DOI: 10.5433/1980-511X.2026.V21.54617

Universidade Estadual de Londrina

Revista do
DIREITO PÚBLICO
ISSN 1980-511X

SERVIDOR PÚBLICO EFETIVO: O GUARDIÃO DA LEGALIDADE E DO INTERESSE PÚBLICO

TENURED CIVIL SERVANT: THE GUARDIAN OF LEGALITY AND PUBLIC INTEREST

Paulo Sérgio Araújo Mendes Da Silva

Analista de Gestão Governamental, Especialista em Gestão Pública, Direito Público, Direito eleitoral Aplicado, Projetos e Processos e Direito Previdenciário. Advogado e Administrador de Empresas. Coordenador de Averbações na Diretoria de Militares da GOIASPREV, Governo do Estado de Goiás, Brasil.
E-mail: jurispaulomendes@gmail.com
Orcid: https://orcid.org/0009-0008-5105-7089

Ellysson Fernandes Rosa

Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Goiás, UFG, Brasil. Gestor de finanças e controle no Governo do Estado de Goiás, Brasil.
E-mail: ellyssonrosa@gmail.com
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-9401-7828

Resumo: Este ensaio teórico examina o papel estratégico do servidor público efetivo na administração pública brasileira, destacando sua contribuição para a eficiência estatal, a proteção do interesse público e a governança democrática. Por meio de análise crítica da literatura e fundamentação teórica, são discutidos os impactos da substituição de servidores concursados por vínculos não estáveis, como cargos comissionados e terceirizados. Os resultados evidenciam que o servidor público efetivo atua não apenas como guardião da legalidade, mas também como promotor da estabilidade institucional e da inovação na gestão pública. Conclui-se que sua valorização é essencial para assegurar a continuidade administrativa, a impessoalidade e a entrega de políticas públicas de qualidade.

Palavras-chave: Servidor público efetivo; legalidade; governança democrática; interesse público; eficiência.

Abstract: This theoretical essay examines the strategic role of tenured civil servants in Brazilian public administration, highlighting their contribution to state efficiency, the protection of public interest, and democratic governance. Through critical literature review and theoretical grounding, the impacts of replacing tenured civil servants with non-permanent positions, such as appointed and outsourced staff, are discussed. The results show that tenured civil servants act not only as guardians of legality but also as promoters of institutional stability and innovation in public management. It concludes that valuing tenured civil servants is essential to ensure administrative continuity, impartiality, and the delivery of quality public policies.

Keywords: Permanent public servant; legality; democratic governance; public interest; efficiency.

CC BY NC ND

Universidade Estadual de Londrina

Revista do
DIREITO PÚBLICO
ISSN 1980-511X

INTRODUÇÃO

Este ensaio teórico investiga se a valorização do servidor público efetivo constitui não apenas uma obrigação constitucional, mas uma estratégia essencial para o fortalecimento da governança democrática, a proteção do interesse público e o aprimoramento da eficiência estatal.

No âmago da administração pública brasileira, encontra-se uma força muitas vezes invisível, mas absolutamente essencial: o servidor público efetivo. Conforme o artigo 37, inciso II, da Constituição Federal de 1988, o concurso público é o meio legítimo de acesso aos cargos públicos, assegurando os princípios da isonomia e da impessoalidade (Di Pietro, 2020). Diferentemente daqueles que ocupam cargos por nomeação política ou vínculos temporários, o servidor concursado é resultado de um processo seletivo que consagra os princípios constitucionais da impessoalidade, moralidade e eficiência (Barbosa, 2009).

Do ponto de vista teórico, o servidor efetivo representa a institucionalização da meritocracia no serviço público, sendo peça-chave para a continuidade das políticas públicas, a preservação da memória institucional e a estabilidade administrativa. Sua presença contribui para que o interesse coletivo prevaleça sobre interesses particulares, reforçando a lógica republicana do Estado (Moura; Ribeiro; Gomes, 2020).

Apesar disso, ao longo dos anos, observa-se um movimento preocupante de valorização excessiva de vínculos não estáveis, comissionados e terceirizados, em detrimento do corpo técnico efetivo que, muitas vezes, é relegado ao papel de mero executor (Santos, 2023). Essa tendência não apenas enfraquece a estrutura do serviço público, mas coloca em risco os fundamentos da boa governança, da legalidade e de *accountability* (Costa, 2013). Este ensaio teórico busca refletir sobre essas questões, analisando criticamente os impactos da terceirização e dos cargos comissionados na eficiência e legitimidade do serviço público[1].

Apesar do reconhecimento constitucional do concurso público como forma legítima de ingresso no serviço público, observa-se uma crescente substituição de servidores efetivos por vínculos não estáveis, como cargos comissionados e terceirizados. Essa tendência tem sido apontada por estudiosos como reflexo da flexibilização das formas de ingresso e permanência no serviço público, o que compromete a profissionalização, a estabilidade institucional e a continuidade das políticas públicas (Cavalcante; Carvalho, 2017).

Este ensaio teórico contribui ao debate sobre a administração pública brasileira ao articular, de maneira sistemática, três dimensões frequentemente tratadas de forma isolada: (i) a estabilidade funcional como proteção do interesse público; (ii) a capacitação contínua como vetor de eficiência; e (iii) a ameaça à governança democrática por meio da substituição do servidor efetivo por vínculos não estáveis. Ao reunir outras discussões teóricas e fundamentos doutrinários, o artigo propõe uma abordagem integrada para a valorização do servidor público efetivo como pilar da governança democrática e da proteção do interesse público.

Para tanto, metodologicamente, este estudo foi conduzido como um ensaio teórico de caráter exploratório e crítico, por possibilitar a investigação de fenômenos detalhados e normativos. O ensaio teórico permite integrar diferentes perspectivas conceituais e empíricas, promovendo uma reflexão aprofundada sobre os fundamentos, desafios e implicações práticas da profissionalização do serviço público (Severino, 2017). A abordagem adotada possibilita uma análise dos conceitos, teorias e práticas relacionadas à eficiência do Estado e à governança democrática.

A reflexão teórica foi fundamentada na análise crítica da literatura especializada e na reflexão sobre experiências observadas no contexto da administração pública. A fundamentação teórica se baseia em autores clássicos e contemporâneos que tratam da administração pública sob os enfoques jurídico, político e organizacional. Destacam-se as contribuições de Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2020), quanto aos princípios constitucionais e à legalidade; Luiz Carlos Bress-

1 *Accountability:* conceito que remete à transparência, responsabilidade e prestação de contas.

CC BY NC ND

Universidade Estadual de Londrina
Revista do DIREITO PÚBLICO
ISSN 1980-511X

er-Pereira (2001), quanto à reforma do Estado e à burocracia gerencial; Barbosa (2009), sobre estabilidade funcional e eficiência; além de estudos institucionais do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2023), da Escola Nacional de Administração Pública (Marques, 2015) e do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2022). O artigo também se beneficia de relatórios técnicos e experiências documentadas, compondo um referencial híbrido normativo-empírico.

1 O CONCURSO PÚBLICO COMO EXPRESSÃO DA IMPESSOALIDADE E DA LEGALIDADE

A valorização do concurso público como instrumento de impessoalidade e meritocracia remete aos fundamentos da burocracia moderna. Max Weber (1991) identificava na burocracia racional-legal uma estrutura essencial para assegurar a previsibilidade, a impessoalidade e a competência técnica na administração pública. Esse modelo foi posteriormente retomado por teóricos como Guy Peters (2001) e Osborne e Gaebler (1992), que associam a burocracia profissional à capacidade estatal de gerar políticas públicas eficazes e sustentáveis. Nesse sentido, o servidor público efetivo representa a institucionalização de um vínculo funcional comprometido com o interesse público, à margem de pressões conjunturais ou políticas. Weber (1991) afirma que o modelo burocrático racional-legal é estruturado sobre a impessoalidade e o mérito, de modo que o acesso e a progressão no serviço público devem ocorrer com base na competência técnica.

O concurso público é mais do que um processo seletivo: é a materialização de um pacto republicano que visa assegurar que o ingresso no serviço público ocorra com base em critérios objetivos, técnicos e igualitários. Conforme estabelece o artigo 37 da Constituição Federal de 1988, a administração pública deve se orientar pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). Nesse contexto, o concurso se destaca como o único instrumento que garante, simultaneamente, a impessoalidade da seleção e o mérito do selecionado (Di Pietro, 2020).

Ao passar por um certame, o servidor público efetivo demonstra não apenas conhecimento técnico, mas também disposição para se comprometer com o serviço público a longo prazo. Esse compromisso, fundado na estabilidade e no dever funcional, gera um vínculo institucional que vai além do contrato: trata-se de um compromisso com o Estado, e não com um governo específico, chefia circunstancial ou interesses momentâneos (Bresser-Pereira, 2001).

Diferentemente dos ocupantes de cargos comissionados ou terceirizados — que muitas vezes ingressam por critérios subjetivos, relações pessoais ou conveniências políticas —, o servidor concursado carrega em sua trajetória o símbolo da isonomia e da democratização de oportunidades. Ele representa a igualdade de condições para o acesso aos postos de trabalho mais estratégicos da administração (Silva; Gurgel, 2024).

Reconhece-se que, em atividades-meio — ou seja, aquelas que não constituem a finalidade principal do órgão, como limpeza, vigilância, manutenção e recepção —, a terceirização pode representar ganhos de eficiência. Além disso, é importante reconhecer que os cargos em comissão, quando utilizados de forma estreitamente alinhada ao que determina o artigo 37, inciso V, da Constituição Federal, possuem função legítima e necessária na administração pública. Esses cargos existem para o exercício de atribuições de direção, chefia e assessoramento, especialmente em funções estratégicas que demandam confiança política, articulação institucional e capacidade de coordenação de equipes. Entretanto, o provimento comissionado deve respeitar o princípio da legalidade, que orienta que a Administração só pode agir conforme previsto em lei; dessa forma, é inadequado utilizar cargos comissionados para atividades de natureza técnica, burocrática e operacional, que devem ser ocupadas por servidores efetivos, selecionados por meio de concurso público. Portanto, quando observados os limites legais e constitucionais, os cargos em comissão contribuem para a governança e para a capacidade de direção estratégica do Estado, sem comprometer a profissionalização e a continuidade administrativa. Entretanto, em funções essenciais de Estado — isto é, aquelas que constituem a atividade principal da entidade, como saúde, educação, segurança

CC BY NC ND

Universidade Estadual de Londrina
Revista do DIREITO PÚBLICO
ISSN 1980-511X

pública e previdência —, a presença de servidores efetivos é imprescindível. Ao reforçar a importância do concurso, este artigo defende a valorização de carreiras públicas sólidas, estruturadas e qualificadas, nas quais o desenvolvimento profissional caminhe lado a lado com a melhoria dos serviços prestados à população. Evidencia-se que o mérito e a impessoalidade são pilares de uma administração pública técnica, ética e eficiente — e é o servidor público efetivo quem encarna essa lógica em sua forma mais pura (Di Pietro, 2020).

Setores como previdência, auditoria, controle interno e gestão de processos administrativos demandam servidores com profundo conhecimento técnico e jurídico, algo que dificilmente pode ser suprido por nomeações políticas ou contratações precárias. Em ambientes como tribunais de contas e agências reguladoras, essa exigência se intensifica (Santos, 2023).

2 O PAPEL ESTRATÉGICO DO SERVIDOR PÚBLICO EFETIVO NA GESTÃO EFICIENTE DO ESTADO

Estudos comparativos indicam que órgãos públicos compostos majoritariamente por servidores efetivos tendem a apresentar maior desempenho institucional e menor ocorrência de falhas administrativas. Isso se deve, em grande parte, à presença de fatores motivacionais intrínsecos, como o compromisso com a missão pública, a estabilidade funcional e a valorização da essência do trabalho, que influenciam diretamente os resultados organizacionais e a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Cardoso; Marenco, 2020). De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), estruturas de pessoal baseadas em vínculos estáveis estão diretamente associadas à continuidade administrativa, à preservação do conhecimento institucional e à efetividade na implementação de políticas públicas, sobretudo nas áreas de previdência, saúde e controle interno (IPEA, 2023).

Com o avanço da modernização administrativa e a crescente adoção de metodologias de gestão por processos e gestão de projetos no setor público, o servidor público efetivo passou a exercer um papel ainda mais estratégico, não apenas como executor de tarefas, mas como agente de transformação institucional. A implementação do projeto “Teleassistência em Rede para Regiões Remotas em Minas Gerais”, por exemplo, demonstrou a importância dos servidores efetivos na melhoria do acesso à saúde em áreas remotas, utilizando tecnologia para conectar profissionais de saúde e pacientes (Marques, 2015). Da mesma forma, o “Projeto Porto Sem Papel”, que digitalizou os processos portuários, aumentou a eficiência na gestão de portos, destacando o papel crucial dos servidores efetivos na modernização administrativa (Marques, 2015).

A literatura especializada reconhece que a gestão pública orientada por processos requer estabilidade, capacitação contínua e conhecimento acumulado sobre os fluxos internos, legislações específicas e contextos organizacionais. Além disso, argumenta que a falta de servidores efetivos qualificados dificulta a consolidação de boas práticas administrativas, especialmente em iniciativas contínuas e em áreas que exigem conhecimento técnico e jurídico mais aprofundado.

Ademais, Pinho, Silva e Oliveira (2022), apontam que a descontinuidade causada pela rotatividade de servidores comissionados impacta diretamente a eficiência na entrega de projetos públicos, sobretudo em áreas críticas como saúde, educação e previdência. Em outra análise, Rosa e Pereira (2021) observam que a implementação de metodologias como o PMBOK e o BPMN no setor público teve maior êxito em órgãos onde o corpo técnico era predominantemente composto por servidores de carreira. A profissionalização da gestão pública requer mais do que ferramentas de gestão; exige pessoas capacitadas, com vínculos duradouros e comprometimento com os resultados e com o interesse público (Rosa; Pereira; 2021).

Somada a isso, a capacidade de impulsionar a inovação no ambiente governamental está intimamente atrelada aos fatores motivacionais intrínsecos dos agentes de carreira. Investigando a relação entre o perfil dos gestores públicos e a implementação de práticas inovadoras, Rosa, Najberg e Sousa (2020) demon-

CC BY NC ND

Universidade Estadual de Londrina
Revista do DIREITO PÚBLICO
ISSN 1980-511X

straram empiricamente que servidores que lideram projetos de transformação apresentam níveis de Motivação para o Serviço Público (Public Service Motivation – PSM) significativamente superiores à média geral do funcionalismo. Os achados indicam que o fortalecimento do vínculo estável e o investimento em uma cultura de valorização do servidor público não apenas blindam a máquina estatal contra a descontinuidade política, mas funcionam como indutores estatísticos de inovação e eficiência na entrega de serviços à sociedade.

2.1 A RELEVÂNCIA DA CAPACITAÇÃO CONTÍNUA

Programas de pós-graduação e especialização oferecidos pelas Escolas de Governo têm sido fundamentais para preparar servidores efetivos para contextos administrativos complexos. A análise de Fernandes e Palotti (2019), na Revista de Administração Pública, evidencia que projetos conduzidos por servidores efetivos com formação continuada apresentaram melhores indicadores de desempenho e menor índice de retrabalho, além de maior aderência à legislação e aos princípios da governança pública.

As Escolas de Governo fortalecem a capacitação técnica e ética dos servidores, promovendo a inovação e a melhoria contínua da gestão pública. Por meio de cursos de formação, programas de especialização e pós-graduação voltados à realidade da gestão pública, essas instituições promovem o aperfeiçoamento técnico, ético e gerencial dos servidores. Além de disseminarem boas práticas, contribuem para a consolidação de uma cultura de inovação e comprometimento com o interesse público. Gaetani (1994) argumenta que as escolas de governo podem desempenhar um papel que vai além da formação, atuando também como espaços de produção de conhecimento aplicado à gestão pública, o que contribui para o fortalecimento da burocracia profissional e para o desenvolvimento da capacidade estatal.

Quando bem estruturadas e integradas aos processos de gestão, as escolas de governo tornam-se vetores de profissionalização, valorização e protagonismo do servidor de carreira, alinhando qualificação e governança com os princípios da legalidade e da eficiência.

Essa realidade é particularmente evidente na administração previdenciária, em que processos como a averbação de tempo de contribuição, concessão de pensões, transferência para a reserva e emissão de Certidões de Tempo de Contribuição (CTCs), que são documentos emitidos pelo INSS[2] e permitem ao servidor público computar o tempo de contribuição no Regime Geral (RGPS) para o Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), requerem profundo domínio da legislação vigente e de normas específicas, algo que apenas servidores efetivos e experientes conseguem executar com segurança.

A administração pública contemporânea enfrenta desafios cada vez mais complexos, exigindo da máquina estatal não apenas eficiência, mas também capacidade de adaptação, inovação e planejamento de longo prazo. Nesse contexto, a gestão por projetos e processos destaca-se como uma abordagem indispensável para assegurar entregas de valor à sociedade, pautadas na racionalidade, qualidade e transparência (Braga, 2019).

E é exatamente aí que o servidor público efetivo revela sua importância estratégica, com trajetória sólida dentro das instituições e conhecimento acumulado dos fluxos internos, o servidor concursado é o elo entre a teoria da boa governança e a prática administrativa diária. Sua presença contínua permite a análise crítica de gargalos, a reestruturação de procedimentos e a proposição de soluções sustentáveis, que consideram as particularidades legais, operacionais e humanas da administração pública (Alves, 2020).

Diferente de agentes comissionados ou terceirizados, cuja atuação muitas vezes é limitada no tempo ou nas atribuições, o servidor público efetivo possui autonomia técnica e respaldo institucional para participar ativamente do ciclo de vida dos projetos, desde a concepção até a avaliação de resultados. Ele é, portan-

2 O INSS é o Instituto Nacional do Seguro Social, responsável por benefícios como aposentadoria e pensão.

CC BY NC ND

Universidade Estadual de Londrina
Revista do DIREITO PÚBLICO
ISSN 1980-511X

to, um agente de transformação interna, não raro responsável pela manutenção da integridade dos processos, mesmo diante de mudanças de gestão ou diretrizes políticas (Braga, 2019).

No âmbito da gestão por processos, sua atuação vai além da execução mecânica de tarefas: o servidor de carreira é capaz de redesenhar fluxos, eliminar desperdícios, promover integração entre setores e atuar como multiplicador de boas práticas. Em suma, ele representa o conhecimento vivo da instituição, sem o qual qualquer tentativa de modernização se torna frágil e superficial (Moura; Ribeiro; Gomes, 2020).

Por estar vinculado a uma carreira estável e por compreender profundamente os princípios e finalidades da administração pública, o servidor público efetivo é capaz de garantir que a modernização do Estado ocorra sem romper com os valores republicanos e com os direitos do cidadão (Barbosa, 2009; Moura; Ribeiro; Gomes, 2020).

Capacitações contínuas, como as que vêm sendo promovidas por escolas de governo — inclusive no campo da gestão de projetos e processos —, são instrumentos que potencializam ainda mais esse papel estratégico, formando servidores preparados para liderar mudanças com responsabilidade, técnica e propósito (Fernandes; Palotti, 2019).

A Figura 1, a seguir, sintetiza a relação causal entre estabilidade funcional, capacitação contínua e eficiência institucional, conforme discutido nesta seção. O modelo visual representa a lógica central defendida neste ensaio, segundo a qual a valorização do servidor público efetivo impulsiona diretamente a melhoria da administração pública.

Figura 1 – Relação entre estabilidade, capacitação e eficiência



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Barbosa (2009), Cardoso e Marenco (2020) e IPEA (2023).

3 A EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ENTRE A TÉCNICA E O INTERESSE PÚBLICO

A eficiência do Estado é um princípio fundamental que orienta a administração pública, buscando a otimização dos recursos e a prestação de serviços de qualidade à população. Nesse contexto, o papel do servidor público efetivo é crucial. A estabilidade funcional desses servidores, garantida após três anos de exercício, protege-os de pressões políticas e assegura a continuidade técnica do serviço público (Barbosa, 2009). Essa estabilidade permite que os servidores desempenhem suas funções com competência e lisura, contribuindo para o bom funcionamento da máquina pública e, consequentemente, para a eficiência do Estado (Pereira, 2021).

Além disso, a capacitação contínua e o engajamento dos servidores públicos são essenciais para enfrentar os desafios sociais e implementar políticas públicas eficazes (Pereira, 2021). A presença de servidores públicos efetivos garante que a administração pública opere com integridade, protegendo os valores democráticos e republicanos (Pereira, 2021). A modernização do setor público, com o apoio dos servidores, representa uma oportunidade real de transformar a máquina pública em um instrumento eficaz para o desenvolvimento sustentável e a redução das desigualdades no Brasil (Pegoraro, Das Cas, Rossato, 2022).

CC BY NC ND

Universidade Estadual de Londrina
Revista do DIREITO PÚBLICO
ISSN 1980-511X

Portanto, a atuação dos servidores públicos efetivos é fundamental para a defesa da qualidade na entrega, garantindo que a administração pública funcione de maneira justa e eficiente. A eficiência do Estado depende da competência e da integridade desses profissionais, que são verdadeiros guardiões da legalidade e do interesse público (Alves, 2020; Pereira, 2021).

Embora a literatura especializada reconheça que, em funções-meio e em situações específicas, a terceirização pode trazer ganhos de eficiência e flexibilidade, é crucial destacar que sua expansão para funções essenciais do Estado apresenta riscos significativos à *accountability*, à continuidade e à eficiência pública (Braga, 2019). A Constituição Federal estabelece como regra o ingresso no serviço público por meio de concurso, permitindo cargos comissionados apenas para funções de direção, chefia e assessoramento (Brasil, 1988, Art. 37, V). Apesar dos riscos, reconhece-se que a terceirização, quando aplicada a atividades-meio e devidamente regulamentada, pode ser uma estratégia legítima para conferir maior flexibilidade operacional e redução de custos, conforme aponta Braga (2019). No entanto, sua expansão indiscriminada compromete as funções essenciais do Estado.

Nas últimas décadas, observou-se um aumento exponencial do número de comissionados e terceirizados nos entes federativos, em detrimento do fortalecimento das carreiras efetivas. Essa tendência tem sido apontada como fator de fragilização da estrutura administrativa e de precarização das relações de trabalho no setor público, acarretando impactos negativos sobre a continuidade e a qualidade dos serviços prestados (Braga, 2019). Embora a terceirização possa ser legítima para atividades de suporte e apoio administrativo, sua extensão às funções essenciais do Estado compromete a *accountability*, a memória institucional e a estabilidade da administração pública (Braga, 2019).

A terceirização de atividades-fim, como observado no setor sucroenergético por meio do Compromisso Nacional para Aperfeiçoar as Condições de Trabalho na Cana-de-Açúcar, compromete a *accountability* e enfraquece a responsabilização dos agentes públicos (Marques, 2015). Por exemplo, em contratos de limpeza e segurança em órgãos públicos, foram identificados casos de superfaturamento, resultando em desvio de recursos públicos e má qualidade dos serviços prestados (Braga, 2019).

Na saúde, profissionais terceirizados, menos qualificados, comprometeram a qualidade do atendimento (Braga, 2019, p. 10). Além disso, a ampliação de cargos comissionados favorece a partidarização da administração pública, reduzindo a capacidade do Estado de atuar de forma técnica e imparcial. Essas dinâmicas são analisadas no Atlas do Estado Brasileiro, que identifica padrões de rotatividade, filiação partidária e patronagem política na burocracia dirigente dos entes federativos, com impactos diretos sobre a qualidade da gestão pública (IPEA, 2023). A nomeação de comissionados por critérios políticos resultou em decisões administrativas que favoreceram interesses partidários em vez do interesse público (Cardoso; Marenco, 2020, p. 10).

Essa tendência tem sido objeto de críticas contundentes por parte da doutrina e da literatura especializada. Fernandes e Palotti (2019) apontam que o uso excessivo de cargos comissionados tende a gerar instabilidade institucional, prejudicar a continuidade das políticas públicas e fragilizar os mecanismos de controle interno e externo.

Essa crítica é reforçada por estudos recentes como o de Cardoso e Marenco, 2020, o qual demonstra que órgãos com alta rotatividade de comissionados apresentam menor desempenho em indicadores de gestão e maior número de ações judiciais por irregularidades administrativas.

Já a terceirização de atividades-fim, embora proibida em muitos contextos, ainda é prática recorrente. Braga (2019) argumenta que a terceirização compromete a *accountability* e enfraquece a responsabilização dos agentes públicos, pois os trabalhadores terceirizados não estão submetidos aos mesmos padrões de conduta, controle e capacitação que os servidores efetivos.

CC BY NC ND

Universidade Estadual de Londrina
Revista do DIREITO PÚBLICO
ISSN 1980-511X

O IPEA (2023) afirma que a rotatividade elevada em posições de direção, particularmente nos cargos comissionados, prejudica a continuidade administrativa e reduz a eficiência na execução de políticas públicas, resultando em impactos negativos sobre o desempenho institucional.

Um exemplo é a administração de saúde pública, na qual a troca constante de gestores comissionados levou a atrasos e problemas na implementação de políticas de saúde. Além disso, conforme argumenta Cury (2018), a terceirização pode comprometer a qualidade e a legitimidade do serviço público.

Apesar da ênfase na valorização do servidor efetivo, é importante reconhecer que vínculos comissionados e contratos terceirizados, quando utilizados com parcimônia, critérios técnicos e limites normativos claros, podem cumprir funções legítimas e estratégicas na administração pública. Em cargos de direção superior e em situações emergenciais, por exemplo, a presença de profissionais de confiança ou equipes especializadas contratadas por tempo determinado pode garantir agilidade, alinhamento político legítimo e capacidade de resposta rápida do Estado. Conforme destaca Gaetani (1994), "não se trata de eliminar cargos comissionados, mas de racionalizar seu uso, assegurando que o núcleo técnico permaneça forte e profissionalizado". Da mesma forma, a estabilidade funcional dos servidores efetivos, embora essencial para assegurar a impessoalidade e a continuidade institucional, exige contrapartidas como avaliação periódica de desempenho, incentivos à capacitação e cultura de entrega de resultados. Ignorar essas nuances pode comprometer tanto a eficiência quanto a legitimidade do próprio modelo de burocracia profissional que se busca defender (IPEA, 2023).

3.1 IMPACTOS DIRETOS

Os impactos dessa política se fazem sentir na ponta do serviço público. Em setores como previdência e saúde, a ausência de servidores efetivos acarreta atrasos em análises técnicas, maior incidência de erros processuais e baixa resolutividade.

Quadro 1 – Comparativo entre servidor público efetivo, comissionado e terceirizado no Serviço Público Brasileiro.

Critério	Servidor Público Efetivo	Servidor Comissionado	Terceirizado
Forma de Ingresso	Concurso público, conforme CF/88, Art. 37, II	Nomeação por autoridade competente (livre provimento)	Contratação via empresa privada prestadora de serviços
Base Legal	Constituição Federal e estatutos do servidor público	Constituição Federal, Art. 37, V	CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
Estabilidade	Após 3 anos de estágio probatório	Não possui estabilidade	Não possui estabilidade
Autonomia Técnica	Elevada, com responsabilidade funcional e respaldo institucional	Reduzida, sujeita a interesses da autoridade nomeante	Limitada à empresa contratada
Compromisso com o Interesse Público	Alinhado com os princípios da administração pública	Pode ser influenciado por interesses políticos	Subordinado à lógica de mercado
Responsabilização Jurídica	Sujeito à Lei de Improbidade Administrativa e responsabilização funcional	Sujeito, mas com menor vínculo institucional	Responsabilidade indireta via empresa contratada
Continuidade Administrativa	Alta – permanece independentemente de trocas de governo	Baixa – rotatividade comum com mudanças políticas	Baixa – dependente de contratos temporários
Eficiência na entrega de políticas públicas	Alta, especialmente com capacitação e experiência acumulada	Variável, dependendo da qualificação individual	Geralmente menor, limitada à execução de tarefas
Memória Institucional	Preserva e transmite o conhecimento organizacional	Fragmentada e descontínua	Praticamente inexistente
Custo-benefício a longo prazo	Alto retorno institucional (investimento em concursos e capacitação)	Menor retorno, custo instável	Baixo retorno público, risco de superfaturamento e precarização

(Continua)

CC BY NC ND

Universidade Estadual de Londrina
Revista do DIREITO PÚBLICO
ISSN 1980-511X

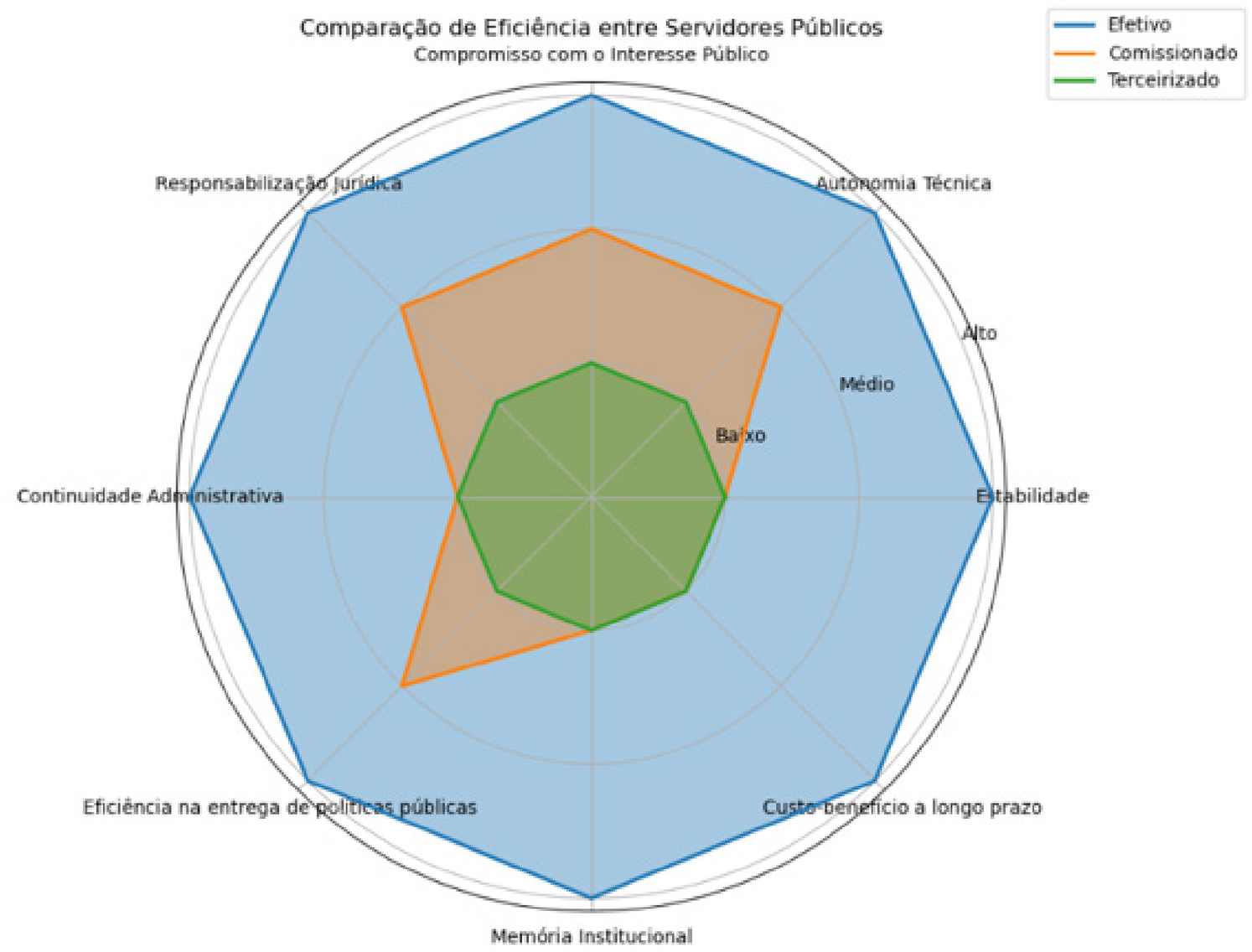
(Continuação)

Critério	Servidor Público Efetivo	Servidor Comissionado	Terceirizado
Critérios de Eficiência	Avaliação de desempenho anual, indicadores de produtividade, qualidade dos serviços prestados	Avaliação baseada em resultados específicos e metas políticas	Avaliação baseada em contratos e cumprimento de tarefas específicas
Critérios de Custo-benefício	Investimento inicial em concursos e capacitação, com retorno a longo prazo em eficiência e qualidade	Custos variáveis e instáveis, dependentes de nomeações políticas	Custos de contratação e supervisão, risco de superfaturamento e menor qualidade dos serviços

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Braga (2019) e IPEA (2023).

A partir das variáveis qualitativas expressas no Quadro 1, atribuiu-se uma escala de desempenho de 1 a 3 (onde 1 representa nível baixo, 2, nível médio e 3, nível alto) para mensurar as capacidades operacionais de cada vínculo. Essa modelagem é apresentada graficamente na Figura 2 por meio de um gráfico de radar, o que permite ilustrar graficamente a interpretação teórica desenvolvida a partir das variáveis qualitativas apresentadas no Quadro 1, evidenciando diferenças entre os vínculos analisados nos eixos estratégicos discutidos neste ensaio.

Figura 2 – Representação gráfica dos critérios de eficiência entre os diferentes vínculos no serviço público



Fonte: Elaborada com base no Quadro 1 do presente artigo (2026).

Embora a terceirização e a nomeação para cargos comissionados possam, em determinadas circunstâncias, atender a demandas pontuais da administração pública, o uso indiscriminado desses vínculos tem gerado efeitos nocivos à estrutura e à finalidade do Estado brasileiro. A substituição crescente de servidores efetivos por contratos precários enfraquece os pilares da continuidade administrativa, da responsabilidade técnica e da impessoalidade (Bresser-Pereira, 2001, p. 3).

Servidores comissionados, por natureza, não passam por processo seletivo técnico, o que fragiliza os critérios de mérito e fomenta o clientelismo político. Já os terceirizados, apesar de possuírem funções operacionais relevantes, são regidos por lógicas de mercado que, muitas vezes, não se alinham aos princípios da administração pública, sobretudo o da supremacia do interesse público. Ambos os vínculos, por serem instáveis e facilmente substituíveis, geram alta rotatividade, dificultam o acúmulo de conhecimento institucional e comprometem a continuidade de projetos e políticas públicas de médio e longo prazo (Braga, 2019).

Além disso, a proliferação desses vínculos fere a lógica do planejamento de pessoal na administração pública. Em vez de se investir na formação e capacitação de quadros permanentes, opta-se por soluções imediatistas que, a longo prazo, comprometem a eficiência do serviço prestado à sociedade e aumentam os riscos

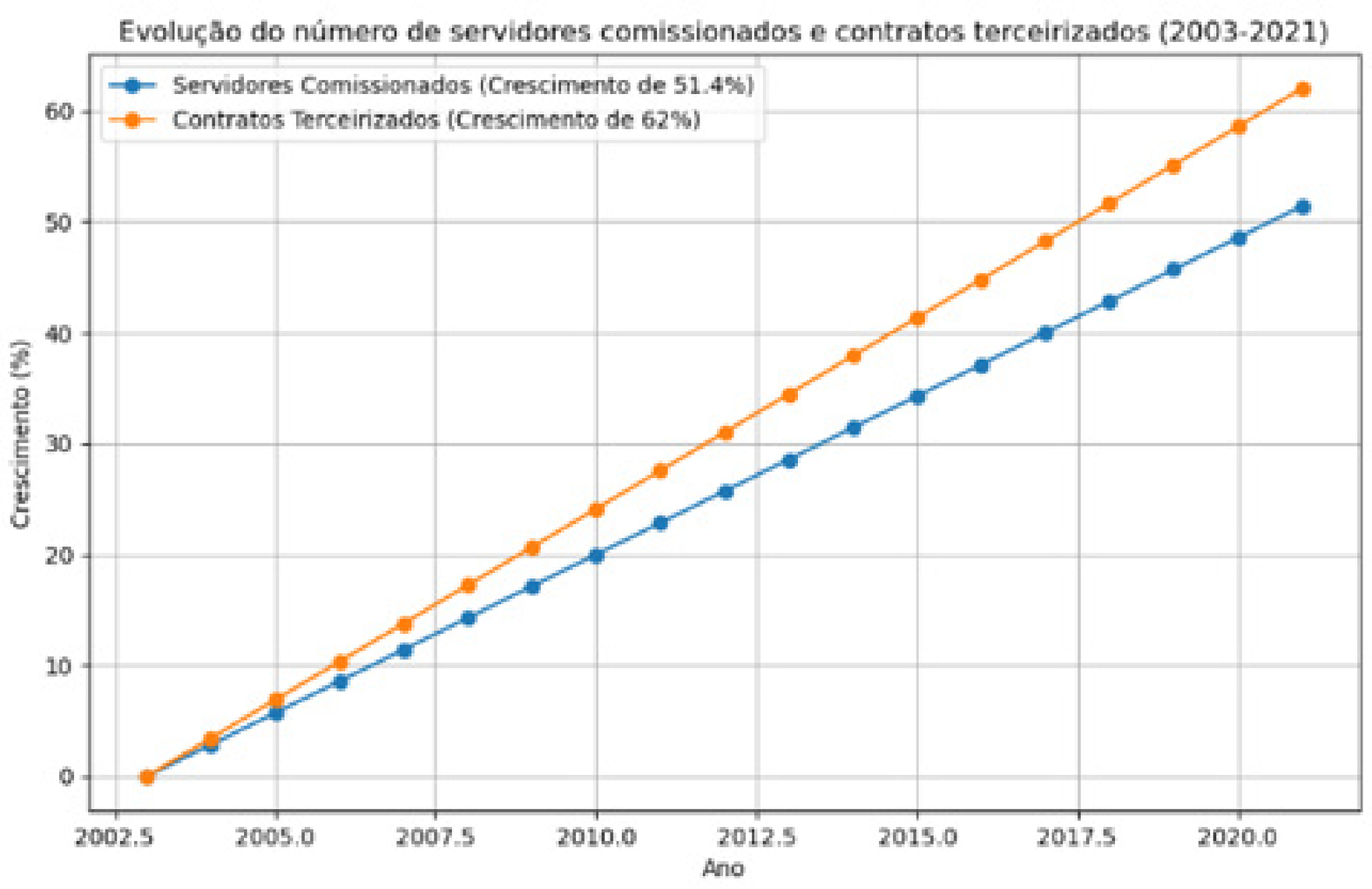
CC BY NC ND

Universidade Estadual de Londrina
Revista do DIREITO PÚBLICO
ISSN 1980-511X

de desvio de finalidade, favorecimentos indevidos e fragilização dos controles internos (Pereira, 2021, p. 10).

É preciso também destacar que, ao contrário do servidor público efetivo, o profissional terceirizado ou comissionado muitas vezes não desenvolve o mesmo grau de comprometimento com o resultado público, em razão da ausência de vínculo de carreira e da fragilidade institucional desses contratos (Pereira, 2021, p. 10).

Figura 3 – Evolução do número de servidores comissionados e do índice de terceirização na administração pública (2003–2021)



Fonte: Elaborada com dados do IPEA (2023) e TCU (Brasil, 2022).

Nota metodológica: Os percentuais apresentados possuem caráter ilustrativo e foram elaborados a partir da interpretação de dados secundários extraídos do Atlas do Estado Brasileiro (IPEA, 2023) e de relatórios do Tribunal de Contas da União (TCU, 2022), com o objetivo de evidenciar tendências observadas na composição da força de trabalho do setor público.

Portanto, a substituição sistemática de servidores concursados por agentes precários representa um desafio à consolidação de práticas administrativas baseadas na impessoalidade, na continuidade e na supremacia do interesse público. Mais do que uma questão funcional, trata-se de um risco à própria legitimidade do Estado, que, ao se afastar do concurso público como regra, mina sua própria credibilidade diante da população[3] (Cerqueira; Cardoso Junior, 2019).

4 O SERVIDOR PÚBLICO EFETIVO COMO GUARDIÃO DO INTERESSE PÚBLICO

Na complexa engrenagem da administração pública, o servidor público efetivo ocupa uma posição singular: ele é, ao mesmo tempo, executor das políticas de Estado e fiscalizador da legalidade dos atos administrativos. Experiências analisadas pelo Tribunal de Contas da União demonstram que a atuação de servidores efetivos está diretamente associada à maior eficiência, controle e continuidade de políticas públicas, especialmente em iniciativas de modernização administrativa (Brasil, 2022). Estudos de caso sobre políticas educacionais evidenciam que servidores efetivos são fundamentais para o êxito de programas como a educação em tempo integral, assegurando a continuidade pedagógica e a gestão técnica (IPEA, 2017). A estabilidade funcional é apontada pela literatura como um instrumento essencial para proteger a autonomia técnica e a continuidade da ação pública, blindando o servidor contra pressões político-partidárias (Fernandes; Palotti, 2019).

O compromisso do servidor concursado não é com governos passageiros, mas com a Constituição, a legalidade, a transparência e o interesse público. Ele representa um dos pilares da estabilidade institucional, garantindo que a máquina pública continue operando mesmo diante de mudanças políticas ou conjunturais. Como destacam Fernandes e Palotti (2019), a presença de servidores efetivos assegura autonomia técnica e continuidade na implementação de políticas públicas.

3 O FONACATE é o Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado. Trata-se de uma entidade que reúne associações e sindicatos representativos de carreiras públicas que exercem funções essenciais e exclusivas do Estado brasileiro — como auditoria, fiscalização, regulação, diplomacia, defesa, planejamento, gestão pública, entre outras.

CC BY NC ND

Universidade Estadual de Londrina
Revista do DIREITO PÚBLICO
ISSN 1980-511X

Além da execução, o servidor efetivo contribui com a formulação, o monitoramento e a melhoria das políticas públicas, trazendo uma perspectiva técnica e comprometida com resultados.

Ao longo do tempo, é o servidor público efetivo quem acumula o saber institucional, desenvolve soluções inovadoras dentro dos limites da legalidade e resiste às pressões do improviso ou da partidarização do serviço público. Ele funciona como a memória institucional do Estado, sendo o elo que conecta diferentes gestões e assegura que os direitos da população não sejam prejudicados por interesses particulares (Braga, 2019; Marques, 2015).

Por isso, valorizá-lo não é apenas uma questão corporativa: é uma exigência de qualquer projeto sério de governança pública. Reforçar a presença e a autonomia dos servidores de carreira é fortalecer a democracia, a justiça social e a entrega de serviços de qualidade à sociedade brasileira (Di Pietro, 2020).

5 GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA E A IMPORTÂNCIA DO SERVIDOR PÚBLICO EFETIVO

A governança, em sentido amplo, refere-se à forma como as organizações públicas coordenam decisões, recursos e pessoas para alcançar objetivos coletivos. Ela envolve definir responsabilidades, estabelecer processos transparentes e monitorar resultados, garantindo que as ações do Estado sejam eficientes e alinhadas ao interesse público. Segundo Matias-Pereira (2021), a governança é um conjunto de práticas que busca assegurar que a administração pública funcione de maneira integrada, responsável e orientada para resultados. Em outras palavras, governança significa “como se administra”, “como se decide” e “como se entrega valor à sociedade”.

Já a governança democrática é um processo que envolve a participação ativa dos cidadãos e a transparência nas ações governamentais, garantindo que as decisões sejam tomadas de maneira justa e eficiente. Nesse contexto, o papel do servidor público efetivo é fundamental. Os servidores públicos, que ingressaram por meio de concurso, possuem estabilidade funcional, o que os protege de pressões políticas e os assegura a continuidade técnica do serviço público (Marques, 2015). Essa estabilidade permite que os servidores desempenhem suas funções com competência e lisura, contribuindo para o bom funcionamento da máquina pública e, consequentemente, para a governança democrática, pois assegura a impessoalidade e a profissionalização da gestão pública (Braga, 2019; Marques, 2015).

Além disso, a formação contínua e a capacitação dos servidores públicos são essenciais para enfrentar os desafios sociais e implementar políticas públicas eficazes (Gomide, 2024). A presença de servidores públicos efetivos garante que a administração pública opere com integridade, protegendo os valores democráticos e republicanos (Pereira, 2021). A eficiência e a transparência no setor público não são apenas questões técnicas, mas envolvem a relação do governo com a sociedade e a necessidade de maior participação cidadã no controle das ações governamentais (Pegoraro; Das Cas; Rossato, 2022).

Portanto, a atuação dos servidores públicos efetivos é crucial para a defesa da democracia e dos direitos sociais, garantindo que a administração pública funcione de maneira justa e eficiente. A governança democrática depende da competência e da integridade desses profissionais, que são verdadeiros guardiões da legalidade e do interesse público.

CC BY NC ND

Universidade Estadual de Londrina

Revista do
DIREITO PÚBLICO
ISSN 1980-511X

CONCLUSÃO

A pesquisa partiu do problema central de investigar as consequências da crescente substituição de servidores efetivos por vínculos não estáveis na administração pública. Para responder a essa questão, o estudo teve como objetivo geral analisar o papel estratégico do servidor público efetivo, demonstrando como a estabilidade funcional protege o interesse público e impulsiona a eficiência do Estado.

Em consonância com a metodologia eleita, este estudo fundamentou-se em análise teórica, reconhecendo que a aplicabilidade prática pode variar conforme o contexto institucional. Os resultados evidenciam que a valorização do servidor público efetivo transcende a dimensão funcional, alcançando implicações estruturais para a eficiência estatal, a continuidade administrativa e a governança democrática. A literatura analisada sugere que estruturas compostas majoritariamente por servidores concursados apresentam maior estabilidade, menor rotatividade e maior aderência aos princípios constitucionais.

Contudo, para uma compreensão integral da administração pública, é imperativo problematizar também os desafios inerentes ao próprio serviço público estável. O quadro efetivo não está imune a disfunções, sendo frequentemente alvo de críticas quanto ao risco de obsolescência técnica, rigidez burocrática e acomodação motivacional. Para mitigar essas fragilidades inerentes à estabilidade, a solução não reside na precarização dos vínculos, mas sim na efetiva aplicação de mecanismos constitucionais de controle e incentivo, como a rigorosa e contínua avaliação de desempenho, aliada a investimentos perenes na qualificação oferecida pelas escolas de governo.

Ao responder à questão central do estudo — se a valorização do servidor efetivo é estratégica para o Estado —, conclui-se que sim: o servidor de carreira, quando submetido a um ciclo de capacitação e avaliação, é o elo entre a técnica e a ética, entre a estabilidade e a inovação, sendo indispensável para a construção de uma administração pública eficiente, legítima e orientada pelo bem comum.

Embora este estudo se concentre no papel do servidor público efetivo, no contexto brasileiro mais amplo, é importante destacar que cada ente federativo apresenta realidades administrativas específicas. No caso goiano, iniciativas recentes de modernização administrativa reforçam a importância de investir na valorização e no fortalecimento do quadro efetivo, visando uma administração pública mais técnica, ética e eficiente.

As limitações deste estudo incluem a possibilidade de variações contextuais não contempladas, além da necessidade de validação empírica futura. Com base nas análises apresentadas, recomenda-se o fortalecimento das carreiras efetivas e a adoção de critérios mais rigorosos para a utilização de cargos comissionados, de modo a preservar a profissionalização da administração pública, a continuidade administrativa e a eficiência estatal. Nesse sentido, o Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado (Cerqueira; Cardoso Junior, 2019) defende a racionalização do uso de cargos de livre provimento e o fortalecimento das carreiras permanentes do Estado.

A abordagem adotada priorizou a reflexão normativa e propositiva, o que limita a generalização dos achados. Além disso, o foco exclusivo na realidade brasileira restringe a comparação com modelos internacionais de gestão pública. Recomenda-se a realização de estudos empíricos comparativos entre órgãos públicos com diferentes composições de força de trabalho, especialmente nas áreas de saúde, educação e previdência. Pesquisas de natureza quantitativa, com análise de desempenho institucional, rotatividade e qualidade dos serviços prestados, podem validar empiricamente as hipóteses levantadas neste ensaio.

Em síntese, o servidor público efetivo não apenas assegura a legalidade e a continuidade administrativa, mas também representa o elo vital entre a estabilidade institucional e a capacidade de inovação do Estado. Sua permanência, aliada à qualificação contínua, permite que a administração pública evolua sem romper com os princípios republicanos, garantindo que a modernização ocorra com responsabilidade, técnica e compromisso com o interesse público.

CC BY NC ND

Universidade Estadual de Londrina

Revista do
DIREITO PÚBLICO
ISSN 1980-511X

REFERÊNCIAS

ALVES, Vinicius do Carmo. Evolução quantitativa de servidores públicos ativos da União – período de 1995 a 2012. **Revista Científica Multidisciplinar**, São Paulo, v. 16, p. 64-75, nov. 2020. Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/servidores-publicos. Acesso em: 13 maio 2025.

BARBOSA, Maria Antônia. **A estabilidade do servidor público e o princípio da eficiência**. 2009. 58 f. Monografia (Especialização em Administração Legislativa) — Universidade do Legislativo Brasileiro, Brasília, 2009. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/496524. Acesso em: 11 ago. 2026.

BRAGA, Rosângela Oliveira da Silva. Avanços e desafios na gestão da política de atenção à saúde do servidor público federal e o princípio da eficiência na administração pública. **Revista Científica Multidisciplinar**, São Paulo, v. 4, p. 133-143, fev. 2019. Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/politica-de-atencao. Acesso em: 13 maio 2025.

BRASIL **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 13 maio 2025.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União**. Relatórios de auditoria de avaliação. Brasília, DF: TCU, 2022. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/. Acesso em: 14 maio 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**. São Paulo: Editora 34, 2001.

CARDOSO, André Luís Rabelo; MARENCO, André. Nomeações políticas nos governos municipais e performance burocrática: avaliando o desempenho. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 3, 2020. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220190020.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995–2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1. fev. 2017. DOI: 10.1590/0034-7612144002.

CERQUEIRA, Bráulio Santiago; CARDOSO JUNIOR, José Celso. **Reforma administrativa do Governo Federal**: contornos, mitos e alternativas. Organização de Rudinei Marques e José Celso Cardoso Jr. Brasília: FONACATE, 2019. Disponível em: https://fonacate.org.br/wp-content/uploads/2020/02/Reforma-Administrativa_impressao_isbn.pdf. Acesso em: 11 ago. 2026.

COSTA, Fernando Filgueiras da. **Accountability**: em busca de novos modelos de controle e monitoramento? Rio de Janeiro: FGV, 2013.

CURY, Flávia P. Terceirização e interesse público: limites constitucionais e administrativos. **Revista Direito Público**, v. 26, n. 103, p. 27–49, 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

FERNANDES, Ciro Campos Christo; PALOTTI, Pedro Lucas de Moura. **Profissionalizando a burocracia e construindo capacidades**: avanços desiguais na administração pública brasileira? Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 532-553, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/BwTcVGnrXvXZYN9TJWwwK8M/. Acesso em: 10 ago. 2026.

CC BY NC ND

Universidade Estadual de Londrina

Revista do DIREITO PÚBLICO
ISSN 1980-511X

GAETANI, Francisco. Escolas de governo: limites e condicionalidades. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 45, n. 2, p. 113-148, 1994. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v45i2.803.

GOMIDE, Alexandre. O serviço público é um dos pilares do Estado democrático de direito, diz diretor da DAE. [Entrevista concedida a] Marcel Frota. **ENAP**, Brasília, 4 jul. 2024. Disponível em: https://www.enap.gov.br/acontece/noticias/o-servico-publico-e-um-dos-pilares-do-estado-democratico-de-direito--diz-diretor-da-dae-4/. Acesso em: 11 ago. 2026.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Atlas do Estado Brasileiro**. Brasília, DF: IPEA, 2023. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/atlasestado/. Acesso em: 11 ago. 2026.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Panorama da educação em tempo integral no Brasil**. Brasília: Ipea, 2017.

MARQUES, Murilo. **Solucionando problemas na administração pública**: três estudos de caso sobre a implementação de inovações na gestão pública Federal. Brasília, DF: ENAP, 2015. (Casoteca de Gestão Pública). Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2184. Acesso em: 12 ago. 2026.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MOURA, Lidiane Layla Miranda de; RIBEIRO, Karynne Shirlene Souza; GOMES, Sebastião Edilson Rodrigues. Aspectos constitucionais da estabilidade do servidor público. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, ano 5, v. 4, p. 123–140, dez. 2020.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing Government:** How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading: Addison--Wesley, 1992.

PEGORARO, Daniela; DA CAS, Elisane; ROSSATO, Taísa Maria. Eficiência no setor público: uma análise das publicações científicas nacionais. *In:* ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 9., 2022, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: SBAP, 2022. Disponível em: https://sbap.org.br/ebap-2022/792.pdf. Acesso em: 11 ago. 2026.

PEREIRA, Josian. **Vantagens e desvantagens da terceirização de cargos na administração pública:** um estudo de caso comparativo para cargos de natureza administrativa em dois órgãos do serviço público Federal. 2021. 96 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2021. Disponível em: https://bdm.unb.br/handle/10483/28794. Acesso em: 11 ago. 2026.

PETERS, Guy B. **The politics of bureaucracy:** an introduction to comparative public administration. 5. ed. New York: Routledge, 2001.

PINHO, Ana Paula Moreno; SILVA, Clayton Robson Moreira da; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva de. Determinantes da intenção de rotatividade no setor público: um estudo em uma instituição federal de ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 14, n. 3, 2022. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/3515/351571681005/html/ Acesso em: 12 ago. 2026.

ROSA, Ellysson Fernandes; NAJBERG, Estela; SOUSA, Marcos de Moraes. Does PSM matter among innovative government managers? REGE – **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 263-279, 2020. DOI: 10.1108/REGE-05-2019-0059.

CC BY NC ND

Universidade Estadual de Londrina

Revista do
DIREITO PÚBLICO
ISSN 1980-511X

ROSA, Marcos Roque da; PEREIRA, Eliane Nascimento. Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 72, n. 2, p. 479–497, abr./jun. 2021. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v72i2.4310.

SANTOS, Luiz Alberto dos. Carreiras no serviço público, governança e desenvolvimento. *In:* LOPEZ, Felix Garcia; CARDOSO JUNIOR, José Celso (org.). **Trajetórias da burocracia na Nova República**: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985–2020). Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2023. cap. 19. DOI: 10.38116/978-65-5635-047-9/capitulo19.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, Elaine Barbosa da; GURGEL, Claudio Roberto Marques. Sem vínculo permanente: condições de trabalho dos contratados na administração pública dos estados brasileiros. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, e89159, 2024. DOI: https://doi.org/10.12660/cgpc.v29.89159.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Carlos Benedito Martins. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1991.

Recebido em: 06 de fevereiro de 2026
Aceito em: 01 de julho de 2026

CC BY NC ND