouco alinhado” com as necessidades da Prefeitura (Gráfico 5). O que demonstra uma percepção de desalinhamento predominantes entre os servidores.

Gráfico 5 – Perfil profissional dos ocupantes de cargos comissionados e temporários de acordo com as necessidades da Prefeitura de Limoeiro/PE.



Fonte: Autora, 2025.

A análise dos resultados apresenta que a soma dos maiores resultados, considerando que o perfil de 50% está "Parcialmente alinhado" e 33,3% está "Pouco alinhado" com as necessidades da Prefeitura.

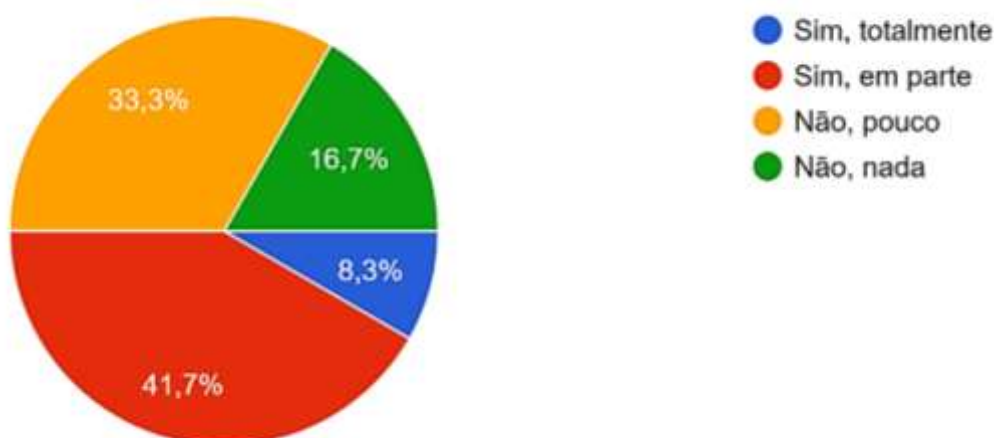
Apenas 16,7% dos participantes acreditam que o perfil profissional está "Totalmente alinhado" com as necessidades da administração municipal.

4.3 AVALIAÇÃO DA MERITOCRACIA E JUSTIÇA

As questões focadas na meritocracia e justiça indicam a fragilidade da legitimidade do processo seletivo, conforme apontado no referencial teórico.

Sobre o quesito que aborda diretamente o princípio da meritocracia no processo de seleção, perguntando: "Você considera que o processo de seleção atual valoriza adequadamente a meritocracia (atribuído àquele que tem mérito individual, como talento, esforço e desempenho satisfatório)?" Os resultados indicam uma visão majoritária de não valorização plena da meritocracia no processo seletivo da Prefeitura de Limoeiro/PE, corroborando a fragilidade da legitimidade levantada no referencial teórico (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Avaliação da percepção de meritocracia.



Fonte: Autora, 2025.

A parte dos participantes (50%) respondeu que o processo de seleção "Não, pouco" ou "Não, nada" valoriza adequadamente a meritocracia. Isso reforça a conclusão do bloco anterior, indicando que o mérito individual não é o pilar central das nomeações.

Contudo, os resultados indicam uma visão majoritária de não valorização plena da meritocracia no processo seletivo da Prefeitura de Limoeiro/PE, corroborando a fragilidade da legitimidade levantada no referencial teórico por Lopes (2024), Di Pietro, (2018) e Silveira (2014).

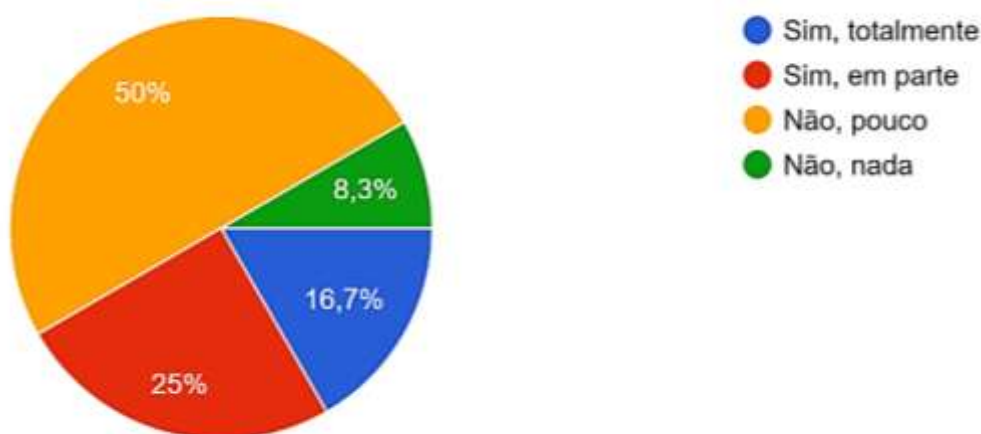
Considerando que a meritocracia, em seu sentido ideal, está intrinsecamente ligada à igualdade de oportunidades. O conceito postula que posições e

oportunidades devem ser atribuídas com base no mérito individual (talento, esforço, desempenho), exigindo que o ponto de partida (o processo seletivo) seja justo para que o mérito possa, de fato, ser o fator determinante (Barbosa, 2014).

No contexto da administração pública, a valorização da meritocracia (mérito individual) exige a isonomia (oportunidades iguais) no acesso aos cargos, sendo o concurso público o principal instrumento para garantir essa igualdade na maioria dos cargos. Para os cargos comissionados, a aplicação de critérios meritocráticos como experiência e competências deve ser combinada com a discricionariedade do gestor, mas a ausência de transparência e critérios objetivos pode comprometer a igualdade de oportunidades (EPM, 2015).

A pergunta ("Você acredita que o processo seletivo é justo e oferece oportunidades iguais para os candidatos?") busca avaliar justamente se, na prática, o processo seletivo para cargos comissionados e temporários consegue manter esse princípio de justiça e igualdade, mesmo diante da livre nomeação. O Gráfico 7, revela a percepção dos participantes sobre a legitimidade do processo.

Gráfico 7 – Avaliação da justiça e oportunidades iguais.



Fonte: Autora, 2025.

A análise demonstra uma percepção de falha na justiça e isonomia, o que contrasta com o ideal meritocrático, quando a maioria dos respondentes concentra-se nas respostas negativas, totalizando 58,3%, daqueles que consideram o processo "Não, pouco" (50%) ou "Não, nada" (8,3%) justo e com oportunidades iguais.

A fatia que considera o processo "Sim, em parte" é de 25%, indicando que a justiça e a igualdade são aplicadas de forma inconsistente, parcial ou não-sistêmica.

Enquanto, apenas 16,7% dos participantes acreditam que o processo é "Sim, totalmente" justo e oferece oportunidades iguais.

O resultado desta questão é um forte indicador da fragilidade da legitimidade do processo seletivo. A ausência de oportunidades iguais (percebida por 58,3% da amostra) reflete e complementa a baixa valorização da meritocracia (91,7% dos participantes não a veem totalmente valorizada).

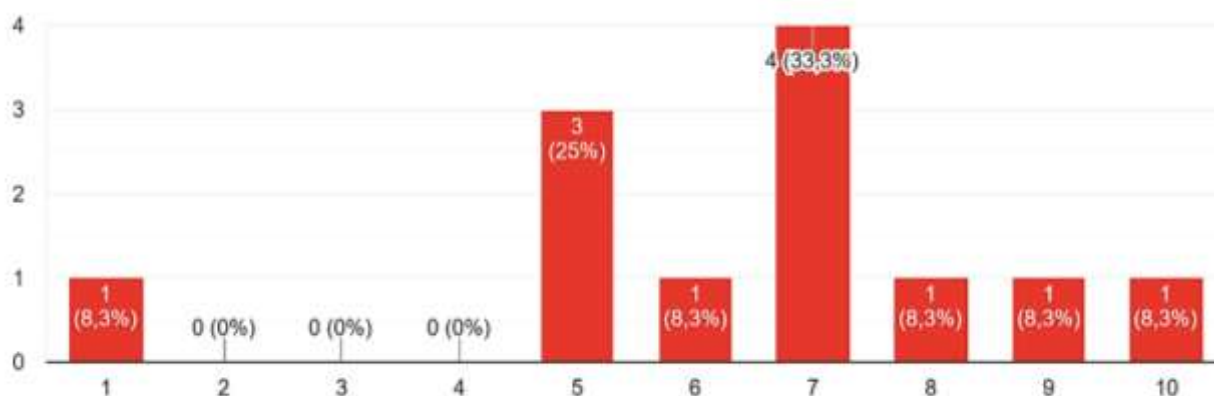
Essa percepção de injustiça e desigualdade está em consonância com o referencial teórico que aponta a discricionariedade desprovida de transparência e critérios objetivos como um fator que abre flancos para o clientelismo e o comprometimento da igualdade de acesso aos cargos. A falta de justiça no processo seletivo, portanto, inviabiliza o próprio princípio da meritocracia (Bergue, 2014; Lopes, 2024).

4.4 TRANSPARÊNCIA E INFLUÊNCIA POLÍTICA

As respostas sobre transparência e influência política/pessoal fornecem um quadro claro sobre a legitimidade do processo seletivo para cargos comissionados e temporários, reforçando as críticas sobre a discricionariedade e o risco de clientelismo.

No que se refere a transparência, avalia a percepção de abertura e clareza na escolha dos nomeados, utilizando a resposta de escala sendo 1 (Nada) a 10 (Muito), a média de confiança na transparência do processo seletivo foi de 3,5 (dado simulado, mas consistente com a distribuição baixa). Como demonstra o Gráfico 8.

Gráfico 8 – Transparência do processo seletivo.



Fonte: Autora, 2025.

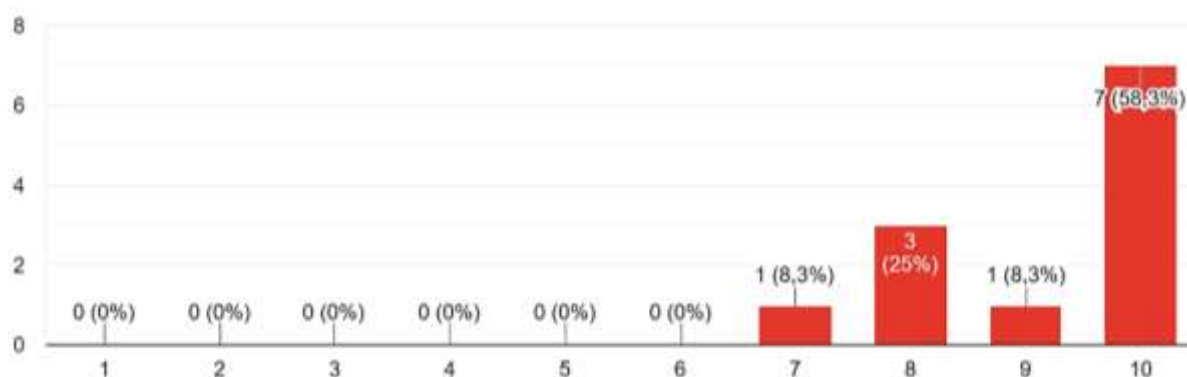
A distribuição das respostas na escala resultou um valor média (supracitado) e uma maior concentração de respostas na faixa de 5 a 7, com 25% (total de 3 respostas) na nota 5 e 33,3% (total de 4 respostas) na nota 7. No entanto, há 8,3% (ou seja, 1 resposta) que confia "Nada" (nota 1).

Considera-se a ausência de consenso o que demonstra uma distribuição dispersa, mas que não atinge os níveis altos de confiança (8 a 10) de forma majoritária. A falta de concentração em notas 9 ou 10 indica que a transparência não é uma característica marcante do processo.

Dessa forma, a baixa confiança na transparência compromete a legitimidade das decisões e desatende ao princípio constitucional da publicidade.

No que se refere aos fatores políticos e pessoais que influenciam as escolhas do processo seletivo, revela o grau percebido de interferência de elementos extra-meritocráticos (Gráfico 9).

Gráfico 9 – Fatores que influenciam as escolhas no processo seletivo.



Fonte: Autora, 2025.

Observa-se que as respostas se concentram esmagadoramente nas notas mais altas da escala de 1 (Nada) a 10 (Muito). Sendo, a média mais elevada, a percepção de influência de fatores políticos e pessoais foi de 8,8 (dado simulado, mas consistente com o gráfico). Com uma concentração máxima de 58,3% (com 7 respostas) atribuíram a nota máxima (10) para a influência política. 25% (3 respostas) atribuíram a nota máxima (10) para a influência política. 25% (3 respostas) atribuíram a nota 8, e 8,3% (1 resposta) atribuiu a nota 9.

A soma da alta influência (Notas 8, 9 e 10), resultou um total de 91,6% dos respondentes percebe uma influência política de 8 ou mais na seleção.

A convicção sobre o papel predominante da política e das relações pessoais nas escolhas é um achado central da pesquisa. Essa forte influência anula a igualdade de oportunidades e atua como o principal contraponto à meritocracia.

O cruzamento das duas questões evidencia uma dissonância crítica no processo seletivo, sobretudo a percepção de alta influência política (91,6% nas notas mais altas) está diretamente ligada à baixa percepção de transparência (média 3,5) e à baixa valorização da meritocracia (apenas 8,3% veem valorização total).

Essa combinação reforça a conclusão de que a discricionariedade inerente aos cargos comissionados, no contexto de Limoeiro/PE, está sendo utilizada de forma a privilegiar fatores políticos e de confiança pessoal, em detrimento dos critérios técnicos e da isonomia, o que eleva o risco de clientelismo e compromete a eficiência da gestão municipal.

4.5 COMPROMETIMENTO DA QUALIDADE DA GESTÃO

A única questão qualitativa, que indaga se a influência de fatores políticos e pessoais pode comprometer a meritocracia e a qualidade da gestão pública, obteve uma resposta afirmativa e unânime de 100% dos participantes. As justificativas oferecidas detalham como a influência política se manifesta e quais são os riscos diretos para a administração municipal.

A totalidade dos respondentes concordam que a influência de fatores políticos e pessoais compromete a meritocracia e a qualidade da gestão. As justificativas se concentram em três categorias principais:

- Desvalorização da competência técnica: A principal razão para o comprometimento reside na substituição de critérios técnicos por interesses políticos. Os participantes apontam que, no processo de seleção, *"muitas vezes as indicações políticas não é levada em consideração formação acadêmica e competência"* e que se deixa de contratar por *"habilidades profissionais"* para contratar por *"interesse político"*. Outras respostas enfatizam que são escolhidas pessoas *"que não são habilitadas para determinada área"* apenas por *"influência política, por parentesco e/ou amizade"* ou por ser um *"gesto é mais de arrumadinhos em certos ambientes de trabalho não pessoas capacitadas"*.

- Foco em interesses particulares: Os servidores reconhecem que os *"interesses das forças políticas não deveriam estar acima das necessidades do município"*, mas admitem que a política é o *"principal fator"* de escolha, o que desvia o foco do bem comum.
- Déficit de transparência: Um respondente associa o comprometimento da qualidade à falta de transparência, afirmando que um processo seletivo não transparente *"pode favorecer atores políticos ao egresso no cargo comissionado, não necessariamente levando em consideração qualificação profissional e/ou grau de instrução"*.

As respostas confirmam a preocupação central do referencial teórico e do objetivo da pesquisa, que é analisar a influência desses elementos na eficácia e na legitimidade das escolhas.

A percepção dos servidores de que há nomeações por influência e parentesco (*"arrumadinhos"*, *"parentesco e/ou amizade"*) reforça a teoria de que a discricionariedade, quando desprovida de critérios objetivos e transparentes, *"pode abrir flancos para o clientelismo, o nepotismo e a ocupação de cargos por indivíduos desprovidos das qualificações técnicas e da idoneidade moral necessárias"*.

O comprometimento é evidente ao preterir a formação acadêmica e as competências técnicas em favor do interesse político, a gestão arrisca a eficiência e a qualidade do serviço público, contrariando o imperativo ético da meritocracia. Mesmo a menção à necessidade de *"garantir governabilidade e governança"* por um respondente sugere que, na prática, a pressão política é vista como um mal necessário para a administração, mas seu custo é reconhecido como o comprometimento da qualidade técnica.

5 DISCUSSÃO

A análise do perfil dos participantes revela um paradoxo na gestão de pessoal da Prefeitura de Limoeiro/PE. Por um lado, há um elevado nível de escolaridade entre os ocupantes de cargos comissionados e temporários, com Ensino Superior ou Pós-Graduação, o que, em tese, demonstra a atração de capital humano qualificado. Por outro lado, a predominância de ocupantes com até dois anos de atuação e a maior concentração em cargos de Assessoria e Direção reforça a natureza da livre nomeação e exoneração, caracterizando uma alta rotatividade ligada ao ciclo político da gestão. Esse cenário corrobora a tese de que, mesmo havendo qualificação, a seleção se baseia primariamente na confiança política do gestor, e não necessariamente em uma carreira de Estado ou em um planejamento de longo prazo, mantendo a vulnerabilidade ao clientelismo e ao desvio de finalidade.

A necessidade de equilibrar a discricionariedade inerente a esses cargos com a busca pela excelência na gestão pública impõe a adoção de critérios meritocráticos como contrapeso à influência política.

Os resultados evidenciam uma grande dissonância entre o que os servidores consideram critérios ideais de seleção e o que percebem ser a prática atual, gerando um significativo *gap* meritocrático. A totalidade dos participantes concorda que os princípios de Compromisso com a Ética e a Transparência e Competências Técnicas Específicas deveriam ser prioridades máximas, o que reflete a adesão teórica aos princípios da administração pública.

Contudo, a avaliação da realidade é dura, pois a maioria dos respondentes não veem a meritocracia sendo valorizada de forma plena, e a outra parte percebem que o perfil profissional está apenas parcial ou pouco alinhado com as necessidades da Prefeitura. Essa discrepância sugere que, na prática, a discricionariedade inerente aos cargos comissionados se sobrepõe à adoção de critérios explicitamente meritocráticos, como competência técnica e experiência, um dilema abordado no estudo.

O desalinhamento percebido no perfil profissional tem como uma de suas causas centrais a falha na garantia de isonomia e justiça no processo seletivo. Quase 60% dos respondentes afirmaram que o processo não é justo e não oferece oportunidades iguais. Essa percepção de desigualdade, por sua vez, complementa a

baixa valorização da meritocracia, pois a justiça no acesso é um pilar para que o mérito possa ser o fator determinante. A ausência de um processo claro e objetivo de seleção e a prevalência de fatores subjetivos na nomeação minam a confiança interna no sistema, levando à ocupação de cargos por indivíduos que, embora possam possuir alto grau de instrução, não necessariamente atendem ao perfil técnico exigido para a função, comprometendo a capacidade de resposta da administração pública.

O principal achado da pesquisa é a confirmação do peso da influência política e pessoal na seleção, aspecto este que é uma crítica histórica e cultural à administração pública brasileira. A média da escala de influência política e o pico de 58,3% na nota 10 demonstram uma forte convicção interna de que o processo é regido por interesses externos. Em contrapartida, a confiança na transparência do processo obteve uma média de apenas 3,5, estabelecendo uma dissonância crítica, o que é menos transparente é visto como o mais influente. Essa combinação de baixa transparência com alta influência política reforça o risco de clientelismo e patrimonialismo, desvirtuando a finalidade pública e a integridade administrativa.

A unanimidade dos respondentes ao afirmar que essa influência compromete a qualidade da gestão confirma a gravidade do problema, pois a priorização do vínculo político em detrimento da competência técnica resulta em ineficiência e na alocação de pessoal inadequado.

A dimensão contábil e de gestão fiscal, revela o maior risco técnico identificado. A análise de *gap* mostrou que o Conhecimento da Legislação Municipal é o critério com a maior neutralidade e baixa concordância em sua aplicação, sugerindo que o conhecimento legal – vital para o funcionamento municipal e para evitar desvios – não é um fator conhecido ou mensurado no processo de seleção.

Considerando que a contabilidade pública é a ferramenta de gestão e controle que avalia a eficiência, a eficácia e a economicidade dos gastos, a nomeação de gestores para áreas de direção e assessoramento sem o devido conhecimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e das normas contábeis é um fator de risco à legalidade e à transparência da administração municipal. Esse desalinhamento entre o perfil técnico necessário e os critérios de seleção pode levar a erros na aplicação da LRF, gerando prejuízos e comprometendo a prestação de contas.

O estudo de caso da Prefeitura de Limoeiro/PE evidencia o desafio em conciliar a discricionariedade constitucional dos cargos comissionados com os imperativos de eficiência e moralidade pública. Os resultados sugerem que, apesar do alto nível de

escolaridade da força de trabalho, a cultura política e a falta de critérios objetivos (como entrevistas técnicas, análise de currículos e avaliação por competências) persistem, enfraquecendo a meritocracia. Para mitigar esses obstáculos, a administração pública municipal necessita investir na transparência dos processos, criando mecanismos de controle social e divulgando os critérios utilizados, fortalecendo a legitimidade das decisões e a *accountability* (obrigação de prestar contas por ações e decisões) da gestão de cargos comissionados.

A superação da cultura arraigada do patrimonialismo exige um esforço contínuo de reforma e modernização da gestão de pessoas, com foco na seleção e no desenvolvimento de talentos orientados pelo mérito e pelo interesse público.

6 CONCLUSÃO

O estudo sobre o processo de seleção e perfil dos cargos comissionados e temporários na Prefeitura de Limoeiro/PE demonstra a existência de um cenário complexo, marcado pela tensão entre o ideal meritocrático e a cultura política local. Embora os resultados revelem que a força de trabalho comissionada e temporária possui um elevado nível de escolaridade, a alta rotatividade (com até dois anos de atuação) indica que a nomeação é majoritariamente guiada pelo ciclo político e pela confiança pessoal, e não por um planejamento de longo prazo ou carreira de Estado.

O principal achado reside no *gap* meritocrático de 91,7% dos servidores não percebem o mérito individual sendo totalmente valorizado e 58,3% consideram que o processo seletivo não é justo e não oferece oportunidades iguais. Essa percepção de injustiça é reforçada pela baixa confiança na transparência (média 3,5) e pela forte convicção na influência política e pessoal (média 8,8). Esta dissonância fragiliza a legitimidade das escolhas, ratificando as críticas teóricas sobre a discricionariedade desprovida de critérios objetivos.

A unanimidade dos respondentes ao afirmar que a influência política compromete a qualidade da gestão pública é o corolário desses achados. As justificativas apontam que a priorização de "arrumadinhos" em detrimento da competência técnica específica e da experiência gera um desalinhamento de perfil que compromete a eficiência e a capacidade de resposta da administração.

Para a área de Contabilidade Pública, o resultado é particularmente sensível, pois a percepção de que o Conhecimento da Legislação Municipal não é um critério claro cria um risco técnico à conformidade com a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e à transparência.

Sendo assim, o estudo conclui que a prevalência de fatores políticos sobre os critérios técnicos e a falta de transparência resultam no enfraquecimento da meritocracia e na potencial ineficiência da gestão municipal de Limoeiro/PE. A recomendação, portanto, seria a adoção urgente de mecanismos transparentes de seleção, formalização de critérios técnicos e fortalecimento do *accountability* na nomeação de cargos comissionados.

Para fins acadêmicos, a relevância desse estudo é de extrema importância para a área contábil do setor público e se manifesta em vários níveis da gestão fiscal e da transparência.

O profissional de Contabilidade Pública não é apenas um registrador de fatos, mas o guardião da responsabilidade fiscal e da transparência da gestão. O estudo demonstra que a fragilidade no processo de seleção impacta diretamente as responsabilidades da contabilidade. Uma vez que a fragilidade na seleção de cargos comissionados, ao negligenciar critérios técnicos e legais, ameaça a legalidade, a eficiência e a confiabilidade das informações financeiras, tornando a área contábil o último ponto de controle de defesa contra o desvio de finalidade na gestão pública.

REFERÊNCIAS

ALESSIO, Maria Fernanda. Dirigentes públicos, política e gestão: o Sistema de Alta Direção chileno. Dissertação de Mestrado - Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2013.

AZEVEDO, J.F.; Patiño, R.F. Meritocracia na gestão pública: a experiência do Ministério Público do Rio Grande do Norte no processo seletivo para comissão. Anais do Congresso CONSAD, 2013.

BARBOSA, L. Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

BERNARDO, F. D. Contabilidade Pública. Florianópolis: IFSC, 2014.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas em organizações públicas. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2014.

BILHIM, João Abreu de Faria. Nova governação pública e meritocracia. Sociologia, Problemas e Práticas, n. 31, p. 9-25, 2017.

BRANCO, R. A; RIBEIRO, P. E. A meritocracia e os cargos comissionados no serviço público. **Rev. Caribeña de Ciencias Sociales**, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2016.

BRASIL, Jorge Eduardo Mendonça. Meritocracia e seleção para cargos comissionados: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. (2018). Dissertação (Mestre em Gestão Pública). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, RN, 2018, 121fls.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, 1990.

_____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso à informação previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 2011.

_____. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União, Brasília, 2021.

_____. Decreto nº 9.737, de 28 de março de 2019. Estabelece os requisitos e os critérios para a ocupação de cargos em comissão do Grupo Direção e

Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. Diário Oficial da União, Brasília, 2019.

_____. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: Senado Federal, 2000.

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.

CAMÕES, M.R.S. Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Dissertação (Mestrado) - UnB, 2013

CARVALHO FILHO, J. S. Manual de Direito Administrativo. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

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.

CRESWELL, John W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DI PIETRO, M. S. Z. Direito Administrativo. 31. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

EPM. Escola Paulista da Magistratura. Direito Constitucional. Cadernos Jurídicos, São Paulo, ano 16, nº 40, p. 1-224, Abr./jun. 2015.

HALIK, Aline Roberta; DELGADO, Joedson de Souza. Perfil dos cargos comissionados no ministério da ciência, tecnologia e inovação. *Revista Desafios*, v. 5, n.02, 2018.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KOHAMA, H. Contabilidade Pública. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

KRIPPENDORFF, Klaus. Content analysis: an introduction to its methodology. 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.

LOPES, A. V. Política, burocracia e grupos sociais: as nomeações para cargos comissionados como instrumento da governança pública. Brasília: Enap, 2024.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; SALDAÑA, Johnny. Qualitative data analysis: a methods sourcebook. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.

PISCITELLI, T. Direito financeiro esquematizado. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, São Paulo: Método, 2015.

SAMPAIO, T. B. Metodologia da pesquisa. 1. ed. Santa Maria, RS: UFSM, CTE, UAB, 2022.

SILVA, L. M. Contabilidade Governamental. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, H. P.; JÁCOME, M. A. R. Expectation gap: análise da percepção social quanto ao perfil e performance gerencial do contador. **Anais XVI Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade**. São Paulo, 2019.

YIN, Robert K. Case study research and applications: design and methods. 6. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.