

A SAGA DO CPNU

José Celso Cardoso Jr. e Rosicleide Ramos Alves | ORGS.



José Celso Cardoso Jr.
Rosicleide Ramos Alves
ORGANIZADORES

BRÁSÍLIA-DF, MGI 2024

A SAGA DO



INOVAÇÃO EM
SERVIÇOS PÚBLICOS
E TRANSFORMAÇÃO
DO ESTADO
PARA A CIDADANIA

Ao longo de 53 anos de história, a Fundação Cesgranrio tem se destacado de forma pioneira como instituição de referência na área educacional, em especial nos concursos públicos, nas certificações profissionais e nas avaliações de alunos em larga escala. Desde sua fundação, em 1971, a Cesgranrio tem se dedicado a promover a excelência acadêmica e a contribuir para o desenvolvimento educacional do Brasil. Este livro celebra uma trajetória de sucesso, destacando a importância da logística na aplicação do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) em parceria com a Fundação Cesgranrio, e como a nossa expertise foi fundamental para o êxito do concurso realizado.

A logística de aplicação de um processo avaliativo de grande porte, como o CPNU, o maior já aplicado em nosso país, com 2.114.000 inscritos, envolve uma série de desafios complexos que exigem planejamento meticuloso, coordenação eficiente e execução precisa. A experiência acumulada pela Fundação Cesgranrio ao longo de mais de cinco décadas foi crucial para enfrentar esse desafio com competência e inovação. Desde a elaboração das provas e materiais administrativos até a impressão, distribuição e aplicação em 228 cidades, cada etapa foi cuidadosamente planejada para garantir a integridade e a transparência do processo seletivo.

O sucesso do Concurso Público Nacional Unificado é um reflexo direto dessa expertise logística e da colaboração essencial da Agência Brasileira de Inteligência (Abin), da Força Nacional de Segurança Pública (FNSP), da Polícia Federal (PF), da Polícia Rodoviária Federal (PRF) e dos Correios. Juntos, garantimos a segurança, a logística e a integridade do processo seletivo, proporcionando uma experiência justa e transparente para todos os participantes.

A confiança depositada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) na contratação da Fundação Cesgranrio é resultado de um trabalho árduo e dedicado, que busca sempre a excelência em cada detalhe. Este livro é uma homenagem a todos os profissionais envolvidos na aplicação do CPNU e que contribuíram para construir essa história de sucesso e inovação.

A efetivação dos resultados, com a diversidade necessária para o governo federal, será um marco na contratação de novos servidores que contemplem um novo Brasil comprometido com a inclusão social, a justiça e a democracia.

Que esta obra inspire futuras gerações a continuar trilhando o caminho da excelência e a reconhecer a importância da logística na realização de concursos públicos de grande porte. A Fundação Cesgranrio, com sua vasta experiência e compromisso com a qualidade, continuará sendo um pilar fundamental e parceiro no desenvolvimento educacional do Brasil.

ÁLVARO HENRIQUE MONTEIRO DE FREITAS
Superintendente de Concursos da Fundação Cesgranrio



A SAGA DO CPNU

INOVAÇÃO EM
SERVIÇOS PÚBLICOS
E TRANSFORMAÇÃO
DO ESTADO
PARA A CIDADANIA

José Celso Cardoso Jr.
Rosicleide Ramos Alves
ORGANIZADORES

BRASÍLIA-DF, MGI 2024

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
(CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)

A SAGA DO CPNU : INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS
E TRANSFORMAÇÃO DO ESTADO PARA A CIDADANIA /
ORGANIZADORES JOSÉ CELSO CARDOSO JR., ROSICLEIDE
RAMOS ALVES. — RIO DE JANEIRO : REPÚBLICA.ORG, 2025.

ISBN 978-65-985234-1-1

1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - BRASIL 2. BUROCRACIA
3. CONCURSOS PÚBLICOS - BRASIL 4. DIVERSIDADE
I. CARDOSO JR., JOSÉ CELSO. II. ALVES, ROSICLEIDE RAMOS.

25-249619

CDD-35 (81) (079.1)

ÍNDICES PARA CATÁLOGO SISTEMÁTICO:

1. BRASIL : CONCURSOS PÚBLICOS : DIREITO ADMINISTRATIVO
35 (81) (079.1)

ELIANE DE FREITAS LEITE – BIBLIOTECÁRIA – CRB-8/8415

DEDICATÓRIA

Aos candidatos que, com dedicação e empenho, se prepararam para o CPNU, este livro também é dedicado a vocês, que enxergam no serviço público uma vocação, um compromisso com a melhoria contínua da gestão e prestação de serviços à sociedade. O CPNU não apenas viabiliza o acesso a diferentes carreiras públicas, mas também inaugura uma nova era de seleção, proporcionando, em uma única oportunidade, a chance de concorrer a diversos cargos, promovendo assim a inclusão e a redução dos custos para os candidatos.

Essa inovação reflete um avanço significativo na forma como os concursos públicos são organizados no Brasil, permitindo que os candidatos, independentemente de sua localização ou recursos financeiros, possam participar de um processo de seleção mais amplo, justo e acessível. Ao promover essa democratização no acesso ao serviço público, o CPNU reforça o objetivo de promover a igualdade de oportunidades de acesso aos cargos públicos efetivos, permitindo que mais cidadãos possam contribuir para o fortalecimento da Administração Pública e, conseqüentemente, para a melhoria dos serviços oferecidos à população.

Que este concurso simbolize mais do que uma oportunidade de ingresso, mas o início de uma trajetória marcada pela responsabilidade, pela ética e pelo compromisso com o bem comum. Vocês, candidatos, são parte dessa transformação e inovação, representando a nova geração da Administração Pública Brasileira, comprometida com o futuro e com o bem-estar de toda a sociedade.

AGRADECIMENTOS

Projetos e eventos da natureza e envergadura de um CPNU sempre envolvem, necessariamente, um número muito elevado de organizações e pessoas, as quais precisam trabalhar de modo muito sinérgico e harmônico para que todas as operações aconteçam sem percalços.

Neste sentido, para além dos órgãos e pessoas ligadas à elaboração e implementação propriamente ditas do CPNU, cujos nomes listamos abaixo, é imprescindível mencionar e agradecer, de modo irrefutável, a parceria, engajamento, competência e realizações da Abin, PF, PRF, FNSP e Correios, sem os quais as tarefas de segurança, deslocamentos e logística teriam sido impossíveis, inviabilizando a própria realização do certame.

Os nomes desses servidores, porquanto conhecidos, foram aqui preservados em sigilo frente à sensibilidade e possíveis riscos envolvidos em sua divulgação. Com relação aos demais, listamo-los abaixo – em ordem alfabética dos respectivos órgãos – em reconhecimento ao trabalho realizado para o sucesso do CPNU em sua primeira edição.

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU)

Armando Miranda Filho
Jully Ane da Silva Pereira Steil
Marcelo Moura da Conceição
Marco Antonio Rodrigues Pieroni

**AGÊNCIA NACIONAL DE
ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL)**

Joseanne Carla de Aguiar Santos
Renan Silva do Nascimento

**INSTITUTO DE PESQUISA
ECONÔMICA APLICADA (IPEA)**

Alexandre dos Santos Cunha
André Gambier Campos
Carlos Henrique Leite Corseuil
Fernando Gaiger Silveira

MINISTÉRIO DA CULTURA (MINC)

Sergio de Andrade Pinto

**AGÊNCIA NACIONAL DE
SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS)**

Carlos Alberto Silva Lima
Washington Pereira da Cunha

**AGÊNCIA NACIONAL DE
TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS
(ANTAQ)**

Alexandre Dutra Maia
Aline Andrade Nacacio Da Silva

FUNDAÇÃO CESGRANRIO

Álvaro Henrique Monteiro de Freitas
Ana Carolina Letichevsky
Ana Carolina Pedrosa
Carlos Henrique Nogueira
Claudio Pompeu
Gabriel Lima
Michele Silva de Abreu
Olívio Farias Novaes
Oscar Garcia Cunha
Wesley Tenório

**CONTROLADORIA-GERAL
DA UNIÃO (CGU)**

Rodrigo Neiva Pedatella
Sérgio Tadeu Neiva Carvalho

**ESCOLA NACIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP)**

Alexandre de Ávila Gomide
Fabiany Glauro Alencar e Barbosa
Iara Cristina da Silva Alves
Larissa Nacif Fonseca
Lincoln Moreira Jorge Junior
Pedro Masson Sesconetto Souza

**FUNDAÇÃO NACIONAL
DOS POVOS INDÍGENAS (FUNAI)**

Camila Abuassi de Faro Passos
Maria Janete Albuquerque Carvalho

**INSTITUTO BRASILEIRO
DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
(IBGE)**

Bruno Taranto Malheiros
Denis Maracci Gimenez

**INSTITUTO NACIONAL
DE COLONIZAÇÃO E REFORMA
AGRÁRIA (INCRA)**

Fabíola Navajas Moreira
Viviane Sgarzi Coimbra

**INSTITUTO NACIONAL
DE ESTUDOS E PESQUISAS
EDUCACIONAIS ANÍSIO
TEIXEIRA (INEP)**

Denys Cristiano de Oliveira Machado
Fábio Ferreira Berrogain
Isabel Cristina Silva Chagas (SUPLENTE)
Leonardo Ferreira da Silva
Manuel Fernando Palacios da Cunha e Melo
Ricardo Magalhães Dias Cardozo

**MINISTÉRIO DA AGRICULTURA
E PECUÁRIA (MAPA)**

Sara Martins

**MINISTÉRIO DA CIÊNCIA,
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO (MCTI)**

Andrea de Castro Ribeiro
Marcelino Granja de Menezes

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC)

Antônio Francisco de Souza
Jussara Cardoso Silva Freitas

**MINISTÉRIO DA GESTÃO
E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS
PÚBLICOS (MGI)**

Adalberto José Marques
Adelle Talita Matos Batista
Adriano Paraguassu Prado
Aede Gomes Cadaxa
Alexandre Retamal Barbosa
Ana Cláudia Alves de Medeiros Silva
Ana Paula Sampaio Volpe
André Luiz Lara Resende Saraiva
Anna Carolina Neves Martins Rodrigues
Antonio Fiuza de Sousa Landim
Audiley José Ribeiro da Silva
Caio Cicerus Torres Alvarez
Carine dos Santos Couto
Carlos Eduardo Penante d'Avila Uchôa
Cilair Rodrigues de Abreu
Claudio Pedrosa Teles
Cristiane Perini Araujo Bachiega
Cristina Kiomi Mori
Daniel Fernandes Merli
Daniel Pires de Castro
Dilson Gonzaga Pereira Neto
Eduardo Nunes Loureiro
Fabiana Conte
Flavio Horácio Souza Vieira
Francisco Eduardo de Holanda Bessa
Frederico de Moraes Andrade Coutinho
Gabriel Francisco da Mota
Grazielle Machado Fernandes
Grazielle Seabra Durães Aguiar
Hellen Cristina Lima Barbosa
Ivelise Carla Vinhal Lício
Janice Oliveira Godinho
João Paulo Nogueira de Sousa
Karoline Busatto
Laura Aparecida da Silva Santos
Leonardo David da Silva Luiz
Leonardo de Oliveira Gonçalves
Leonardo Rodrigo Ferreira
Lorena Fonseca de Medeiros Ferreira
Luana Nunes Santana
Lucélia Vieira Mota
Lucíola Maurício de Arruda
Lucius Lettieri Vidal
Luiz Coimbra
Maria Aparecida Chagas Ferreira
Maria Goretti Torres de Carvalho Barbosa
Mateus De Oliveira Andrade
Mônica Ribeiro Pedrosa
Müller Luiz Borges

Nathalia Karoline Carvalho Maia Vale
Patrícia Laurentino de Mesquita
Pedro Assumpção Alves
Regina Coeli Moreira Camargos
Renata Ribas
Ruanna Larissa Nunes Lemos
Sávio Benevides Pinto
Tatiana Figueiredo e Silva Maeda
Tatiana Neves da Silveira Pinto
Thiago Bispo de Oliveira Nascimento
Zilbem Nazareno Rodrigues
Wanessa Queiroz de Souza Oliveira

**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA
E SEGURANÇA PÚBLICA (MJSP)**

Cintia Regina Vasconcellos da Costa Lima
Cristiana de Oliveira Soares
Jeruza Hukembeck Pardo

MINISTÉRIO DA SAÚDE (MS)

Araken Alpino Rodrigues
Etel Matielo
Isadora Jinkings Melo Silva

**MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA,
COMÉRCIO E SERVIÇOS (MDIC)**

James Elias Junior
Victor Maselli Neto

MINISTÉRIO DO ESPORTE (MESP)

Alexandre Lopes

**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO
E ORÇAMENTO (MPO)**

Felipe Cesar Araújo da Silva
Lorena Férrer Cavalcanti Randal Pompeu

**MINISTÉRIO DO TRABALHO
E EMPREGO (MTE)**

Hélida Alves Girão

**MINISTÉRIO DOS DIREITOS
HUMANOS E DA CIDADANIA (MDHC)**

Letícia Maria Costa da Nóbrega Cesarino
Thais Maria de Machado Lemos Ribeiro

**MINISTÉRIO DOS POVOS
INDÍGENAS (MPI)**

Caíque Ribeiro Galícia

**PREFEITURA DE SÃO PAULO
(CMI/SP)**

Regina Maria Silverio

PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO

Marcus Belchior Correa Bento

**SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO
SOCIAL (SECOM)**

Marina Godoy Guimarães Frota

Raquel Sepúlveda Teixeira

**SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL
DE PREVIDÊNCIA
COMPLEMENTAR (PREVIC)**

Denis Ernesto Ritter Von Kostrisch

Elizabeth Custódio

**TRIBUNAL DE CONTAS DA
UNIÃO (TCU)**

Alan Rodrigues da Silva

Allysson Silva Paulista

Clémens Soares dos Santos

Diego Rodrigues Hulse

Graziela Assad Belmiro

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Cleno Couto de Mendonça Neto

Elaine Rabelo Neiva

Tatiana Andrade da Silva Lima

UNIVERSIDADE DE MACAU (UM)

Inácio Guerberooff Lanari Bó





SUMÁRIO

PREFÁCIO

- 13 Ondas da Formação da
Administração Pública Brasileira
Luiz Felipe de Alencastro

APRESENTAÇÃO

- 16 CPNU como inovação e
transformação do Estado no Brasil
Ministra Esther Dweck e Equipe MGI

PARTE I

FUNDAMENTOS E ORIGENS

- 19 Concurso Público Nacional
Unificado: solução para a ampliação
e a democratização do acesso da
população brasileira às vagas públicas
de âmbito federal
José Celso Cardoso Jr., Cilair Rodrigues
de Abreu e Roberto Pojo
- 24 Concurso Público Nacional Unificado
e a Busca por um Serviço Público
com a Cara do Brasil
Maria Aparecida Chagas, Iara Alves e
Tatiana Dias Silva
- 29 O Momento Situacional do Concurso
Público Nacional Unificado
José Celso Cardoso Jr., Maria Aparecida
Chagas e Lorena Ferreira
- 35 Cobertura Territorial e Populacional
do Concurso Público Nacional Unificado:
um caminho para promover
a igualdade de oportunidades
Marco Aurélio Costa, Armando Palermo
Funari; Laura Cristina Melo Teixeira,
Tamara Talita Rodrigues Dias, José Celso
Cardoso Jr. e Maria Aparecida Chagas
- 40 O Papel dos Servidores Públicos
no Estado Democrático de Direito
Gabriela Lotta e Alexandre Gomide

PARTE II
CONSTRUÇÃO INSTITUCIONAL

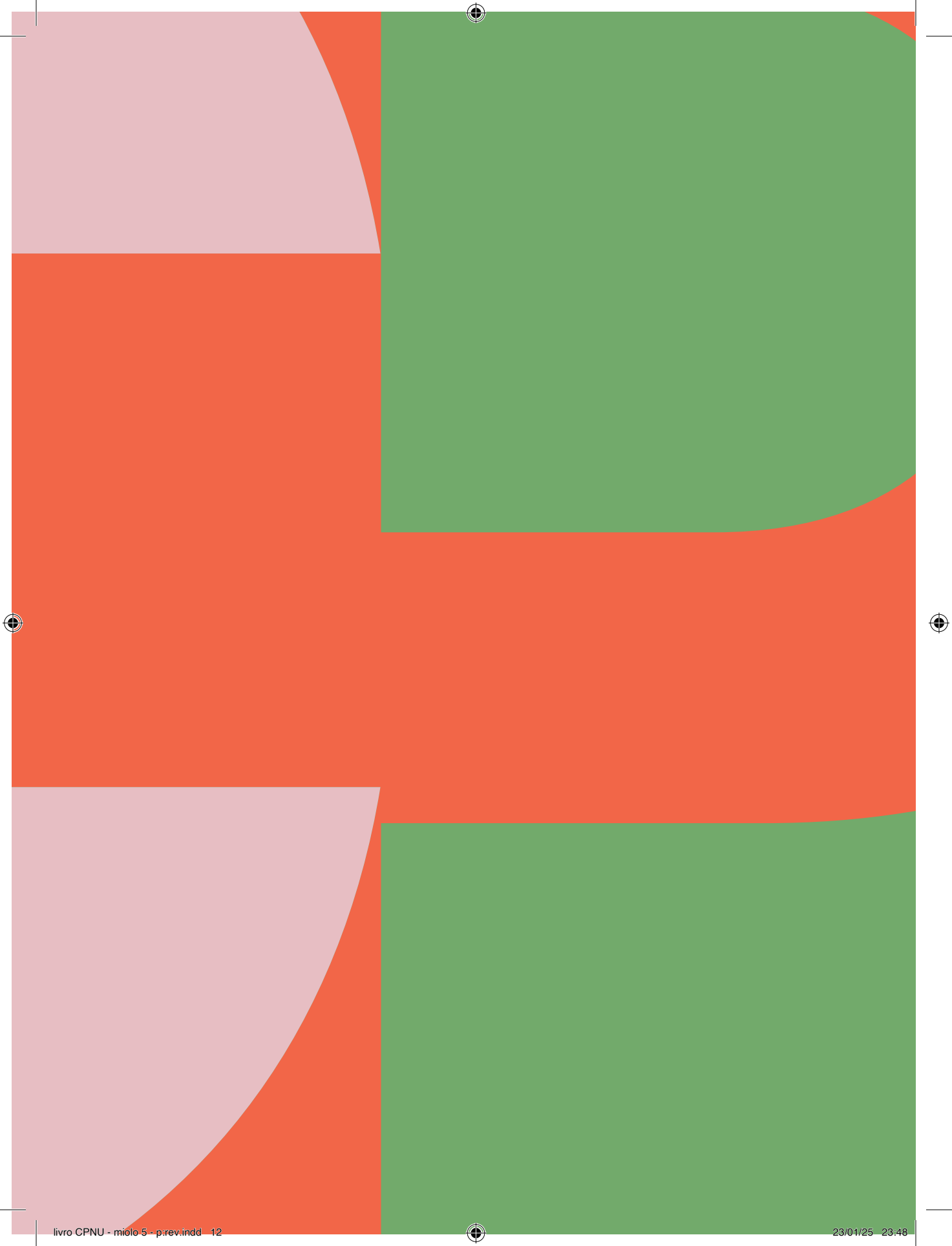
- 45 **A Implementação e a Gestão do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU)**
Equipe MGI e Rosicleide Ramos Alves
- 64 **A Adesão ao Concurso Público Nacional Unificado (CPNU): estrutura, vantagens e atendimento às especificidades dos cargos**
Equipe MGI e Rosicleide Ramos Alves
- 76 **A Estruturação dos Blocos Temáticos no Concurso Público Nacional Unificado (CPNU): critérios de agrupamento e especificidades dos cargos**
Equipe MGI e Rosicleide Ramos Alves
- 82 **Gestão de Riscos no Concurso Público Nacional Unificado: estratégias para identificação, avaliação e mitigação de desafios**
Equipe MGI e Rosicleide Ramos Alves
- 95 **Concurso Público Nacional Unificado sob a Ótica da Fiscalização: a contribuição dos órgãos de controle**
Equipe MGI

PARTE III
DESENVOLVIMENTOS ANALÍTICOS

- 103 **Inovando na Forma de Seleção: o Concurso Público Nacional Unificado**
Ana Cláudia Alves de Medeiros Silva,
Maria Aparecida Chagas Ferreira,
Pedro Assumpção Alves e Ivelise
Carla Vinhal Lício
- 122 **Utilizando Desenho de Mercados no Design do Concurso Público Nacional Unificado**
Inácio Bó, Frederico de Moraes
Andrade Coutinho e Pedro
Assumpção Alves
- 151 **Repensando os Concursos Públicos no Brasil em prol de uma Burocracia Representativa e Vocacionada: uma análise do Concurso Público Nacional Unificado**
Fernando de Souza Coelho, Andrea
Leite Rodrigues, Sandro Trescastro
Bergue e Livia Resende Lara

PARTE IV
NORMATIVOS

- 177 **CPNU como pequena fábrica de inovações incrementais**



PREFÁCIO

ONDAS DA FORMAÇÃO, DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A transferência da Corte para o Rio de Janeiro não transportou apenas a família real e seus servidores, trouxe também, de 1808 a 1821, cerca de 15 mil pessoas, conforme avalia Oliveira Lima. Incluindo funcionários civis e militares, padres, profissionais liberais, entre outros, esta migração acentuou-se depois que Junot e as tropas francesas se retiraram de Lisboa, onde haviam ficado apenas 10 meses. Nesta circunstância, aumentou o deslocamento para o Rio de Janeiro de funcionários régios que zarparam de Lisboa atrás da Corte e de seus empregos. Noutra ordem de ideias vieram ainda, a partir de 1810, milhares de manuscritos, livros, documentos e mapas que constituíram o acervo inicial da Biblioteca Real do Rio de Janeiro. Com a criação do Arquivo Público, os governos regenciais solicitaram ao governo português, desde a década de 1830, documentos relativos aos limites do território nacional.

Desse modo, havia em torno da Coroa um embrião de administração pública brasileira que se beneficiava da documentação e da experiência acumulada nas negociações sobre as fronteiras coloniais luso-espanholas, antes e depois do Tratado de Madri (1750). Fenômeno singular no contexto das novas nações latino-americanas, este estrato administrativo luso-brasileiro e, em seguida brasileiro, marca a formação do Estado nacional.

Como mostrou John Schulz, a estruturação do Exército nacional foi mais lenta. Concretizou-se a partir de 1850, com a lei que instaurou o critério de antiguidade para o acesso aos

postos de comando, reduzindo o favoritismo na promoção dos oficiais. Após a guerra do Paraguai, o Exército passa a enquadrar a Guarda Nacional e multiplica quartéis e postos militares nas fronteiras do Sul e do Centro-Oeste, mas também nos portos marítimos.

O prestígio da farda no pós-guerra e as mutações regionais de militares, favoreceu casamentos entre herdeiras das oligarquias rurais e militares vindos de outros quadrantes. Ao mudar de posto, o oficial partia com sua jovem família para outra parte do país, difundindo redes de parentelas e de hábitos culturais. Outros órgãos do governo central presentes nas províncias, como a administração fazendária e os diversos ramos do Judiciário, também suscitarão mobilidade geográfica e social. Prolongando-se na Primeira República, a circulação de funcionários federais criou vínculos inter-regionais entre a classe dirigente de servidores públicos e as classes dominantes oriundas das oligarquias regionais.

Com a Revolução de Trinta e o Governo Provisório de Vargas (1930-1934), aparece pela primeira vez em uma norma fundamental, na Constituição de 1934, a regra do concurso público para o recrutamento de funcionários federais.

Na sequência, ocorre em 1938 a implantação do Departamento Administrativo do Serviço Público. Dotado de um programa renovador da administração pública fundamentado na meritocracia, o DASP foi limitado por sua inserção no aparato do governo ditatorial varguista (1937-1945).

Resta que a multiplicação de concursos organizados ou assessorados pelo DASP nas autarquias (IAPS, IAA, DCT), empresas e bancos estatais, engendrou uma categoria de empregados públicos que desfrutavam de garantias superiores à média do setor privado na capital federal e nos estados. Beneficiando-se de estabilidade funcional, salários e aposentadorias regulares, esses novos funcionários federais corporificam uma nova mobilidade social e geográfica no país.

Nas últimas décadas, a expansão da rede universitária federal aumentou as oportunidades de acesso ao saber e à qualificação profissional no país. Entretanto, a fragmentação dos exames vestibulares restringia as opções dos candidatos e os benefícios sociais e profissionais do aumento do número de vagas. A introdução do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM, 1998) e do Sistema de Seleção Unificada (SISU, 2010) libera os entraves do acesso às universidades federais e dá origem a outra onda de mobilidade social e geográfica no país, porquanto

o Programa Universidade para Todos (PROUNI, 2004) instaura, pela primeira vez no âmbito do setor público, o sistema de cotas raciais e sociais.

A natureza republicana e democrática dessas últimas iniciativas se amplia numa escala inédita com o Concurso Público Nacional Unificado. Consolidando e ampliando o sistema de cotas, facilitando a integração nacional pela aplicação padronizada e simultânea das provas em todas as regiões do país, o CPNU está posicionado para garantir a plena cidadania brasileira.

LUIZ FELIPE DE ALENCASTRO

Professor da Escola de Economia de São Paulo da FGV
e Professor emérito da Sorbonne Université

APRESENTAÇÃO

CPNU COMO INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DO ESTADO NO BRASIL

Com muita alegria e sentimento de missão cumprida, entregamos ao governo e à sociedade brasileira o primeiro volume sobre o Concurso Público Nacional Unificado (CPNU).

Além de representar um registro documental inicial sobre essa importante inovação institucional no campo da seleção pública de servidores e servidoras em âmbito federal, este livro representa também a oportunidade de situar, interpretar e projetar o CPNU para além do contexto específico ao qual ele pertence.

Em outras palavras, enfatizamos aqui o fato de que o CPNU é muito mais que uma ousada e necessária mudança de paradigma no que tange à forma de organizar e realizar concursos públicos no Brasil. Isso porque, como *pequena fábrica de inovações incrementais*,¹ ele carrega em si o poder de forjar mudanças

1 Vide Parte IV do livro, onde se faz o registro de todos os normativos que foram necessários à estruturação e implementação do CPNU, desde sua origem institucional até a data de realização efetiva da prova em 18 de agosto de 2024. Por meio deles se verá que cada passo veio carregado de uma ou mais pequenas correções, adaptações e inovações incrementais que tanto deram respaldo e segurança jurídica ao certame como abriram possibilidades novas e mais flexíveis de aplicação e interpretação da legislação vigente sobre concursos no Brasil. Em particular, destaquem-se as inovações referentes à ampliação e aplicação da lei de cotas, a previsão de utilização do cadastro reserva (CR) para fins de contratação temporária na administração pública federal e o dispositivo de salvaguarda do concurso mesmo diante de situações calamitosas tais como a produzida pelas enchentes no Rio Grande do Sul.

igualmente paradigmáticas, tanto a *montante* como a *jusante* de sua própria realização.

À *montante*, quer dizer, como condições necessárias à montagem e realização futura de outros concursos públicos de amplitude nacional e confluência unificada, a institucionalização do CPNU exigirá que o órgão central de gestão de pessoas do governo federal assuma, crescentemente, funções de centralização, supervisão e transversalização de carreiras e respectivas vagas. Ou seja, reforça-se de modo agudo a necessidade de se incrementar e praticar de modo ainda não plenamente visto no país o *planejamento e o dimensionamento da força de trabalho* a cargo do poder executivo federal. Há várias implicações derivadas dessa constatação, que não cabem nessa breve apresentação esmiuçar, mas que apenas o seu registro aqui já sugere a envergadura do desafio posto ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) pela frente.

Por sua vez, a *jusante*, isto é, como derivação da realização futuramente frequente de concursos públicos nacionais unificados, colocam-se questões que apontam, em primeiro lugar, para a necessidade de se comprovar, empiricamente, as hipóteses de conformação gradual de uma nova burocracia mais representativa da diversidade e complexidade nacional, tanto em termos geográficos como sociodemográficos, fruto da estratégia de ampliação e democratização do acesso da população brasileira a certames dessa natureza. Mas indo além dessa mera medida de eficácia do CPNU, será preciso organizar processos periódicos de monitoramento e avaliação acerca das implicações práticas de uma burocracia mais representativa da sociedade brasileira sobre os processos governamentais de formulação, implementação, gestão, participação e controle das políticas públicas por meio das quais se organiza e se realiza a atuação federal sobre territórios, setores e populações do Brasil.

Tudo somado, e comprovadas ao longo do tempo as apostas originais que embasaram as decisões sobre a criação e efetivação do CPNU, estaríamos diante de mudanças institucionais qualitativamente muito positivas no âmbito das transformações procedimentais e substantivas que de fato nos interessam deflagrar no seio da administração pública brasileira.

Esta é, ao fim e ao cabo, a nossa utopia futurista para a construção de um novo Estado no Brasil. Que o tempo nos dê razão!

MINISTRA ESTHER DWECK E EQUIPE MGI

PARTE I FUNDAMENTOS E ORIGENS

CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO: SOLUÇÃO PARA A AMPLIAÇÃO E A DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO DA POPULAÇÃO BRASILEIRA ÀS VAGAS PÚBLICAS DE ÂMBITO FEDERAL

José Celso Cardoso Jr.
Cilair Rodrigues de Abreu
Roberto Pojo

Artigo ligeiramente
revisado e ajustado,
a partir da publicação
original em
28/08/2023: [https://
www.estadao.com.
br/politica/gestao-
politica-e-sociedade/
concurso-publico-
nacional-unificado-
solucao-para-a-
ampliacao-e-a-
democratizacao-
do-acesso-da-
populacao-brasileira-
as-vagas-publicas-
de-ambito-federal/](https://www.estadao.com.br/politica/gestao-politica-e-sociedade/concurso-publico-nacional-unificado-solucao-para-a-ampliacao-e-a-democratizacao-do-acesso-da-populacao-brasileira-as-vagas-publicas-de-ambito-federal/)

Concursos públicos no Brasil são a primeira e mais importante etapa de contratação de pessoas que todas e quaisquer ações de governo podem se realizar. Nesse sentido, muito ao contrário de poder ser considerada uma etapa meramente burocrática da gestão pública, trata-se de um momento dos mais estratégicos para o sucesso de qualquer projeto de Estado voltado ao desenvolvimento nacional.

Ciente disso, o Governo Lula iniciou seu mandato em 2023 com a maior autorização simultânea de concursos públicos da última década. Até o mês de julho, as autorizações realizadas por intermédio do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) totalizaram cerca de 10 mil vagas entre novos concursos e novos provimentos daqueles que já estavam em andamento. Entretanto, as fragilidades sabidamente existentes no modelo de governança dos certames, tais como orçamento e pessoal insuficientes, perda do domínio próprio da tecnologia e logística necessárias à organização dos mesmos etc., apontam que o Estado precisa inovar para que as metas e objetivos relacionados às políticas públicas sejam alcançadas. E o ponto de partida para essa inovação está na atuação estratégica do MGI, que acaba de ofertar um modelo de realização de certames do tipo Concurso Público Nacional Unificado.

De acordo com dados do Painel Estatístico de Pessoal do Governo Federal, o Poder Executivo federal perdeu mais de 73 mil servidores entre 2016 e 2022. Esse dado evidencia que o País

retrocedeu, em termos de força de trabalho na administração pública federal, ao número de trabalhadores e trabalhadoras que existia há 15 anos. Por mais que se defenda que a transformação digital possa atenuar a demanda por novos trabalhadores, uma perda desse quantitativo é incompatível com o aumento da complexidade das demandas da sociedade, em áreas de atuação direta e indireta do Estado que são, por essência, do tipo trabalho-intensivas.

E as perdas relacionadas à força de trabalho se somam à diminuição da própria capacidade de atuação e resposta do Estado aos problemas sociais. Agora, a reemergência de temas cruciais ao desenvolvimento nacional exige do País pessoas éticas, competentes e capacitadas para atuar tanto nas *funções administrativas estruturantes* dos ministérios, autarquias e fundações públicas como nas *funções setoriais estratégicas* que compõem o serviço público federal brasileiro. É com essa visão que se trabalhou intensamente nos meses iniciais do novo Governo para que pudesse haver a retomada dos concursos e a consequente recomposição da força de trabalho que é colocada à serviço da população.

Mas o instrumento do concurso público, consolidado como um valor do serviço público no Brasil desde a CF-1988, não é um fim em si mesmo e não deve ser tomado como mero procedimento burocrático. Afinal, concursos são ferramentas essenciais para uma gestão estratégica de pessoas no serviço público. Desse modo, no momento de seu planejamento, as estruturas do Estado necessitam refletir sobre quais os perfis e sobre quantas pessoas são necessárias para prestar melhores serviços para a sociedade. Sobre os perfis selecionados por meio do modelo de governança e do próprio desenho e execução dos certames nos tempos atuais, há estudos e autores que apontam imperfeições, o que abre uma janela de oportunidades para que o Estado possa catalisar maneiras de inovação institucional baseada em evidências.

Os métodos de execução dos concursos públicos praticados no Brasil até o momento, salvo algumas poucas exceções, parecem privilegiar demasiadamente o ideário da especialização temática. A consequência disso é o foco excessivo em avaliar o mérito dos candidatos exclusivamente pela capacidade de apreensão de conteúdos disciplinares predeterminados, ficando em segundo plano a aferição de capacidades cognitivas mais amplas, das competências e da própria capacidade dos candidatos em processar informações, avaliar criticamente os

conteúdos e aprender ao longo do seu ciclo de vida pessoal e profissional. Além disso, o modelo até então consolidado de condução dos certames tem um efeito indesejado, que consiste na predominância de uma lógica elitista, que privilegia a camada da população com mais tempo e condições econômicas de se preparar para as provas, o que acaba por reforçar, no interior da administração pública, o mesmo perfil de desigualdades sociodemográficas que existe na sociedade brasileira de modo geral.

Portanto, em contraposição ao modelo tradicional de concursos públicos, estudos ancorados na teoria da burocracia representativa indicam benefícios para a população quando o corpo de agentes públicos do Estado possui perfil sociodemográfico similar ao da sociedade em que se encontram. Sob esse aspecto, políticas de ação afirmativa já instituídas, como as cotas para pessoas negras e para pessoas com deficiência, são fundamentais para aumentar a representatividade e a aderência sociodemográfica no serviço público. Mas é preciso ir além. O instituto do concurso público deve permitir acesso amplo e isonômico da população, de tal forma a selecionar pessoas que representem as mais diversas camadas e regiões da sociedade, cada qual com sua trajetória e visão sobre o Brasil real. E, para isso, precisamos criar ambiência para a inovação e experimentar institucionalmente novos e melhores métodos de recrutamento e seleção de pessoas para o serviço público, respeitados os pressupostos constitucionais e legais.

A esse contexto de diminuição das capacidades estatais ocorrida nos últimos anos e das adversidades do atual modelo de execução dos concursos públicos se soma o risco de a condução tradicional fragmentada dos certames reforçar os vícios e problemas do passado. Isso porque, segundo a tradição, após o MGI ter autorizado a realização dos certames, caberia a cada órgão ou entidade decidir sobre as etapas e fases dos seus próprios concursos, contratar as bancas organizadoras, zelar pela execução dos mesmos, homologar os resultados com a lista de aprovados e providenciar as nomeações dos novos servidores e servidoras. Tudo isso é oneroso e complexo para a Administração. Exige capacidade jurídica, administrativa e operacional que se encontram, na atualidade, ou ausente ou em estado precário de sustentação em diversos órgãos e entidades. Esses mesmos que também sofreram o revés da perda de mais de 73 mil servidores públicos nos últimos anos.

E COMO RESOLVER ESSE IMPASSE?

Diante desse cenário, urge a implementação de um modelo de governança que possibilite a realização de um Concurso Público Nacional Unificado, apto a recompor a força de trabalho dos diversos órgãos e entidades que receberam autorização para a abertura de certames em 2023. Além de desonerar as demais estruturas da administração pública federal e de reduzir os custos de transação para a admissão de mais de 6 mil novos servidores, o Concurso Público Nacional Unificado possibilitará ao Estado que avance no enfrentamento de boa parte das disfunções do modelo tradicional.

A solução deve passar pelo estabelecimento de uma estrutura de governança sob a coordenação do MGI, em parceria com órgãos como o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), a Advocacia-Geral da União (AGU) e a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom/PR). Além disso, o arranjo deverá contar com a participação de comissões setoriais de cada um dos órgãos ou entidades envolvidos, além da presença da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU) como observadores externos durante todo o processo.

Sob essa estrutura, as vagas ofertadas estarão agrupadas em blocos temáticos que espelham as grandes áreas estratégicas de atuação governamental e serão a porta de inscrição dos candidatos e candidatas, num formato tal que tanto as vocações profissionais como a liberdade de escolha estarão isonomicamente garantidas. Ademais, pretende-se organizar a prova em um único dia, dividido em dois momentos: (i) provas objetivas com matriz composta por conteúdos curriculares comuns a todos os candidatos; e (ii) provas objetivas específicas e dissertativas organizadas de acordo com as grandes áreas programáticas de atuação governamental. Para além dos parâmetros de seleção positivos presentes nos editais, tais como a previsão de cotas raciais, pessoas com deficiências etc., os conteúdos deverão passar temas que priorizem conhecimentos e valores ligados ao *ethos* público, à realidade brasileira e às relações entre Estado, políticas públicas e desenvolvimento.

Estudos especializados indicam que esse formato de provas, em detrimento daquelas que pretendem aferir conhecimentos de pronto muito especializados, tem sido capaz de selecionar

melhor os futuros servidores e servidoras públicas, trazendo para o seio do Estado pessoas em geral íntegras e comprometidas com a esfera pública e as realizações da administração.

Em levantamento realizado no âmbito do Governo, evidências indicam que para permitir um acesso mais amplo e democrático da população brasileira às vagas públicas, o certame poderá ser realizado em cerca de 228 cidades, distribuídas pelas cinco grandes regiões do país, a partir de critérios técnicos que levaram em consideração a densidade populacional, o raio de influência microrregional de cidades médias e grandes e as facilidades de acesso entre elas, aspectos tais que garantam uma ampla e justa concorrência e isonomia de condições entre candidatos e candidatas.

Por fim, é necessário lembrar que o modelo aqui proposto não depende da criação de novos órgãos, nem da criação de estruturas administrativas que gerem custo adicional ao Estado. Em vez disso, trata-se de uma inovação institucional que visa contribuir para solucionar um problema público com a adoção de estratégias totalmente alinhadas às melhores práticas da gestão pública contemporânea. Além disso, a própria execução da estratégia deflagrará trilhas de aprendizado institucional cujos frutos retroalimentarão a melhoria da experiência e servirão de marco fundamental para a consolidação, em futuro próximo, de um modelo inovador e eficaz de seleção pública que tem em seu centro o retorno do planejamento e da gestão estratégica de pessoas no âmbito federal brasileiro.

CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO E A BUSCA POR UM SERVIÇO PÚBLICO COM A CARA DO BRASIL

Maria Aparecida Chagas
Iara Alves
Tatiana Dias Silva

A democratização e a ampla participação são os objetivos básicos do CPNU divulgado pelo MGI. Esse formato inovador está previsto para ser realizado em cerca de 228 municípios estrategicamente distribuídos nas cinco regiões do Brasil, incluindo todas as capitais do país. No entanto, o seu apelo não se limita apenas à extensão geográfica; ele se distingue pela concepção de um processo seletivo que ocorrerá em um único dia, destinado a preencher mais de 6.000 cargos autorizados em 2023 em um intenso processo de reconstrução de capacidades do Estado para a implementação e sustentação de políticas públicas federais.

Quem se inscrever pagará uma única taxa e terá a oportunidade de concorrer em múltiplas categorias temáticas, que agregam os diversos cargos e carreiras disponíveis, dispostas estrategicamente nas distintas áreas programáticas de atuação governamental. Ao reduzir os custos de participação em certames públicos, o CPNU surge com uma proposta alvissareira baseada no tripé: descentralizar, popularizar e otimizar.

Descentraliza, ao permitir que as pessoas prestem o concurso mais próximo de suas residências, possibilitando que diversas regiões se vejam representadas entre os candidatos sem os custos financeiros e de tempo que o deslocamento para capitais ou mesmo para Brasília implicam. Cabe destacar que esse ganho não é trivial, especialmente para candidatas e candidatos com responsabilidades familiares, com deficiência e com vínculos laborais menos flexíveis.

Artigo ligeiramente
revisado e ajustado,
a partir da
publicação original
em 13/09/2023:
[https://www.gov.
br/gestao/pt-br/
central-de-conteudo/
publicacoes/artigos/
concurso-publico-
nacional-unificado-
e-a-busca-por-um-
servico-publico-com-
a-cara-do-brasil](https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/artigos/concurso-publico-nacional-unificado-e-a-busca-por-um-servico-publico-com-a-cara-do-brasil)

Populariza, ao reduzir os custos diretos de inscrição, em que uma taxa única servirá para acesso a diversas oportunidades. Pode parecer banal para quem consegue investir dezenas de milhares de reais para se preparar para um concurso público, mas pode ser a diferença entre participar ou não do certame para quem precisa avaliar que concurso prestar com taxas não raro superiores a 10% do salário mínimo corrente.

Otimiza, ao possibilitar que o tempo destinado à realização do concurso – e dos consequentes deslocamentos e arranjos familiares e laborais – sejam concentrados em um único momento. Além disso, otimiza as chances de aprovação, pois as escolhas múltiplas de cargos permitem aproveitar os melhores candidatos em variadas posições, respeitando-se, inclusive, as suas preferências declaradas no ato da inscrição. Otimizam-se também as chances de ocupação de vagas reservadas para negros e pessoas com deficiência, especialmente ao possibilitar que esses grupos tenham mais chances de participação nos certames. Há riscos também. Ao concentrar várias oportunidades em um único certame, eventuais indisponibilidades terão peso maior. Para isso, pretende-se estabelecer concursos nacionais periódicos, para novas vagas que virão.

Esses pilares buscam ampliar uma representação mais fiel do perfil social, demográfico e territorial do povo brasileiro. No meio acadêmico, a busca por um perfil que reflita melhor a composição populacional é denominada de “burocracia representativa”. Essa categoria teórica foi pioneiramente explorada na Inglaterra, no final da década de 1940, por John Donald Kingsley, com a finalidade de analisar, debater e compreender o papel desempenhado por servidores civis britânico. Ela se propõe a investigar como agentes públicos podem moldar interesses e ações com base em suas experiências, abordando aspectos sociológicos, como gênero, raça/cor, etnia, classe social e territorialidade. Esses elementos convergem na gestão de recursos humanos e nas práticas organizacionais, configurando uma visão sistêmica de gestão de pessoas no setor público.

A burocracia pode ter uma representação passiva e/ou ativa. A representação burocrática passiva acontece quando servidores públicos refletem as características sociais, demográficas e territoriais da população a que servem. No contexto brasileiro, por exemplo, em que há uma maior proporção de mulheres e pessoas negras na população, deveríamos esperar uma presença proporcional de mulheres e pessoas negras no serviço público. A representação passiva tem um efeito simbólico importante de legitimar políticas.

Além disso, estudos recentes sobre burocracia representativa evidenciam que a mera presença proporcional de mulheres e pessoas negras no serviço público impacta a percepção das pessoas sobre o serviço prestado e motiva uma maior diversidade de pessoas a se envolverem de forma mais ativa e colaborativa na entrega do serviço público e na construção de políticas. Por exemplo, a presença de mulheres policiais aumenta a chance de as mulheres procurarem uma delegacia para denunciar uma violência sexual ou doméstica.

Por sua vez, a representação ativa ocorre quando servidores tomam decisões e emitem opiniões que representam os valores e interesses agregados dos grupos populacionais com os quais se identificam, favorecendo uma alocação mais democrática de recursos públicos. Por exemplo, estudos demonstram que mulheres em cargos públicos se mostram mais sensíveis a mudanças na gestão que as afetam diretamente, como ações afirmativas, política de creche, divisão de tarefas e igualdade salarial.

Vale destacar que ampliar a presença de mulheres, de pessoas negras e de pessoas de todas as regiões do país é essencial para que os corpos da burocracia espelhem a demografia do país. No entanto, a presença de pessoas de grupos minorizados, como pessoas negras e mulheres, não implica na representação ativa automaticamente. Pessoas de grupos minorizados podem simplesmente buscar o empoderamento individual que advém com o cargo público, com todo o direito. Mas se servidores, ao representarem a diversidade da população, reconhecem as diferenças de acesso a oportunidades pelos diferentes grupos sociais, seu comportamento, atitudes e valores ao desempenhar o trabalho no serviço público resultarão em relações sociais mais justas e na transformação das estruturas estatais que reforçam as desigualdades entre homens e mulheres, entre pessoas brancas, indígenas e negras e entre territórios, com o fim de garantir direitos humanos e sociais a todos grupos populacionais.

Portanto, para que o serviço público mais diverso de fato represente mudanças no comportamento da burocracia de modo a aumentar a probabilidade de a gestão pública agir para mudar a situação de desigualdades no país é preciso transformar os padrões de ação na política, as interações discriminatórias na gestão, os estereótipos de gênero, raça, etnias e regionais construídos socialmente e que estão impregnados nas pessoas que atuam no serviço público, como em toda a sociedade. Para tanto, a capacitação e a formação de servidores são essenciais para a diversidade de servidores impactar na forma como a burocracia

reconhece os problemas de desigualdade existentes e como propõe soluções por meio de políticas.

Estudo realizado na Universidade Federal da Bahia demonstrou que mulheres burocratas que têm como propósito claro agir sobre a realidade de desigualdade entre homens e mulheres e mudar os fatores que as estruturam por meio do seu trabalho no serviço público passaram por formações sólidas com conhecimento em estudos de gênero e feminismos. Outros fatores que favorecem a ativação da burocracia, segundo o estudo, são: a maior proporção de pessoas do mesmo grupo social nas equipes de trabalho, um ambiente de trabalho favorável, participação em redes e coletivos, e o acesso a cargos comissionados com maior poder de decisão. A combinação desses fatores com a formação de servidores é, portanto, chave para que grupos minorizados exerçam influência sobre a gestão pública de modo crítico e ajam em favor de interesses coletivos no planejamento governamental, na alocação de recursos públicos, no desenho e na implementação de políticas.

Junto com a proposta de um Concurso Nacional, o governo federal propõe uma formação básica para servidores públicos federais na Escola Nacional de Administração Pública na modalidade de ensino à distância, com carga horária de 250h, a ser realizada no primeiro ano de exercício.

A meta é alcançar servidores de todo o país das mais diversas carreiras públicas. A formação proposta prevê disciplinas relacionadas a conceitos de Estado, democracia, organização do Estado, ciclos de políticas, planejamento e orçamento, ética e integridade pública, diversidades de raça, etnia e gênero, desigualdades regionais, entre outros. Objetiva-se formar servidoras e servidores públicos com reflexão crítica sobre o seu papel no Estado e que se comprometam com os interesses públicos e com a construção democrática de políticas de redução das desigualdades do país.

É imprescindível destacar que tanto os burocratas de nível de rua, que trabalham diretamente no atendimento ao cidadão, como aqueles da alta gestão do governo federal tomam decisões que influenciam diretamente na trajetória de vida das pessoas, ampliando ou limitando suas oportunidades. Em qualquer nível organizacional, servidores públicos desfrutam de algum espaço de liberdade de decidir – é o que chamamos de discricionarieidade. De acordo com o cargo público ocupado e o poder de decisão atribuído a sua posição, a burocracia tem maior ou menor capacidade de definir a natureza, quantidade e qualidade dos

benefícios e sanções distribuídos por suas organizações. Quem está à frente da gestão pública desempenha um papel fundamental na interpretação das legislações e normativas, transformando-os em procedimentos organizacionais e formulando políticas públicas.

A ideia de que servidores públicos devem ser neutros em suas decisões, baseadas unicamente na expertise e isentas de influências pessoais, prevaleceu historicamente na teoria da administração pública de diversas nações. Porém, decisões “neutras” voltadas para eficácia e eficiência na gestão, sem olhar se todos os grupos de uma sociedade e regiões do país estão sendo beneficiados pelo uso dos recursos públicos, geram desigualdades de classe, raciais, de gênero e territoriais. Buscar uma burocracia representativa é reconhecer que pessoas não são neutras, que elas têm opiniões e perspectivas de acordo com sua experiência vivida. Tomar decisões baseadas em interesses coletivos de determinados territórios e grupos não se contrasta com o princípio da impessoalidade dos servidores, que diz respeito a não utilizar recursos e bens públicos para interesse e promoção pessoal ou de partidos políticos.

Sabendo-se da máxima que concurso se faz até passar, espera-se incluir mais e mais representatividade de classe, raça, gênero e territórios entre candidatas e candidatos aprovados, com esperada repercussão na burocracia do executivo civil federal. Espera-se estimular, entre os grupos sub representados, o desejo, a expectativa e a motivação para compor a burocracia do nosso país. É um convite, um chamado. O espaço do serviço público deve ser de mais fácil acesso a todos e todas, proporcionando diversidade de perspectivas em todas as carreiras, órgãos e posições hierárquicas. Promover uma burocracia representativa é dever do Estado e, mais ainda, é condição essencial para a construção de uma nação democrática, que promova desenvolvimento com justiça social e igualdade de gênero, racial e territorial.

O MOMENTO SITUACIONAL DO CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO

José Celso Cardoso Jr.
Maria Aparecida Chagas
Lorena Ferreira

Artigo ligeiramente
revisado e ajustado,
a partir da
publicação original
em 10/10//2023:
[https://www.gov.
br/gestao/pt-br/
central-de-conteudo/
publicacoes/
artigos/o-momento-
situacional-do-
concurso-publico-
nacional-unificado](https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/artigos/o-momento-situacional-do-concurso-publico-nacional-unificado)

O Concurso Público Nacional Unificado, anunciado pelo Ministério da Gestão e da Inovação de Serviços Públicos em 25 de agosto deste ano, integra o conjunto de medidas que vêm sendo debatidas pelo governo federal como alternativas de reconstrução e transformação do Estado, em resposta à proposta de reforma administrativa (PEC 32/2020) que se encontra na Câmara dos Deputados.

A inovação trazida pelo Concurso Nacional serviu como instrumento de mobilização de diversos órgãos e atores governamentais e não-governamentais, em torno da discussão de propostas que o país precisa para deflagrar um novo ciclo de desenvolvimento econômico e social. Em uma única medida, a proposta do Concurso Nacional joga luz sobre os princípios de eficiência, eficácia, efetividade, economicidade e equidade da ação pública.

É muito mais eficiente do que cada órgão federal realizar seu próprio concurso; é mais eficaz, pois em um único evento garante-se o provimento de todas as vagas autorizadas; é mais efetivo, pois o concurso permite que os interessados se candidatem para vários cargos em um mesmo bloco temático, ordenando suas preferências; é mais econômico para o governo federal como um todo, não só em termos de recursos financeiros, mas também humanos e logísticos; e, principalmente, é muito mais equitativo um concurso capilarizado, que abre oportunidades de acesso a cargos públicos federais a diversos grupos populacionais das diversas regiões do país.

Assim, o Concurso Nacional escalou o tema, antes relegado às esferas meramente burocráticas ou aos nichos de fornecedores e candidatos interessados no assunto, a uma discussão mais ampla sobre recrutamento e seleção pública de servidores e o papel das carreiras na transformação do Estado para a entrega de mais e melhores políticas públicas à população e aos territórios. Com esse invólucro, o Concurso Nacional passou a integrar o centro da agenda sobre a transformação do Estado que queremos, tema estratégico para a conjuntura atual. Mesmo os órgãos da administração federal que não aderiram ao concurso unificado neste momento, foram provocados a refletir e tomar decisões sobre gestão de pessoas e o futuro das políticas públicas sob sua competência, com base em um enfoque mais estratégico sobre o assunto, não meramente protocolar, como quase sempre foram tratados os concursos nos órgãos setoriais.

Afinal, concursos públicos no Brasil são a primeira e mais importante etapa de contratação de pessoas a partir das quais as ações de governo podem se realizar. Por isso, trata-se de um evento muito importante para o sucesso de qualquer projeto de Estado voltado ao desenvolvimento nacional. Assim, após sucessivas reuniões preparatórias e discussões com diversos órgãos e instâncias de governo, órgãos de controle e também setores e atores organizados do nicho dos concursos, além de especialistas, pesquisadores e professores, o processo de elaboração e implementação dessa importante inovação institucional do governo federal chega agora a uma nova fase.

Publicado em 29 de setembro de 2023, o Decreto nº 11.722/2023 institui formalmente o CPNU como programa de governo e modalidade de seleção para ingresso no serviço civil federal. Além disso, o mesmo Decreto apresenta a estrutura de governança e coordenação geral do certame e define as regras iniciais básicas a partir das quais todo o processo deverá se realizar. O Concurso Nacional consiste em um modelo de realização conjunta de provas para o provimento de cargos públicos efetivos no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

De acordo com o decreto, são seus objetivos principais: promover igualdade de oportunidades de acesso aos cargos públicos efetivos; padronizar procedimentos na aplicação das provas; aprimorar os métodos de seleção de servidores públicos, de modo a priorizar as qualificações necessárias para o desempenho das atividades inerentes ao setor público; e zelar pelo prin-

cípio da impessoalidade na seleção dos candidatos em todas as fases e etapas do certame.

O Concurso Nacional terá duas instâncias de governança: a Comissão de Governança e o Comitê Consultivo e Deliberativo. Caberá à primeira, estabelecer diretrizes e regras gerais para a realização do Concurso. A Comissão será composta de um representante de cada um dos seguintes órgãos e entidades: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), que a coordenará; Advocacia-Geral da União (AGU); Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom); Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep); Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea); e Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Já o Comitê Consultivo e Deliberativo terá entre as suas competências: exercer a função de comissão organizadora do CPNU; e validar e aprovar os agrupamentos de cargos e os editais. O Comitê será composto de um representante de cada um dos órgãos e entidades que compõem a comissão de governança e as comissões dos órgãos e entidades aderentes ao Concurso Nacional.

Um dos pilares mais importantes desse modelo está sendo o diálogo entre diversos órgãos e instâncias da administração pública federal, para ajuste do desenho do novo modelo, definição do escopo de participantes e das regras do processo seletivo unificado, uma vez que a premissa foi a adesão voluntária dos órgãos com concursos autorizados e não a imposição desde cima.

As adesões dos órgãos interessados são formalizadas por meio de um Termo de Adesão assinado entre o MGI e cada um dos órgãos aderentes, para os cargos com vagas ofertadas no certame. O detalhamento dos próximos passos relativos ao funcionamento das instâncias de governança do Concurso Nacional está explicitado na Portaria nº 6.017/2023 do MGI. Com esses instrumentos, o MGI dará prosseguimento ao processo de contratação da banca examinadora que cuidará de boa parte das questões pedagógicas e logísticas do certame.

Sendo assim, ao final dessa primeira fase do projeto, contabilizados os órgãos que manifestaram interesse em aderir ao Concurso Nacional, 22 órgãos e respectivos 80 cargos efetivos estão participando desse primeiro processo seletivo unificado, com 6.640 vagas ofertadas ao total, conforme a tabela a seguir.

Tabela 1 – Total de vagas autorizadas por órgão ou carreira

Órgãos e Carreiras aderentes ao CPNU	Número de vagas autorizadas por órgão ou carreira	Órgãos e Carreiras aderentes ao CPNU	Número de vagas autorizadas por órgão ou carreira
AGU	400	MDIC	110
ANEEL	40	MEC	70
ANS	35	MGI	1.480
ANTAQ	30	MinC	50
Funai	502	MS	220
IBGE	895	MJSP	130
INCRA	742	MPI	30
Inep	50	MPO	60
INMET	80	MTE	900
MAPA	440	PREVIC	40
MCTI	296		
MDHC	40	TOTAL	6.640

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Todas essas vagas serão disputadas a partir de um único dia de provas, realizado em aproximadamente 228 cidades de porte médio a grande, distribuídas proporcionalmente pelas cinco regiões do país. As vagas serão divididas em blocos temáticos ainda em construção, agrupadas de acordo com suas similitudes, seja em torno de atribuições e outras características comuns dos respectivos cargos, seja em torno das grandes áreas programáticas de atuação governamental.

Desta maneira, as provas deverão acontecer em um único e mesmo dia e serão compostas de: i) provas objetivas de aplicação comum a todos os candidatos e candidatas; e ii) provas objetivas e dissertativas específicas por blocos temáticos.

As provas objetivas de aplicação geral deverão perpassar temas ligados à valorização do *ethos* público, da realidade brasileira e das relações entre Estado, políticas públicas e desenvolvimento nacional, além das disciplinas curriculares tradicionais em concursos públicos, que incluem, por exemplo, conhecimentos referentes às bases constitucionais do Estado, à estrutura e

funcionamento da administração pública, bem como aos fundamentos do direito administrativo.²

Por sua vez, as provas específicas e dissertativas abordarão temas circunscritos aos blocos temáticos preestabelecidos, numa concepção em que se busque apreender dos candidatos e candidatas aptidões e competências de aprendizagem contínua no ambiente de trabalho ao longo do ciclo laboral no setor público. O objetivo é selecionar profissionais com capacidade de obter conhecimentos e desenvolver especializações diversas que se fizerem necessárias para o bom desempenho das inúmeras funções públicas com as quais irão se defrontar ao longo dos seus percursos profissionais.

Oxalá possamos, com o sucesso do CPNU, estar plantando as bases para a transformação qualitativa dos processos institucionais envolvidos em todo o circuito de formulação, implementação, gestão, monitoramento, avaliação e controle das políticas públicas no país; não apenas inovando a forma de seleção e recrutamento de servidores públicos no Brasil. Esse é o grande objetivo do novo modelo.

Para tanto, aperfeiçoamentos ainda serão necessários e acontecerão na medida em que este se mostre crível e se consolide no país. Uma das possibilidades seria avançarmos para um modelo no qual provas desse tipo – sem vinculação prévia com órgãos ou carreiras – fossem periódicas, nacionais e unificadas, bastando às organizações com vagas autorizadas regularmente, a realização de fases subsequentes mais rápidas e específicas, nas quais aptidões, currículos e competências – vale dizer: conhecimentos, habilidades e atitudes – fossem considerados.

Dentre as competências transversais consideradas indispensáveis aos servidores e servidoras públicas do futuro,³ destaquem-se, por exemplo, aquelas relacionadas: i) à *resolução de situações com base em evidências*, isto é: capacidade de desenvolver políticas, serviços e produtos de forma incremental e experimental, além de garantir decisões orientadas e apoiadas

2 A respeito, ver Enap (2023). **Guia Referencial para Concursos Públicos: promoção do *ethos* público, realidade brasileira, inclusão, diversidade e direitos humanos** (Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7735/1/Guia%20referencial%20para%20concursos%20p%3bablicos.pdf>).

3 Cf. Enap (2020), **Competências Transversais de um Setor Público de Alto Desempenho** (Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5663/4/1_Compete%cc%82ncias%20transversais%20de%20um%20setor%20pu%cc%81blico%20de%20alto%20desempenho_16.12.2021.pdf).

em dados e informações críveis; ii) *foco nos resultados para a cidadania*: capacidade de compreender e direcionar os serviços que realiza na condição de agente público para a solução das necessidades e ativação da cidadania; iii) *mentalidade digital*, vale dizer: capacidade de buscar e experimentar novas ideias e formas de trabalhar; iv) *agir comunicativo*, ou seja, a capacidade de estabelecer e manter interações em contextos de constante mudança, escutando, indagando e expressando ideias de forma efetiva e colaborativa; v) *trabalho coletivo*: estimular o apoio e o envolvimento das pessoas, de forma contínua e compartilhada; vi) *valores éticos*, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade, visando à resolução colaborativa de problemas; e vii) *visão sistêmica*: capacidade de desafiar o *status quo*, alterar padrões e estabelecer parcerias incomuns com vistas a impactar processos decisórios e a gestão cotidiana de programas e projetos no âmbito do setor público (Enap, 2020).

COBERTURA TERRITORIAL E POPULACIONAL DO CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO: UM CAMINHO PARA PROMOVER A IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

Marco Aurélio Costa
Armando Palermo Funari
Laura Cristina Melo Teixeira
Tamara Talita Rodrigues Dias
José Celso Cardoso Jr.
Maria Aparecida Chagas

Artigo ligeiramente
revisado e ajustado,
a partir da
publicação original
em 13/10//2023:
[https://www.gov.
br/gestao/pt-br/
central-de-conteudo/
publicacoes/artigos/
cobertura-territorial-
e-populacional-do-
concurso-publico-
nacional-unificado-
um-caminho-
para-promover-
a-igualdade-de-
oportunidades](https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/artigos/cobertura-territorial-e-populacional-do-concurso-publico-nacional-unificado-um-caminho-para-promover-a-igualdade-de-oportunidades)

A realização de concursos públicos é um elemento fundamental para a seleção de servidores públicos federais no Brasil. Para que o processo de seleção seja democrático e possibilite o acesso das pessoas aos locais de realização do concurso, em condições mais equitativas no território brasileiro, faz-se necessário descentralizar o local de realização das provas, em contraste com a marcada centralização que se observa nos concursos realizados desde a CF-1988.

Este artigo apresenta a proposta de descentralização territorial do CPNU, parte de um novo modelo de seleção de servidores públicos federais desenvolvido pelo MGI. A descentralização é fundamental para promover maior igualdade de oportunidades, permitindo que pessoas de diferentes origens sociais e regionais tenham acesso mais equitativo às carreiras públicas federais.

DESCENTRALIZAÇÃO E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

A concentração de concursos em poucas cidades do Brasil tem sido uma característica marcante do processo seletivo para cargos públicos federais. Uma análise dos dados relativos aos concursos anteriores revela que menos de 1% dos municípios brasileiros foi escolhido como sede de concursos públicos federais nos últimos 15 anos. Essa concentração cria barreiras sig-

nificativas para candidatos que residem em áreas distantes dos centros urbanos, tradicionalmente escolhidos para a realização das provas.

Considerando todos os municípios que sediaram concursos públicos federais ao longo desse período, o índice médio de cobertura demográfica do concurso, considerando uma área coberta por um raio de 100 km das cidades-sede, é de apenas 33,7%. O índice médio é obtido pela média aritmética simples do índice de cobertura populacional e do índice de cobertura territorial, também obtidos da mesma forma: uma razão entre a população ou a área territorial coberta pela abrangência da sede, obtida por um raio de 100 km a partir do centro da cidade-sede sobre a população e o território brasileiros. No cenário atual, o índice de cobertura populacional é de 55,5% e o de cobertura territorial é de 11,6%.

Desta maneira, a desigualdade de acesso aos concursos públicos federais é evidente quando se observam os dados. Candidatos que vivem em áreas remotas enfrentam dificuldades em participar dos concursos devido a questões como distância, transporte e despesas associadas. Isso limita a diversidade geográfica e social no quadro de servidores públicos federais e cria um ambiente de desigualdade de oportunidades.

AS PROPOSTAS DE DESCENTRALIZAÇÃO

Tendo como premissa o desafio de buscar democratizar o acesso das pessoas aos concursos públicos federais, foram desenvolvidas três propostas alternativas de descentralização dos locais de realização das provas, gerando listas de cidades-sede. Cada proposta incorpora critérios demográficos e regionais progressivamente aplicados para ampliar a cobertura territorial e populacional.

Uma primeira proposta combina aspectos demográficos e a posição das cidades no estudo Regiões de Influência de Cidades (REGIC), atualizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2018. Nesta proposta, foram selecionadas as cidades com mais de 100 mil habitantes nas regiões Sudeste, Nordeste, Sul e Centro-Oeste, e mais de 75 mil habitantes na região Norte. Além do corte populacional, exceto na região Norte, as demais cidades deveriam ser, ao menos, capitais regionais na REGIC. Na construção da proposta, foi considerado o conceito de cidade adotado pelo IBGE na REGIC, de modo que apenas um

município de um arranjo populacional foi incorporado à lista de cidades selecionadas.

A aplicação desses critérios resultou em 129 cidades selecionadas, representando um aumento significativo na cobertura territorial e populacional em comparação com os concursos anteriores. Nessa proposta, o índice médio chegou a 55,8%, com uma cobertura populacional de 83,3% e uma cobertura territorial de 28,3%.

Ainda que esta primeira proposta represente um avanço, a análise crítica dos resultados mostrou que permanecem sobreposições e vazios de território, o que estimulou estudos adicionais a partir de critérios complementares, resultando em duas propostas adicionais.

Na segunda proposta, incorporamos trabalhos do IBGE associados à Divisão Regional do Brasil. Buscou-se verificar como as 129 cidades selecionadas se refletiam nas 133 regiões intermediárias do país. Pode-se observar que 61 cidades compartilhavam das mesmas regiões intermediárias, denotando uma possível sobreposição de áreas de abrangência dos locais do concurso, enquanto em 41 regiões intermediárias não havia cidades selecionadas, apontando para a existência de áreas não iluminadas pelas cidades selecionadas.

A partir desta observação e da análise das áreas de abrangência, foram excluídas 27 cidades da lista da Proposta I e incluídas outras 44 cidades. Foram também incluídas três cidades brasileiras que não estavam nesta seleção, mas que haviam sido sedes de seleções anteriores, o que atende às necessidades específicas de órgãos que aderiram ao Concurso Público Nacional Unificado. A segunda proposta, portanto, traz uma lista de 149 cidades.

Nesta Proposta II, o índice médio de cobertura chegou a 64,4%, com uma cobertura populacional de 89,6% e uma cobertura territorial de 39,2%. Ou seja, após as operações de exclusão e inclusão de cidades, gerando um saldo líquido de 20 cidades a mais em relação à seleção inicial, teve-se uma melhora de 15% no índice médio.

Indo além, a terceira proposta foi feita a partir de uma análise detalhada da Proposta II, buscando reduzir as redundâncias e ampliar a cobertura territorial e populacional. Foram sendo verificados, para cada caso, se a cidade selecionada estava gerando áreas de sobreposição dos raios de abrangência, sugerindo sua exclusão da lista, ou ainda a eventual substituição de uma cidade por outra próxima, mas que melhoraria o índice médio

de cobertura. Ademais, buscou-se ainda ampliar a seleção em porções do território onde ainda não havia áreas iluminadas.

A análise gerou uma terceira proposta com a seleção de 165 cidades (menos de 3% do universo de municípios do país). Essa proposta tem o índice médio próximo de 70%, com uma cobertura populacional de 92,7% e uma cobertura territorial que se aproximou da metade do território brasileiro (45,9%).

Por fim, apesar da Proposta III já representar resultados robustos do ponto de vista da representação geográfica regional das cidades pelo país, bem como da cobertura populacional potencial alcançada, julgou-se ainda a possibilidade de produção de uma quarta e última proposta, que agrega mais quinze cidades em locais estratégicos do país, totalizando 180 cidades. Esta última proposta representa, então, a melhor combinação possível entre a cobertura territorial e a cobertura populacional para a organização logística do CPNU em 2024.⁴

IMPACTOS E BENEFÍCIOS DA DESCENTRALIZAÇÃO

As propostas de descentralização apresentadas neste artigo têm o potencial de impactar positivamente a igualdade de oportunidades no acesso aos cargos públicos federais. Ao ampliar o número de cidades-sede dos concursos, a cobertura territorial e populacional melhora substancialmente. Isso significa que candidatos de regiões anteriormente excluídas terão uma chance mais justa de participar dos concursos, eliminando algumas das barreiras geográficas e financeiras que existiam anteriormente.

Além disso, a diversidade geográfica e regional no quadro de servidores públicos federais pode se tornar mais representativa da diversidade do Brasil como um todo. A descentralização não apenas reduz as desigualdades no acesso aos cargos públicos, mas também contribui para uma administração pública federal mais inclusiva e sensível às necessidades de diferentes regiões do país.

Tudo somado, a descentralização do CPNU é uma proposta importante que visa promover a igualdade de oportunidades no acesso aos cargos públicos federais. As três propostas apre-

⁴ Posteriormente, agregaram-se mais cidades ao escopo original de 180, redundando efetivamente em 228 cidades onde o certame foi aplicado no dia 18 de agosto de 2024.

sentadas representam um avanço significativo na ampliação da cobertura territorial e populacional das sedes dos concursos.

Embora seja impossível alcançar uma cobertura completa em um país de dimensões continentais como o Brasil, o esforço de descentralização melhora substancialmente as condições de acesso e abre portas para candidatos que anteriormente enfrentavam desafios significativos para participar dos concursos públicos federais.

Portanto, a implementação dessa proposta certamente apresentará um avanço nas oportunidades de acesso aos cargos públicos federais, contribuindo para o cumprimento de um dos objetivos buscados pelo MGI em sua reformulação do modelo de seleção dos servidores públicos do governo federal: promover maior igualdade de oportunidades. A descentralização territorial é um passo crucial nesse sentido e deve ser considerada seriamente para garantir um serviço público federal mais inclusivo, representativo e – no futuro – mais responsivo às necessidades da população brasileira.

O PAPEL DOS SERVIDORES PÚBLICOS NO ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO

Gabriela Lotta
Alexandre Gomide

Como os servidores públicos podem ajudar a fortalecer e proteger o Estado Democrático de Direito? Essa tem sido uma questão fundamental em vários países do mundo diante do crescimento dos governos populistas autoritários. Diversas nações, como Turquia, Hungria, Polônia, Venezuela, Israel, EUA sob Trump e Brasil sob Bolsonaro, testemunharam nos últimos anos um aumento de processos de autoritarismo que não se caracterizam por golpes de estado ou revoluções, mas sim por mudanças institucionais realizadas pelos próprios governantes eleitos, que utilizam seus mandatos para enfraquecer a democracia e suas instituições.

A preocupação com o fortalecimento, a defesa e a manutenção da democracia tem levado vários pesquisadores a examinar como a administração pública é mobilizada nesse processo e, de forma mais específica, o papel dos servidores públicos na contenção do retrocesso democrático. Retomando os estudos clássicos de Max Weber, esses autores demonstram como uma burocracia qualificada, vocacionada e imbuída de valores democráticos e republicanos se torna um bastião essencial na luta contra o autoritarismo.

Há mais de um século, Max Weber via a burocracia como uma forma racional e eficiente de organização que poderia garantir a estabilidade e a continuidade do Estado, caracterizando assim o Estado moderno e os governos republicanos. Embora também tenha alertado sobre os riscos de um crescimento de-

Artigo ligeiramente
revisado e ajustado,
a partir da publicação
original em
19/05/2023: [https://
www.estadao.
com.br/politica/
gestao-politica-e-
sociedade/o-papel-
dos-servidores-
publicos-no-estado-
democratico-de-
direito/](https://www.estadao.com.br/politica/gestao-politica-e-sociedade/o-papel-dos-servidores-publicos-no-estado-democratico-de-direito/)

senfreado da burocracia para o funcionamento organizacional e para as liberdades individuais em prol da eficiência (a “gaiola de ferro”), Weber argumentava que a burocracia pública era uma condição necessária para garantir a igualdade de tratamento e a justiça na administração pública em um Estado democrático, sem depender das preferências pessoais dos indivíduos envolvidos. Em outras palavras, as democracias precisam da burocracia pública, mas controlada pelos representantes eleitos pelo povo e pelas próprias leis.

Mais recentemente, diversos trabalhos têm revisitado Weber para destacar os benefícios de uma burocracia profissionalizada e imparcial. Por exemplo, Francis Fukuyama, em seu livro *Political Order and Political Decay*, argumenta que a burocracia pública é crucial para a manutenção e o avanço de uma democracia liberal. Fukuyama enfatiza a importância de uma burocracia na qual os indivíduos são recrutados com base em suas habilidades e qualificações, e não em suas conexões políticas ou em seus relacionamentos pessoais. O autor sugere ainda que uma burocracia eficaz é uma condição necessária para a implementação de políticas efetivas, o que, por sua vez, preserva a legitimidade do regime democrático. Paul Du Gay faz um argumento semelhante ao enfatizar que a burocracia pública é um pilar fundamental do funcionamento da democracia. No entanto, para tanto, ela deve estar comprometida com a ética republicana e comprometida com os princípios democráticos. Os burocratas públicos devem ter um senso de dever e dedicação à sua função pública.

É nesse contexto que vários autores argumentam que o recente crescimento dos processos de retrocesso democrático no mundo é consequência de reformas gerenciais neoliberais que fragilizaram o Estado e a burocracia ao promover a flexibilização do serviço público por meio de contratações, terceirizações e privatizações. Como resultado, essas reformas minaram a capacidade de resistência da burocracia às práticas populistas autoritárias de desmonte de políticas na “guerra cultural”.

Com base nessas argumentações e na análise dos desmontes e retrocessos vivenciados durante o governo Bolsonaro, defendemos que, para melhorar o Estado brasileiro, é preciso focar nas pessoas que fazem parte do Estado democrático: a burocracia pública. A burocracia é um componente fundamental do Estado Democrático de Direito, sendo responsável por garantir que o Estado opere com base em princípios constitucionais e legais.

Ter uma burocracia qualificada, motivada e aderente aos valores democráticos e republicanos é fundamental para avan-

çar na construção de um Estado Democrático de Direito no Brasil. Embora a burocracia federal brasileira já seja altamente qualificada e profissionalizada, o mesmo não se pode dizer das burocracias dos municípios e Estados da federação. Portanto, é necessário investir na qualificação e profissionalização dos servidores públicos em todos os níveis de governo.

No entanto, a qualificação formal não é suficiente. É essencial alinhar a qualificação dos servidores públicos aos princípios democráticos e garantir que eles sejam motivados e comprometidos com sua profissão. Isso significa aprimorar a vocação da burocracia pública, garantindo que os servidores estejam comprometidos com os princípios e procedimentos do Estado Democrático de Direito e da Constituição Cidadã de 1988, como a separação dos poderes, a laicidade do Estado, os direitos e liberdades individuais, a proteção de minorias, a participação política, responsabilização e a transparência, entre outros.

Resgatar a ética do serviço público é, portanto, um imperativo. Tal ética refere-se aos valores, ideais e objetivos que motivam os indivíduos a servir ao interesse público e a contribuir para o bem-estar da sociedade, um desejo de defender os princípios de justiça, equidade e responsabilidade. Por isso, deve-se repensar as formas de seleção e formação de servidores públicos. Por exemplo, será que os editais de concursos públicos valorizam os candidatos com maior vocação para o serviço público?

Uma agenda de fortalecimento da gestão também é necessária, especialmente no que diz respeito ao perfil e atuação das lideranças no serviço público. Programas de formação e seleção de lideranças devem ser baseados no princípio da diversidade, nas competências para a gestão e na defesa de valores democráticos e republicanos. As lideranças devem ser capazes de resgatar os valores do serviço público em suas equipes, promovendo a vocação e a ética do serviço público como atividades contínuas de gestão.

Além disso, é fundamental construir mecanismos de proteção aos servidores públicos, de forma a garantir um ambiente seguro para o exercício de suas funções. Isso inclui a implementação de um sistema transparente de controles e responsabilização, para que os servidores tenham recursos disponíveis quando se encontrarem em situações de assédio, ameaças ou ilegalidades dentro da máquina pública. Os servidores públicos devem poder cumprir o devido processo legal e os princípios constitucionais em um ambiente seguro.

Enfrentar esses desafios exigirá esforços conjuntos de diversos atores, como governos, instituições de ensino, organizações

da sociedade civil e servidores públicos. Recrutar e formar servidores públicos nesse sentido é um componente fundamental para fortalecer nosso Estado democrático de direito em tempos de retrocesso democrático em todo o mundo.

PARTE II CONSTRUÇÃO INSTITUCIONAL

A IMPLEMENTAÇÃO E A GESTÃO DO CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO (CPNU)

Equipe MGI e Rosicleide Ramos Alves

INTRODUÇÃO

O Concurso Público Nacional Unificado, instituído pelo Decreto nº 11.722/2023 e Portaria 6.017/2023, representa um marco na modernização e eficiência dos processos de seleção no âmbito da administração pública federal. O CPNU inova como um modelo de realização conjunta de concursos públicos que amplia a capilaridade de aplicação das provas para todas as regiões brasileiras com 228 cidades, representando mais de 90% de cobertura populacional.⁵ Esse alcance promove a igualdade de oportunidades no acesso aos cargos públicos efetivos, ao mesmo tempo em que reduz os custos de deslocamento para os candidatos. Destaca-se por permitir uma representação mais ampla e inclusiva da população brasileira no setor público, diferenciando-se da maioria dos certames que costumam aplicar provas apenas em algumas capitais ou exclusivamente em Brasília, o que representa uma barreira de participação para muitos candidatos.

A eficiência do projeto pode ser observada na centralização e unificação dos concursos para múltiplos órgãos e entidades em um único certame, o que representa um ganho em termos de economia de escala. Isso reduz a redundância de processos, como a contratação de bancas examinadoras e a logística

⁵ Nota Técnica nº 47 IPEA – Proposta para a Descentralização do Concurso Público Nacional Unificado.

de aplicação de provas, gerando uma racionalização dos custos operacionais. Além disso, a definição de um modelo de rateio dos custos baseado no número de inscritos também exemplifica essa eficiência, ao assegurar que os recursos sejam utilizados de forma proporcional e equitativa.⁶

A observância dos princípios da impessoalidade e da transparência é imprescindível para qualquer concurso público, especialmente em um contexto de modernização dos processos de seleção. O zelo pela impessoalidade garante que todos os candidatos sejam avaliados de forma justa e igualitária em todas as fases e etapas do concurso. O CPNU assegura a transparência ao padronizar os procedimentos de aplicação das provas e ao estabelecer regras claras e uniformes que são aplicadas de forma consistente em todo o país. Esse compromisso com a transparência assegura que todas as etapas do concurso sejam conduzidas de maneira acessível, permitindo o acompanhamento tanto pelos candidatos quanto pela sociedade. Dessa forma, o CPNU não apenas moderniza e torna mais eficiente o processo seletivo, mas também fortalece a confiança pública na integridade e na imparcialidade da administração pública.

Este capítulo tem como objetivo apresentar a construção do projeto do Concurso Público Nacional Unificado, abordando a estrutura de governança e adesão dos órgãos, a configuração dos editais por meio dos blocos temáticos, do custo e da análise de benefícios do modelo, plano integrado de implementação e alocação dos servidores.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E GESTÃO DO CPNU

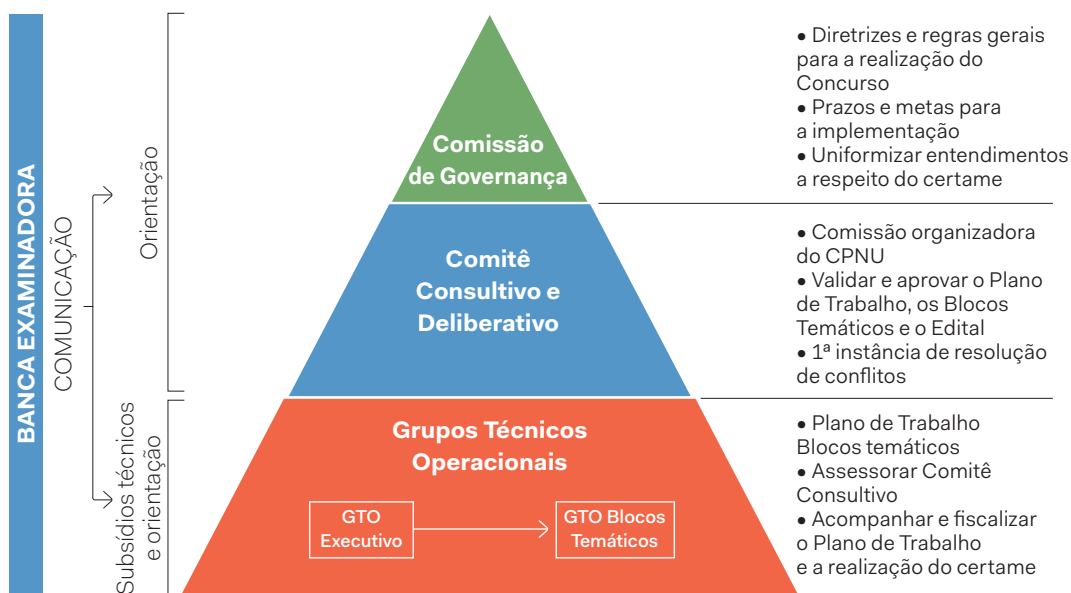
O CPNU está vinculado ao objetivo estratégico do MGI de valorizar as servidoras e os servidores públicos para o pleno exercício de suas funções e qualidade do serviço prestado, aprimorando concursos e carreiras, promovendo a profissionalização da burocracia e a democratização das relações de trabalho. Instituído em 2023, o CPNU foi formalizado pelo Decreto nº 11.722/2023 que estabelece a estrutura, o funcionamento e os órgãos de governança do concurso, bem como as competências dessas instâncias. Além disso, a Portaria nº 6.017/2023 regulamenta os procedimentos de adesão dos órgãos ao CPNU, a divisão dos cus-

6 Art.5º da Portaria 6.017/2023.

tos de realização do concurso e as diretrizes para a aplicação das provas em todo o território nacional.

A governança é constituída pela Comissão de Governança e pelo Comitê Consultivo e Deliberativo. A Comissão de Governança, coordenada pelo MGI, é responsável por estabelecer diretrizes, prazos e metas para a realização do concurso, bem como uniformizar os entendimentos sobre as etapas do certame. Já o Comitê Consultivo e Deliberativo atua como comissão organizadora, validando agrupamentos de cargos, editais e resolvendo conflitos que não foram solucionados pelos grupos técnicos operacionais. Estes grupos, por sua vez, têm como principais atribuições a organização e o acompanhamento do certame, incluindo a elaboração e proposição do plano de trabalho, a sugestão de agrupamentos de cargos, a elaboração dos editais em conjunto com a banca examinadora, bem como o apoio ao Comitê e a fiscalização da execução do plano de trabalho e da realização do concurso.

Figura 1 – Representação gráfica da relação entre as instâncias, colegiados e grupos técnicos operacionais da equipe MGI



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

O MGI desempenha um papel central em diversas áreas. A Secretaria de Gestão de Pessoas é responsável pela formulação de políticas e diretrizes voltadas ao aperfeiçoamento da gestão de

pessoas no âmbito da administração pública federal. Além disso, cabe à Secretaria de Gestão e Inovação, por meio da Central de Compras, desenvolver, propor e implementar modelos, mecanismos, processos e procedimentos para a contratação centralizada de bens e serviços de uso comum ou estratégico para órgãos e entidades. Essa estrutura confere ao MGI o destaque na estrutura de governança do CPNU como líder da Comissão de Governança, por ser responsável por estabelecer as diretrizes gerais, os prazos e as metas para a execução do concurso, além de garantir a uniformidade dos procedimentos em todas as etapas. O MGI também formaliza a adesão dos órgãos ao CPNU, regulamenta a divisão dos custos e tem a autoridade para autorizar a aplicação extraordinária das provas em casos excepcionais.

O processo de adesão ocorreu através de reuniões do MGI com os órgãos que tiveram autorização para realizar concursos em 2023 com o objetivo de discutir aspectos da padronização de procedimentos, otimização de custos e a importância de um perfil populacional diversificado no serviço público, com ênfase na ampliação do acesso às provas, que possuem maior capilaridade em comparação aos concursos tradicionais. Das mais de 9 mil vagas autorizadas em 2023, 6.640 pertencem a 21 órgãos que aderiram ao concurso unificado da primeira edição.⁷

O detalhamento sobre o processo de adesão dos órgãos está descrito no capítulo “A adesão ao Concurso Público Nacional Unificado (CPNU): Estrutura, Vantagens e Atendimento às Especificidades dos Cargos”.

No âmbito da gestão do projeto, o escopo refere-se à definição dos limites e propósitos dentro dos quais os recursos podem ser utilizados. No caso do CPNU, o escopo está diretamente relacionado à primeira e à segunda etapas da seleção. A primeira etapa inclui a aplicação de provas objetivas, que cobrem conhecimentos gerais e específicos, e provas dissertativas, além da avaliação biopsicossocial para candidatos com deficiência, da verificação das condições declaradas para concorrer às vagas reservadas para candidatos negros e da verificação documental para candidatos indígenas. A segunda etapa é dedicada à avaliação de títulos. Por outro lado, o CPNU não abrange a terceira etapa do processo de seleção, que se refere aos cursos de formação, sejam eles classificatórios ou eliminatórios.

7 Autorizações e Provimentos — Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (www.gov.br)

BLOCOS TEMÁTICOS E PADRONIZAÇÃO DAS PROVAS

A adesão dos 21 órgãos ao CPNU resultou na oferta de 6.640 vagas, distribuídas entre níveis de escolaridade Superior e Intermediário. Para organizar esse processo, foram criados Blocos Temáticos que agrupam os cargos conforme o nível de escolaridade e as áreas de atuação governamental, respeitando a natureza e a complexidade de suas atribuições. Como inovação no modelo de realização conjunta, o CPNU traz uma de suas principais vantagens: a promoção de uma competição mais justa.

Alinhado aos princípios da democracia e da inclusão, esse modelo permite que cada candidato concorra a vagas em diferentes cargos dentro dos blocos temáticos por meio de uma única prova. Dessa forma, cria-se um ambiente equitativo, onde todos têm as mesmas oportunidades de competir, ampliando as chances de sucesso no acesso ao serviço público. Ao eliminar a necessidade de se inscrever em múltiplos concursos em diferentes locais, o CPNU também reduz a disparidade de oportunidades, garantindo uma seleção mais inclusiva e acessível.⁸

Os Blocos Temáticos no CPNU são agrupamentos de cargos que integram as funções institucionais, econômicas, sociais e ambientais do Estado, em consonância com os eixos do Plano Plurianual, considerando as atribuições, natureza e complexidade desses cargos. Essa abordagem foi elaborada em colaboração com os órgãos aderentes ao CPNU, assegurando que também reflita suas atuações, macroprocessos e estruturas organizacionais. Nesta primeira edição do CPNU, foram criados os seguintes blocos:

Bloco 1	Infraestrutura, Exatas e Engenharias
Bloco 2	Tecnologia, Dados e Informação
Bloco 3	Ambiental, Agrário e Biológicas
Bloco 4	Trabalho e Saúde do Servidor
Bloco 5	Educação, Saúde, Desenvolvimento Social e Direitos Humanos
Bloco 6	Setores Econômicos e Regulação;
Bloco 7	Gestão Governamental e Administração Pública
Bloco 8	Nível Intermediário

⁸ Item 5 da Portaria 6.017/2023.

Cada bloco corresponde a um edital do concurso para que as especificidades sejam atendidas e tornem o entendimento por parte do candidato menos complexa. Os blocos de 1 a 7 são de nível de escolaridade superior e as provas objetivas são divididas em conhecimentos gerais e específicos, as questões gerais são as mesmas para todos os sete blocos, abordando conhecimentos transversais que fortalecem a vocação para a Administração Pública, como diversidade, inclusão, políticas públicas e finanças públicas. Esses conteúdos orientam o comportamento dos servidores em sua defesa do bem-estar social e da integridade do Estado Democrático de Direito, essenciais para o funcionamento da sociedade (Enap, 2024).

É importante notar que, enquanto as questões de conhecimentos gerais são padronizadas para todos os candidatos dos blocos de nível superior, os conhecimentos específicos são diversificados para cada um desses sete blocos. Para atender às especificidades dos cargos, foram criados eixos temáticos que calibram o peso de cada disciplina, compatibilizando as atribuições de cada cargo com o conteúdo inerente à área de atuação do respectivo bloco, com metodologia de cálculo detalhada em todos os editais.

O bloco de nível intermediário reuniu cargos de níveis médio e técnico, aplicando provas objetivas e redação uniformes para todos os candidatos inscritos. A criação de um bloco específico para o nível intermediário garante igualdade de oportunidades, permitindo que candidatos com diferentes níveis de escolaridade concorram em blocos separados.

O detalhamento sobre os critérios de agrupamento dos Blocos está apresentado no capítulo “A Estruturação dos Blocos Temáticos no Concurso Público Nacional Unificado (CPNU): Critérios de Agrupamento e Especificidades dos Cargos”.

RISCOS ASSOCIADOS

O CPNU é uma iniciativa inovadora, porém, como todo projeto pioneiro, enfrenta uma série de limitações e riscos que podem comprometer o alcance de seus objetivos. Entre os principais desafios estão o número de casos de judicialização, que pode atrasar ou alterar o andamento do certame; a comunicação inadequada, que pode gerar mal-entendidos ou desinformação entre os candidatos e os órgãos envolvidos; e eventos inesperados ou de força maior, que podem impactar o cronograma, a logística e a execução das provas.

O risco da judicialização é inerente a qualquer realização de concursos públicos, sobretudo em certames que trazem inovações. Esse risco pode surgir de possíveis fragilidades de informações confidenciais, falhas na atuação da banca e brechas jurídicas que possam inviabilizar o concurso e até mesmo possíveis casos de impedimento dos membros das Comissões Organizadoras. A comunicação inadequada, por sua vez, é um risco relacionado à propagação de notícias falsas e fraudes cibernéticas, exigindo um plano de comunicação estruturado para informar candidatos, gestores públicos, imprensa e sociedade sobre as etapas do concurso, adaptando o conteúdo e os canais de comunicação às necessidades de cada grupo.

O risco de eventos inesperados e de força maior foi abordado na matriz de riscos como crises sanitárias, desastres climáticos e instabilidades políticas, representando riscos significativos que podem dificultar a realização das provas e limitar o acesso do público desejado na promoção da sua democratização. A importância desse mapa de riscos, desenvolvido em colaboração com os órgãos de segurança pública e com a defesa civil, ficou evidenciado frente à calamidade decretada no Governo do Rio Grande do Sul por conta das chuvas intensas afetando diversas cidades do estado. Nesse contexto, as provas que estavam marcadas para o dia 5 de maio foram suspensas e posteriormente remarçadas para o dia 18 de agosto de 2024.

O Capítulo Gestão de Riscos no Concurso Público Nacional Unificado: Estratégias para Identificação, Avaliação e Mitigação de Desafios detalha todos os riscos identificados pela equipe do projeto contendo a análise de criticidade, o tipo de risco e as ações preventivas e reativas a todos os eventos identificados.

CUSTOS E ANÁLISE DE BENEFÍCIOS

Conforme a Portaria 6.017/2023, os custos do CPNU são rateados entre os órgãos aderentes e o MGI. Quando o número de inscritos for de até 1.000.000, o MGI custeia integralmente o concurso. Entre 1.000.001 e 2.500.000 inscritos, os órgãos e entidades da administração pública federal que aderiram ao CPNU repassam recursos financeiros ao MGI, proporcionalmente ao número de vagas e inscritos. Acima de 2.500.001 inscritos, o MGI cobre parcial ou integralmente os valores excedentes. Esses recursos são transferidos ao MGI através de ressarcimentos, funcionando como um rateio de custos, simi-

lar ao compartilhamento de despesas em um condomínio por vários órgãos.

A Administração estimou um mínimo de um milhão e meio de inscritos, comprometendo-se a pagar por esse número, mesmo que o número de inscrições fosse menor. O Contrato nº 57/2023 entre o MGI e a Fundação Cesgranrio foi inicialmente firmado por R\$ 160.000.044,00 para cobrir até 3.500.000 inscritos. No entanto, com 2.144.435 candidatos registrados, o valor foi ajustado para R\$ 97.932.880,00 e, posteriormente R\$ 98.560.704,00, considerando o Termo Aditivo nº 02/2024.

A realização das provas estava marcada para o dia 05 de maio de 2024, mas, quatro dias antes, o governo do Estado do Rio Grande do Sul declarou o estado de calamidade pública por meio do Decreto nº 57.596/2024, devido aos eventos climáticos de chuvas intensas. Assim, no dia 03 de maio, após estudos e discussões com órgãos e entidades envolvidos, decidiu-se pelo adiamento das provas com amplo conhecimento às autoridades e aos colaboradores envolvidos e perante à sociedade através de entrevista coletiva com transmissão ao vivo pela internet e publicação extra do diário oficial Edital nº 09/2024.

Como um dos objetivos do concurso unificado é promover a igualdade de oportunidades de acesso aos cargos públicos efetivos, ampliando a abrangência geográfica da aplicação das provas, a situação no Rio Grande do Sul não poderia ser ignorada. O estado concentrava 10 cidades de aplicação e contava com 80.372 inscritos (3,75% do total de candidatos), dos quais 43.582 fariam as provas nas mesmas cidades onde residem, enquanto 36.790 precisariam se deslocar para outros municípios. No entanto, a calamidade pública ocorrida no estado se tornou uma barreira significativa para o acesso desses candidatos aos locais das provas, dificultando a concretização desse princípio de igualdade de oportunidades.

Dois dias antes da realização da prova, diversos procedimentos contratuais já haviam sido executados, incluindo a distribuição de 65% dos malotes aos municípios correspondentes. Esses malotes precisaram ser recolhidos e enviados de volta às unidades centrais de cada estado, para então serem encaminhados imediatamente a um local único, garantindo assim a segurança e integridade das provas. Esse processo, que envolveu custos adicionais com transporte aéreo e o aumento de postos de vigilância ininterrupta, contou ainda com a conferência e fiscalização *in loco* por representantes do MGI e da ABIN, garantindo a segurança das provas.

Como exemplo das atividades realizadas após o adiamento das provas, destacam-se: a realização de novas visitas a mais de 4.500 locais de aplicação, distribuídos em 228 cidades, para confirmar a infraestrutura e renegociar a cessão dos espaços; a promoção de novas capacitações para os coordenadores de aplicação, em razão do grande intervalo entre as datas; a desmobilização das equipes e da estrutura preparada para a operação reversa; além do armazenamento cuidadoso e remanejamento dos equipamentos eletrônicos, como notebooks e detectores de metais.

Devido ao esforço conjunto entre a banca da Fundação Cesgranrio e o MGI, foi possível recuperar parte dos valores gastos até a data do adiamento. No entanto, novos custos relacionados às operações de logística, armazenamento e conferência dos malotes foram acrescidos. Dessa forma, de acordo com os Termos Aditivos nº 04 e 05/2024, o custo total do adiamento foi de R\$32.558.908,48, como parte do reequilíbrio econômico-financeiro realizado pela banca examinadora, considerando tanto os custos já executados que precisaram ser refeitos e novos custos.⁹

A análise de custo-benefício conduzida pela Secretaria de Serviços Compartilhados do MGI foi baseada na comparação com concursos federais já realizados, considerando a descentralização na aplicação das provas, a remuneração, o quantitativo de vagas e o nível de escolaridade exigido. Os concursos selecionados para comparação com o certame do CPNU foram: ANVISA (2016), INSS (2022), RFB (2023) e CGU (2022).

Tabela 1 – Análise de custo-benefício de concursos federais selecionados

COMPARATIVO	ANVISA (2016)	INSS (2022)	RFB (2023)	CGU (2022)	CPNU (2024) ¹⁰	CPNU (2024) ¹¹
Qtd de Vagas	78	1.000	699	375	6.590	6.640
Qtd de municípios	1	97	27	11	180	228
Nº de inscritos	60.477	1.023.494	156.373	65.579	1.000.000	2.144.435
Valor Contratado	2.165.944,47	49.319.606,96	17.798.800,00	4.192.500,00	105.134.511,47	131.119.612,48
Custo por inscrito	35,81	48,19	113,82	63,93	105,13	61,14
Custo Relativo	35,81	0,50	4,22	5,81	0,58	0,27

FONTE: ELABORAÇÃO DA SECRETARIA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS DO MGI

⁹ Reequilíbrio econômico-financeiro, com fundamento no art. 124, inciso ii, alínea "d" da lei nº 14.133/2021.

¹⁰ Valores estimados inicialmente pela Secretaria de Serviços Compartilhados do MGI.

¹¹ Valores atualizados até o Termo Aditivo nº 5/2024.

A metodologia usada envolve primeiro calcular o custo total de cada concurso na amostra e, em seguida, determinar o custo por inscrito, dividindo esse valor pelo número de candidatos. Após isso, os custos de cada concurso são comparados, ajustando-os de acordo com o número de municípios onde as provas foram aplicadas, resultando no custo relativo. Com esses cálculos, os custos dos concursos selecionados são comparados às estimativas projetadas para a realização do CPNU. A última coluna foi incluída pelos autores desta obra com o fim de evidenciar os valores atualizados até o Termo Aditivo 05/2024.

A análise dos custos dos concursos públicos, utilizando como base a amostra de concursos realizados por órgãos como ANVISA (2016), INSS (2022), RFB (2023), CGU (2022) e o projeto do CPNU (2024), revela aspectos importantes sobre a eficiência econômica na execução desses processos de seleção. Observa-se que o custo por inscrito varia significativamente entre os concursos, com R\$ 113,82 na Receita Federal do Brasil (RFB 2023) seguido da Controladoria-Geral da União (CGU 2022) com R\$ 63,93 e pelo CPNU 2024, com R\$ 61,14. Em contrapartida, o concurso da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA 2016) registrou o menor custo por inscrito, de R\$ 35,81, que é quase metade do valor do CPNU. No entanto, é importante notar que o certame da ANVISA teve 1% das vagas e 3% do número de inscritos em comparação ao CPNU, o que impacta significativamente o custo total contratado, representando 2% desse valor.

Em relação ao custo relativo, que considera o custo por inscrito em relação ao número de municípios onde as provas foram aplicadas, o concurso da ANVISA 2016 apresenta o maior custo relativo, de R\$35,81, devido à aplicação das provas em um município. Para efeitos de comparação quanto à capilaridade na aplicação das provas, o concurso do INSS, com provas realizadas em 97 municípios, registra um custo relativo de R\$0,50 por inscrito. Já o CPNU 2024, por sua vez, apresenta o menor custo relativo, de R\$0,27, por ser o concurso com a maior abrangência em termos de número de cidades onde as provas foram aplicadas. Esta comparação a partir do custo relativo é importante, tendo em vista o intuito de democratização do acesso às vagas, perseguido pelo projeto do CPNU.

A adoção do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) traz benefícios administrativos significativos para a Administração Pública Federal. Entre eles, a simplificação do processo de contratação, pois apenas um contrato administrativo será

necessário, em vez de vários com diferentes bancas organizadoras. Além disso, o ingresso de novos servidores pode ser mais ágil, uma vez que todas as provas ocorrerão na mesma data, e a lista de preferência otimiza o processo de seleção, reduzindo a necessidade de múltiplas rodadas de nomeação, aumentando assim a probabilidade de preenchimento das vagas de forma simultânea em um único ato de provimento. A otimização dos recursos orçamentários e da força de trabalho também é um ponto forte, com a distribuição proporcional dos custos entre os órgãos e o melhor aproveitamento das competências do Ministério da Gestão e da Inovação (MGI). Adicionalmente, o CPNU oferece um benefício econômico para os candidatos, permitindo que concorram a diversos cargos dentro de um mesmo bloco pagando apenas uma única taxa de inscrição, aliás, de valor bastante moderado se comparado aos demais certames.

Como benefício social, a acessibilidade social e territorial promovida pelo CPNU beneficia candidatos de regiões distantes dos grandes centros urbanos, como no Sudeste e Centro-Oeste, ao realizar provas nessas áreas. A democratização de acesso, abrangendo 228 municípios, facilita a participação de candidatos de diferentes regiões, especialmente aqueles que nunca tiveram a oportunidade de concorrer a cargos federais, possibilitando a inclusão da diversidade brasileira no serviço público.

PLANO INTEGRADO DE IMPLEMENTAÇÃO

Os copatrocinadores do CPNU incluem a Advocacia-Geral da União (AGU), que coordena a rede de segurança jurídica, garantindo a integridade e a legalidade de todo o processo; a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), que oferece cursos de formação e ambientação aos aprovados; o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), que contribui com sua experiência em exames como o Enem; o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) com apoio nos temas de concursos públicos, além do estudo sobre a descentralização na aplicação das provas do Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia em Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial (INCT). Por fim, a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom) auxilia na política de comunicação e divulgação do CPNU. Essas instituições, junto ao MGI, formam a base necessária para a execução do concurso, assegurando que ele atenda aos objetivos estabelecidos.

DESCENTRALIZAÇÃO NA APLICAÇÃO DAS PROVAS

Democratizar e ampliar o acesso da população são objetivos do CPNU que buscam refletir o perfil da população brasileira nos quadros da administração pública federal. A aplicação das provas, de forma descentralizada, viabiliza que os custos de participação dos candidatos sejam reduzidos, além de oportunizar que os candidatos que nunca tiveram a chance de concorrer a cargos federais passem de receptores de políticas públicas a agentes transformadores dessas mesmas políticas, contribuindo diretamente para um serviço público mais diverso e consciente das necessidades do país.

De acordo com essa Nota Técnica, a análise iniciou-se com a abordagem das condições de acesso relativas a 49 concursos federais no Poder Executivo, entre 2008 e 2023, e totalizando 39 cidades que sediaram a aplicação das provas, com 52,9% de cobertura populacional e apenas 7,7% de cobertura territorial, o que atesta a elevada centralização dos concursos anteriores. Dentro dessa quantidade de municípios, constam cidades que foram sede apenas uma vez no período de 15 anos, outro grupo conformando 20 capitais estaduais, recebendo 24 e 29 concursos, o terceiro grupo com apenas 6 municípios em capitais estaduais entre 30 a 34 concursos e Brasília com 46 concursos.

A metodologia utilizada para a ampliação das sedes de aplicação das provas no CPNU envolveu uma análise progressiva de critérios demográficos e regionais. Inicialmente, foram identificadas 129 cidades com base no estudo da Região de Influência das Cidades (REGIC) do IBGE, considerando cortes distintos para a região Norte. Em seguida, outras vinte cidades foram adicionadas, utilizando critérios derivados da pesquisa da Divisão Regional do Brasil em Regiões Geográficas Imediatas e Intermediárias, também do IBGE. Na terceira proposta, houve um refinamento com a exclusão de cidades já cobertas por outras e a inclusão de novas que melhoraram os indicadores de cobertura territorial e populacional. Por fim, uma outra proposta ampliou ainda mais essa cobertura, atingindo 180 cidades que melhor representam a diversidade geográfica e populacional do país, com cobertura populacional de 94,0% e cobertura territorial de 48,1%.

Após o prazo de inscrição, que resultou em mais 2 milhões de candidatos, os locais de prova foram ampliados para 228 cidades para contemplar outros locais de aplicação mais próximos dos candidatos.

SEGURANÇA E LOGÍSTICA

As parcerias estratégicas na segurança do CPNU são estabelecidas por termos de cooperação, destacando-se os seguintes órgãos: Polícia Federal, Agência Brasileira de Inteligência, Polícia Rodoviária Federal, Secretaria Nacional de Segurança Pública, Secretarias de Segurança Públicas Estaduais, Polícias Militares Estaduais, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, conforme atividades descritas abaixo:

- A. Polícia Federal: Responsável pelas ações de inteligência envolvendo o certame, além de realizar a segurança dos malotes de prova em transporte aéreo;
- B. Agência Brasileira de Inteligência: atua de forma paralela à polícia federal, realizando ações de inteligência, principalmente focada em atores chave do processo;
- C. Polícia Rodoviária Federal: responsável pela segurança logística dos malotes de prova, quando transportados em rodovias federais;
- D. Secretaria Nacional de Segurança Pública: responsável pela elaboração do plano de segurança do certame; responsável também pela atuação integrada das forças de segurança estaduais na logística e aplicação do CPNU; articula os institutos meteorológicos e as defesas civis estaduais na prevenção e mitigação de eventos climáticos extremos.
- E. Secretarias de Segurança Públicas Estaduais/ Polícias Militares Estaduais: atuam na segurança da logística de aplicação das provas; segurança dos locais de armazenamento; segurança dos locais de prova e logística reversa.
- F. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira/ Ministério da Educação: atua na Comissão de Governança do CPNU, com atribuição de monitoramento e fiscalização do certame; utiliza os convênios estaduais com os órgãos de segurança para o repasse de recursos; realiza a coordenação, com o MGI, da Rede Nacional de Certificadores, uma das instâncias de fiscalização da aplicação da prova.
- G. A Força Nacional auxilia a segurança em oito estados: Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Amazonas, Pará, Roraima, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Maranhão

Diante da experiência acumulada do Inep na aplicação do Exame Nacional do Ensino Médio, a aplicação do CPNU também é formada pela Rede Nacional de Certificadores (RNC) que são servidores públicos federais e docentes das redes pú-

blicas estaduais e municipais que tiveram a inscrição homologada no RNC. Eles são responsáveis por verificar e certificar os procedimentos de aplicação das provas como a chegada e a abertura dos malotes com provas e a distribuição do exame para os candidatos, realizando os registros via aplicativo, enviando relatórios e alertas. A remuneração é feita por meio de Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC), no caso dos servidores, e por Auxílio Avaliação Educacional (AAE), no caso dos docentes.

O processo logístico do Enem envolve várias etapas críticas para garantir a distribuição e recolhimento dos materiais de prova. Inicialmente, a concentração de carga é realizada pelo Operador Logístico, que organiza os materiais em lotes econômicos para otimizar a distribuição. O transporte desses materiais ocorre através de rotas aéreas e rodoviárias interestaduais, levando-os dos terminais de carga até os municípios onde as provas serão aplicadas. À medida que os materiais chegam a esses municípios, são distribuídos pelas Unidades Distribuidoras ou Organizações Militares das Forças Armadas, que apoiam a operação. No dia da prova, a Rota de Aplicação assegura a entrega dos materiais nos locais de exame dentro da janela prevista. Após a aplicação, inicia-se a Operação Reversa, onde os materiais são recolhidos e transportados de volta para conferência, processamento e correção. Esta operação segue um processo similar, com rotas específicas para agrupar os materiais de forma econômica e devolvê-los às instituições aplicadoras, utilizando tanto modalidades aéreas quanto terrestres.

Após o adiamento da realização do concurso, devido à calamidade decretada no Rio Grande do Sul,¹² ocasionada pelas enchentes, dos 10 municípios originais onde estavam marcadas as provas anteriormente, precisaram ser trocados 6 dentro do estado e quatro em Porto Alegre, a segurança contou com o apoio da Força Nacional e da Polícia Militar, especialmente na capital do estado. Em áreas afetadas pela seca no Amazonas, a logística focou em assegurar que candidatos, especialmente ribeirinhos e indígenas, pudessem chegar aos locais de prova. O MGI usou estrategicamente a comunicação por meio de programas de rádio, distribuídos pela Secom, EBC, rádios regionais e Funai, para orientar populações ribeirinhas e indígenas a se deslocarem com antecedência para os locais de prova.

¹² Decreto nº 57.596/2024.

PROTEÇÃO JURÍDICA

O plano de monitoramento preventivo das ações judiciais visa antecipar e mitigar riscos jurídicos relacionados ao Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), estabelecendo diretrizes para uma resposta rápida e eficaz. A Consultoria Jurídica junto ao MGI coordena a proteção jurídica em colaboração com várias unidades da AGU, incluindo a Procuradoria-Geral da União (PGU) como responsável pela defesa da administração direta e que deve ser a maior impactada, a Procuradoria-Geral Federal (PGF) responsável pela defesa da administração indireta (menor risco de atuação, mas deverá participar para garantir localização rápida do processo, caso ingressem direto contra uma autarquia ou fundação) e a Secretaria-Geral do Contencioso (SGCT) que atua perante o Supremo Tribunal Federal (STF).

A SGCT deve atuar apenas quando ações judiciais estiverem em um fluxo avançado. Ela deve ser incluída para ficar a par do que está acontecendo, conhecer a matéria e agilizar procedimentos caso seja necessária uma atuação mais rápida. Esse monitoramento contínuo e o contato direto com as áreas envolvidas asseguram que todas as medidas necessárias sejam tomadas para proteger a integridade do concurso.

ALOCÇÃO DOS SERVIDORES

O Modelo Referencial do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) surge como uma ferramenta para o planejamento estratégico da força de trabalho no setor público. Desenvolvido em colaboração entre o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e a Universidade de Brasília (UnB), o DFT tem como objetivo definir as necessidades de pessoal em termos quantitativos e qualitativos, alinhando-as às entregas que cada órgão pretende realizar e às competências necessárias para alcançar as metas institucionais.

De acordo com a Portaria SEDGG/ME nº 7.888/ 2022, o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) é definido como um instrumento de gestão de pessoas que visa estimar o quantitativo ideal de pessoas para realizar um conjunto de entregas com foco em resultado, considerando o contexto e as características da força de trabalho. Além da quantidade de pessoas necessárias, a metodologia fornece diagnóstico das necessidades de pessoal para a execução das entregas e subsidia políticas de gestão de pessoas direcionadas à alocação de servidores, ao le-

vantamento das necessidades de treinamentos, ao desempenho das atividades e à movimentação de pessoal.

No contexto da recomposição da força de trabalho, a metodologia do DFT realiza um diagnóstico da situação atual, mapeando as políticas prioritárias de cada órgão e identificando lacunas nas entregas. Com base nisso, estima-se o quantitativo de pessoal necessário para sanar as demandas reprimidas, proporcionando embasamento para proposição de concursos públicos, contratação de temporários ou movimentação de servidores entre órgãos.

A elaboração do plano de alocação de pessoas leva em consideração as competências dos servidores e as lacunas identificadas, com foco na formação inicial e no desenvolvimento de carreiras para suprir as entregas represadas. O processo inclui ainda a avaliação contínua do desempenho institucional e a recuperação da capacidade estatal de fornecer políticas públicas à população, tornando-se um ciclo periódico de aprimoramento.

Desenvolver competências é particularmente importante na administração pública hoje em dia, dado que as diretrizes governamentais, a tecnologia e as demandas da população estão em constante evolução. Isso requer que as políticas públicas sejam ajustadas e que os servidores estejam em um processo contínuo de aprimoramento. Assim, ao abordar competências, é necessário considerar não apenas as necessidades atuais, mas também as futuras, o que está diretamente relacionado ao planejamento da força de trabalho e representa um desafio para a gestão estratégica de pessoal nos órgãos públicos (VENTIN *et al.*, 2024).

No âmbito do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), embora a adesão ao modelo DFT seja voluntária por parte dos órgãos, ela visa otimizar a alocação dos novos servidores a partir do mapeamento de competências, alinhando as necessidades do órgão e as expectativas do profissional, viabilizando entregas represadas e/ou inovando os serviços entregues à sociedade (VENTIN *et al.*, 2024). Dessa forma, o novo servidor passa a entender como sua atividade contribui para as entregas do órgão e como o aperfeiçoamento na carreira pode preencher eventuais lacunas.

Outro importante instrumento que auxiliará os órgãos nos esforços de alocação inicial dos candidatos aprovados será o desenvolvimento de um perfil profissional de cada candidato aprovado. Esta metodologia tem sido construída a partir de uma parceria entre pesquisadores da UNB, contratados pelo

IPEA, e o MGI. Assim, os órgãos poderão cotejar os apontamentos advindos do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), que buscam localizar a demanda por força de trabalho e desenvolvimento de capacidades, com o perfil dos aprovados, buscando maximizar a eficiência do processo alocativo.

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap), vinculada ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), é responsável pela oferta de dois tipos de cursos de formação no âmbito do CPNU. O primeiro destinado às carreiras que não possuem curso de formação como etapa obrigatória para o resultado do concurso. Nesses casos, o curso é realizado pelos servidores durante os primeiros 36 meses de exercício, com uma carga horária de 280 horas, podendo ser ministrado nas modalidades presencial ou online.

O segundo tipo de curso é voltado para as carreiras em que o curso de formação é uma etapa classificatória e/ou eliminatória, exceto para o cargo de Auditor-Fiscal do Trabalho. Nessa modalidade, as aulas são presenciais, com carga horária variando entre 360 e 580 horas, e a Enap emite a certificação de pós-graduação ao final do curso.

RESULTADOS ESPERADOS

O novo modelo proposto pelo Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) trará uma série de avanços significativos para o processo seletivo na administração pública. Em primeiro lugar, a descentralização da aplicação das provas em diversos municípios permitirá maior participação da população, tornando o acesso ao concurso mais inclusivo. Além disso, o modelo promoverá a isonomia econômica entre os candidatos, uma vez que cada um pagará apenas uma inscrição, independentemente do número de cargos dentro do bloco a que concorrer.

O CPNU também buscará alinhar melhor o perfil dos candidatos às necessidades dos órgãos públicos, com critérios de seleção focados em competências e vocação profissional. A padronização dos procedimentos na aplicação das provas garantirá uniformidade e justiça em todas as etapas do processo. Por fim, o ganho de escala e a redução de custos serão alcançados ao diminuir a pulverização dos certames, otimizando etapas e processos.

ACOMPANHAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O gerenciamento, o acompanhamento e o monitoramento das entregas do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) serão realizados com base na Estrutura Analítica de Projeto (EAP). Para assegurar a organização e o acompanhamento eficazes, a EAP será gerida por meio do MS Project, uma ferramenta do serviço de assinatura do Office 365. O ciclo de avaliação do projeto ocorrerá após a publicação do edital, com expectativas de que os resultados sejam analisados por equipes do Ipea e da Enap.

Essa avaliação resultará em um plano de melhorias e estudos sobre provimento na administração pública. As atividades listadas na EAP serão executadas de forma incremental, com entregas realizadas em ciclos mensais marcados por fatores principais. Ao final de cada semana, a equipe do projeto deve concluir as entregas intermediárias previstas, realizando uma reunião de entrega para buscar a aceitação formal do trabalho concluído. Esse processo permite que a execução e o monitoramento ocorram de maneira concomitante, garantindo a continuidade e a eficácia do projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Edital nº 125/2023**. Portal Nacional de Contratações Públicas, 2023. Disponível em: <https://pncp.gov.br/app/editais/00489828000155/2023/125>. Acesso em: 02 set. 2024.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). **Cursos de formação do CPNU terão certificação de pós-graduação emitida pela Enap**. Portal Enap, 2023. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/cursos-de-formacao-do-cpnu-terao-certificacao-de-pos-graduacao-emitidos-pela-enap>. Acesso em: 10 ago. 2024

BRASIL. Ministério da Economia. Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 set. 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sedgg/me-n-7.888-de-1-de-setembro-de-2022-427278710>. Acesso em: 10 jul. 2024

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Autorizações e Provimentos de Concursos Públicos**. Portal Gov.br, Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/servidores/concursos-publicos/autorizacoes-e-provimentos>. Acesso em: 10 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. **Editais do Concurso Nacional Unificado**. Portal Gov.br, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/concursonacional/editais/editais>. Acesso em: 15 jul. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Estratégia Institucional**. Portal Gov.br, Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/estrategia-institucional>. Acesso em: 18 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Portaria MGI nº 6.017, de 4 de outubro de 2023. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, 5 out. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mgi-n-6.017-de-4-de-outubro-de-2023-514482266>. Acesso em: 30 jun. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 11.722, de 27 de julho de 2023. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 jul. 2023. Disponível em: https://planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11722.htm. Acesso em: 30 jun. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Dispõe sobre a Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 abr. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 03 set. 2024

CORREIO BRAZILIENSE. Conheça toda a logística do Concurso Nacional Unificado. **Eu, Estudante – Concursos**, 2024. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/concursos/2024/08/6917772-conheca-toda-a-logistica-do-concurso-nacional-unificado.html>. Acesso em: 27 ago. 2024.

IPEA. Proposta de descentralização do Concurso Público Federal Unificado (CPFU). **Nota Técnica nº 47**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, 2023. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/12682/4/NT_47_Dirur_Proposta.pdf. Acesso em: 18 ago. 2024.

RIO GRANDE DO SUL. Decreto nº 57.596, de 1º de maio de 2024. **Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2023. Disponível em: <https://www.diariooficial.rs.gov.br/materia?id=997980>. Acesso em: 01 ago. 2024.

A ADESÃO AO CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO (CPNU): ESTRUTURA, VANTAGENS E ATENDIMENTO ÀS ESPECIFICIDADES DOS CARGOS

Equipe MGI e Rosicleide Ramos Alves

INTRODUÇÃO

A implementação do CPNU representa um avanço significativo na modernização da seleção de servidores públicos, integrando diferentes aspectos essenciais para sua eficácia. A governança do CPNU, estabelecida conforme o Decreto nº 11.722/2023, desempenha um papel central ao assegurar a coordenação, o monitoramento e a integridade do certame, permitindo que os órgãos aderentes participem ativamente de sua construção. O processo de adesão, formalizado por instrumentos específicos, garante a inclusão de diversos órgãos e entidades na iniciativa, proporcionando um ambiente colaborativo e transparente.

As vantagens da adesão ao CPNU são evidentes, pois o modelo promove uma competição mais justa e inclusiva, racionaliza custos e processos, além de facilitar a uniformização das seleções públicas. A estrutura do CPNU foi desenhada para atender às especificidades dos cargos de maneira eficaz, agrupando-os em Blocos Temáticos que refletem as diferentes áreas de atuação do Estado, respeitando a complexidade e as atribuições de cada função. Esse arranjo garante que, mesmo em um único concurso, sejam contempladas as demandas específicas de cada cargo, alinhando-as aos objetivos estratégicos da administração pública.

A GOVERNANÇA DO CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO

No contexto do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), a governança é essencial para garantir que o processo seja conduzido de forma organizada, transparente e alinhada com as necessidades dos órgãos públicos e da sociedade. Seguindo as diretrizes do Decreto nº 9.203, de 2017, a governança do CPNU envolve a aplicação de mecanismos claros de planejamento, liderança, estratégia e controle, assegurando que todas as etapas do concurso sejam realizadas de acordo com normas bem definidas e com o comprometimento de todos os envolvidos.

A governança do (CPNU) é estruturada de forma a integrar tanto o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) quanto os órgãos que aderem ao concurso.¹³ Essa estrutura de governança é responsável por coordenar, monitorar e assegurar a integridade do processo seletivo, garantindo que as diretrizes e procedimentos sejam seguidos de maneira eficiente e transparente. O MGI desempenha um papel central nesse processo, atuando como coordenador da Comissão de Governança e do Comitê Consultivo e Deliberativo, estabelecendo prazos, metas e uniformizando entendimentos sobre o certame.

Os órgãos que aderem ao CPNU também têm um papel ativo na governança, integrando o Comitê Consultivo e Deliberativo. Ao participar desse colegiado, esses órgãos contribuem para a construção e supervisão do concurso, ajudando a garantir que suas necessidades e especificidades sejam consideradas e atendidas. A adesão dos órgãos é formalizada por meio de termos que estabelecem suas responsabilidades e obrigações dentro da estrutura de governança, permitindo uma abordagem colaborativa que fortalece o processo seletivo e assegura que ele reflita as demandas reais das instituições participantes.

A integridade do CPNU também é assegurada pelo Comitê Consultivo e Deliberativo, que é responsável por resolver conflitos e monitorar a implementação do certame. Ao atuar na resolução transparente de disputas e no acompanhamento contínuo de todas as etapas do concurso, o Comitê contribui para a manutenção da confiança no processo e garante que o certame seja conduzido de maneira justa e conforme as diretrizes estabelecidas. Essa abordagem preventiva e resolutiva é fundamental para

13 Decreto 11.722/2023 estabelece a Governança do CPNU.

preservar a integridade do concurso e a confiança dos órgãos e dos candidatos envolvidos.

A comunicação aberta, voluntária e transparente, como uma das diretrizes da governança pública,¹⁴ foi planejada com uma abordagem integrada para promover a participação ativa do cidadão. Para isso, foi criada uma seção de Perguntas Frequentes (FAQ) no portal do concurso, oferecendo à sociedade acesso a respostas claras e diretas sobre o certame. Além disso, as mídias sociais do MGI servem como canais para disseminar informações em tempo real, proporcionando uma comunicação mais dinâmica e interativa.

Entrevistas e lives com dirigentes e especialistas também são realizadas para esclarecer dúvidas e discutir aspectos importantes do concurso, criando um espaço de interação direta com os candidatos. Textos semanais informativos e materiais visuais são produzidos para as redes sociais, engajando os participantes com conteúdo relevante, atualizações e dicas sobre o concurso.

O PROCESSO DE ADEÇÃO E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

As primeiras iniciativas para o lançamento do projeto do CPNU incluíram a realização de duas reuniões de apresentação nos dias 25 e 28 de agosto de 2023, cada uma com enfoques distintos. A primeira reunião foi direcionada ao nível estratégico, envolvendo os órgãos e entidades da administração pública federal direta que receberam autorização para a realização de concursos públicos. A segunda reunião teve um enfoque mais tático, voltada para as áreas de gestão de pessoas dessas mesmas entidades.

Além dessas reuniões iniciais, foram realizadas sessões adicionais com grupos de órgãos ou em encontros bilaterais entre os órgãos interessados e representantes do MGI. O objetivo dessas reuniões foi esclarecer dúvidas, prestar informações detalhadas, apresentar os principais aspectos da proposta e construir, em conjunto com os órgãos e entidades, as bases para a implementação do Concurso Público Nacional Unificado. Essas reuniões foram essenciais para alinhar expectativas, promover a colaboração e garantir que todos os participantes estivessem preparados para o processo de adesão e execução do CPNU.

Para formalizar o processo de adesão, o MGI enviou um Ofício solicitando a adesão de cada órgão e entidade que recebeu

¹⁴ Decreto 9.203/2017.

autorização para a realização de concurso público, e além disso, comunicações oficiais foram feitas via e-mail da caixa eletrônica do concurso nacional, reforçando o pedido de adesão. Essas ações foram fundamentais para garantir a participação e o alinhamento dos órgãos e entidades no CPNU.

O processo de adesão ao CPNU foi de caráter voluntário, com prazo estipulado até outubro de 2023. Como se trata de um modelo de concurso inovador em sua primeira edição, alguns órgãos optaram por não participar, especialmente aqueles que já haviam iniciado processos individualizados de contratação de concursos, tornando inviável a integração ao CPNU nesta etapa inicial. Além disso, outros órgãos justificaram sua não adesão por entenderem que o formato unificado poderia não atender plenamente às suas necessidades específicas de aferição de perfis adequados às suas realidades institucionais.

Nesse contexto, das mais de 9 mil vagas autorizadas em 2023, 73% foram incorporadas ao CPNU por meio da adesão de 21 órgãos, totalizando 6.640 vagas com provas a serem aplicadas em 228 cidades, promovendo maior abrangência e acessibilidade para os candidatos em todo o país.

AS VANTAGENS DA ADESÃO AO CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO

As principais vantagens da adesão ao CPNU incluem a promoção de uma competição mais justa e inclusiva, permitindo que os candidatos escolham vários cargos em um único Bloco Temático, com provas realizadas em 228 cidades, garantindo igualdade de oportunidades. Além disso, proporciona isonomia econômica com isenções de taxa para bolsistas do Prouni e beneficiários do Fies, além de outras isenções já previstas em lei.

O modelo também evita selecionar perfis que não atendem aos critérios estabelecidos na forma de seleção, que abrange, além dos conhecimentos técnicos, temas transversais que reforçam a vocação para a Administração Pública, como ética, diversidade, direitos humanos e políticas públicas. Esses conteúdos ajudam a avaliar a motivação e o compromisso dos candidatos com o interesse público.¹⁵

15 ENAP. **Guia de Concursos Públicos: Planejamento, Realização e Pós-Concurso**. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7735/1/Guia_concursos_completo.pdf. Acesso em: 10 ago. 2024.

Isso maximiza as chances de atrair candidatos com perfis adequados às vagas, estimulando a vocação no serviço público e permitindo uma seleção mais consciente, alinhada aos interesses dos candidatos e da própria administração pública. A adoção de blocos temáticos permite que os órgãos reflitam sobre seus papéis e responsabilidades, alinhando suas missões aos objetivos de atendimento das demandas sociais.

Por fim, O CPNU possibilita a padronização dos processos de seleção, facilitando a avaliação dos resultados e promovendo a uniformização a partir da implementação de seleções periódicas, o que proporciona maior previsibilidade e continuidade nos serviços públicos.

A racionalização de custos e processos no CPNU, com a aplicação simultânea das provas em diversas localidades, reduz despesas operacionais e facilita a gestão logística. Os custos relacionados à realização do concurso são rateados entre os órgãos e entidades participantes, conforme os critérios estabelecidos pela Portaria MGI nº 6.017/2023.¹⁶

ATENDIMENTO ÀS ESPECIFICIDADES DOS CARGOS POR BLOCOS TEMÁTICOS

A estruturação dos editais do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) foi desenvolvida com base na criação de Blocos Temáticos, que agrupam cargos relacionados às funções institucionais, econômicas, sociais e ambientais do Estado, em alinhamento com os eixos do Plano Plurianual (2024-2027). Os blocos temáticos estabelecidos incluem: Bloco 1 – Infraestrutura, Exatas e Engenharias; Bloco 2 – Tecnologia, Dados e Informação; Bloco 3 – Ambiental, Agrário e Biológicas; Bloco 4 – Trabalho e Saúde do Servidor; Bloco 5 – Educação, Saúde, Desenvolvimento Social e Direitos Humanos; Bloco 6 – Setores Econômicos e Regulação; Bloco 7 – Gestão Governamental e Administração Pública; e Bloco 8 – Nível Intermediário.

16 Até 1 milhão de inscritos, o custo é integralmente coberto pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI); entre 1 milhão e 2,5 milhões de inscritos, os órgãos e entidades devem descentralizar os créditos orçamentários e repassar os recursos financeiros proporcionalmente ao número de vagas e ao total de inscritos; e acima de 2,5 milhões de inscritos, os valores excedentes podem ser custeados parcial ou integralmente pelo MGI.

Cada edital está vinculado a um desses blocos temáticos, permitindo que os candidatos escolham os cargos dentro de um único bloco, ordenando suas preferências de forma decrescente. Como será aplicada uma prova correspondente a cada edital e ao respectivo bloco temático, foi necessário analisar como as disciplinas poderiam ser dispostas de forma a atender às especificidades dos cargos que compõem cada bloco.

As provas foram divididas em conhecimentos gerais e específicos. Para os Blocos de 1 a 7, foram estabelecidos 5 Eixos Temáticos por edital, que agrupam conteúdos específicos, organizados conforme a relevância e importância para cada cargo. A calibragem dos pontos foi realizada para refletir adequadamente o peso de cada conteúdo, garantindo que as provas estejam alinhadas às exigências específicas das funções a serem desempenhadas, com pesos atribuídos variando de 1 a 5, conforme a necessidade de cada cargo. Vale destacar que o Bloco 8 – de nível intermediário de escolaridade – não possui eixos temáticos definidos.

O Quadro a seguir apresenta uma visualização clara dos Blocos Temáticos e seus respectivos Eixos Temáticos, organizados de acordo com os agrupamentos de conteúdos estabelecidos no CPNU.

Quadro 1 – Blocos Temáticos e Eixos Temáticos Correspondentes

Bloco Temático	Eixos Temáticos Correspondentes
Bloco 1 Infraestrutura, Exatas e Engenharias	• Gestão governamental e governança pública • Políticas Públicas • Gestão Ambiental e Tecnológica, Sustentabilidade e Energia • Planejamento e Gestão de Obras, Políticas Públicas de Infraestrutura e Acessibilidade • Engenharia Cartográfica e Geoprocessamento
Bloco 2 Tecnologia, Dados e Informação	• Gestão Governamental e Governança Pública • Políticas Públicas • Gerência e Suporte da Tecnologia da Informação • Desenvolvimento de Software • Apoio à Decisão, Inteligência Artificial e Métodos Quantitativos
Bloco 3 Ambiental, Agrário e Biológicas	• Gestão Governamental e Governança Pública • Políticas Públicas • Caracterização da Paisagem no Meio Rural • Práticas de Produção Agropecuária no Meio Rural • Desenvolvimento Sustentável no Meio Rural
Bloco 4 Trabalho e Saúde do Servidor	• Gestão Governamental e Governança Pública • Políticas Públicas • Sociologia e Psicologia Aplicadas ao Trabalho • Segurança e Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora • Direito do Trabalho
Bloco 5 Educação, Saúde, Desenvolvimento Social e Direitos Humanos	• Gestão Governamental e Governança Pública • Políticas Públicas: Educação, Ciência e Tecnologia e Justiça • Políticas Públicas: Saúde e Desenvolvimento Social • Direitos Humanos, Direito dos Povos Originários e das Populações Tradicionais • Pesquisa e Avaliação
Bloco 6 Setores Econômicos e Regulação	• Gestão Governamental e Governança Pública • Políticas Públicas e Análise de Dados • Economia, Economia Solidária e Contexto Internacional • Orçamento Público, Contabilidade e Regulação • Inglês
Bloco 7 Gestão Governamental e Administração Pública	• Gestão Governamental e Governança Pública: Estratégia, Pessoas, Projetos e Processos • Gestão Governamental e Governança Pública: Riscos, Inovação, Participação, Logística e Patrimônio • Políticas Públicas e Noções de Estatística • Administração Financeira e Orçamentária, Contabilidade Pública e Compras na Administração Pública • Comunicação, Gestão Documental, Transparência e Proteção de Dados

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA COM OS DADOS DOS EDITAIS

Atender às especificidades dos cargos em cada Bloco Temático é um desafio, especialmente considerando as 6.640 vagas distribuídas em 8 blocos, cada um refletindo as funções do Estado e contemplando a natureza e a complexidade dos cargos. Para demonstrar a adequação dos blocos temáticos e a coerência na calibragem dos eixos temáticos, foram selecionados dois blocos com dois cargos em cada um: Bloco 4 – Trabalho e Saúde do Servidor, com os cargos de Auditor-Fiscal do Trabalho e Especialista em Indigenismo Psicólogo; e Bloco 6 – Setores Econômicos e Regulação, com os cargos de Analista de Comércio Exterior e Especialista em Previdência Complementar. Além disso, foram analisados dois cargos do Bloco 8 – Nível Intermediário, Agente de Atividades Agropecuárias e Técnico em Informações Geográficas e Estatísticas, para evidenciar como as atividades desenvolvidas por esses cargos são aderentes às diretrizes do bloco temático.

O Bloco 4 – Trabalho e Saúde do Servidor refere-se à garantia do trabalho digno, na proteção social e na equidade no mercado de trabalho, também responde às demandas de diferentes órgãos por perfis profissionais que lidam com a saúde do servidor e a fiscalização de condições laborais. O cargo de Auditor-Fiscal do Trabalho, por exemplo, exerce uma função essencial ao fiscalizar normas trabalhistas, com ênfase na segurança e saúde do trabalhador. Suas atividades estão diretamente relacionadas à promoção de ambientes de trabalho seguros e ao cumprimento rigoroso das normas laborais. Isso se reflete nos pesos dos eixos temáticos atribuídos ao cargo, onde Segurança e Saúde do Trabalhador e Direito do Trabalho possuem maior relevância. Esses conteúdos são fundamentais para a execução das suas funções, que envolvem a inspeção das condições de trabalho e a aplicação das normas para garantir que os direitos dos trabalhadores sejam respeitados.

Por outro lado, o cargo de Especialista em Indigenismo Psicólogo destaca-se por seu foco na promoção e defesa dos direitos das populações indígenas. Suas atribuições incluem a proteção das terras e a melhoria da qualidade de vida dessas comunidades, o que é coerente com os objetivos do Bloco 4 de assegurar a equidade e a inclusão social. Os pesos dos eixos temáticos para este cargo refletem essa atuação, com uma ênfase maior em Políticas Públicas e Sociologia e Psicologia Aplicadas ao Trabalho. Essa ênfase é crucial, pois o cargo requer uma compreensão profunda das dinâmicas sociais e psicossociais que afetam essas populações, além da capacidade de implementar políticas que protejam seus direitos.

A análise dos pesos dos eixos temáticos atribuídos a esses cargos demonstra como o concurso foi capaz de harmonizar as exigências específicas de cada função dentro de um mesmo bloco temático, garantindo que as competências necessárias sejam respeitadas e valorizadas. Ao integrar essas diferentes áreas de conhecimento e formação, o edital conseguiu atrair perfis profissionais diversificados e qualificados, atendendo às demandas dos órgãos que aderiram ao CPNU.

Em relação ao Bloco Temático 6 – Setores Econômicos e Regulação, o foco é na organização da atividade econômica pelo Estado, que inclua tanto a formulação de políticas de comércio exterior quanto a regulação de setores como a previdência complementar. O bloco é parte essencial do PPA 2024-2027, que visa promover a industrialização em novas bases tecnológicas, descarbonizar a economia e ampliar a competitividade brasileira no mercado global. Ao alinhar esses cargos com as áreas de ciências sociais aplicadas e outras afins, o edital garante a atração de profissionais capacitados para enfrentar os desafios propostos.

O Analista de Comércio Exterior (B6-10-A) exerce o papel na formulação, implementação e avaliação de políticas de comércio exterior, áreas que são diretamente influenciadas pelo Eixo Temático 3 – Economia, Economia Solidária e Contexto Internacional, que carrega o maior peso (4) neste cargo. Este eixo abrange desde conceitos de micro e macroeconomia até políticas comerciais e a atuação do Brasil em organismos internacionais, o que é fundamental para a atuação do Analista de Comércio Exterior. Complementarmente, o Eixo Temático 5 – Inglês, com peso 3, reflete a necessidade de compreensão de textos em língua inglesa, essencial para interações internacionais e a análise de documentos em contexto global. Os outros eixos, como Gestão Governamental e Governança Pública e Orçamento Público, Contabilidade e Regulação, com peso 1, oferecem uma base para o planejamento estratégico e a gestão das atividades econômicas do Estado.

Por outro lado, o Especialista em Previdência Complementar (B6-12-A) exerce funções que exigem uma sólida compreensão das normas e regulações que governam a previdência complementar no Brasil. Isso é refletido pelo peso significativo atribuído ao Eixo Temático 4 – Orçamento Público, Contabilidade e Regulação (peso 3), que aborda os regramentos constitucionais e legais, bem como as práticas de contabilidade regulatória e auditoria das entidades de previdência

complementar. O Eixo Temático 1 – Gestão Governamental e Governança Pública também possui um peso relevante (3), demonstrando a importância da gestão de projetos, processos e riscos na supervisão das entidades de previdência. O Eixo Temático 2 – Políticas Públicas e Análise de Dados (peso 2) complementa essa formação, fornecendo as ferramentas analíticas necessárias para monitorar e avaliar as políticas aplicadas às entidades de previdência.

A atribuição dos pesos dos eixos temáticos para esses cargos reflete as competências essenciais que cada função exige. Para o Analista de Comércio Exterior, o foco está na economia internacional e na habilidade linguística, enquanto para o Especialista em Previdência Complementar, o conhecimento em regulação e gestão é primordial. Essa organização cuidadosa dos conteúdos e pesos assegura que os candidatos selecionados possuam as habilidades específicas necessárias para contribuir eficazmente nas suas respectivas áreas de atuação, alinhando-se aos objetivos estratégicos do Bloco 6.

O Bloco 8 – Nível Intermediário engloba cargos que exigem uma sólida formação em conhecimentos básicos e aplicados, essenciais para o desempenho eficiente das atividades atribuídas. Embora não possua eixos temáticos específicos, este bloco abrange uma variedade de conhecimentos que são fundamentais para funções técnicas e operacionais dentro da administração pública. Os cargos dentro desse bloco devem demonstrar uma capacidade de compreensão e aplicação de conceitos em áreas como Língua Portuguesa, Noções de Direito, Matemática e Realidade Brasileira, que formam a base para a atuação profissional.

O cargo de Agente de Atividades Agropecuárias (B8-03-A) é um exemplo de posição que exige uma formação técnica específica, sendo necessário que os candidatos possuam um curso técnico agrícola com registro de classe. Além disso, a avaliação de títulos é baseada na experiência profissional, especialmente em instâncias estaduais, federais ou municipais do Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária (SUASA). A pontuação da experiência profissional é atribuída com base no tempo de serviço, podendo alcançar até 10 pontos para quem tem 10 anos completos de experiência.

Essa exigência de qualificação técnica e experiência reforça a importância do conhecimento prático e aplicado no desempenho das atividades relacionadas ao manejo e monitoramento de atividades agropecuárias. O conteúdo programático de Rea-

lidade Brasileira, que abrange temas como o desenvolvimento rural, a estrutura fundiária e os sistemas produtivos no campo, é diretamente relevante para a atuação do Agente de Atividades Agropecuárias, complementando a formação técnica com uma compreensão contextual das dinâmicas sociais e econômicas do meio rural.

Em contrapartida, o cargo de Técnico em Informações Geográficas e Estatísticas (B8-02-E) exige nível médio de escolaridade e não possui avaliação de títulos. Este cargo demanda uma sólida base em Matemática e Estatística para o processamento e análise de dados geográficos e estatísticos. A competência em Matemática, especialmente em estatística básica, leitura e interpretação de gráficos, bem como em geometria e análise combinatória, é crucial para a execução das atividades deste cargo. Além disso, o conhecimento de Realidade Brasileira, como o desenvolvimento urbano, estrutura populacional e dinâmica social, fornece o contexto necessário para a interpretação dos dados e a elaboração de estudos e mapas que refletem a realidade socioeconômica do país.

Para alcançar a especificidade exigida por cada cargo, a avaliação de títulos acadêmicos ou experiências profissionais desempenha um papel fundamental em casos como o do Agente de Atividades Agropecuárias, onde a valorização da experiência profissional na área de sanidade agropecuária é um critério essencial. No entanto, para cargos como o de Técnico em Informações Geográficas e Estatísticas, a seleção baseia-se na comprovação do nível médio e no desempenho nas provas objetivas, que avaliam a capacidade dos candidatos de aplicar conhecimentos básicos e técnicos no desempenho das suas funções.

Embora o Bloco 8 não esteja estruturado em eixos temáticos específicos, a formação e a capacitação exigidas dos candidatos refletem a importância de um conhecimento abrangente e integrado. As exigências programáticas, como as de Língua Portuguesa e Noções de Direito, garantem que os profissionais estejam aptos a comunicar-se de forma clara e eficiente, além de compreenderem as normas que regem a administração pública. Assim, o edital busca assegurar que os candidatos possuam uma base de conhecimentos sólida, capaz de sustentá-los no desempenho de suas funções, alinhando suas habilidades com as necessidades dos cargos no serviço público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Concurso Público Nacional Unificado representa um marco na modernização dos processos seletivos para o serviço público, oferecendo um modelo que combina eficiência, transparência e colaboração interinstitucional. A governança, fundamentada pelo Decreto nº 11.722/2023, garante a integridade e a coordenação do certame, ao mesmo tempo em que proporciona aos órgãos aderentes a oportunidade de participar ativamente da construção do processo. Através de uma adesão formalizada e orientada por instrumentos específicos, o CPNU permite uma integração mais harmoniosa e colaborativa entre os diversos órgãos e entidades envolvidos.

As vantagens desse modelo compreendem uma estrutura que promove competição mais justa e inclusiva, além de racionalizar os custos e processos operacionais. A organização dos cargos em Blocos Temáticos permite que as especificidades de cada função sejam respeitadas, alinhando as demandas dos cargos às áreas de atuação do Estado. Com a implementação do CPNU, o serviço público brasileiro dá um passo importante para garantir a continuidade, previsibilidade e qualidade dos serviços prestados, ao mesmo tempo em que reforça o compromisso com a equidade e o interesse público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 10 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Editais – Concurso Público Nacional Unificado**. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/concursonacional/editais/editais>. Acesso em: 10 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Editais do Concurso Nacional Unificado**. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/concursonacional/editais/editais>. Acesso em: 05 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Portaria MGI nº 6.017**, de 4 de outubro de 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mgi-n-6.017-de-4-de-outubro-de-2023-514482266>. Acesso em: 05 ago. 2024.

ENAP. **Guia de Concursos Públicos: Planejamento, Realização e Pós-Concurso**. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7735/1/Guia_concursos_completo.pdf. Acesso em: 10 ago. 2024.

A ESTRUTURAÇÃO DOS BLOCOS TEMÁTICOS NO CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO (CPNU): CRITÉRIOS DE AGRUPAMENTO E ESPECIFICIDADES DOS CARGOS

Equipe MGI e Rosicleide Ramos Alves

INTRODUÇÃO

Em razão das autorizações de vagas pelo MGI em 2023, os órgãos demandantes necessitavam de uma estrutura adequada de pessoal e de recursos para conduzir seus processos de seleção. Diante desse cenário, surgiu a proposta de uniformizar os procedimentos, incluindo a contratação da banca examinadora e a logística, por meio do CPNU.

Com a autorização de mais de 9.000 vagas, os órgãos tiveram a oportunidade de aderir ao CPNU, integrando-se aos grupos de discussão sobre o modelo de seleção e as estratégias para atrair candidatos que atendam aos perfis desejados, respeitando a natureza e complexidade dos cargos. Essa adesão foi voluntária e resultaram 6.640 vagas correspondentes a 21 órgãos que passaram a integrar o concurso unificado.

A realização da unificação desse processo não se resume em agregar demandas de órgãos aplicando um processo tradicional de concurso, houve a necessidade de inovar para que essa entrada de pessoal em grande escala pudesse agregar na representatividade da população brasileira no serviço público, no estímulo da vocação do candidato e estabelecimento de uma régua de conscientização do candidato sobre o seu papel como servidor e seu impacto na sociedade.

A unificação desse processo vai além de simplesmente consolidar as demandas dos órgãos através de um concurso tradicional. Ela representa um passo significativo em direção à de-

mocratização de acesso, à eficiência e planejamento, bem como ao incentivo à vocação no serviço público.

A democratização se manifesta de várias maneiras: primeiramente, por meio da maior capilaridade dos locais de provas, que facilita a participação de um número mais amplo de candidatos em 228 cidades. Em segundo lugar, a redução dos custos para os candidatos ao participar do concurso, uma vez que a taxa de inscrição é única, permitindo que se inscrevam em diversas oportunidades simultaneamente. Por fim, a promoção da igualdade de condições para todos os concorrentes, ao garantir que possam competir em um único dia, assegura que todos tenham as mesmas chances de sucesso.

A eficiência e o planejamento resultantes dessa unificação promovem o estabelecimento de critérios padronizados para a realização de concursos. Além disso, permitem a racionalização dos custos para os órgãos, reduzindo despesas relacionadas ao corpo técnico envolvido no projeto, à contratação da banca examinadora e aos custos logísticos. Também estabelece bases de transição para um modelo de seleção periódico, possibilitando que as instituições planejem a reposição de pessoal com antecedência, assegurando a continuidade e a estabilidade dos serviços prestados.

No que diz respeito ao incentivo à vocação no serviço público, o CPNU oferece 6.640 vagas em cerca de 21 órgãos, facilitando uma maximização da escolha vocacional e do perfil profissional dos candidatos para que reflitam sobre suas verdadeiras aspirações na carreira pública. Em contraste com os concursos tradicionais, onde a escassez de certames levava os candidatos a escolherem cargos predominantemente pela remuneração e pelo número de vagas disponíveis, essa abordagem permite uma escolha mais consciente e alinhada com suas paixões e objetivos profissionais.

METODOLOGIA

Uma estratégia para lidar com a heterogeneidade das demandas de perfis, *versus* o enquadramento formal das diferentes carreiras e cargos, foi a abordagem de um processo seletivo com enquadramento em diferentes blocos de atuação temática. A construção dos blocos foi realizada partindo do olhar sobre os principais setores do governo federal, mediados pelos cargos que aderiram ao Concurso Público Nacional Unificado.

Os Blocos Temáticos no CPNU são agrupamentos de cargos que integram as funções institucionais, econômicas, sociais e

ambientais do Estado, em consonância com os eixos do Plano Plurianual, considerando as atribuições, natureza e complexidade desses cargos. Essa abordagem foi elaborada em colaboração com os órgãos aderentes ao CPNU, assegurando que também reflita suas atuações, macroprocessos e estruturas organizacionais.

A Constituição Federal de 1988 define diversas funções que o Estado brasileiro deve cumprir nas áreas institucional, econômica, social e ambiental. Entre essas funções estão: assegurar a soberania nacional e a defesa do território, garantir os direitos individuais fundamentais dos cidadãos, estimular o desenvolvimento econômico por meio de políticas que promovam a geração de emprego e a distribuição equitativa de riquezas, assegurar direitos sociais com foco na redução das desigualdades e no acesso universal a serviços essenciais, e proteger o meio ambiente, promovendo o uso sustentável dos recursos naturais e combatendo a degradação ambiental, em respeito ao patrimônio das futuras gerações.

Os Eixos do Plano Plurianual reúnem os desafios a serem enfrentados no período do PPA, organizando as ações governamentais de forma sinérgica e destacando suas inter-relações. Eles orientam os Objetivos Estratégicos, que são declarações claras sobre as mudanças necessárias a serem implementadas em colaboração entre governo e sociedade, visando alcançar a Visão de Futuro.

O PPA 2024-2027 possui 3 Eixos: Desenvolvimento social e garantia de direitos, Desenvolvimento econômico e sustentabilidade socioambiental e climática, e Defesa da democracia e reconstrução do Estado. O primeiro busca erradicar a fome e a insegurança alimentar, promovendo a inclusão social e a valorização da diversidade cultural. O segundo foca em uma economia inclusiva, assegurando igualdade de oportunidades e uma distribuição mais justa da prosperidade, enquanto almeja um crescimento sustentável. Já o terceiro eixo enfatiza o fortalecimento da democracia e das instituições, com ênfase na participação popular e na transparência, essenciais para a soberania nacional. Juntos, esses pilares visam criar um Brasil mais justo, sustentável e democrático.

A construção dos Blocos Temáticos no CPNU foi analisada por duas instâncias de governança definidas no Decreto nº 11.722/2023: a Comissão de Governança e o Comitê Consultivo e Deliberativo. Nesse contexto, os representantes dos diferentes órgãos e entidades, atuando como comissão organizadora do CPNU, discutiram suas aspirações por diversos perfis de servidores. Essa troca de ideias ocorreu com base na distribuição de suas vagas

autorizadas em cada um dos blocos temáticos, garantindo que as necessidades de cada entidade fossem devidamente consideradas.

Assim, foram criados 8 blocos temáticos:

- Bloco 1** Infraestrutura, Exatas e Engenharias
- Bloco 2** Tecnologia, Dados e Informação
- Bloco 3** Ambiental, Agrário e Biológicas
- Bloco 4** Trabalho e Saúde do Servidor
- Bloco 5** Educação, Saúde, Desenvolvimento Social e Direitos Humanos
- Bloco 6** Setores Econômicos e Regulação
- Bloco 7** Gestão Governamental e Administração Pública
- Bloco 8** Nível Intermediário

Apresenta-se a seguir uma visualização gráfica que ilustra a relação entre os Blocos Temáticos do CPNU e os Eixos do Plano Plurianual (PPA). Este esquema proporciona uma representação clara e organizada da estrutura de agrupamento dos cargos, evidenciando como cada Bloco Temático se alinha aos diferentes Eixos do PPA para facilitar a compreensão das interconexões entre as áreas de atuação do governo e as diretrizes de desenvolvimento, promovendo uma visão integrada e acessível sobre a importância da unificação dos processos seletivos no aprimoramento do serviço público.

Figura 1 – Correspondência entre os blocos temáticos do CPNU e os eixos do Plano Plurianual (PPA)

Plano Plurianual 2024-2027 (Lei nº 14.802/ 2024)		
Eixo 1 Desenvolvimento Social e Garantia de Direitos	Eixo 2 Desenvolvimento Econômico e Sustentabilidade	Eixo 3 Defesa da Democracia e Reconstrução do Estado
Bloco 1 - Infraestrutura, Exatas e Engenharias Bloco 4 - Trabalho e Saúde do Servidor Bloco 5 - Educação, Saúde, Desenvolvimento Social e Direitos Humanos	Bloco 1 - Infraestrutura, Exatas e Engenharias Bloco 2 - Tecnologia, Dados e Informação Bloco 3 - Ambiental, Agrário e Biológicas Bloco 4 - Trabalho e Saúde do Servidor Bloco 6 - Setores Econômicos e Regulação	Bloco 2 - Tecnologia, Dados e Informação Bloco 7 - Gestão Governamental e Administração Pública

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

O agrupamento dos cargos no CPNU foi elaborado com base em premissas fundamentais que garantem a adequação e a eficácia do processo seletivo. Primeiramente, alguns cargos e órgãos foram distribuídos em mais de um bloco, permitindo flexibilidade e integração nas escolhas dos candidatos. Além disso, a diferença remuneratória entre os cargos dentro de um mesmo bloco não foi considerada, priorizando a homogeneidade das funções. A distribuição de vagas foi feita de forma a refletir as competências exigidas para os cargos agrupados, assegurando que cada bloco atenda às necessidades específicas de cada função. Para preservar as particularidades desses cargos, os editais do CPNU foram elaborados por bloco temático, calibrando os conteúdos programáticos de acordo com o peso adequado para cada grupo de questões.

Se os órgãos realizassem seus concursos de forma separada ou se o CPNU adotasse um modelo tradicional, haveria o risco de que alguns cargos não atingissem o número necessário de aprovados. Isso ocorre porque muitos candidatos poderiam se inscrever em múltiplos cargos, resultando na repetição das melhores notas em várias listas de aprovação. Assim, ao serem convocados, esses candidatos poderiam deixar vagas em aberto, dificultando a efetiva ocupação dessas posições dentro do tempo de validade do concurso.

Além disso, muitos candidatos poderiam se inscrever apenas para alguns cargos específicos e, devido à alta concorrência e à limitada quantidade de vagas, não conseguiriam ser convocados a tempo, especialmente se o prazo de validade do concurso expirar sem realizar rodadas suficientes de nomeação para contemplar mais aprovados, não proporcionaria igualdade de oportunidades. Esses cenários não apenas gerariam custos adicionais para o órgão ao necessitar abrir novos concursos, mas também comprometeriam a eficiência do processo de seleção.

A solução para o problema apresentado é a realização das inscrições para o CPNU por meio de Blocos Temáticos. Nesse formato, o candidato se inscreve em apenas um bloco, podendo escolher quaisquer cargos disponíveis dentro dele. Durante a inscrição, o candidato deve listar os cargos em ordem decrescente de preferência, o que permite a concorrência em igualdade para cada uma das posições selecionadas. Todo esse processo é realizado em um único dia e com o pagamento de apenas uma taxa de inscrição.

A lista de preferência otimiza o processo de seleção ao reduzir a necessidade de múltiplas rodadas de nomeação, aumen-

tando a probabilidade de preenchimento das vagas de maneira simultânea em um único ato de provimento. Além disso, a implementação dessa lista incentiva os candidatos a refletirem sobre suas convicções e aptidões em relação à atuação no serviço público dentro do respectivo bloco temático.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BÓ, I.; COUTINHO, F.; ALVES, P. Utilizando Desenho de Mercados no Design do Concurso Público Nacional Unificado. In: **XIII Congresso Consad de Gestão Pública**, Brasília, 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Editais do Concurso Nacional Unificado**. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/concursonacional/editais/editais>. Acesso em: 05 ago. 2024.

GESTÃO DE RISCOS NO CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO: ESTRATÉGIAS PARA IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO E MITIGAÇÃO DE DESAFIOS

Equipe MGI e Rosicleide Ramos Alves

INTRODUÇÃO

O CPNU tem como objetivos principais promover a igualdade de oportunidades de acesso aos cargos públicos efetivos, padronizar os procedimentos na aplicação das provas, aprimorar os métodos de seleção de servidores públicos priorizando as qualificações necessárias para o desempenho das atividades do setor público e zelar pelo princípio da impessoalidade na seleção dos candidatos em todas as fases e etapas do certame.¹⁷

Com o intuito de assegurar o alcance desses objetivos, é necessário identificar e analisar possíveis eventos ou condições que possam impactar a realização do projeto. Nesse contexto, a elaboração da Matriz de Riscos do CPNU proporciona uma visualização esquemática das diferentes categorias de risco, classificando-as de acordo com a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial sobre os objetivos do concurso. Dessa forma, os responsáveis pelo projeto podem priorizar as ações de prevenção ou correção alocando recursos de forma mais eficiente e concentrando atenção nas etapas mais críticas do projeto.

17 Art. 3º do Decreto nº 11.722, de 28 de setembro de 2023 que dispõe sobre o Concurso Público Nacional Unificado e institui seus órgãos de governança.

DESENVOLVIMENTO DA MATRIZ DE RISCOS

Segundo a norma ISO 31000:2018, o propósito da estrutura de Gestão de Riscos é apoiar a organização na integração da gestão de riscos em atividades significativas e funções. A eficácia da gestão de riscos dependerá da sua integração na governança e em todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão. Isto requer apoio das partes interessadas, em particular da Alta Direção. (BRASIL, 2020)

A governança no contexto do CPNU¹⁸ refere-se à estrutura organizacional e aos processos que guiam a tomada de decisões, a supervisão e a administração deste certame. Essa governança é assegurada principalmente por meio de dois órgãos principais: a Comissão de Governança e o Comitê Consultivo e Deliberativo, que trabalham em conjunto para garantir a eficácia, a transparência e a conformidade legal do concurso.

A Comissão de Governança, coordenada pelo MGI, é responsável por estabelecer diretrizes e regras gerais para a realização do concurso, definir prazos e metas, e uniformizar entendimentos sobre o certame.

O Comitê Consultivo e Deliberativo atua como comissão organizadora do concurso, validando agrupamentos de cargos, aprovando editais e resolvendo conflitos que possam surgir durante a implementação do CPNU. A composição desse comitê é diversificada, reunindo representantes dos mesmos órgãos que fazem parte da Comissão de Governança, além de outras entidades que aderem ao concurso, promovendo uma abordagem colaborativa e multifacetada no processo decisório.

Participaram das atividades de levantamento dos riscos um representante do INEP e as seguintes unidades do MGI:

- Secretaria-Executiva (SE);
- Consultoria Jurídica (CONJUR);
- Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP);
- Diretoria de Provimento e Movimentação de Pessoal (DEPRO);
- Secretaria de Serviços Compartilhados (SSC);
- Diretoria de Gestão Estratégica (DGE);
- Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP);
- Diretoria de Orçamento, Finanças e Contabilidade (DFC);
- Assessoria Especial de Controle Interno (AECI);
- Secretaria de Gestão e Inovação (SEGES).

18 Art. 3º do Decreto nº 11.722, de 28 de setembro de 2023 que dispõe sobre o Concurso Público Nacional Unificado e institui seus órgãos de governança.

A Gestão dos Riscos foi estruturada com base no método *bow-tie* ou gravata de borboleta na identificação dos riscos, considerando suas causas e consequências correspondentes. Em seguida, foi realizada uma avaliação dos riscos, que abrangeu escalas de impacto, probabilidade, criticidade e as respostas adequadas a cada risco. Por fim, foram desenvolvidos planos de resposta, incluindo a atribuição de responsabilidades para a implementação de medidas preventivas e reativas, garantindo uma abordagem abrangente e eficaz para a mitigação dos riscos identificados.

Os riscos foram categorizados da seguinte forma: *estratégico, integridade, orçamentário e operacional*. O **risco estratégico** refere-se a ameaças à capacidade do projeto atingir seus objetivos, incluindo mudanças no ambiente externo e possíveis falhas nas decisões da liderança. O **risco de integridade** envolve a preservação de valores éticos e normas, onde fraudes ou corrupção podem comprometer a reputação e a confiança do concurso. O **risco orçamentário** diz respeito à possibilidade de recursos insuficientes para a execução de projetos, resultando de falhas no planejamento ou variações inesperadas de custos. Por fim, o **risco operacional** abrange possíveis falhas em processos internos, sistemas ou insuficiência de recursos humanos que podem impactar o desenvolvimento do CPNU.

As respostas “mitigar” e “compartilhar” são particularmente adequadas para a gestão de riscos no CPNU, dada a inevitabilidade da ocorrência do concurso. A mitigação envolve a implementação de estratégias para reduzir a probabilidade e o impacto dos riscos identificados, como a adoção de medidas de segurança para proteger os dados dos candidatos e a otimização de processos para evitar falhas operacionais. Além disso, é importante considerar abordagens preventivas, que buscam evitar a ocorrência de riscos desde o início, como a realização de treinamentos para a equipe e a elaboração de planos de contingência. Por outro lado, a resposta reativa abrange ações que são tomadas após a identificação de um risco que se concretizou, garantindo que haja um plano de ação bem definido para minimizar as consequências.

Além disso, compartilhar riscos refere-se à transferência da responsabilidade sobre certos riscos para terceiros, o que pode ser feito por meio da contratação de consultorias especializadas ou parcerias com outros órgãos. Essas abordagens – *mitigação, compartilhamento, prevenção e reatividade* – são complementares e contribuem para uma gestão de riscos eficaz, promovendo o sucesso do CPNU.

Com o intuito de aprofundar a análise da Matriz de Riscos elaborada para o CPNU, a seção a seguir apresentará uma lista dos riscos identificados, organizados por categoria e sua respectiva criticidade. Dá-se ênfase especial aos riscos classificados como Críticos, com um detalhamento maior e uma visão geral dos demais riscos envolvidos.

Quadro 1 – Gerenciamento dos Riscos

Categoria de Risco	Riscos Identificados	Criticidade
Estratégico	• Comunicação inadequada	Crítico
	• Riscos de não regionalização	Crítico
	• Baixa adesão dos órgãos	Alto
	• Representação (CN, MP, outros órgãos e entidades), denúncia (pessoas físicas ou jurídicas) e solicitação do Congresso Nacional junto ao TCU, ou recomendação da CGU, que inviabilizem o CPNU	Alto
	• Inadequação do conteúdo (edital e provas) em função dos objetivos propostos do concurso unificado	Alto
	• Eventos inesperados e de força maior	Alto
	• Reaplicação da prova	Alto
	• Riscos de regionalização	Alto
Integridade	• Judicializações que constringam o atingimento dos resultados esperados	Crítico
	• Vazamento de informações sobre o conteúdo das provas ou sobre informações confidenciais sobre o certame	Crítico
	• Segurança do CPNU	Crítico
	• Comissões Organizadoras do Concurso (Comissão de Governança, Consultivo, Deliberativo e Técnico Operacional) e banca examinadora que contenham membros em situações de conflitos de interesse	Alto
Operacional	• Falhas na logística	Crítico
	• Equipe insuficiente para o projeto em período integral	Crítico
	• Falhas no Edital do Concurso	Alto
	• Atraso no cronograma	Alto
Orçamentário	• Orçamento dos órgãos insuficiente	Alto

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA COM BASE NA MATRIZ DE RISCOS ELABORADA PELO MGI

ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RISCOS

RISCOS ESTRATÉGICOS

A **comunicação inadequada** é um risco estratégico no CPNU, uma vez que a transparência é fundamental para garantir a uniformidade do processo concorrencial e dos critérios de acesso às 6.640 vagas disponíveis, que atraíram mais de 2 milhões de inscritos. Esse risco pode surgir da ineficiência no combate a fraudes cibernéticas, da disseminação de notícias falsas e da falta de clareza nas regras do edital.

As consequências incluem desgaste da imagem institucional do MGI, inviabilizando futuras edições do certame e resultando em questionamentos pelos órgãos de controle e judicializações. Para mitigar esse risco, a Assessoria de Comunicação implementa um plano preventivo que inclui uma seção de Perguntas Frequentes, divulgação em mídias sociais e realização de entrevistas. Além disso, uma força-tarefa de comunicação é estabelecida para responder reativamente a possíveis crises, minimizando assim os danos ao CPNU.

A **ausência de regionalização do CPNU** é um risco estratégico crítico, pois o concurso visa captar perfis de candidatos que estejam interessados em contribuir com a Administração Pública em todo o território nacional. Esse risco pode surgir da inexistência de interessados em ocupar vagas em municípios mais distantes das capitais, ou até mesmo por desconhecerem os locais previamente e devido à distribuição ineficaz das vagas. Dentre os impactos, estão as vagas não providas, a demora para o chamamento da lista de espera, as judicializações, além do desgaste da imagem institucional do MGI. Para reduzir esse risco, a equipe do projeto poderá convocar todos os candidatos na lista de espera para garantir a ocupação de todas as vagas disponíveis, além da possível solicitação de um novo concurso como medida corretiva caso esse risco se concretize.

A **baixa adesão dos órgãos** ao Concurso Público Nacional Unificado representa um risco estratégico de alta criticidade, particularmente em virtude da natureza discricionária da participação. Embora a inovação do concurso tenha gerado entusiasmo, também suscitou preocupações quanto à adequação do processo, uma vez que um único modelo seletivo poderia não contemplar as particularidades de cada órgão e suas respectivas carreiras. Além disso, seria possível que alguns órgãos já tivessem iniciado seus processos de seleção antes da criação do CPNU, o que poderia ter contribuído para a baixa adesão.

A possível baixa adesão dos órgãos ao CPNU poderia gerar impactos significativos, como a falta de tempo adequado para que cada órgão realizasse seus próprios concursos, devido à autorização já concedida pelo MGI.¹⁹ Além disso, essa baixa adesão poderia aumentar os custos rateados entre os órgãos que participassem, já que a redução no número de órgãos envolvidos poderia levar a um aumento dos gastos para aqueles que decidiram aderir ao certame.

A equipe do projeto organizou reuniões individuais com cada órgão que teve autorização para realizar concurso em 2023, além de encontros coletivos, visando apresentar o CPNU e esclarecer eventuais dúvidas sobre o projeto. Por meio da avaliação dessa política pública, a equipe terá a oportunidade de comparar os benefícios do concurso unificado para os órgãos que aderiram em relação àqueles que optaram por não participar. Isso poderá evidenciar o impacto do concurso unificado na qualidade dos candidatos selecionados e na satisfação dos participantes, oferecendo dados concretos para debates futuros sobre os resultados, além de avaliar a eficiência do concurso unificado em termos de tempo e recursos utilizados em comparação com os processos de seleção separados.

O desalinhamento do conteúdo das provas com o edital e os objetivos definidos para o Concurso Público Nacional Unificado representa um risco de alta criticidade, especialmente por se tratar de uma metodologia nova. Essa inadequação pode ser acentuada pela capacidade da banca examinadora, que pode não conseguir desenvolver questões que alcancem os níveis da Taxonomia de Bloom,²⁰ como aplicação, análise, avaliação e

19 Decreto 11.722/2023 Art. 18. Ao Concurso Público Nacional Unificado não se aplica o disposto no art. 39, no art. 40 e no inciso III-A do caput do art.42 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. (Redação dada pelo Decreto nº 11.880, de 2024). Decreto nº 9.739/2019 Art. 40. Na autorização do Ministro de Estado da Economia para realização de concurso público ou na manifestação de que trata o § 3º do art. 20, será fixado prazo não superior a seis meses para o órgão ou a entidade publicar o edital de abertura de inscrições para realização do certame.

20 A Taxonomia de Bloom, desenvolvida por Benjamin Bloom e revisada em 2001, é uma estrutura educacional que classifica diferentes níveis de habilidades cognitivas que os alunos podem alcançar em seu aprendizado. A versão revisada inclui seis níveis: **lembrar**, que envolve a recordação de informações; **entender**, que se refere à compreensão do significado; **aplicar**, que implica na utilização de informações em novas situações; **analisar**, que envolve a capacidade de examinar e dividir informações em partes; **avaliar**, que se relaciona com a formulação de julgamentos; e **criar**, que diz respeito à combinação de informações para formar algo novo. A taxonomia é amplamente utilizada por educadores para estabelecer objetivos educacionais claros e projetar avaliações que medem eficazmente distintos níveis de compreensão e aplicação do conhecimento.

criação. Se a banca se limitar a perguntas que avaliem apenas a lembrança e compreensão, a eficácia das avaliações será comprometida, dificultando a medição adequada das habilidades e competências dos candidatos.

Os membros indicados pelos órgãos da Comissão Organizadora do Concurso (Consultivo, Deliberativo e Técnico Operacional) participaram de forma proativa na elaboração do edital, definindo um formato de prova que atribui maior peso às questões discursivas e diferencia os títulos exigidos conforme os cargos e órgãos específicos. Para mitigar o risco de inadequação do conteúdo das provas em relação aos objetivos do CPNU, a Assessoria Especial de Controle Interno do MGI colabora com o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU). Essa parceria utiliza a metodologia de *auditoria ágil*, que se caracteriza por interações curtas, capacidade de resposta rápida a mudanças e um aumento na colaboração entre as partes interessadas, promovendo uma comunicação clara e aberta entre os membros da equipe.

Eventos inesperados e de força maior, como crises sanitárias, desastres climáticos e instabilidades políticas, representam riscos significativos que podem dificultar a realização das provas e limitar o acesso ao público desejado na promoção da democratização. Para mitigar esses riscos, foi desenvolvido um plano de contingência que contempla diversas situações imprevisíveis, elaborado em colaboração com órgãos de segurança pública e defesa civil. Esse plano visa prevenir a ocorrência desses eventos adversos e inclui também um sistema de monitoramento das ações judiciais para garantir a continuidade das operações e o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Um exemplo prático que ilustra a gravidade desses riscos ocorreu durante as enchentes no Rio Grande do Sul, quando a data da prova, inicialmente marcada para 5 de maio, teve que ser alterada para 18 de agosto de 2024. O Governo do Estado decretou calamidade pública no dia 1º de maio, e as chuvas intensificaram-se rapidamente, afetando, de forma severa, diversas cidades. Diante dessa situação crítica, tornou-se impraticável a realização das provas, levando à correta decisão de adiar as provas para garantir a segurança e a integridade dos candidatos e do processo.

Apesar de o edital prever fatores supervenientes que prejudicassem a aplicação das provas para fins de devolução da taxa de inscrição, houve uma retificação do edital para incluir a aplicação do Decreto nº 12.090/2024. Esse decreto estabelece

diretrizes para a aplicação extraordinária das provas do CPNU em casos de eventos logísticos excepcionais e imprevisíveis que comprometam a realização do certame.

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos pode autorizar a aplicação das provas em novas datas, desde que haja uma solicitação da banca examinadora e que, no mínimo, 0,5% dos candidatos sejam afetados pelo evento. Os candidatos que forem impactados terão a oportunidade de concorrer a vagas suplementares específicas, respeitando a relação de candidatos por vaga original do edital por bloco temático. As vagas originalmente previstas no edital serão mantidas para os demais candidatos.

O risco de reaplicação das provas é uma possibilidade inerente a qualquer certame, especialmente em situações que levam ao cancelamento do concurso. No caso do CPNU, esse risco é ainda mais significativo, pois envolve a grande expectativa gerada tanto entre os órgãos que aderiram à unificação quanto entre os candidatos, que totalizaram 2 milhões de inscrições em todo o país. Essa situação pode impactar negativamente a imagem institucional do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e do Governo Federal, comprometendo a credibilidade e a confiança da sociedade nas instituições públicas. Além disso, pode gerar custos adicionais relacionados à nova logística de aplicação das provas, ao gerenciamento de recursos e à comunicação com os candidatos.

A equipe técnica de contratação do MGI verificou a capacidade financeira da banca examinadora contratada, o Centro de Seleção de Candidatos ao Ensino Superior do Grande Rio – Cesgranrio, levando em consideração sua experiência em certames anteriores, a solidez financeira e a capacidade de arcar com os custos envolvidos na execução do concurso. Essa avaliação é fundamental para garantir que a banca esteja apta a realizar o certame de maneira eficiente e com a qualidade esperada pelos candidatos e pela instituição.

Em casos de grande impacto, se houver necessidade de reaplicação das provas e a banca não dispuser de recursos financeiros suficientes, o MGI poderá dar andamento ao concurso, rescindindo unilateralmente o contrato vigente e fazendo jus à indenização. Nessa situação, poderá ainda contratar a banca remanescente do processo de dispensa, garantindo assim a continuidade e a integridade do processo.

RISCO DE INTEGRIDADE

As **judicializações** são riscos à integridade do CPNU relacionados a questões de transparência, legalidade e segurança na gestão dos dados. Esse risco pode surgir de possíveis fragilidades de informações confidenciais, disseminação de informações falsas, falhas na atuação da banca e brechas jurídicas que possam inviabilizar o concurso e até mesmo possíveis casos de impedimento dos membros das Comissões Organizadoras. As consequências incluem desgaste da imagem institucional do CPNU e do MGI, cancelamento do concurso e comprometimento do Projeto de Transformação do Estado.

Para atenuar previamente esse risco, a Assessoria Especial de Controle Interno do MGI, em conjunto com a equipe do projeto, assinou o Termo de Confidencialidade com o objetivo de proteger as informações confidenciais do concurso, formalizar as responsabilidades de todos os envolvidos e aumentar a confiança dos candidatos na integridade do processo. Com a finalidade de reduzir os impactos das judicializações, a equipe do projeto prevê a possibilidade de readequação do cronograma do concurso para adicionar o tempo de paralisação judicial ao cronograma final do certame.

O vazamento de informações sobre o conteúdo das provas ou sobre dados confidenciais do certame é um risco de alta criticidade que pode ser ocasionado por conflitos de interesse entre os envolvidos no processo, assim como por falhas nos controles estabelecidos quanto ao conteúdo das provas, impressão, guarda e distribuição das mesmas. Isso tem o potencial de gerar o cancelamento do concurso, inclusive inviabilizando outras edições do CPNU, judicializações e representação do TCU.

A assinatura do *termo de confidencialidade* entre os participantes do projeto é uma medida preventiva para reduzir o risco de vazamento de informações. Esse termo é válido durante todo o período de realização do concurso e se estende até que todas as informações relacionadas tenham sido oficialmente divulgadas pela organização. Em cada fase do projeto, a elaboração do termo se torna mais rigorosa, especialmente em casos de impedimento e suspeição, incluindo fatos supervenientes.

A segurança do CPNU abrange diversas estratégias e medidas destinadas a proteger a integridade do processo seletivo. Isso envolve medidas rigorosas para prevenir fraudes, diante do aumento de crimes digitais e quadrilhas especializadas em fraudar concursos públicos. Essa exigência visa a garantia da integridade e a proteção do processo seletivo, assegurando que

dados sensíveis e informações dos candidatos estejam resguardados contra ameaças digitais. O plano de segurança deve abordar não apenas a prevenção, mas também a resposta a possíveis incidentes, com a força-tarefa da Procuradoria-Geral da União (PGU) e da Procuradoria-Geral Federal (PGF).

A segurança na aplicação e no desenvolvimento das diferentes etapas que compõem a realização do CPNU tem sido a preocupação central da equipe que desenvolve o projeto. A capilaridade na aplicação das provas exige atenção integrada com diferentes órgãos de segurança federais e estaduais. Essa integração é feita entre Polícia Federal, A Brasileira de Inteligência, Polícia Rodoviária Federal, Secretaria Nacional de Segurança Pública, Secretarias de Segurança Pública Estadual e Polícias Militares e Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira/Ministério da Educação.

O risco de conflito de interesse surge da presença de membros nas Comissões Organizadoras do Concurso (Comissão de Governança, Consultivo, Deliberativo e Técnico Operacional) e na banca examinadora que se encontram em situações de conflito. Essa situação pode comprometer a imparcialidade e a integridade do processo seletivo. Um concurso com 6.640 vagas atrai muitos candidatos, incluindo aqueles que já são servidores públicos e desejam mudar de carreira. Isso os torna impedidos de compor as comissões organizadoras do concurso, a fim de manter a imparcialidade e a integridade do processo seletivo.

Ações para prevenir o conflito de interesses foram instituídas pela equipe do projeto na elaboração do Termo de Confidencialidade entre os participantes e articulações com a Corregedoria caso necessite de instauração de procedimentos para responsabilização dos integrantes.

RISCO OPERACIONAL

Falhas na Logística são riscos operacionais do CPNU, ocasionados por deficiências em processos internos, pessoas, sistemas ou eventos externos que impactam a realização do concurso. Esse risco pode surgir de possíveis fragilidades de articulação e comunicação entre a equipe do projeto, a banca examinadora e os municípios que receberão as provas, problemas na impressão e distribuição das provas, e falhas nos planos de segurança. Os desdobramentos desse risco incluem a não aplicação das provas em algumas localidades, judicializações, falha na isonomia do concurso e desgaste da imagem institucional do MGI e do CPNU.

A Secretaria de Serviços Compartilhados, como medida de prevenção ao risco, realizou as alterações sugeridas pela equipe de auditoria ao Estudo Técnico Preliminar para incluir as premissas do projeto. Adiciona-se a readequação do cronograma do concurso para minimizar o impacto, caso o risco se torne realidade, incorporando um período de paralisação judicial ao planejamento do certame.

Equipe insuficiente ao longo do projeto é um risco operacional devido à inexistência de pessoas com possibilidade de assinar o Termo de Confidencialidade de Nível 2 e rotatividade da equipe.²¹ As consequências incluem desgaste emocional e físico dos colaboradores envolvidos no projeto e deficiência na qualidade das entregas. Para mitigar esse risco, a equipe do projeto e a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) realizam busca ativa de profissionais que possam contribuir com o CPNU.

A clareza dos editais é um aspecto fundamental para a eficácia de um concurso público. No entanto, em algumas situações, podem ocorrer falhas na redação ou na apresentação das informações, dificultando a compreensão dos candidatos sobre os procedimentos e requisitos do certame. A falta de clareza nos editais pode ocorrer devido a regras diferenciadas deste certame, especialmente no que se refere à lista de preferência dos candidatos em relação à possibilidade de escolha entre todos os cargos que compõem cada bloco temático. Essas particularidades podem dificultar a compreensão dos critérios e opções disponíveis, levando os candidatos a terem dúvidas sobre como proceder em suas escolhas. Possíveis lacunas no edital ou falhas na aplicação das regras de cotas presentes no concurso podem interferir no resultado geral do concurso ou causar judicializações.

Esse risco tem como consequência o desgaste da imagem institucional do MGI e do Governo Federal, podendo ocasionar a paralisação do concurso e representações no TCU. Para minimizar o risco dessa ocorrência, foram designados os membros da Comissão de Governança do Concurso, por meio da Portaria MGI nº 7.221/2023 para que cada órgão pudesse realizar contribuições para as regras dos editais.

O atraso do cronograma do CPNU pode ser causado por diversos fatores, incluindo a ausência de uma equipe suficiente

21 O MGI elaborou o 2º nível de confidencialidade de forma mais restrita relacionada à etapa mais sensível do concurso: contato com a comissão organizadora, banca examinadora, definição de blocos temáticos e elaboração do edital.

que possa se dedicar em período integral ao processo, judicializações que atrasam a tomada de decisões e reivindicações de interesses específicos de grupos sociais ou organizados. Esses elementos podem comprometer o cronograma de realização das provas, aumento de custos não previstos e atraso na entrada dos novos servidores, desgastando a imagem institucional do projeto, além de inviabilizar novas edições do Concurso Unificado.

O plano de monitoramento preventivo das ações judiciais visa antecipar e minimizar riscos jurídicos associados ao concurso. Ele estabelece diretrizes para a vigilância das possíveis ações que possam impactar a realização do certame, permitindo uma resposta rápida e eficaz diante de qualquer situação adversa. Esse monitoramento envolve a análise contínua do cenário jurídico, a coleta de informações relevantes e a colaboração entre as equipes envolvidas, assegurando que todas as medidas necessárias sejam tomadas para proteger a integridade do concurso.

RISCO ORÇAMENTÁRIO

A **insuficiência do orçamento nos órgãos** representa um risco para a execução, qualidade e sustentabilidade do concurso, podendo resultar da extrapolação do custo efetivo, do contingenciamento dos gastos e do número de inscritos insuficientes, uma vez que isso impacta diretamente no rateio dos custos do CPNU.²²

Como impactos da concretização desse risco, o MGI pode incorrer em custos adicionais no concurso se o órgão participante do rateio não cumprir com a parcela correspondente acordada, possível atraso no cronograma e questionamentos por parte dos órgãos de controle, além do desgaste da imagem institucional do MGI, inviabilizando futuras edições do certame. Para mitigar esse risco, a Secretaria de Serviços Compar-

²² Art. 5º Os custos do Concurso Público Nacional Unificado serão rateados entre os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional que a ele fizerem a adesão. § 1º Até um milhão de inscritos, o valor será integralmente custeado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. § 2º Entre um milhão e dois milhões e quinhentos mil inscritos, os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional que fizerem a adesão deverão descentralizar os créditos orçamentários e repassar os recursos financeiros correspondentes para o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, proporcionalmente ao número de vagas e em conformidade com o número final de inscritos.

tilhados prevê, como medida preventiva, a possibilidade de complementação orçamentária, e como medida corretiva, o acréscimo do tempo de cada atraso ao cronograma do concurso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Riscos no CPNU contribui para a transparência e a confiança tanto internamente entre os integrantes do projeto quanto externamente perante os candidatos e a sociedade. A integração de estratégias preventivas e corretivas assegura que o projeto esteja preparado para lidar com incertezas, adaptando-o a um ambiente em constante mudança. Isso é relevante, considerando que se trata de um concurso inovador, com regras específicas e uma capilaridade sem precedentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Metodologia de gestão de riscos**. Brasília, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/privacidade-e-seguranca/outros-documentos-externos/cgu_metodologia_gestao_riscos.pdf. Acesso em: 28 jul. 2024.

BRASIL. Decreto nº 11.722, de 28 de setembro de 2023. Dispõe sobre o Concurso Público Nacional Unificado e institui seus órgãos de governança. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 28 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Portaria nº 6.017, de 4 de outubro de 2023. Dispõe sobre o Concurso Público Nacional Unificado. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 04 out. 2023.

CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO SOB A ÓTICA DA FISCALIZAÇÃO: A CONTRIBUIÇÃO DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE

Equipe MGI

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) ocorreu por meio de uma rede de aplicação composta de várias instituições e organizações especializadas. A articulação com órgãos como a Polícia Federal (PF), a Polícia Rodoviária Federal (PRF), a Casa Civil, a Advocacia-Geral da União (AGU), o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU) resultou em um sistema de cooperação para segurança, monitoramento e fiscalização. Essa rede assegura desde o planejamento de segurança até a proteção jurídica e a auditoria dos processos, compondo uma infraestrutura que coopera com a integridade do concurso.

Esse contexto nos leva à reflexão sobre como o papel dos órgãos de controle, exercido pelo TCU e pela CGU, se insere no processo e quais contribuições essas instituições trazem para a eficiência e legalidade do Concurso Público Nacional Unificado.

O PAPEL DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE

O Tribunal de Contas da União (TCU), como órgão de controle externo, fiscaliza de forma independente a gestão orçamentária, contábil, financeira e patrimonial, garantindo a legalidade e eficiência no uso dos recursos públicos. Para isso, utiliza instrumentos como levantamentos, auditorias, inspeções, acompanha-

mentos e monitoramentos. No contexto do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), o TCU adotou o acompanhamento, que avalia, em um período predeterminado, a legalidade dos atos de gestão e o desempenho de órgãos e entidades sob sua jurisdição, considerando aspectos contábeis, financeiros, orçamentários e patrimoniais, além de economicidade, eficiência e eficácia.

A Controladoria-Geral da União (CGU), como órgão de controle interno, realiza auditorias e consultorias com o objetivo de melhorar a governança, a gestão de riscos e os controles internos nos órgãos do Poder Executivo Federal. No CPNU, a CGU realizou o serviço de consultoria, fornecendo assessoramento à alta administração, com o objetivo de apoiar o processo de planejamento e, em especial, de contratação de banca para realização do Concurso Nacional Unificado.

Essa interlocução entre a gestão e os órgãos de controle viabilizou ações efetivas em tempo hábil pelos gestores do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) na implementação do Concurso Público Nacional Unificado.

COLABORAÇÃO DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE

Com a necessidade de uma atuação ágil, a equipe de fiscalização do TCU realizou abordagem concomitante, analisando os documentos à medida que eram apontados os riscos e as devidas medidas para reduzi-los, contribuindo para a segurança e eficiência do processo.

A partir do planejamento de atividades apresentado pelo MGI, foram definidos dois momentos críticos para a manifestação da equipe de fiscalização: antes da contratação da banca examinadora e antes da publicação dos editais do concurso. Essa decisão teve como objetivo garantir que as providências necessárias para mitigar os riscos fossem adotadas previamente à realização desses atos.

No que diz respeito ao momento anterior à contratação da banca examinadora, a atuação do Tribunal de Contas da União (TCU) foi limitada à análise dos Estudos Técnicos Preliminares (ETP) e da minuta do Termo de Referência (TR) disponibilizados pelo MGI, sem incluir etapas posteriores à contratação, como a celebração, execução e fiscalização do contrato. Dessa forma, os gestores realizaram as alterações necessárias, melhorando o texto e a clareza do objeto a ser contratado, além de corrigir as divergências entre o ETP, o TR e a minuta do contrato.

A organização do concurso em blocos temáticos é uma inovação nos processos de seleção de concurso público. Essa agregação de cargos em áreas de atuação governamental precisava ser definida em conjunto com os órgãos que aderiram ao concurso nacional unificado. Entretanto, no momento da fiscalização, anterior à seleção da banca, não havia definição dos blocos, uma vez que o processo de adesão estava em andamento. Para auxiliar as empresas na elaboração de suas propostas, o MGI afirmou ter enviado às empresas participantes as diretrizes e a estrutura básica do concurso, além de estabelecer critérios de qualificação técnica e experiência mínima necessários para a execução do certame.

Em relação à publicação dos editais do concurso, a equipe de fiscalização examinou as minutas dos editais que compõem o CPNU. No entanto, a avaliação não incluiu a análise da condução do projeto após a publicação dos editais, ficando essa etapa fora do escopo da fiscalização realizada. Naquele momento, por ser uma fase inicial do projeto, não havia a definição dos blocos que comporiam o concurso nem os critérios de avaliação dos candidatos. Diante disso, a fiscalização identificou a necessidade de esclarecimentos sobre a estrutura das provas, os critérios de avaliação, os limites de nomeações, a gestão da lista de preferência e o preenchimento das vagas.

Os gestores do MGI afirmaram que as decisões sobre cargos, blocos temáticos e critérios de classificação seriam refletidas nos editais, elaborados pelas instâncias de governança com a banca examinadora, amplamente divulgados. Assim, a publicação dos editais abordou a organização dos cargos em blocos, os pesos dos eixos temáticos, os limites de aprovações e a impossibilidade de alterar a escolha de cargos após a inscrição, mitigando os riscos identificados.

A fiscalização apontou o risco da falta de requisitos para preservação da segurança e sigilo das provas. Os gestores do MGI afirmaram que a contratação da banca examinadora incluiu a exigência de um plano de segurança rigoroso para garantir o sigilo em todas as etapas do processo, com fiscalização contínua. Embora os argumentos apresentados tenham sido considerados suficientes, a equipe de fiscalização não pôde avaliar a implementação das medidas, pois essa etapa não fazia parte do escopo do acompanhamento realizado.

O TCU apontou como risco ao CPNU a falta de definição clara, por parte do MGI, sobre os procedimentos de verificação das cotas raciais, indígenas e para pessoas com deficiência, desta-

cando a importância de estabelecer requisitos mínimos e comunicá-los à banca contratada. Assim, o MGI informou considerar a inclusão das especificidades do processo no Termo de Referência, além de incluir nos editais todas as condições legais e procedimentos para regular a aplicação das cotas.

A rotatividade de pessoal na organização do concurso foi um risco identificado pela fiscalização e abordado pela gestão do MGI na matriz de riscos do projeto. Como medidas para mitigar esse risco, os gestores informaram que foram estabelecidos níveis de confidencialidade para restringir o acesso a etapas mais sensíveis do processo, além de restringir a participação de parentes, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau na organização do concurso.

A equipe de fiscalização identificou que, embora o CPNU vise selecionar candidatos com motivação e compromisso com o interesse público, não foram criadas ferramentas adequadas para avaliar essas características, o que pode comprometer os objetivos do concurso. O MGI mencionou o Guia Referencial para Concursos Públicos, que aborda o conceito de *ethos* público e sugeriu que, se necessário, a governança e a banca examinadora discutiriam sua aplicação. O MGI reconheceu os riscos e se comprometeu a tomar medidas futuras, embora a fiscalização tenha destacado que o Guia não especifica um instrumento claro para avaliar essas características, mantendo o risco de não atingir os objetivos.

O MGI também apontou a dificuldade de definir empiricamente o *ethos* público e reafirmou o compromisso de monitorar e avaliar o CPNU, assumindo a responsabilidade de desenvolver novas ferramentas de seleção, caso as atuais se mostrem inadequadas. Quanto à avaliação da qualidade das provas, os gestores explicaram que essa análise estaria prevista para uma etapa posterior à aplicação, assegurando a devida avaliação do projeto.

A fiscalização identificou o risco de que os blocos temáticos do CPNU agrupam cargos com atribuições e perfis profissionais muito heterogêneos, o que poderia comprometer a seleção de candidatos adequados para cada cargo. Esse risco foi comunicado e o MGI argumentou que os cargos de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e Analista Técnico em Políticas Sociais (ATPS) têm atribuições semelhantes, apesar de atuarem em âmbitos e níveis diferentes. Além disso, o MGI afirmou que não é correto dizer que os cargos de ATPS, EPPGG, Psicólogo, Auditor-Fiscal do Trabalho e Médico serão avaliados pelo mesmo instrumento de seleção, pois, embora façam

a mesma prova, os pesos das questões serão distintos para cada cargo. A fiscalização informou a permanência do risco de que os candidatos aprovados não tenham o conhecimento teórico mínimo para as suas funções e que os selecionados não atendam às necessidades dos órgãos participantes. Embora tenha considerado a resposta do MGI insuficiente, comunicou que ela reflete a discricionariedade do gestor, e eventuais alterações no modelo poderão ser avaliadas em monitoramentos futuros.

O acompanhamento também apontou o risco da falta de ferramentas para avaliar os resultados do CPNU. As propostas apresentadas pelo MGI incluem o monitoramento simultâneo ao desenvolvimento do concurso para identificar padrões de seletividade, além de avaliações a serem realizadas após o encerramento do certame. Apesar dessas medidas mitigadoras, a fiscalização considerou como risco subsistente.

O TCU apontou risco na lacuna de informações nas minutas dos editais como os critérios para prova de títulos, especificação dos cargos por bloco temático, coleta de dados biométricos e clareza nas regras de classificação, regionalização das vagas, alocação e cadastro reserva. A equipe do MGI informou à equipe de fiscalização que foram realizados ajustes no edital, incluindo os apontamentos necessários, além de informar que haveria ato normativo para regularizar a utilização do banco de candidatos aprovados em lista de espera.

A partir do acompanhamento realizado pelo TCU, o MGI reduziu os riscos relacionados às fases iniciais do concurso que antecederam à contratação da banca examinadora assim também em momento anterior à publicação dos editais do concurso, adotando medidas corretivas, considerando a discricionariedade dos gestores do MGI.

Em relação à atuação da Controladoria-Geral da União (CGU), no aspecto do controle interno, foi realizado um trabalho de consultoria. Mais especificamente, tomou-se como ponto de partida documentos preliminares da contratação da banca examinadora, com o objetivo de emitir recomendações para melhorias ágeis em virtude da necessidade de tempestividade para a contratação e consequente viabilização do concurso.

Nesse contexto, as recomendações emitidas pela CGU tiveram enfoque em garantir a conformidade legal e a tempestividade da contratação da banca examinadora, de modo a evitar atrasos no cronograma e a assegurar que o processo fosse conduzido de maneira eficiente e dentro dos parâmetros estabelecidos pela legislação. Essa ação demonstrou como a atuação proativa do

controle interno pode não apenas corrigir desvios, mas também contribuir para a melhoria e a robustez de processos críticos, fortalecendo a governança e contribuindo diretamente para a melhoria das políticas públicas.

Através das recomendações emitidas na Consultoria, o MGI aprimorou o fundamento utilizado para justificar a dispensa na licitação, incorporando a estimativa de preço da contratação, acompanhada de suas motivações e justificativas. Além disso, os gestores puderam aperfeiçoar o detalhamento do objeto da contratação, com o objetivo de tornar o texto mais preciso quanto às expectativas em relação à contratada, revisando e compatibilizando o modelo de execução com o detalhamento das ações individualizadas previstas no Termo de Referência. Ademais, foram incluídas rotinas de fiscalização e gestão no Termo de Referência, além de uma alteração nos requisitos contratuais para especificar a impossibilidade de formação de consórcio.

CONCLUSÃO

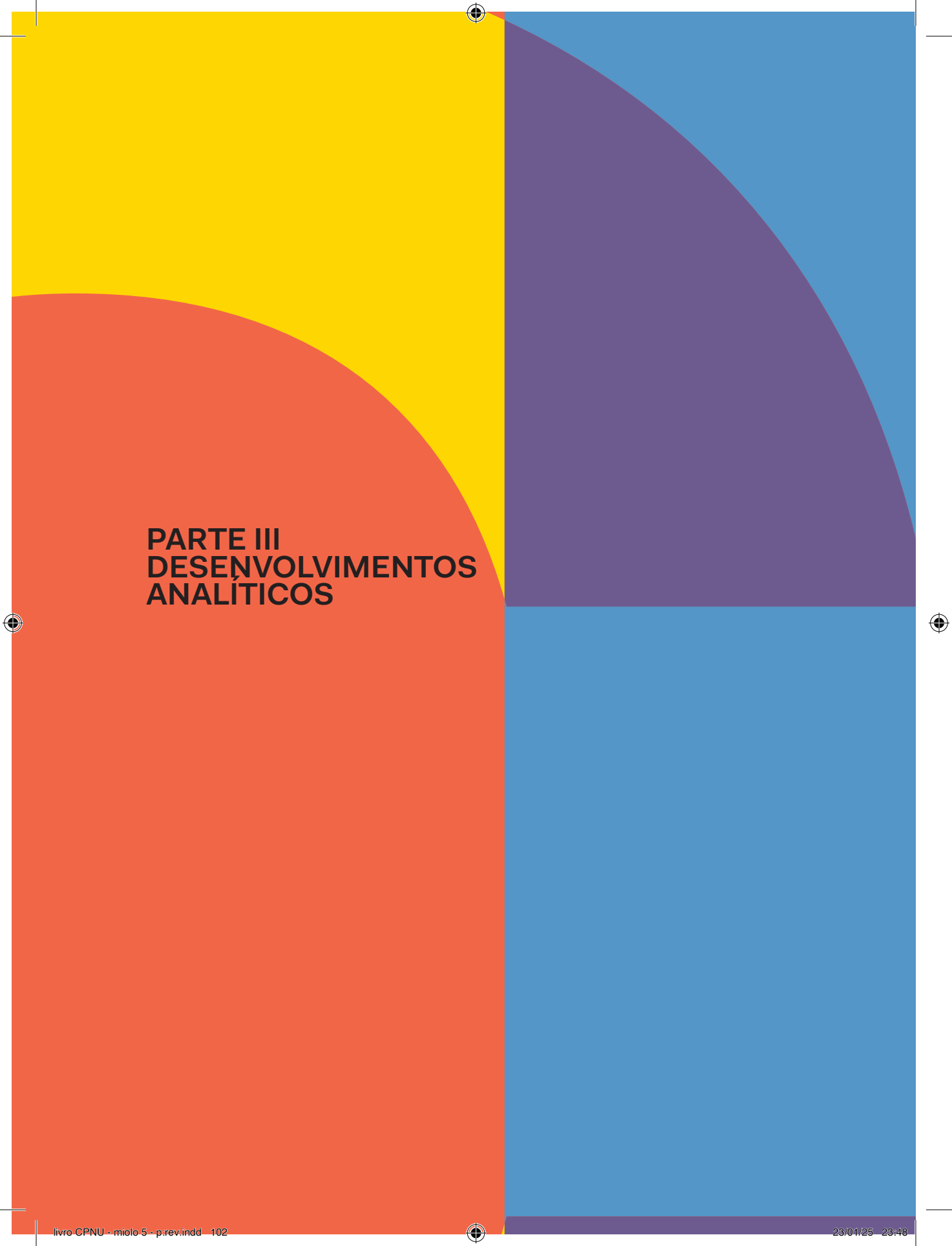
A atuação dos órgãos de controle, no âmbito das suas prerrogativas, foi essencial para garantir a transparência, a legalidade e a eficiência dos processos iniciais envolvidos no Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), reduzindo riscos e garantindo a conformidade com a legislação. Ao receber recomendações técnicas do TCU e da CGU, a equipe de organização do concurso conseguiu aprimorar, de forma tempestiva, suas práticas administrativas na contratação, reforçando a confiança pública e a qualidade do certame.

Essa experiência de interlocução concomitante entre os órgãos de controle e os gestores do MGI, responsáveis pelo CPNU, não apenas viabilizou a alteração dos atos para o atendimento à conformidade, como também aperfeiçoou os processos administrativos, viabilizando que o ineditismo do projeto pudesse ser implementado observando os parâmetros técnicos estabelecidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Manual de orientações técnicas**. Brasília: CGU, 2017. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/64815/11/Manual_de_orientacoes_tecnicas_2017.pdf. Acesso em: 7 set. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Regimento Interno do Tribunal de Contas da União**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/regimento-interno-do-tribunal-de-contas-da-uniao.htm>. Acesso em: 7 set. 2024.



PARTE III DESENVOLVIMENTOS ANALÍTICOS

INOVANDO NA FORMA DE SELEÇÃO: O CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO

Ana Cláudia Alves de Medeiros Silva
Maria Aparecida Chagas Ferreira
Pedro Assumpção Alves
Ivelise Carla Vinhal Lício

Artigo ligeiramente
revisado e ajustado,
a partir da publicação
original no XIII
Congresso Consad
de Gestão Pública,
agosto de 2024
em Brasília-DF

INTRODUÇÃO

Este texto ajuda a desmistificar o debate sobre o número excessivo de servidores públicos no Brasil, denominado “inchaço” da máquina pública, alimentado por discursos neoliberais que vem sendo refutado ao longo do tempo (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017; MATTOS, 2011). Dados do Painel Estatístico de Pessoal, de julho de 2023, revelam que dezesseis por cento do total de servidores federais estão na faixa etária acima de 60 anos e que a média de idade dos servidores com vínculo ativo é de 47 anos. Além disso, cerca de 12% dos servidores se encontram em situação de abono de permanência, ou seja, há um grande quantitativo de pessoas próximas a deixar os quadros da administração pública federal nos próximos anos, evidenciando a demanda pela reposição para que o Estado continue realizando suas atribuições.

Um recente estudo conduzido pela Enap aponta para três momentos de auge na entrada de servidores públicos: de 1988 a 1998, de 2003 a 2010 e de 2012 a 2016 (MASSON; GOMIDE, 2023). Esses picos têm diferentes impactos no estoque de servidores, com quedas e crescimentos subsequentes. Ao comparar o estoque de servidores com a população brasileira, observa-se uma diminuição relativa na proporção de servidores para cada 100 mil habitantes ao longo dos anos, indicando a necessidade de uma reposição mais consistente de servidores. Nos últimos 30 anos, houve uma queda acentuada no número de servidores

públicos para cada 100 mil habitantes, que passou de 170 para 78. Este estudo também mostra que ao excluir as universidades e os institutos federais, o cenário mostra uma queda acentuada no estoque de servidores desde 1988, com uma diminuição relativa de 54% em relação à população brasileira.

Em setembro de 2022, o contingente de servidores civis ativos no âmbito do Poder Executivo Federal totalizava 568 mil indivíduos. Este contingente representava 5,3% da população economicamente ativa do país, um percentual inferior aos 5,8% registrados em 2001. Notavelmente, em 2022, este número atingiu o seu nível mais baixo desde 2009. Considerando o conjunto de vínculos no setor público brasileiro como um todo, abrangendo todos os níveis federativos e poderes da República, o Executivo Federal representava aproximadamente 7,5% da força de trabalho em 2020, um percentual também inferior aos 10% registrados em 2001.

Estes dados apontam para a necessidade de uma maior institucionalização e regularidade na realização de concursos públicos para garantir o funcionamento adequado do aparato estatal. As entradas de servidores devem ocorrer de forma mais previsível e contínua, evitando a paralisia de serviços públicos essenciais. Para recompor parte da defasagem identificada, o MGI autorizou diversos órgãos e entidades públicas a proverem cerca de nove mil vagas em concursos públicos a serem realizados no âmbito de 2023 e 2024.

Este artigo tem como objetivo apresentar a concepção do projeto do CPNU, a base teórica que fomentou a ideia, os modelos de seleção em outros países e, por fim, discute oportunidades e vantagens que esse modelo inovador tem para aperfeiçoar a forma de entrada no serviço público federal.

METODOLOGIA

O objetivo do presente trabalho foi usar o método qualitativo, como descrição de um estudo de caso, para detalhar origem, ideias e concepções do projeto do concurso nacional, abordando as principais ações que contribuíram para o lançamento, estratégias e resultados em relação à adesão dos órgãos a essa inovação.

O CONCURSO PÚBLICO

A formação do Estado brasileiro passou por diversas fases que transformaram sua estrutura de governo e a administração pública. A literatura cita como “primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo” (COSTA, 2008, p. 18) a reforma realizada durante o Estado Novo, governo de Getúlio Vargas (1930-1945). Em 1938, a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) cujo intuito era definir e executar a política para o pessoal civil, com a admissão para os quadros mediante concurso público, com origens no modelo weberiano de burocracia.

As principais motivações para realização do concurso público eram criar uma separação entre o público e o privado, contrapor-se às práticas de nepotismo e apadrinhamento, introduzir um sistema de mérito baseado em igualdade de oportunidade e impessoalidade, por meio da contratação meritocrática para os quadros públicos, requisitos para a criação de um moderno sistema público de pessoal (BERGUE, 2019; CARVALHO, 2011; COSTA, 2008).

No período militar (1964-1984) apesar de continuar a exigência de concurso público para ingresso, ampliou-se a contratação via Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) especialmente para a administração indireta (MAIA, 2021) e as ligações entre o Estado e grupos de interesse se intensificaram, na forma de insulamento e anéis burocráticos (CARVALHO, 2011; CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

A superação do legado autoritário no país ocorreu com a implantação do Estado Democrático de Direito, que no âmbito da máquina pública passava pela redefinição e profissionalização (CARVALHO, 2011; CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Dentre as mudanças ocorridas nesse período, a Carta Magna do país estabeleceu o recrutamento do servidor por meio da universalização do instituto do concurso público e a unificação do regime jurídico dos servidores públicos.

A partir das premissas da nova gestão pública ou *new public management* (NPM), Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) promoveu o modelo de administração pública gerencial atendendo à onda internacional de estado essencial. Assim, funções exclusivas ainda seriam recrutadas via concurso público enquanto o não essencial deveria ser terceirizado ou publicizado para os setores privados ou público não estatal (CARVALHO, 2011; MAIA, 2021).

Governos posteriores não promoveram reformas substanciais e o concurso público continua como pedra fundamental na construção de uma administração pública eficiente e capaz de

atender às demandas da sociedade. O concurso representa a manutenção de uma forma avançada e justa de seleção de pessoal (FONTAINHA *et al.*, 2014). Neste sentido, vale ressaltar o atual posicionamento do MGI no combate ao avanço da Proposta de Emenda Constitucional nº 32/2020 que altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa, que em sua essência busca a reintrodução do patrimonialismo e clientelismo como regra para a seleção de servidores.

O Guia Referencial para Concursos Públicos, lançado em 2023, apresenta os principais objetivos atuais de um concurso público: a) renovar o quadro de pessoal; b) fortalecer a capacidade institucional; c) aprimorar a administração pública e c) aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade da prestação de serviços e das políticas públicas (GOMIDE *et al.*, 2023a).

Tendo em vista o diagnóstico sobre a necessidade de reposição de pessoal civil e a premissa frágil do “inchaço estatal” o MGI autorizou 9.076 vagas para preenchimento via concurso público, no intuito de recompor a força de trabalho da administração pública federal, para os órgãos e quantidades descritas na Tabela 1, de acordo com o limite previsto na Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2023.

É importante pontuar que o número expressivo de vagas autorizadas abriu uma janela de oportunidade para que a admissão via concurso público pudesse ser aprimorada e modernizada, de forma a torná-lo ainda mais justo, eficaz e acessível.

Tabela 1 – Vagas autorizadas e adesão por órgão

Órgão	Vagas	Adesão	
		Sim	Não
Advocacia-Geral da União – AGU	400	400	0
Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico – ANA	40	0	40
Agência Nacional de Aviação Civil – Anac	70	0	70
Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL	40	40	0
Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS	35	35	0
Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel	50	0	50
Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ	30	30	0
Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT	50	0	50
Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa	50	0	50
Banco Central do Brasil – BCB	100	0	100
Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia – Censipam	50	0	50
Comissão de Valores Mobiliários – CVM	60	0	60
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ	50	0	50
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES	50	0	50
Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT	100	0	100
Fundação Nacional dos Povos Indígenas – Funai	502	502	0
Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz	300	0	300
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE	100	0	100
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE	895	895	0
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea	80	0	80
Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – Incra	742	742	0
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep	50	50	0
Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – INMETRO	100	0	100
Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI	120	0	120
Ministério da Agricultura e Pecuária – MAPA	520	520	0
Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI	814	296	518
Ministério da Cultura – MinC	50	50	0
Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio Exterior e Serviços – MDIC	110	110	0
Ministério da Educação – MEC	290	70	220
Ministério da Fazenda – MF	40	0	40
Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – MGI	1480	1480	0
Ministério da Justiça e Segurança Pública – MJSP	130	130	0
Ministério da Saúde – MS	220	220	0
Ministério das Relações Exteriores – MRE	100	0	100
Ministério de Minas e Energia – MME	30	0	30
Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima – MMA	98	0	98
Ministério do Planejamento e Orçamento – MPO	160	60	100
Ministério do Trabalho e Emprego – MTE	900	900	0
Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania – MDH	40	40	0
Ministério dos Povos Indígenas – MPI	30	30	0
Superintendência Nacional de Previdência Complementar – PREVIC	40	40	0
TOTAL	9.226	6.640	2.476

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

REFLEXÕES SOBRE OS CONCURSOS PÚBLICOS REALIZADOS NO PASSADO RECENTE

Um dos primeiros problemas apontados é a baixa representatividade sociodemográfica da população no âmbito do poder público. Um apontamento é uma relação positiva encontrada entre renda familiar mensal alta e residir em regiões metropolitanas com maior probabilidade de aprovação em concursos públicos, fato possivelmente decorrente de maior acesso a serviços educacionais e de cursos preparatórios para concursos (BEZERRA, 2012; CASTELAR *et al.*, 2010). Dados analisados por pesquisadores do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) mostram desigualdades tanto de gênero quanto de raça no funcionalismo público federal, assim “os homens brancos são a maior parte, seguidos pelas mulheres brancas e, muito mais abaixo, pelos homens negros. As mulheres negras representam cerca da metade dos homens brancos” na administração pública (PENHA; PICANÇO, 2021, p. 5). Este quadro é reforçado pelas práticas de enviesadas de bancas de concurso para professores de magistério superior e a necessidade de efetiva aplicação da política de cotas raciais nos concursos para docentes (ALENCAR, 2021; FARIA, 2016).

O primeiro esforço ao promover inovações na forma de seleção de servidores públicos é a promoção de uma reflexão crítica sobre o passado recente dos concursos públicos. Neste sentido, uma das principais lacunas é a ausência da noção do *ethos* ou vocação pública nas seleções, inadequação do candidato ao perfil do cargo e a baixa representatividade da população em geral no aparelho estatal (ARAÚJO; OLIVEIRA; CARDOSO, 2020; COELHO; MENON, 2018; FONTAINHA *et al.*, 2014; GOMIDE *et al.*, 2023b; OLIVEIRA; CASTRO JUNIOR; MONTALVÃO, 2022).

A vocação pública ou *ethos* trata daquilo que orienta o comportamento dos servidores, em atuação coletiva, para priorizar na tomada de decisão os valores democráticos, igualdade de direitos e oportunidades, a participação dos cidadãos e a garantia de transparência (GOMIDE *et al.*, 2023a). Existe um mercado voltado para preparação de candidatos, com cursos presenciais, *on-line*, material preparatório, transporte e hospedagem para concursos públicos (ARAÚJO; OLIVEIRA; CARDOSO, 2020; FONTAINHA *et al.*, 2014). Muitos candidatos levam em conta apenas a estabilidade financeira propiciada pelo serviço público, deixando de lado um importante elemento para sua função, a capacidade de atuar em nome do interesse público. Corroborar esta análise em uma pesquisa com um órgão do poder judiciário

(ASSIS; RIBEIRO, 2017) e com servidores de institutos federais de educação superior (MACÊDO *et al.*, 2016).

Muitas vezes existe uma incompreensão do candidato sobre o perfil necessário para o serviço público porque os editais padronizados não trazem esse detalhamento (ARAÚJO; OLIVEIRA; CARDOSO, 2020). A inadequação do candidato ao perfil do cargo tem outros condicionantes, como a realização do certame apenas via provas objetivas para aferir conhecimentos. Esse modelo de avaliação não consegue mensurar as competências hoje necessárias para atuação do serviço público, muito diferente daquelas preconizadas à época de promulgação de nossa Constituição Federal. Além disso, contraria a própria Carta Magna ao aferir tão somente conhecimentos adquiridos via formação acadêmica, fazendo com que os candidatos apenas respondam quais são os itens certos e errados em uma prova (FONTAINHA *et al.*, 2014; GOMIDE *et al.*, 2023b; NOGUEIRA; CARDOSO JR., 2011).

Pesquisa que avaliou os editais de concursos públicos para os cargos de médico (ou cirurgião) e escriturário (ou auxiliar administrativo) para instituições federais de ensino superior, no ano de 2021, verificou que independentemente do nível de complexidade a maior parte das provas foi apenas objetiva (OLIVEIRA; CASTRO JUNIOR; MONTALVÃO, 2022). Estudo que avaliou concursos públicos para bacharéis em ciências contábeis, entre os anos de 2010 e 2014, concluiu que as questões presentes nas provas não exigem habilidade cognitiva de análise, síntese e avaliação, ou seja, não são testadas a possibilidade de resolver problemas. A resolução de problemas é uma das competências transversais preconizadas atualmente para os servidores públicos (OLIVEIRA; MARQUES; CARVALHO, 2021). Mesmo quando existem provas discursivas ou de títulos, segundo Araújo e colaboradores (2020), privilegia-se um conhecimento formal deslocado da prática necessária para realização de determinada atribuição.

A maior parte dos países que compõem a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) realizam a avaliação dos candidatos para competências cognitivas, comportamentais e de motivação para ingressar no setor público. São utilizadas entrevistas, análise de currículos e técnicas para avaliação de competências, destoando do Brasil cuja seleção ainda se concentra em provas para mensurar aspectos cognitivos padronizados (REIS *et al.*, 2023).

O COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

Um dos pontos mais importantes no debate sobre o processo de elaboração do projeto do CPNU foi o de auxiliar diversos órgãos que perderam a capacidade institucional de realizar seus próprios concursos. Alguns ficaram mais de vinte anos sem processos de seleção.

Um dos desafios presentes na literatura para o serviço público em todas as esferas é a utilização de serviços compartilhados (BUENO; BRELÀZ; SALINAS, 2016). Por meio de arranjos colaborativos se permite a entrega mais eficiente de atividades e processos passíveis de padronização, em uma estratégia para aumentar a eficiência e a economia de escala com otimização dos recursos públicos (CHERRY; PIDGEON, 2018; FERREIRA; BRESCIANI; MAZZALI, 2014).

Já existiam experiências bem-sucedidas no governo federal, como o almoxarifado virtual, o Sistema de Registro de Preços e as compras sustentáveis (COSTA; TERRA, 2019; OLLAIK, 2018; REZENDE *et al.*, 2017; SILVA; BARKI, 2014) induzidas pela Central de Compras, unidade integrante da Secretaria de Gestão e Inovação do MGI. Além dessas, o MGI oferece uma série de serviços administrativos compartilhados, por meio do Centro de Serviços Compartilhados instituído pelo Decreto nº 11.837, de dezembro de 2023, como folha de pagamento, contratos, tecnologia da informação e comunicação e serviços administrativos para o Ministérios do Planejamento e Orçamento; Ministério da Fazenda; Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços; Ministério dos Povos Indígenas; Ministério das Mulheres; Ministério da Igualdade Racial; Ministério dos Direitos Humanos; Ministério do Esporte, Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; Ministério de Portos e Aeroportos; Ministério da Previdência; Ministério do Turismo; além do próprio MGI.

Tais iniciativas reforçam a necessidade da inovação no governo, decorrente dos problemas complexos enfrentados (CUNHA, 2017). A inovação em qualquer organização busca um melhor desempenho via redução de custos administrativos ou de suprimentos, aumento da produtividade ou maior compartilhamento de informações e conhecimentos entre os atores organizacionais (MARSHALL *et al.*, 2019; SCHUH *et al.*, 2018). A inovação também compreende encorajar o pensamento e realizar atividades rompendo com rotinas e padrões existentes (NG, 2017).

As mudanças no mundo atual são inevitáveis e forçam continuamente as organizações a se adaptarem, promovendo alterações que melhorem sua performance (PAKDEL, 2016). A ideia do CPNU representa uma mudança radical do paradigma até então adotado por cada organização conduzindo seu próprio certame. A adoção de um modelo compartilhado para concursos, além de auxiliar os órgãos, apresentava-se promissora ao tentar unificar o certame de ingresso.

O país conta com a experiência da avaliação educacional de larga escala, o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), que avalia o desempenho dos estudantes ao final da educação básica para ingresso na educação superior; acesso ao Sistema de Seleção Unificada (Sisu); e ao Programa Universidade para Todos (ProUni). Em 2022, o Enem contou com a inscrição de 3,4 milhões de candidatos com a realização de provas em 1.747 municípios nos mesmos dias. Essa experiência reforçou a ideia de aplicação simultânea de provas no CPNU em localidades diferentes pelo país.

REFERÊNCIAS COMPARATIVAS

O projeto do CPNU também tomou como referência os processos seletivos de entradas de servidores públicos em alguns países, tendo em vista que o recrutamento e a seleção de quadros técnicos é uma parte fundamental da administração governamental. Foram analisadas a situação da França, da Espanha e de Portugal. Cada um desses países possui seu próprio sistema e procedimentos específicos para garantir a escolha adequada dos candidatos e a eficiência no funcionamento do setor público.

Em Portugal, desde 2008, há três modalidades de emprego público: a nomeação, o contrato e a comissão de serviço (BILHIM, 2019). Como no Brasil há um regime profissionalizado de carreiras cujos titulares estão sujeitos à regra do concurso competitivo, universal e aberto (BILHIM, 2019). O processo de recrutamento e seleção de servidores públicos é caracterizado por uma combinação de provas centralizadas e a identificação de postos de trabalho. A seleção de currículos e a realização de entrevistas são descentralizadas e feitas por órgãos específicos. A performance do profissional em todas as etapas é somada para determinar o resultado final da seleção, minimizando assim a possibilidade de discricionariedade nas entrevistas finais.

As vagas no setor público em Portugal são amplamente divulgadas no portal do governo, no Diário da República e em si-

tes específicos de recrutamento do governo (EMPREGO PÚBLICO, 2024). Os candidatos normalmente preenchem formulários online, anexando documentos como currículo, carta de motivação e cópias de certificados de instrução e experiência profissional. Após o prazo de inscrição, uma comissão de recrutamento avalia as candidaturas e seleciona os candidatos que atendem aos requisitos do cargo. As etapas subsequentes podem incluir provas escritas, testes psicométricos, entrevistas e avaliações de competências, dependendo da natureza do cargo.

Na Espanha, o acesso ao serviço público ocorre por processos seletivos que se baseiam nos princípios da igualdade, mérito e capacidade (CARVALHO, 2019). O processo de recrutamento de servidores públicos é regulamentado pelo sistema de Ofertas de Emprego Público (OEP) pela Administração Geral do Estado. As OEPs definem o número de vagas disponíveis em cada ano e são publicadas no Boletim Oficial do Estado (BOE) e nos sites dos órgãos públicos. Especificamente, o governo publica um anúncio de oferta de emprego público, detalhando os cargos disponíveis, os requisitos necessários, o número de vagas e outros detalhes relevantes. Os candidatos se inscrevem online, preenchendo formulários e anexando documentos como currículo e comprovantes de formação e experiência (SECRETARÍA DE ESTADO DE FUNCIÓN PÚBLICA, 2024).

As fases de seleção na Espanha variam de acordo com o cargo, mas geralmente incluem provas escritas, testes de aptidão, entrevistas, experiência profissional, títulos acadêmicos e avaliações de competências (CARVALHO, 2019). A experiência prévia dos candidatos também é considerada em uma fase de méritos (SECRETARÍA DE ESTADO DE FUNCIÓN PÚBLICA, 2024). Após a avaliação, uma lista de candidatos aprovados é publicada no BOE ou no site do órgão público, e os candidatos são nomeados com base em sua classificação.

Diferentemente de Portugal e Espanha, na França não há uma etapa única e centralizada. O sistema de seleção é baseado em diversos concursos públicos, cada um relacionado a um cargo ou função específica no setor público. Esses concursos são geralmente organizados por ministérios ou agências governamentais responsáveis pelo recrutamento para seus respectivos departamentos.

Entretanto, as vagas no setor público também são anunciadas em um site oficial do governo (CHOISIR LE SERVICE PUBLIC, 2024), que centraliza as informações sobre oportunidades para candidatos que pretendem ingressar no serviço público (OECD,

2023). Os candidatos se inscrevem online e podem ser submetidos a provas escritas, avaliação de currículo, entrevistas, avaliações de competências e verificações de referências, dependendo do cargo. Uma lista de classificação é criada após todas as etapas, com base em critérios objetivos. Aos candidatos no topo da lista são oferecidas as vagas disponíveis e podem passar por um período de estágio ou treinamento antes de se tornarem funcionários públicos efetivos.

Desta forma, os três países compartilham o objetivo de garantir transparência e igualdade de oportunidades no recrutamento de servidores públicos, mas cada um possui seu próprio sistema e procedimentos específicos. Em Portugal, o processo é caracterizado pela combinação de provas centralizadas e descentralizadas. Igualmente, na Espanha, as Ofertas de Emprego Público regulamentam o recrutamento, com ênfase na avaliação de méritos. Já na França, o processo é altamente regulamentado e competitivo.

Longe de se comparar a situação da França, Espanha e Portugal em relação ao Brasil, pois se deve considerar a dimensão populacional e territorial. O Brasil é o país com a maior dimensão territorial entre os quatro, sendo significativamente maior do que os outros três países juntos em termos de área. Em relação à população, o Brasil também é o mais populoso, com uma população consideravelmente maior do que a de França, Espanha e Portugal somadas. A França é o país mais populoso entre esses três europeus, seguida pela Espanha e Portugal, que tem a menor população dos quatro. Portanto, o Brasil é um país vasto tanto em termos de território quanto de população, enquanto os três países europeus são muito menores nesses aspectos.

A principal referência comparativa para o CPNU é o modelo do ENEM, uma prova anual que desempenha um papel fundamental no acesso ao ensino superior no Brasil. Criado em 1998 com o propósito inicial de avaliar o desempenho dos estudantes concluintes do ensino médio. Em 2004, o ENEM se tornou uma ferramenta de ingresso em instituições de ensino superior. Desde 2010, sua nota é utilizada no SiSU, permitindo que os alunos concorram a vagas em universidades públicas. Além disso, o exame também é utilizado como critério de seleção nos programas Financiamento Estudantil (FIES) e ProUni, todos do Governo Federal.

O CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO (CPNU)

O CPNU tem como principal objetivo democratizar o acesso da população às vagas dos cargos públicos efetivos do Poder Executivo Federal, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, mediante a aplicação simultânea de provas em todos os Estados e no Distrito Federal (SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS, 2023).

Atacando algumas das disfunções identificadas, o CPNU foi estruturado a partir da formação de grandes blocos temáticos compostos de cargos e carreiras diferentes, de órgãos federais distintos, porém agregados em função de assuntos, formações e atribuições comuns. O escopo do CPNU prevê uma primeira etapa da seleção de candidatos ao serviço público, por meio de provas com questões de múltipla escolha objetivas, discursivas específicas de cada uma das áreas temáticas, realização da heteroidentificação para candidatos negros e indígenas, a avaliação biopsicossocial. Já a segunda etapa destina-se à avaliação de títulos.

O CPNU também amplia a participação do candidato que ao invés de realizar a inscrição em apenas um concurso concorrendo para um único cargo, passa a ter um grupo de cargos para concorrência.

Para ampliar o acesso da população aos locais de realização dos concursos públicos foi realizada uma análise da cobertura territorial de abrangência para o CPNU que chegou à realização das provas simultaneamente em 228 cidades (COSTA *et al.*, 2023).

No intuito de apoiar os órgãos que possuíam dificuldades de ausência de repertório para contratação da banca e realização das provas, aliado à falta de disponibilidade orçamentária suficiente no exercício de 2023, o MGI assumiu a gestão do concurso e propiciou a adesão voluntária dos órgãos e entidades interessadas. As atividades são compartilhadas pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) e pela Secretaria de Serviços Compartilhados (SSC), ambas do MGI. Dessa maneira, exclui-se a replicação de esforços despendidos por áreas diferentes de gestão de pessoas, cada um executando seu concurso público de maneira individual.

Além disso, foi pensada uma estrutura de governança, um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar” (BRASIL, 2017, p. 3) o CPNU, conforme descrito na Figura 1.

Figura 1 – Instâncias de governança do CPNU



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

A Comissão de Governança é composta de representantes do MGI, da AGU, da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom/PR), do Inep, do Ipea e da Enap. Como atribuições da Comissão estão estabelecer as diretrizes e regras gerais para a realização do CPNU, estabelecer os prazos e metas para a implementação e uniformizar entendimentos a respeito do certame (BRASIL, 2023).

Cada um dos órgãos componentes da estrutura de governança fornecerá ao CPNU uma expertise necessária. O Ipea apoia com estudos sobre o tema concurso público. A AGU atua como coordenadora da rede de segurança jurídica, assegurando que todas as atividades e decisões relacionadas ao concurso estejam em conformidade com a legislação e os princípios legais, garantindo, assim, a integridade e a legalidade de todo o processo. A Enap auxiliará na etapa de seleção do CPNU para que a matriz de desenvolvimento de competências para o setor público brasileiro (OLIVEIRA *et al.*, 2021) seja observada, além de apoiar em cursos de formação na etapa posterior e oferecer cursos de ambientação para os ingressantes.

A Secom/PR auxilia em toda a política de comunicação e divulgação do CPNU. Em contrapartida o Inep, por sua expertise no Enem, tem um papel fundamental de aconselhamento, e de auxílio na rede de aplicação do CPNU.

O Comitê Consultivo e Deliberativo é formado por representantes de cada um dos órgãos que fez adesão ao CPNU. Os órgãos aderentes podem superar dificuldades relacionadas à falta de expertise na implementação de todas as etapas para realização de concursos públicos, aproveitando-se de um modelo compartilhado de execução. O Comitê é responsável por organizar o CPNU, validar e aprovar o plano de trabalho, os blocos temáticos e o edital e é a primeira instância de resolução de conflitos. Os Grupos Técnicos Operacionais assessoram o trabalho do Comitê, acompanham e fiscalizam a execução do plano de trabalho e do certame (BRASIL, 2023).

Para viabilizar a realização do CPNU foi estabelecido um arcabouço jurídico para evitar questionamentos e judicialização como: a) o Decreto nº 11.722, de 28/09/2023, que trouxe os principais dispositivos sobre o CPNU e a estrutura de governança; b) a Portaria MGI nº 6.017, de 04/10/2023 que regulamentou o CPNU e apresentava o modelo de Termo de Adesão e plano de trabalho, e c) a Portaria MGI nº 7.221, de 17/11/2023 que designou os membros da Comissão de Governança.

O desenho do projeto seguiu recomendações gerais sobre desenho e gerenciamento de projetos presentes no Guia Referencial para Gerenciamento de Projetos e Portfólios de Projetos e no Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (ENAP, 2021; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2021) procedendo às adaptações necessárias ao caso concreto.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O projeto do CPNU é uma grande mudança organizacional na maneira como os concursos públicos no país podem ser realizados. Qualquer mudança representa uma perspectiva de ameaça ou de desafio para os empregados, líderes e partes interessadas (NEIVA; RAMOS, 2013). Toda mudança organizacional está sujeita a vários fatores que podem facilitar ou dificultar a sua ocorrência (PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001). Estudos recentes vêm reforçando que informação e comunicação adequadas durante o processo de modificação organizacional podem diminuir a resistência e a desconfiança em relação ao processo de mudança, mas a informação precisa ser tempestiva, útil e satisfazer a perguntas (GRAMA; TODERICIU, 2016; VAN DEN HEUVEL *et al.*, 2017).

Assim, para promover o lançamento do projeto do CPNU se adotou a estratégia de reuniões com os seguintes focos: a) direcio-

nada para o âmbito estratégico dos órgãos e entidades da administração pública federal direta que receberam autorização para realização de concurso público e b) dirigida para um perfil tático nas áreas de gestão de pessoas dessas mesmas entidades públicas.

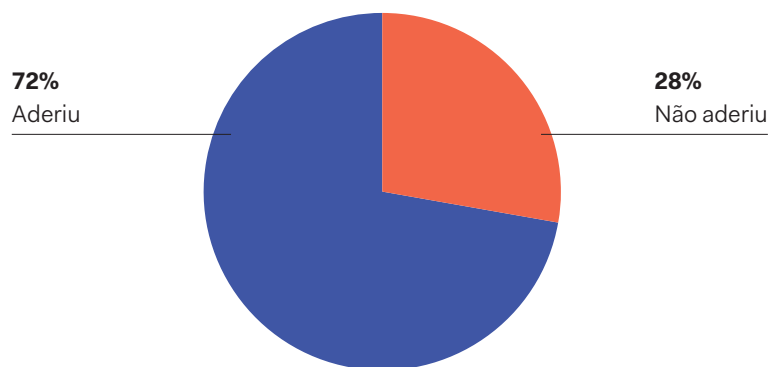
A segunda estratégia de comunicação adotada foi a realização de reuniões com grupos de órgãos bilaterais, com os órgãos interessados e representantes do MGI exclusivamente para sanar dúvidas, prestar esclarecimentos, apresentar os principais detalhes da proposta, buscar construir pontes com os órgãos e entidades para realização do CPNU.

Outra estratégia menos frequente foi a realização de sessões abertas ao público, permitindo o debate de ideias com o conjunto de interessados, como uma sessão para sanar dúvidas em setembro de 2023. Também foi realizada uma sessão específica de tira-dúvidas com órgãos e entidades interessados em participar do CPNU.

Além disso, foram realizadas campanhas de comunicação nas redes sociais e no site institucional do MGI, com replicação nos portais de todos os parceiros institucionais, para esclarecimentos sobre os objetivos do projeto.

O CPNU obteve a adesão de 6.640 vagas, das mais de 9 mil vagas autorizadas pelo MGI, atingindo 72% das vagas, conforme Figura 2. Assim, para uma primeira realização, em que a participação ocorreu de forma voluntária, via adesão, houve um entendimento dos órgãos e entidades participantes sobre a mudança proposta, um voto de confiança na inovação pretendida e as estratégias de comunicação adotadas foram adequadas para o alcance do maior número de vagas.

Figura 2 – Percentual de adesão em relação ao número de vagas no CPNU



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Não fizeram a adesão ao CPNU 2.476 vagas como já detalhado na Tabela 1. Os órgãos que não aderiram justificaram a não adesão por estarem com processos de realização do concurso público de maneira individualizada já bastante adiantada, inviabilizando a participação nessa primeira edição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto do CPNU busca promover a democracia e a inclusão, princípios fundamentais em qualquer sistema de seleção de servidores. Ao permitir que cada candidato escolha vários cargos diferentes dentro da área escolhida, cria-se um ambiente equitativo, onde todos têm as mesmas oportunidades de competir e ampliar as suas chances de passar em uma vaga. Isso elimina a disparidade de oportunidades que pode ocorrer quando um candidato precisa se inscrever em múltiplos concursos em diferentes locais.

O CPNU uniformiza o processo concorrencial e os critérios de acesso. Isso significa que todos os candidatos estarão sujeitos às mesmas regras e avaliações, promovendo a transparência, pois as regras e critérios são claros e aplicados de maneira consistente em todo o país.

Outro benefício significativo desse modelo é a racionalização dos custos. Com a unificação há uma redução substancial nos gastos com inscrições múltiplas para os candidatos. Cada candidato pagou apenas uma inscrição, tornando o processo muito mais acessível e econômico. Para a administração pública, a realização de um concurso unificado possibilita a racionalização de custos, processos e resultados.

Ao fazer uma prova única, é possível concentrar esforços com a contratação de banca examinadora, elaboração e correção da prova, a locação de materiais e imóveis, a contratação de pessoal, tudo de forma unificada.

Além disso, o CPNU também promove a maximização da escolha vocacional e do perfil profissional dos candidatos. Os blocos temáticos que agrupam órgãos e carreiras de aptidões similares permitem que os candidatos escolham um conjunto de oportunidades que estejam mais alinhadas com suas habilidades e interesses. Assim, possibilita uma modalidade de seleção onde valores e aptidões consideradas mais apropriadas para profissionais que pretendam ingressar no serviço público. Isso não apenas beneficia os candidatos, mas também as instituições públicas, que receberão servidores mais motivados e competentes.

Outra vantagem importante é a criação de bases de transição para um modelo de seleção periódico. A ideia de realizar concursos de forma unificada abre a possibilidade de estabelecer um calendário regular de seleção, o que pode contribuir para a gestão de recursos humanos no serviço público. Isso permitirá que as instituições planejem com antecedência a reposição de pessoal, garantindo maior estabilidade e continuidade dos serviços prestados à sociedade.

Em resumo, o CPNU apresenta vantagens significativas para a sociedade brasileira e é um passo importante em direção a um serviço público mais eficiente e transparente, que atende melhor às necessidades do país e de sua população. A implementação do CPNU pode ser um marco na busca por uma administração pública mais eficaz e justa, capaz de servir com excelência à sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, A. E. V. Re-existências: Notas de uma antropóloga negra em meio a concursos públicos para o cargo de magistério superior. **Revista de Antropologia**, 64(3), 2021. <https://doi.org/10.11606/1678-9857.ra.2020.189647>

ARAÚJO, A. L. G.; OLIVEIRA, K. P.; CARDOSO, G. A. A culpa é da indústria concurseira? Reflexões sobre o concurso público. **Revista Digital de Direito Administrativo**, 7(2), 128–146, 2020.

ASSIS, L. G. C.; RIBEIRO, C. V. D. S. Fui aprovado em concurso público. E agora? **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 20(2), 159–172, 2017. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v20i2p159-172>

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas: Liderança e competências para o setor público**. Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2019.

BEZERRA, A. P. **Uma investigação sobre a ocorrência de vies de seleção amostral em concursos públicos no Brasil** [Dissertação (Mestrado em Economia)]. Universidade Federal do Ceará, 2012.

BILHIM, J. A. de F. **Comparação do serviço civil brasileiro frente ao português sobre a profissionalização do serviço público** (Vol. 62). Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2019. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3953>

BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 23 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, 2017.

BRASIL. **Decreto nº 11.722**, de 28 de setembro de 2023. Dispõe sobre o Concurso Público Nacional Unificado e institui seus órgãos de governança. **Diário Oficial da União**, 2023.

BUENO, R. L. P.; BRELÀZ, G. D.; SALINAS, N. S. C. Administração pública brasileira no século 21: Seis grandes desafios. **Revista do Serviço Público**, 67, 7–28, 2016. <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i0.1152>

CARVALHO, E. D. P. O aparelho administrativo brasileiro sua gestão e seus servidores de 1930 aos dias atuais. Em **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro** (Vol. 5, p. 47–90). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, 2011.

CARVALHO, F. L. Siete Modelos Comparados De Función Pública: Análisis Jurídico, Tendencias Y Retos Del Empleo Público En El Mundo.

Revista Internacional Consinter de Direito, 503–524, 2019. <https://doi.org/10.19135/revista.consinter.00009.27>

CASTELAR, I. et al. Uma análise dos determinantes de desempenho em concurso público. **Economia Aplicada**, 14(1), 2010. <https://doi.org/10.1590/S1413-80502010000100006>

CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995–2014): Avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, 51(1), 1–26, 2017. <https://doi.org/10.1590/0034-7612144002>

CHERRY, C. E.; PIDGEON, N. F. Is sharing the solution? Exploring public acceptability of the sharing economy. **Journal of Cleaner Production**, 195, 939–948, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.278>

CHOISIR LE SERVICE PUBLIC. **Choisir le service public**. 2024.

COSTA, C. C. de M.; TERRA, A. C. P. **Compras públicas: Para além da economicidade**. Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2019.

COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, 42(5), 829–874, 2008. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500003>

COSTA, M. A. et al. **Nota Técnica proposta para a descentralização do Concurso Público Nacional Unificado**. INCT em Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial (INPuT). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, 2023.

CUNHA, B. Q. Uma Análise da Construção da Agenda de Inovação no Setor Público a Partir de Experiências Internacionais Precursoras. **Em Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 266, 2017.

EMPREGO PÚBLICO. (2024). **Emprego Público**. <https://www.empregopublico.gov.pt/HomePage>

ENAP (Org.). **Guia referencial para gerenciamento de projetos e portfólios de projetos**. Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2021.

FARIA, I. P. D. Cotas raciais em concurso público: O ingresso na carreira docente. **Diálogo**, 0(32), 147–165, 2016. <https://doi.org/10.18316/2238-9024.16.36>

FERREIRA, C.; BRESCIANI, L. P.; MAZZALI, L. Centros de Serviços Compartilhados: Da experiência britânica às perspectivas de inovação na Gestão Pública Brasileira. **Revista do Serviço Público**, 61(4), 387–403, 2014. <https://doi.org/10.21874/rsp.v61i4.57>

FONTAINHA, F. et al. **Processos seletivos para a contratação de servidores públicos**: Brasil, o país dos concursos? FGV Direito Rio, 2014.

GOMIDE, A. et al. **Guia Referencial para Concursos Públicos**: Promoção do ethos público, realidade brasileira, inclusão, diversidade e direitos humanos. Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2023.

GOMIDE, A. et al. **Subsídios para uma reforma administrativa voltada à cidadania**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, 2023.

GRAMA, B.; TODERICIU, R. Change, resistance to change and organizational cynicism. **Studies in Business and Economics**, 11(3), 47–54, 2016. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0034>

MACÊDO, D. F. D. et al. Análise do concurso público como instrumento de seleção de pessoal no setor público: Percepção de um grupo de servidores de instituições federais de ensino superior. **Revista Sociais e Humanas**, 29(1), 92, 2016. <https://doi.org/10.5902/2317175820898>

MAIA, B. A institucionalização do concurso público no Brasil: Uma análise sócio-histórica, 72(3). Recuperado de **Revista do Serviço Público**, 72(3), 663–684, 2021.

MARSHALL, D. R. et al. Learning off the Job: Examining Part-time Entrepreneurs as Innovative Employees. **Journal of Management**, 45(8), 3091–3113, 2019. <https://doi.org/10.1177/0149206318779127>

MASSON, P. S. S.; GOMIDE, A. **Nota Técnica 545/2023/CGDADOS/DAE/ENAP**. Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2023.

MATTOS, F. A. M. de. Emprego público no Brasil: Aspectos históricos e evolução recente. Em J. C. Cardoso Jr (Org.), **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro** (Vol. 5, p. 445). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, 2011.

NEIVA, E. R.; RAMOS, L. D. Contexto de mudança organizacional: Sua influência sobre a aprendizagem, as redes sociais e as competências aprendidas no trabalho. **Anais do XXXVI EnANPAD**, 1–16, 2013.

NG, T. W. H. Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. **The Leadership Quarterly**, 28(3), 385–417, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>

NOGUEIRA, R. P.; CARDOSO JR., J. C. C. Tendências e problemas da ocupação no setor público brasileiro: Conclusões parciais e recomendações de pesquisa. Em J. C. C. Cardoso Jr. (Org.), **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro** (p. 415–442). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, 2011.

OECD. **Strengthening the attractiveness of the public service in France: Towards a territorial approach** (OECD Public Governance Policy Papers 28; OECD Public Governance Policy Papers, Vol. 28), 2023. <https://doi.org/10.1787/ab9ebe85-en>

OLIVEIRA, A. B. D. S.; CASTRO JUNIOR, J. D. L. P.; MONTALVÃO, S. D. S. O mito da meritocracia: Academicismo e falhas metodológicas nos concursos públicos brasileiros. **Revista de Administração Pública**, 56(6), 694–720, 2022. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220150>

OLIVEIRA, J. M.; MARQUES, P.; CARVALHO, R. **Matrizes de desenvolvimento competências para o setor público brasileiro**. Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2021.

OLLAIK, L. G. **Táxigov: Inovando no Serviço de Mobilidade de Servidores** (p. 17). Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2018.

PAKDEL, A. An Investigation of the Difference in the Impact of Demographic Variables on Employees' Resistance to Organizational Change in Government Organizations of Khorasan Razavi. **Procedia — Social and Behavioral Sciences**, 230, 439–446, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.055>

PENHA, P. H. E. da; PICANÇO, F. **Desigualdades de gênero e raça no funcionalismo público federal: Uma análise exploratória dos efeitos da Lei nº 12.990/2014** (Boletim de Análise Político-Institucional — Artigos, p. 14). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, 2021.

PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. **Studying organizational change and development: Challenges for future research**. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713, 2001. <https://doi.org/10.2307/3069411>

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos—Guia PMBOK® Body of Knowledge – PMBOK® Guide 2000 Edition**, Pennsylvania-USA 2000 (7th ed). Project Management Institute, 2021.

REIS, B. S. *et al.* **Motivação para o serviço público: Como governos de diferentes países e cientistas sociais mensuram a vocação de profissionais para atuar no setor público**. Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2023.

REZENDE, J. F. *et al.* **Táxigov: Inovação no serviço de mobilidade de servidores como modelo de centro de serviços compartilhados no Governo Federal**. X Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2017.

SCHUH, S. C. *et al.* Are you really doing good things in your boss's eyes? Interactive effects of employee innovative work behavior and leader-member exchange on supervisory performance ratings. **Human Resource Management**, 57(1), 397–409, 2018. <https://doi.org/10.1002/hrm.21851>

SECRETARIA DE ESTADO DE FUNCIÓN PÚBLICA. **Portal SEFP**. 2024.

SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS. Concurso público nacional unificado e a busca por um serviço público com a cara do Brasil. **Gestão de Pessoas em Ação**, 1, 69, 2023.

SILVA, R. C. da; BARKI, T. V. P. Compras públicas compartilhadas: A prática das licitações sustentáveis. **Revista do Serviço Público**, 63(2), 157–175, 2014. <https://doi.org/10.21874/rsp.v63i2.93>

VAN DEN HEUVEL, S. *et al.* How change information influences attitudes toward change and turnover intention: The role of engagement, psychological contract fulfillment, and trust. **Leadership & Organization Development Journal**, 38(3), 398–418, 2017. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2015-0052>

UTILIZANDO DESENHO DE MERCADOS NO DESIGN DO CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO

Inácio Bó
Frederico de Moraes Andrade Coutinho
Pedro Assumpção Alves

INTRODUÇÃO

A recomposição da força de trabalho na máquina pública brasileira é um tema que tem gerado cada vez mais interesse. O número expressivo de inscritos no CPNU (2,2 milhões de pessoas) demonstra que a disputa por vagas no serviço público tornou-se objeto de um processo que exige cada vez mais eficácia em seu desenho alocativo. No Brasil, o recrutamento de servidores públicos se dá majoritariamente via concursos públicos. Este processo está previsto na Constituição Federal e em normativos infralegais. Seu objetivo é constituir um corpo burocrático permanente do Estado via seleção isonômica e impessoal.

O CPNU é uma inovação que o Governo Federal está introduzindo para selecionar servidores públicos buscando, principalmente, democratizar o acesso e dar mais eficiência ao processo. Em sua primeira edição, busca selecionar servidores para mais de 60 cargos em 21 órgãos e entidades da Administração Pública.

Uma premissa básica do processo é que um mesmo candidato poderá concorrer a vários cargos ao mesmo tempo. Essa premissa implica uma série de desafios que ou não estavam presentes no modelo tradicional de concursos, ou tinham pequena relevância. Neste artigo, detalhamos alguns dos principais desafios introduzidos pelo CPNU, assim como as soluções implementadas em resposta aos mesmos.

Artigo ligeiramente
revisado e ajustado,
a partir da publicação
original no XIII
Congresso Consad
de Gestão Pública,
em agosto de 2024,
Brasília- DF

Um dos aspectos importantes desse exercício, e que destacamos neste artigo, é que tanto a avaliação dos problemas, como a elaboração das soluções, foram guiadas por técnicas, experiência e literatura do campo de *desenho de mercados*. O estudo e a prática do desenho de mercados utiliza uma série de métodos matemáticos formais, teoria dos jogos, análises empíricas e experimentos comportamentais com o objetivo de elaborar regras para a determinação de como alocações de recursos devem ser feitas. Exemplos de sua utilização em problemas reais incluem leilões virtuais para anúncios *on-line*, leilões de espectro de banda 5G (ESCOBAR *et al.*, 2023), seleção de alunos para escolas e universidades (ABDULKADIROĞLU and SÖNMEZ, 2003; BALINSKI and SÖNMEZ, 1999), entre outros.

Partindo da premissa de que o CPNU alterou de forma substantiva a lógica dos candidatos na definição de suas preferências e interesses no serviço público, este artigo se dedica à análise de quatro aspectos do CPNU que precisavam da definição de uma nova sistemática: (i) a determinação de quais candidatos teriam suas provas discursivas e de títulos corrigidas, (ii) quais candidatos seriam nomeados para determinados cargos, (iii) como uma lista de espera deve ser operacionalizada, e (iv) como aplicar as vagas reservadas para negros, pessoas com deficiência e indígenas.

Neste artigo mostramos como as soluções utilizadas até então para cada um desses aspectos resultariam, potencialmente, em sérias ineficiências e atrasos na execução do processo seletivo. Mostramos também, em detalhes, a solução aplicada para cada um deles.

Sinteticamente, o método proposto permite otimizar a alocação dos candidatos nos seus cargos mais preferidos para os quais tenham nota para passar. Viabiliza a aplicação de cotas em todo o processo de modo a garantir a implementação das políticas de ação afirmativa. E oportuniza a organização da mobilidade entre os cargos advinda de futuras chamadas via banco de candidatos aprovados em lista de espera.

O artigo se organiza da seguinte forma. Na parte 1 apresentamos uma breve introdução às regras de concursos públicos no Brasil. Na parte 2 introduzimos o CPNU, suas motivações e princípios. Na parte 3 detalhamos os desafios introduzidos pelo CPNU. Na parte 4 detalhamos as soluções implementadas, e na parte 5 concluímos.

CONCURSOS PÚBLICOS

A Constituição de 1988 tornou os concursos públicos um imperativo para o ingresso de trabalhadores permanentes na Administração Pública brasileira. De acordo com Gaetani e Heredia (2002) menos de 10% dos trabalhadores do setor público haviam sido admitidos por concurso até os anos 60 do século passado.

A previsão constitucional prima por um serviço público profissional, meritocrático, que possa responder pela *Res publica* de forma a evitar o patrimonialismo e o clientelismo recorrentes desde o período colonial. Nesses últimos 35 anos, União, estados e municípios passaram a organizar seus certames para ingresso no serviço público a partir de provas e títulos. Contudo, este desafio tem se mostrado mais complexo do que inicialmente previsto. A instituição de certames de seleção, principalmente nos últimos anos, muitas vezes tem levado a seleções adversas de perfis de servidores, que em sua análise por vagas públicas levam em consideração apenas a questão salarial, em detrimento de uma reflexão mais aprofundada sobre sua futura área de atuação dentro da máquina pública. Este foi um dos desafios que o modelo de divisão em 'eixos temáticos', buscou enfrentar.

A legislação sobre ações afirmativas para ingresso no serviço público avançou paulatinamente. As cotas para pessoas com deficiência no serviço público foram previstas na lei 8.112/90, e regulamentadas pelo Decreto 3.298/99, fixando um mínimo de 5% do total de vagas²³. As cotas para pessoas negras foram instituídas pela lei 12.990/14, que fixou o percentual de 20% das vagas para pretos e pardos. Em 2023 aprovou-se a Lei 14.724, que contém a previsão de cotas para indígenas, exclusivamente para os cargos da Fundação Nacional dos Povos Indígenas (FUNAI), regulamentada pelo Decreto 11.839/23, que fixou em 30% do total de vagas dessa entidade.

Amarrando o arcabouço normativo federal sobre concursos está o decreto 9.739/19, que dispõe sobre os procedimentos de autorização, dispositivos editalícios, provas, limite de aprovados, nomeação e validade do concurso público.

23 Tal disposição foi atualizada pelo Decreto 9.508/18, mantendo o mesmo percentual.

O CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO

O CPNU, promovido pelo Poder Executivo Federal, teve sua origem fundamentada principalmente em 5 motivos. O primeiro foi a constatação da falta de capacidades institucionais dos diversos Ministérios em realizarem processos seletivos individualizados em face de um período de 10, até 15 anos, sem a realização de qualquer certame.

O segundo motivo foi a possibilidade de ganho de escala e eficiência com a realização de um processo unificado. A concentração do número de vagas num único órgão realizador facilitaria processos de contratação de banca organizadora, racionalizaria o sistema de inscrições e unificaria a logística para a realização e correção das provas.

O terceiro motivo foi a democratização do acesso ao serviço público. Com o ganho de escala do exame, seria possível realizar provas em uma quantidade de municípios jamais vista em um certame nacional. Regularmente as provas são realizadas em algumas capitais do país, quando não apenas na capital federal. Para o CPNU, 228 municípios tiveram aplicação de prova, possibilitando uma redução considerável dos custos de deslocamento dos candidatos, aumentando a competição com candidatos de todas as partes do país.

O quarto motivo foi tornar a burocracia mais diversa, mais representativa da população do país. Promover o certame de forma que 95% da população nacional tenha de se deslocar no máximo 100km para realização das provas permite atrair candidatos com variadas experiências de vida e conhecimentos locais, características importantes para a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas num país tão diverso em termos de condições sociais, econômicas e ambientais.

O quinto motivo, talvez seja o mais complexo deste conjunto de razões, a indução de uma reflexão sobre a futura área de atuação dos candidatos, germinando a ideia de um *ethos público* desde o momento da disputa por vagas. Assim, a concentração de um conjunto de vagas em 'blocos temáticos' organizados por área de atuação governamental, levou os candidatos a realizarem uma escolha em seu momento de inscrição. Desta forma, os candidatos tiveram de associar sua futura área de atuação na máquina pública com seu histórico acadêmico e profissional, além de potencializar uma reflexão sobre sua futura trajetória no serviço público. Ou seja, onde tais candidatos se enxergavam dentro de sua atuação futura.

Para dar conta da dificuldade em se realizar um certame unificado e ao mesmo tempo atentar para as distintas necessidades dos órgãos e também os ditames constitucionais de respeito à natureza e complexidade de cada cargo, criou-se uma sistemática inédita de agrupamento e diferenciação entre perfis e cargos.

Num primeiro nível agruparam-se cargos de diversos Ministérios em oito blocos temáticos.²⁴ Esses blocos mesclam áreas de conhecimento e atuação governamental, permitindo grande flexibilidade para os órgãos e entidades encaixarem suas necessidades. Idealizaram-se provas distintas para cada bloco temático, constituídas de questões objetivas gerais,²⁵ objetivas específicas, dissertativa e títulos.

Em um segundo nível de diferenciação, agora dentro de um bloco temático, permitiu-se a atribuição de pesos para as questões objetivas de conhecimentos específicos. Assim, a partir da construção dos conteúdos programáticos que fazem referência ao conjunto do bloco, cada órgão pode atribuir pesos distintos para 5 eixos de conteúdos, refletindo a importância de cada conhecimento a ser cobrado para cada cargo individualmente considerado.

Um terceiro nível de diferenciação é o estabelecimento de especialidades, materializadas na exigência de determinadas graduações para um grupo de vagas do cargo. Assim, era possível tanto permitir vagas com “qualquer graduação em nível superior” quanto fixar vagas com exigência de determinada formação.

Um quarto nível de diferenciação é a possibilidade de prova de títulos. Cada órgão pode definir se o cargo que está sob sua gestão teria prova de títulos, e qual seria o conteúdo e valoração dessa prova. Cargos de pesquisa, por exemplo, valorizaram titulação acadêmica em nível de pós-graduação e produção científica. Outros cargos preferiram se diferenciar pela cobrança de experiência profissional.

24 1 – Infraestrutura, Exatas e Engenharias; 2 – Tecnologia, Dados e Informação; 3 – Ambiental, Agrário e Biológicas; 4 – Trabalho e Saúde do Servidor; 5 – Educação, Saúde, Desenvolvimento Social e Direitos Humanos; 6 – Setores Econômicos e Regulação; 7 – Gestão Governamental e Administração Pública; 8 – Nível Intermediário.

25 A prova objetiva de conhecimentos gerais é a mesma para todos os cargos, independente do bloco, sendo constituída por conjunto de conhecimentos que todo servidor público precisa conhecer antes de ingressar no setor público.

Entende-se que a sistemática elaborada permite a realização de um certame unificado, ao mesmo tempo em que atende às necessidades da Administração Pública quanto aos distintos perfis requeridos e também respeita os ditames constitucionais de diferenciação entre os cargos pela sua natureza e complexidade.

OS DESAFIOS INTRODUZIDOS PELO CPNU

Diante dessa sistemática de provas (objetiva geral, objetiva específica, dissertativa e títulos) e da possibilidade de um mesmo candidato concorrer a todas as vagas de um mesmo bloco temático efetuando apenas uma inscrição, uma série de desafios surgiram para garantir que se tivesse um quantitativo de candidatos diferentes suficiente para avançar no certame e ao fim preencher as vagas imediatas e a lista de espera, respeitando as características de cotas e especialidades. Utilizar a sistemática conhecida e elaborada para concursos que permitam a inscrição em apenas um cargo implicaria uma série de lacunas.

CORREÇÃO DE PROVAS DISCURSIVAS E DE TÍTULOS

O CPNU enfrenta o desafio de selecionar quais provas discursivas e de títulos serão avaliadas, uma vez que possui mais de 2 milhões de inscritos, mas com capacidade para corrigir, aproximadamente, apenas 60 mil dessas provas, correspondendo a nove vezes o número de vagas disponíveis (6.640). A escolha de quais provas corrigir é crítica, pois somente candidatos com provas discursivas avaliadas podem avançar no concurso. O critério de seleção deve ser objetivo e baseado principalmente nas notas das provas objetivas, garantindo transparência e equidade no processo. Do ponto de vista das instituições, é essencial que esse critério assegure a ocupação das vagas por candidatos qualificados, incluindo o preenchimento adequado das cotas estabelecidas.

Para entender este último ponto, consideremos o seguinte cenário simplificado. Existem dois cargos: A e B. O Cargo A oferece três vagas: duas de ampla concorrência e uma reservada para candidatos negros. O Cargo B possui uma vaga de ampla concorrência. O cargo A exige qualquer formação em nível

superior, e o cargo B exige formação superior em Direito. Oito provas objetivas podem ser corrigidas.²⁶

Tabela 1 – Cenário de exemplo para correções de prova

Candidato	Nota Prova Objetiva	Cargos Inscritos	Negro	Formação
C1	100	A	Não	Nível Superior
C2	97	A	Não	Nível Superior
C3	95	A	Não	Nível Superior
C4	90	A	Não	Nível Superior
C5	87	A	Não	Nível Superior
C6	85	A	Não	Nível Superior
C7	80	A	Não	Nível Superior
C8	77	A	Não	Nível Superior
C9	75	A e B	Não	Direito
C10	70	B	Sim	Direito
C11	67	A e B	Sim	Direito
C12	65	A	Sim	Nível Superior

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Um critério inicial poderia ser corrigir as provas discursivas dos candidatos com as maiores notas nas objetivas. Porém, isso poderia excluir candidatos de certos cargos, como o cargo B, que não teria nenhum candidato nomeado devido à exigência de diploma específico não atendida pelos candidatos com as maiores notas. Esse problema surge do critério de correção e não da falta de candidatos qualificados, já que existem candidatos com a formação necessária. Mesmo que candidatos qualificados para o cargo B estejam entre os de maiores notas, a preferência por outro cargo pode impedir a nomeação para o B, exemplificado

²⁶ Observe que, apesar de o exemplo utilizado nesta seção ser altamente estilizado, os problemas que eles indicam também são encontrados, em diferentes graus de magnitude, em situações que envolvem um maior número de candidatos, cargos e outros detalhes. Além disso, diferentemente do CPNU, estamos considerando uma situação em que a nota da prova objetiva não difere entre os cargos – algo que não necessariamente ocorre dentro os cargos do concurso, que podem utilizar pesos diferentes resultando em notas distintas para o mesmo candidato.

pelo candidato C1, caso tivesse o diploma de Direito, mas preferisse o cargo A ao B, deixando o B sem nomeações mesmo estando qualificado.

Selecionar candidatos apenas pelas notas nas objetivas pode excluir os candidatos negros das cotas, é o que se observa quando entre os oito melhores não incluem os negros, deixando a vaga reservada do cargo A desocupada. A seleção individual por cargo, considerando um número maior de candidatos do que vagas e aplicando cotas, poderia solucionar isso. Nesse método, o cargo A escolheria 6 candidatos, incluindo dois negros, e o cargo B, 2 candidatos. Assim, candidatos C1-C4, C11 e C12 seriam escolhidos para o A, C9 e C10 para o B, corrigindo as falhas ao incluir três candidatos negros e dois graduados em Direito.

Consideremos, porém, um segundo cenário, expresso na tabela a seguir, e supondo a utilização do método de aplicar a seleção por cargo.

Tabela 2 – Cenário de exemplo para correções de prova

Candidato	Nota Prova Objetiva	Cargos Inscritos	Negro	Formação
C1	99	A e B	Não	Nível Superior
C2	96	A e B	Não	Direito
C3	94	A e B	Não	Nível Superior
C4	89	A e B	Sim	Nível Superior
C5	86	A e B	Sim	Direito
C6	84	A e B	Sim	Nível Superior
C7	79	A	Não	Nível Superior
C8	76	A	Não	Nível Superior
C9	74	A e B	Não	Direito
C10	69	B	Sim	Direito
C11	66	A e B	Sim	Direito
C12	64	A	Sim	Nível Superior

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Neste modelo, o cargo A escolheria candidatos C1 a C6, enquanto o B selecionaria C2 e C5, reduzindo o total de provas corrigidas para seis, devido à sobreposição nas escolhas dos cargos. Essa abordagem, ao tratar os cargos de forma independente,

pode levar a uma significativa duplicidade nos candidatos selecionados para diferentes posições. Em um cenário extremo e teórico, se todos os candidatos se inscrevessem e fossem igualmente classificados em todos os cargos, o número de candidatos com provas corrigidas poderia ser drasticamente reduzido. Por exemplo, em uma situação com 50 cargos, cada um com 50 vagas e optando por corrigir as provas de 150 candidatos sob o mesmo critério, acabaríamos com os mesmos 150 candidatos selecionados para todas as vagas, totalizando apenas 150 provas corrigidas para um conjunto de 2.500 vagas. Esse cenário hipotético destaca a possibilidade de ineficiências significativas nesse método de seleção, motivando uma investigação mais detalhada com base em dados do CPNU de 2024 para avaliar o impacto real dessa abordagem.

Para as simulações, utilizamos o Bloco 7, que compreende 43 cargos e um total de 1.737 vagas, designando 20% e 5% dessas vagas para candidatos negros e com deficiência, respectivamente, com arredondamento para cima. Os cargos classificam os candidatos conforme os critérios definidos no edital para o bloco. Devido à falta de dados históricos reais dos candidatos e suas performances, recorremos à criação de candidatos sintéticos, ajustando os parâmetros para equilibrar realismo e minimizar sobreposições nos resultados por cargo. Essa abordagem visa representar um cenário otimista nas simulações.

Geramos um total de 346.800 candidatos sintéticos, correspondendo a 200 vezes o número de vagas, assumindo que todos se candidataram a cada um dos cargos do bloco. Definimos que 30% desses candidatos eram negros e 5% com deficiência, para refletir a diversidade esperada e testar o impacto das cotas nas simulações.

As notas de cada candidato i para cada seção das provas objetivas foram geradas seguindo a seguinte fórmula:

$$PR_{i,s} = \alpha C_i + (1 - \alpha) E_{i,s}$$

Onde cada valor para $E_{i,s}$ foi obtido independentemente para cada par i,s da distribuição uniforme com suporte $[0, 100]$, e o valor de C_i foi também obtido, para cada candidato i da distribuição uniforme com suporte $[0, 100]$. O parâmetro $\alpha \in [0, 1]$ representa o nível de correlação entre os resultados nas diferentes seções das provas de cada candidato – quanto mais alto o valor de α , mais próximas são as notas do mesmo candidato nas diferentes seções da prova.

A nota final do candidato para cada cargo c foi a seguinte:

$$NOTA\ FINAL_{i,c} = 0.25 \times PR_{i,Gerais} + 0.75 \times (P_{c,E1} \times PR_{i,E1} + P_{c,E2} \times PR_{i,E2} + P_{c,E3} \times PR_{i,E3} + P_{c,E4} \times PR_{i,E4} + P_{c,E5} \times PR_{i,E5})$$

Onde $PR_{i,Gerais}$ se refere à nota do candidato i na seção de conhecimentos gerais, $PR_{i,E1}$ à sua nota na seção do eixo 1, etc, e $P_{c,E1}$ se refere ao peso que o cargo c aplica para a nota no eixo 1 de acordo com o edital, $P_{c,E2}$ o peso que o cargo aplica para a nota no eixo 2 etc. Os valores 0.25 e 0.75 para pesos na seção de conhecimentos gerais e dos eixos foram escolhidos com base na nota final do concurso, agregando as partes da prova discursiva e de títulos para os eixos.

Consideramos três valores para : baixa correlação de notas ($\alpha = 0.1$), média ($\alpha = 0.5$), e alta ($\alpha = 0.9$). Além disso, consideramos dois valores para o multiplicador de vagas para cada cargo: 3 e 9. Isto é, o número de candidatos que cada cargo “escolhe” independentemente para ter as provas dissertativas e de títulos corrigidas. O valor 3 reflete uma aproximação da prática prevista no Decreto 9.739/19, que limita a quantidade de aprovados no concurso, e 9 reflete a meta de número de provas a serem corrigidas para o CPNU, estabelecida nos editais. Por exemplo, se um cargo tem 10 vagas, 2 delas sendo reservada para candidatos negros e 1 reservada para candidatos com deficiência, quando o multiplicador de vagas é 3, nessa simulação, o cargo corrige 30 provas, onde 6 dessas correções são reservadas para candidatos negros e 3 para candidatos com deficiência.

A tabela a seguir sumariza os cenários simulados.

Tabela 3 – Parâmetros para simulações

Cenário	Correlação da nota (α)	Multiplicador de vagas
Cenário 1	0.9	3
Cenário 2	0.5	3
Cenário 3	0.1	3
Cenário 4	0.9	9
Cenário 5	0.5	9
Cenário 6	0.1	9

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Os resultados são sumarizados na tabela a seguir:

Tabela 4 – Resultados das simulações

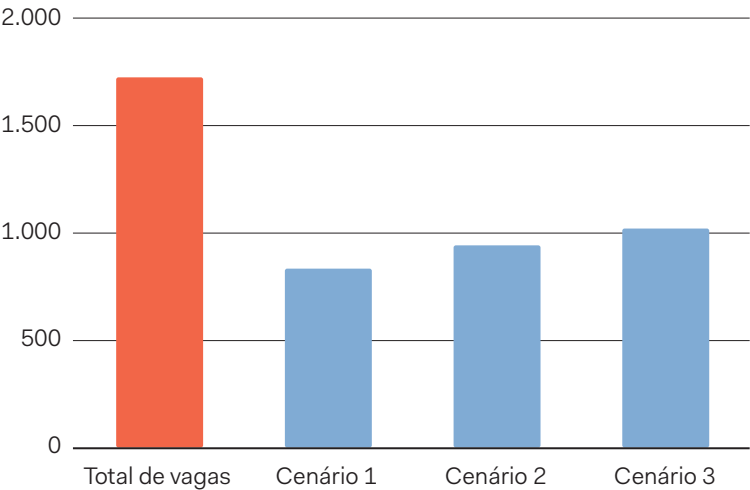
Cenário	Número de provas corrigidas	Porcentagem do total de vagas
Cenário 1	824	47,52%
Cenário 2	945	54,50%
Cenário 3	1.027	59,23%
Cenário 4	2.322	133,91%
Cenário 5	2.667	153,81%
Cenário 6	2.924	168,63%

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Os resultados são mostrados graficamente nas Figuras 1 e 2.

Figura 1 – Números de vagas e indivíduos com provas corrigidas – Cenários 1 a 3

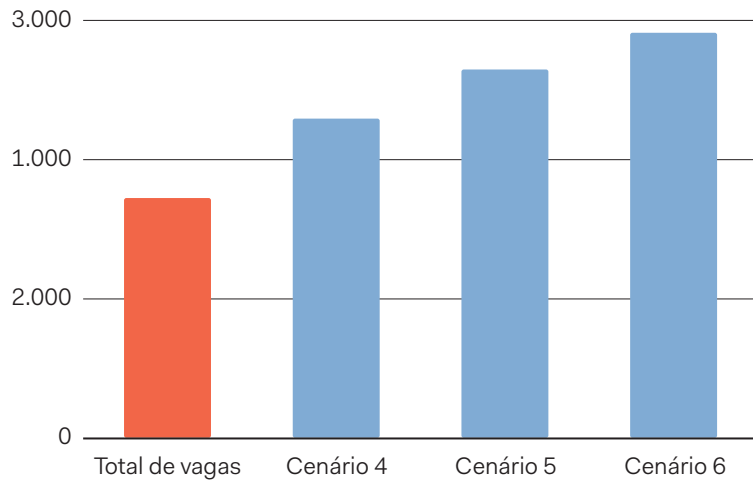
Número de Vagas vs Número de Indivíduos – Cenários 1-3



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Figura 2 – Números de vagas e indivíduos com provas corrigidas – Cenários 4 a 6

Número de Vagas vs Número de Indivíduos – Cenários 4-6



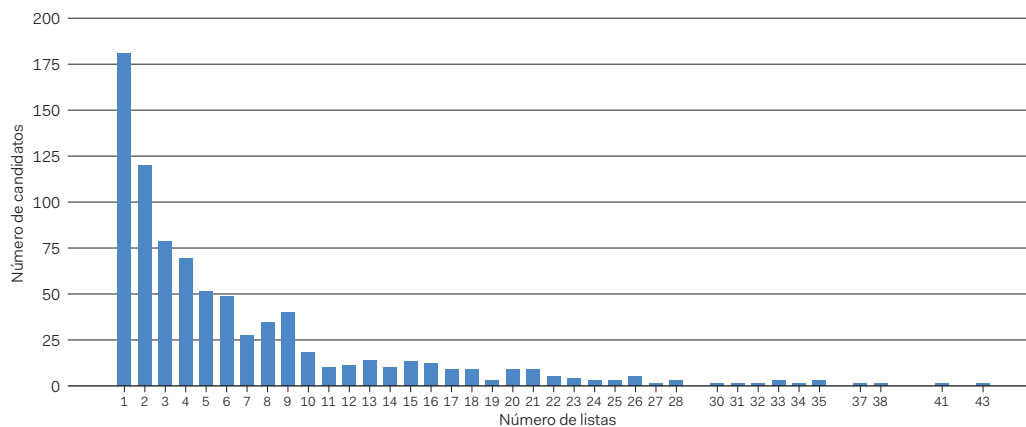
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

A análise revela uma considerável sobreposição nos candidatos selecionados para correção das provas discursivas quando cada cargo faz sua escolha de forma independente. Com cada cargo optando por corrigir provas de um número equivalente a 9x suas vagas, o total de candidatos distintos com provas avaliadas seria cerca de $1.5 \times$ o total de vagas disponíveis. Se a seleção fosse de $3 \times$ o número de vagas por cargo, o total de candidatos com provas corrigidas não atingiria sequer o total de vagas, ficando em torno de 50% do total de vagas do bloco temático.

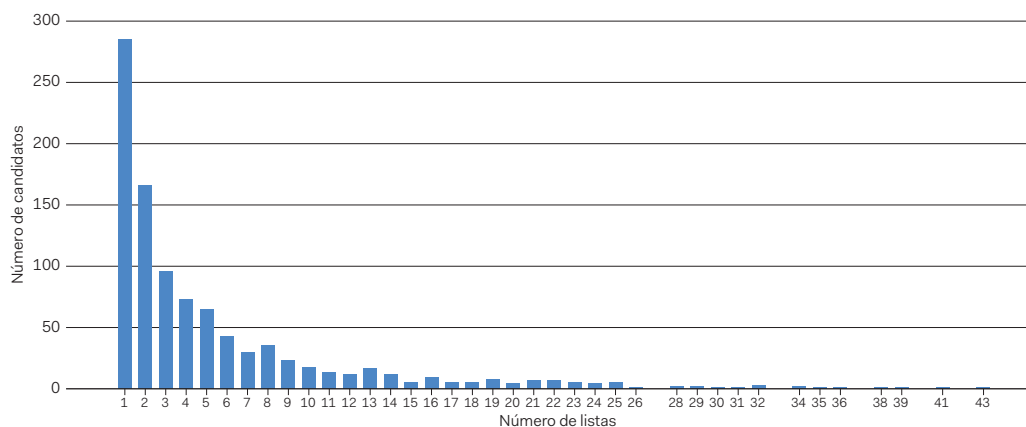
Os gráficos apresentados na figura 3 mostram a distribuição de candidatos com base no número de cargos que os selecionaram para correção das provas discursivas. A primeira barra mostra o número de candidatos escolhidos por apenas um cargo, a segunda barra representa os escolhidos por dois cargos, e assim sucessivamente, evidenciando a frequência da sobreposição nas seleções.

Figura 3 – Distribuição de número de listas de correção por candidato

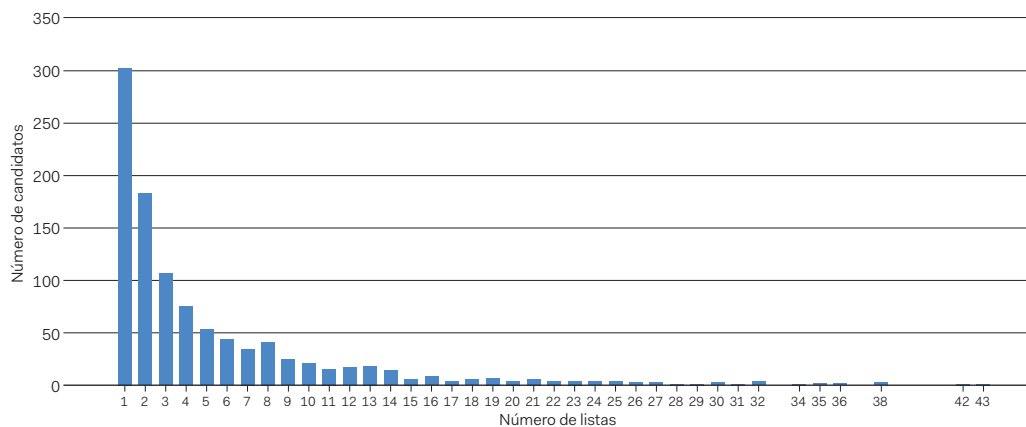
Número de candidatos por número de listas em que eles estão – Cenário 1



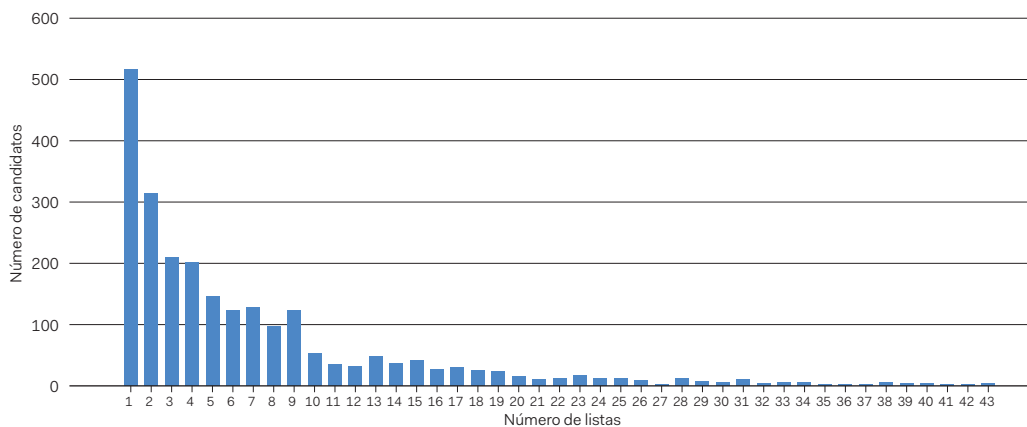
Número de candidatos por número de listas em que eles estão – Cenário 2



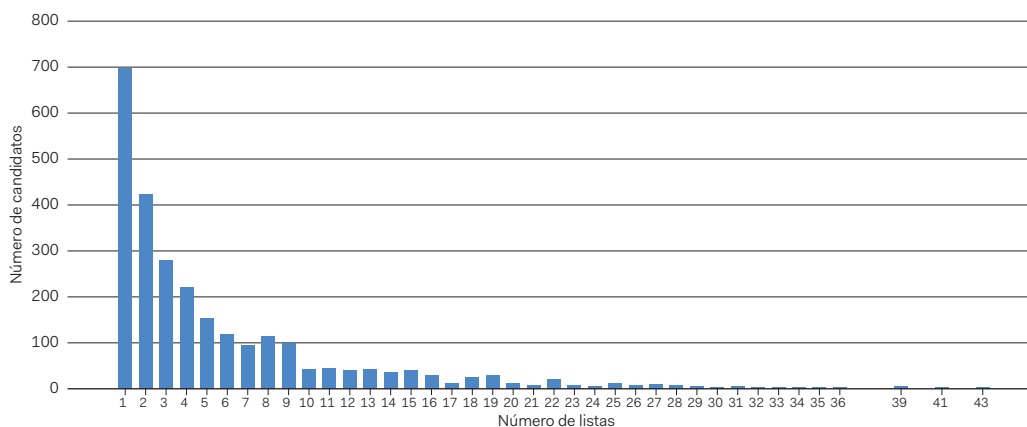
Número de candidatos por número de listas em que eles estão – Cenário 3



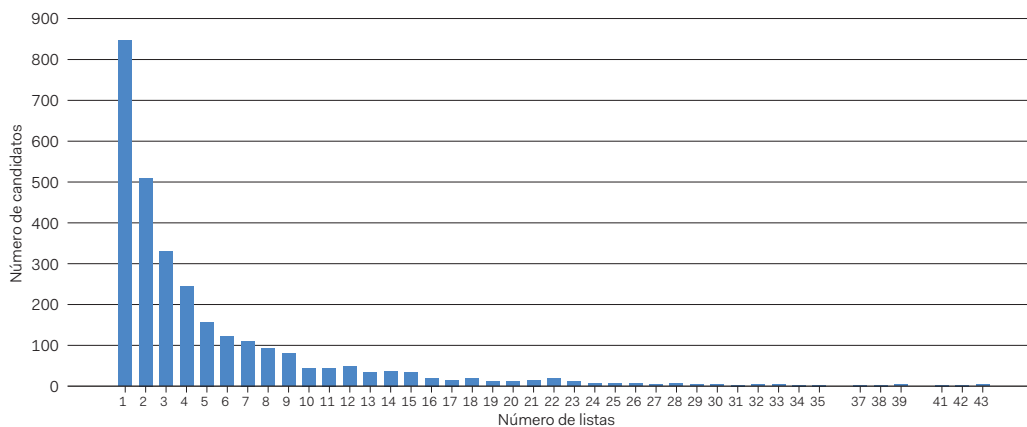
Número de candidatos por número de listas em que eles estão – Cenário 4



Número de candidatos por número de listas em que eles estão – Cenário 5



Número de candidatos por número de listas em que eles estão – Cenário 6



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

A conclusão que podemos tirar dos argumentos nesta seção, combinado com as simulações, é de que o CPNU introduz complexidades anteriormente inexistentes (ou com uma dimensão reduzida) na questão de decidir quais candidatos terão as suas provas corrigidas. Fica claro que o critério não pode simplesmente refletir as práticas atuais de tomar essa decisão independentemente para cada cargo, mas que ela deve ser feita para o bloco temático como um todo. O critério deve considerar questões relacionadas a cotas, assim como os cargos específicos que os candidatos se inscreveram e as qualificações necessárias.

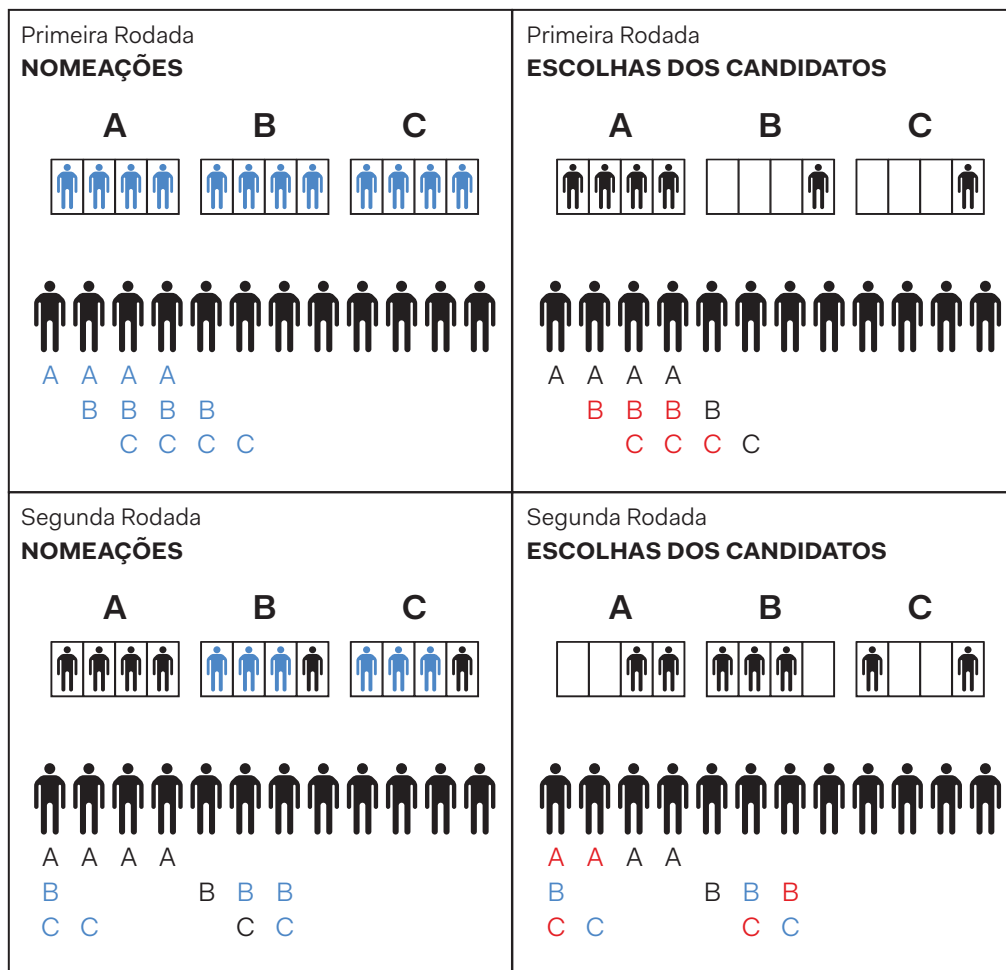
Por esta razão foi estabelecido um método para correção de provas discursivas e redações que evita a sobreposição de candidatos, garantindo um número total de correções correspondente a 9 vezes o número de vagas em cada um dos cargos.

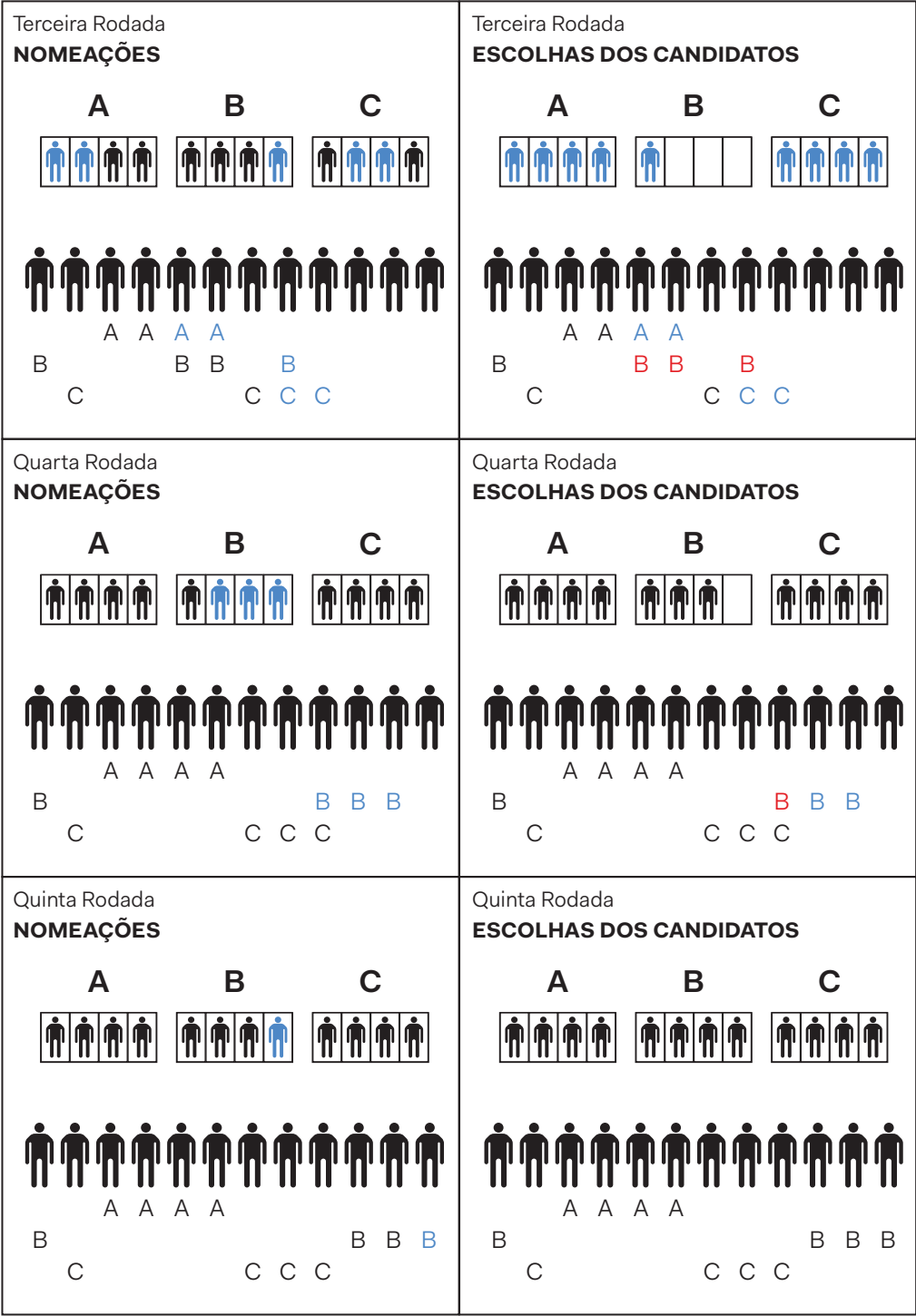
NOMEAÇÕES

Uma outra questão introduzida pelo CPNU, e que tem uma natureza semelhante à da questão das decisões para correções de provas, é a de nomeações.

Em um cenário hipotético, supomos que as nomeações para três cargos: A, B e C, seguem o método atual na nomeação de doze candidatos com base em notas e ações afirmativas. Na primeira rodada, os cargos selecionam os candidatos com as melhores notas para cada posição, resultando em nomeações individuais ou múltiplas, conforme ilustrado na primeira parte da Figura 3.

Figura 4 – Exemplo de múltiplas rodadas com nomeações independentes





FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Candidatos nomeados para múltiplos cargos só podem ser efetivados em um, escolhendo o mais preferido dentre as nomeações. Na figura 3, a segunda coluna da primeira linha indica em vermelho os cargos para os quais esses candidatos não tomaram posse. Por exemplo, todos os candidatos nessa primeira rodada hipotética preferem o cargo A aos outros dois. Assim, o candidato que foi nomeado para os cargos A e B não toma posse para o B, e os dois candidatos que foram nomeados para os três cargos não tomam posse para os cargos B e C etc.

Ao final desse processo, várias vagas nos cargos acabam não sendo preenchidas: os cargos B e C preenchem apenas uma das quatro vagas cada. Isso vai levar a uma segunda rodada de chamada, na qual os cargos B e C nomeiam outros candidatos, seguindo seus critérios baseados em notas finais e cotas. Na segunda linha da Figura 3, os candidatos recebem as nomeações mostradas em azul. Nessa segunda rodada, alguns candidatos que receberam essas novas nomeações já tinham sido nomeados para outros cargos.

Mais uma vez, candidatos podem optar entre mais de um cargo. Um candidato, que tinha recebido apenas uma nomeação na primeira rodada, para o cargo A, recebe agora duas nomeações, para os cargos B e C. Outros candidatos também recebem nomeações adicionais. Candidatos que tinham tomado posse para um cargo agora podem escolher por mudar de cargo, caso o cargo para o qual foi nomeado seja preferido. Na figura, por exemplo, o primeiro candidato muda do cargo A para o B.

Ao final dessa segunda rodada, os três cargos terminam sem preencher todas as vagas que estavam disponíveis. O resultado disso é, portanto, mais uma rodada de nomeações. Esse processo de nomeações e escolhas dos candidatos, no exemplo da Figura 3, continua por cinco rodadas, até que finalmente todas as vagas sejam preenchidas.

O exemplo ilustra como candidatos competindo por múltiplos cargos podem ser nomeados para vários simultaneamente, levando a necessidade de novas rodadas de chamadas. Além disso, o direito do candidato de trocar de cargo por uma nova nomeação pode induzir mais rodadas. No caso da Figura 3, com apenas 12 candidatos e três cargos, foi preciso cinco rodadas de nomeações. Isso suscita preocupações para o CPNU, onde milhares de candidatos disputam dezenas de cargos em cada bloco temático, potencialmente exacerbando o problema.

De forma a evitar essa situação, o CPNU optou por centralizar a nomeação dos candidatos, de forma que candidatos que

poderiam ser nomeados para vários cargos, já indicaram no momento da inscrição um ranking de preferência que determine para qual cargo eles tomariam posse, evitando múltiplas rodadas de nomeações.

LISTA DE ESPERA

Organizar um concurso público, assim como concorrer em um, envolve grande esforço e custos em ambas as partes. Portanto, os resultados de concursos públicos são considerados válidos por um certo período de tempo (em geral dois anos), permitindo que novas contratações sejam feitas após as nomeações iniciais com base no resultado do último concurso, ainda válido.

Assim como em outros concursos, portanto, os resultados do CPNU também poderão ser utilizados para nomeações posteriores. E assim como nas correções de provas e nomeações, a natureza do CPNU amplifica complexidades que muitas vezes são existentes, mas em uma dimensão muito mais reduzida.

Tradicionalmente, o resultado de concursos envolve uma lista de nomeações e uma lista de candidatos aprovados (mas não nomeados). Nomeações adicionais simplesmente seguem a ordem de classificação dos candidatos aprovados, seguindo também o critério de alternância e proporcionalidade como forma de acomodar cotas para candidatos negros e com deficiência.

O fato de candidatos concorrerem simultaneamente a vários cargos no CPNU, porém, faz com que esse processo possa resultar em várias rodadas, alongando de forma crítica o tempo necessário para que elas sejam efetivadas.

O primeiro problema é, assim como na escolha de provas a corrigir e nas nomeações, baseado no fato de que os mesmos candidatos podem ser nomeados para mais de um cargo. Se isso ocorrer, novas rodadas de chamadas terão que ser efetuadas pelos cargos, em um processo semelhante ao indicado na parte 3.2 deste artigo.

O segundo problema é o fato de que alguns dos candidatos nomeados podem ter assumido um outro cargo do CPNU. É possível (e provável), porém, que parte desses candidatos não estejam interessados em mudar de cargo. Isso também pode levar a atrasos, devido a chamadas desnecessárias desses candidatos.

Um terceiro problema é que, quando candidatos que já estejam trabalhando mudarem de cargo, novas vagas vão surgir nos seus cargos de origem, levando a chamadas adicionais.

Um último problema a ser considerado é o de que caso todas essas rodadas de chamadas sejam de fato executadas, se torna

fundamental a atenção e participação de todos os candidatos envolvidos, tendo estes que decidir por assumir ou não um cargo em períodos curtos de tempo.

A PROPOSTA

Um primeiro critério no design do CPNU é a simplicidade, que facilita o entendimento para todos os candidatos e aumenta a eficiência operacional, reduzindo erros e mal-entendidos. Contudo, esta simplicidade não deve prejudicar a abrangência e justiça do processo, mas sim apresentar critérios complexos de forma clara, tornando o sistema mais inclusivo e íntegro.

O segundo critério foca em garantir igualdade de condições, evitando vantagens devido a “estratégias”. Busca-se que o desempenho nas provas, não a capacidade de manipular o sistema, determine o sucesso dos candidatos. Para prevenir vantagens injustas, comuns em vários concursos, o design do processo deve ser à prova de táticas que distorçam os resultados. Assim, assegura-se que a seleção reflita as verdadeiras habilidades e adequação dos candidatos aos cargos.

O terceiro critério é assegurar total transparência em todos os aspectos do processo. É fundamental que cada parte da execução seja minuciosamente descrita, permitindo que candidatos e membros da sociedade possam replicar todas as etapas do processo seletivo, com base nas escolhas e resultados dos candidatos.

O ALGORITMO *DEFERRED ACCEPTANCE* COM COTAS

O CPNU utiliza o algoritmo *Gale-Shapley deferred acceptance* (GS-DA) para otimizar a alocação de candidatos a cargos, levando em conta preferências, cotas e qualificações. Originário de David Gale e Lloyd Shapley (1962), o GS-DA visa encontrar emparelhamentos estáveis em mercados sem preços, como residências médicas e admissões escolares. No CPNU, candidatos e cargos são os conjuntos a serem emparelhados, evitando pares que prefeririam estar juntos a seus parceiros atuais. O processo iterativo de propostas dos candidatos e aceitações ou rejeições dos cargos busca uma alocação onde não há melhorias possíveis sem prejuízos, garantindo a estabilidade do emparelhamento.

No CPNU, o algoritmo GS-DA destaca-se por sua *strategy-proofness* e estabilidade. A *strategy-proofness* incentiva a since-

ridade nas preferências dos candidatos, evitando estratégias que poderiam resultar em alocações subótimas, crucial para a transparência e justiça do processo. A estabilidade assegura que não haverá preferência por outras alocações após as finais, prevenindo realocações disruptivas e mantendo um equilíbrio duradouro. Adaptado para o CPNU, o GS-DA incorpora cotas específicas, seguindo Orhan Aygün e Inácio Bó (2021), e divide-se em seleção parcial e global, que interagem para formar a alocação final, considerando as particularidades do concurso, incluindo as cotas para negros, pessoas com deficiência e indígenas.

Na descrição que segue, utilizamos PCD para nos referir a candidatos que são pessoas com deficiência (ou a vagas reservadas para eles), e SC para candidatos “sem cotas”, isto é, que não se inscreveram como negros, PCD ou indígenas, assim como as vagas de ampla concorrência, que não são reservadas para nenhum grupo específico.

SELEÇÃO PARCIAL

O método de *Seleção Parcial* será usado no método de seleção global quando um grupo de candidatos for considerado para um cargo que tem n vagas SC, m vagas reservadas para Negros, l vagas reservadas para PCD, e k vagas reservadas para indígenas:²⁷

1. Dentre todos os candidatos do grupo, independentemente de serem Negros, Indígenas, PCD ou SC, selecionar os n candidatos do grupo, cuja nota for maior que a nota mínima do cargo, com nota mais alta no cargo considerado. Caso haja menos que n candidatos no grupo, todos os candidatos do grupo, cuja nota for maior que a nota mínima do cargo, são selecionados e o processo de seleção parcial é encerrado.
2. Dentre todos os candidatos PCD do grupo que não foram selecionados nos passos anteriores, selecionar os l candidatos com nota mais alta no cargo considerado. Caso haja menos que l candidatos PCD no grupo, as vagas reservadas para PCD em excesso serão preenchidas pelos candidatos do grupo com as notas mais altas no cargo considerado. Caso ainda sobrem vagas, o processo de seleção parcial é encerrado.

²⁷ Quaisquer desses valores podem ser zero, por exemplo. Exceto para cargos da FUNAI do CPNU, o valor de k é zero.

3. Dentre todos os candidatos Negros do grupo que não foram selecionados no passo anterior, selecionar os m candidatos com nota mais alta no cargo considerado. Caso haja menos que m candidatos Negros no grupo, as vagas reservadas para Negros em excesso serão preenchidas pelos candidatos do grupo com as notas mais altas no cargo considerado. Caso ainda sobrem vagas, o processo de seleção parcial é encerrado.
4. Dentre todos os candidatos Indígenas do grupo que não foram selecionados no passo anterior, selecionar os k candidatos com nota mais alta no cargo considerado. Caso haja menos que k candidatos Indígenas no grupo, as vagas reservadas para indígenas em excesso serão preenchidas pelos candidatos do grupo com as notas mais altas no cargo considerado. Caso ainda sobrem vagas, o processo de seleção parcial é encerrado.

SELEÇÃO GLOBAL

A *Seleção Global* é utilizada para determinar os cargos de cada candidato, dadas as suas notas na prova e os rankings que eles declararam. Note que os passos abaixo são executados algoritmicamente:

Primeiro passo:

Cada candidato se inscreve para a sua primeira opção de cargo, de acordo com o ranking submetido. Cada cargo que receber ao menos uma inscrição utiliza o método de *Seleção Parcial*, considerando os candidatos que se inscreveram para ele. Os candidatos selecionados são apontados como *sob consideração* para o cargo. Os que não forem selecionados são considerados *permanentemente reprovados* pelo cargo.

Passos seguintes:

- A. Este passo é repetido até que:
 - i. Nenhum candidato tenha sido permanentemente reprovado no passo anterior, ou
 - ii. Todos os candidatos reprovados no passo anterior sejam permanentemente reprovados por todos os cargos que eles listaram em seus respectivos rankings submetidos.
- B. Cada candidato reprovado no passo anterior se inscreva para a sua opção de cargo seguinte. Cada cargo que receber uma nova inscrição aplica novamente o método de *Seleção Parcial*, considerando os candidatos que se inscreveram para ele neste passo, bem como os candidatos previamente apontados como *sob consideração* para

o cargo. Os candidatos selecionados são apontados como *sob consideração* pelo cargo. Aqueles que não forem selecionados são considerados *permanentemente reprovados* pelo cargo.

Ao final do processo acima, os candidatos *sob consideração* são considerados aprovados e alocados aos cargos correspondentes.

Características da Alocação Resultante

Ao seguir o procedimento descrito nesta seção, a alocação de candidatos a cargos tem as seguintes características:

- Nenhum candidato é aprovado para um cargo que ele não listou em seu ranking.
- Todos os candidatos aprovados cumprem com a nota mínima estabelecida para o cargo.
- Para cada candidato reprovado, e para cada cargo que ele listou em seu ranking, todas as vagas para o cargo são preenchidas.
- Para cada candidato (pcd, negros, indígenas) reprovado, em cada cargo listado, todos os aprovados desse mesmo grupo e os candidatos sc para esse cargo tiveram notas mais altas.
- Candidatos aprovados (incluindo pcd, negros, indígenas, sc), em cargos menos preferidos que alguns listados, significa que todas as vagas nos cargos mais preferidos foram preenchidas por candidatos com notas superiores, tanto dentro do mesmo grupo quanto os sc.

INSCRIÇÕES

Durante as inscrições, os candidatos devem optar por um bloco temático dentre os disponíveis. O candidato deve escolher para quais cargos do bloco temático deseja concorrer,²⁸ podendo selecionar qualquer número de cargos que desejar.²⁹

28 Um fator importante no momento da inscrição é deixar claro para o candidato quais são as qualificações exigidas para o cargo. Isto é, por exemplo, caso um cargo exija um certo diploma de curso superior, o candidato está, ao se inscrever para o cargo, declarando possuir esse diploma.

29 Como amplamente documentado na literatura, ao se limitar o número de opções do candidato, procedimentos baseados em rankings de preferência perdem grande parte de suas características desejáveis, como ser *strategy-proof* (Haeringer e Klijn, 2009).

As duas últimas escolhas a serem feitas pelo candidato são a ordem de preferência entre os cargos escolhidos e as suas características de cotas (isto é, se se declara como negro, PCD e/ou indígena).

CORREÇÕES DE PROVAS

Objetivos para a proposta:

1. Empenhar-se ao máximo para assegurar que candidatos com requisitos específicos para diferentes cargos tenham a oportunidade de avançar.
2. Assegurar o cumprimento das cotas para Negros/PCD/Indígenas.
3. Estabelecer critérios claros e transparentes para a seleção.

A abordagem proposta para a correção de provas dissertativas no CPNU envolve a ideia de criar um *super-concurso*. Este conceito consiste em replicar os cargos disponíveis no bloco temático, multiplicando o número de vagas de cada tipo por um valor q^M .

Primeiramente, caso o número total de candidatos seja menor do que q^M vezes o número total de vagas oferecidas, todos os candidatos que obtiverem uma eventual nota mínima têm a sua prova corrigida. Caso contrário, o procedimento que segue determina quais candidatos serão chamados para a próxima fase.

Para cada cargo sendo ofertado no bloco temático com n^T vagas totais, o *super-concurso* terá um cargo com $q^M \times n^T$ vagas, e vagas reservadas calculadas de acordo com as proporções legais para cargos com esse número de posições:

1. Um número total de vagas ofertadas $q^M \times n^T$,
2. Um número de vagas reservadas para Negros $q^M \times n^T \times 0.2$ (arredondado para cima quando necessário),
3. Um número de vagas reservadas para PCD $q^M \times n^T \times 0.05$, e
4. Um número de vagas reservadas para indígenas $q^M \times n^T \times 0.3$, para cargos da FUNAI.

Os números acima servem de referência. Os números exatos de cargos reservados para cada caso acima seguem o critério geral para determinar o número de vagas reservadas para cada tipo em um cargo com $q^M \times n^T$ vagas.

O cargo terá os mesmos requisitos de qualificação e nota mínima do cargo original. Os pesos dados para as partes diferentes das provas já corrigidas também são utilizados para ranquear os candidatos no cargo.

Utilizando os rankings de preferência, as qualificações e as opções de cotas fornecidas pelos candidatos no momento de inscrição, o método de alocação de candidatos a cargos descrito na seção anterior é utilizado para as vagas do *super-concurso*.

Ao final do processo, os candidatos que forem alocados para algum cargo no *super-concurso* terão sua prova discursiva corrigida, e os que não forem alocados para nenhum cargo não.

Assim como no processo de alocação de candidatos a cargos, a chamada para provas segue critérios claros e transparentes: candidatos com as mesmas características são selecionados somente com base nas suas notas.

Para cada candidato que não for chamado para a etapa seguinte:

- SC não corrigidos: todos os SC com mesmos/subconjuntos de cargos listados têm notas mais altas, considerando pesos variados nos cargos escolhidos.
- Negros não corrigidos: todos os Negros e SC com mesmos/subconjuntos de cargos listados superam suas notas, com pesos variados considerados.
- PCD não corrigidos: todos os PCD e SC em mesmos/subconjuntos de cargos listados excedem suas notas, considerando diferentes pesos nos cargos.
- Indígenas não corrigidos: todos os indígenas e SC com mesmos/subconjuntos de cargos têm notas maiores, com todos os pesos nos cargos considerados.

Ser selecionado para um cargo garante a correção da prova, mas não garante classificação sem nota alta suficiente. Para determinar a classificação em um cargo, simula-se o cenário no qual o candidato se inscreveu apenas para esse cargo. Se, nesse contrafactual, o candidato for alocado ao cargo, é considerado classificado; se não, não é classificado.

NOMEAÇÕES IMEDIATAS

Para as nomeações imediatas, usa-se o algoritmo de alocação da parte 5.1, considerando o número total e reservado de vagas por cargo, conforme o edital. Uma alteração crucial é que cargos para os quais o candidato não se classifica, segundo o critério da parte 5.3, são excluídos de suas inscrições.

Por exemplo, suponha que um candidato se inscreveu para os cargos A, B, C, D, E, F, G, H, I e J com o seguinte ranking de preferência: A>B>C>D>E>F>G>H>I>J.

Suponha, porém, que ele só obteve nota na prova objetiva suficiente para se classificar para os cargos B, C, E, G, I e J. Nesse caso, o ranking de preferência do candidato é modificado, removendo os cargos A, D, F e H: $B > C > E > G > I > J$.

Ao se utilizar o procedimento acima, cada candidato é nomeado para no máximo um cargo. Este cargo, porém, será o mais preferido, de acordo com o seu ranking de preferência, dentro os cargos para os quais ele (i) foi classificado por seu resultado na prova objetiva, e (ii) tem nota final alta suficiente para ser nomeado.

LISTA DE ESPERA

O método tradicional de candidatos aprovados fora do número inicial de vagas enfrenta vários desafios. Entre eles:

1. **Mobilidade de Candidatos Alocados:** Quando um candidato já alocado em um cargo é chamado para uma nova vaga, isso gera uma cadeia de aberturas de vagas que precisam ser preenchidas. Esse processo pode ser demorado e ineficiente.
2. **Complexidades das Cotas:** A implementação de cotas adiciona uma camada adicional de complexidade ao processo, exigindo um cuidado especial na gestão da lista de reserva.

A solução proposta para o CPNU envolve três etapas: (i) Indicação de cargos a serem realocados, (ii) Inscrições, e (iii) Alocação.

Indicação de cargos que podem ser realocados

Nesta fase, cada instituição participante indica:

- Vagas tipo 1: Vagas que foram abertas durante a alocação de candidatos a cargos da primeira chamada do CPNU e que precisam ser novamente preenchidas, como em caso de abandono de cargo.
- Vagas tipo 2: Novas vagas sendo ofertadas, após o edital inicial.
- Vagas tipo 3: Vagas que forem abertas em decorrência de mobilidade interna de candidatos de um cargo para outro por conta das duas alternativas anteriores, e podem ser preenchidas simultaneamente nesse processo.

Inscrição para novas vagas

Nesta fase, os seguintes indivíduos podem declarar interesse em participar do processo:

1. Candidatos alocados a algum cargo no CPNU, exceto aqueles que foram alocados para a sua primeira opção de cargo.
2. Candidatos que participaram do CPNU, participaram da alocação de candidatos a cargos, mas não foram alocados a nenhum cargo.

Os candidatos já alocados a algum cargo que indicarem seu interesse vão ser solicitados a indicar quais cargos, dentre os indicados como mais preferidos do que o seu cargo atual, eles gostariam de concorrer. Por exemplo, um candidato que durante a inscrição submeteu um ranking $A > B > C > D$ e foi alocado para o cargo C, pode optar por “A”, “B” ou “A e B”.

Os candidatos que não foram alocados a nenhum cargo vão poder indicar para quais cargos desejam concorrer. O ranking utilizado mantém a ordem original, incluindo apenas os cargos escolhidos. Por exemplo, um candidato que durante a inscrição submeteu um ranking $A > B > C > D$ e optar por concorrer para os cargos A e C utilizará o ranking $A > C$.

Alocação de vagas

Os cargos do bloco temático são recriados da seguinte forma. Para cada cargo:

- Vagas do tipo 1 herdam as características de reservas por cotas e pesos nas provas das vagas que foram ocupadas pelos candidatos que antes as ocupavam.
- Vagas do tipo 2 têm suas características de reservas por cotas definidas pelo princípio da alternância e proporcionalidade. Os pesos nas provas são os mesmos utilizados para o cargo na chamada inicial.
- Vagas do tipo 3 herdam as características de reservas por cotas e pesos nas provas das vagas ocupadas pelos candidatos que se inscreverem no processo de alocação de vagas. Os pesos nas provas são os mesmos utilizados para o cargo na chamada inicial, porém a nota do candidato atualmente ocupando a vaga é temporariamente modificada de forma a ser mais alta do que todos os outros candidatos nesse cargo. Caso haja mais de um candidato atualmente ocupando uma vaga nesse cargo que se

inscreveu para o processo, todos esses candidatos têm suas notas modificadas de forma a serem as notas mais altas do cargo.

O método de alocação aplica-se a candidatos e vagas disponíveis: aqueles alocados a um cargo são chamados para assumi-lo, enquanto os não alocados não recebem convocação. O processo é *opt-in*, exigindo declaração de interesse dos candidatos, que só podem ser nomeados para cargos de interesse atual. Candidatos já nomeados só podem ser realocados para cargos que considerem mais preferíveis que o atual, balanceando a mobilidade entre cargos e a estabilidade nas instituições públicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação do CPNU representa um marco na evolução dos processos seletivos para servidores públicos no Brasil, refletindo um esforço consciente do governo em aprimorar a eficiência, a equidade e a transparência na contratação de pessoal para a Administração Pública.

Através da adoção de metodologias avançadas de desenho de mercados, o CPNU não apenas aborda as limitações intrínsecas aos métodos tradicionais de recrutamento, mas também introduz um paradigma mais inclusivo e justo, garantindo a implementação efetiva de políticas de ação afirmativa e otimizando a alocação de recursos humanos no setor público.

Além disso, introduz uma reflexão nos candidatos que pode ser reconhecida como o germen de seu *ethos público*. A definição da disputa não é guiada apenas pelo princípio do *rent seeking* na busca por maiores salários. Os candidatos optaram por um bloco temático, organizado a partir da lógica das áreas de atuação na máquina pública. Depois desta escolha, foi introduzida a ordem de preferência, na disputa pelos cargos disponíveis em cada um dos eixos temáticos.

Este estudo demonstrou como a integração de teorias de desenho de mercados e práticas de seleção podem levar a resultados significativamente melhores, tanto em termos de eficiência operacional quanto na promoção de igualdade de oportunidades para todos os candidatos.

As lições aprendidas e as metodologias desenvolvidas no contexto do CPNU têm implicações que vão além do âmbito específico dos concursos públicos, oferecendo *insights* valiosos para o desenho de políticas públicas em outras áreas. Ao detalhar os desafios enfrentados e as soluções implementadas,

este artigo contribui para uma base de conhecimento que pode informar futuras iniciativas de reforma em diversos setores da Administração Pública.

O sucesso do CPNU não reside apenas na sua capacidade de melhorar o processo de seleção de servidores públicos, mas também no seu potencial de servir como um modelo replicável e adaptável para o aprimoramento de práticas de desenho de políticas públicas, promovendo uma governança mais eficaz, responsiva e inclusiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDULKADIROGLU, A.; SONMEZ, T. School choice: A mechanism design approach. **American economic review** 93.3, 729-747, 2003.
- AYGUN, O.; BÓ, I. College admission with multidimensional privileges: The Brazilian affirmative action case. **American Economic Journal: Microeconomics**, 13(3), 1-28, 2021.
- BALINSKI, M.; SONMEZ, T. A tale of two mechanisms: Student placement. **Journal of Economic theory** 84.1, 73-94, 1999.
- EDELMAN, B.; SCHWARZ, M. Optimal auction design and equilibrium selection in sponsored search auctions. **American Economic Review** 100.2, 597-602, 2010.
- ESCOBAR, J. *et al.* The 5G spectrum auction in Chile. **Telecommunications Policy** 102580, 2023.
- GAETANI, F.; HEREDIA, B. **The political economy of civil service reform in Brazil: the Cardoso years.** Banco Interamericano de Desenvolvimento. 2002.
- HAERINGER, G.; KLIJN, F. Constrained school choice. **Journal of Economic theory**, 144(5), 1921-1947, 2009.

REPENSANDO OS CONCURSOS PÚBLICOS NO BRASIL EM PROL DE UMA BUROCRACIA REPRESENTATIVA E VOCACIONADA: UMA ANÁLISE DO CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO

Fernando de Souza Coelho
Andrea Leite Rodrigues
Sandro Trescastro Bergue
Lívia Resende Lara

INTRODUÇÃO

Várias organizações da sociedade civil, tal como o Movimento Pessoas à Frente (MPaF)³⁰, têm advogado pela gestão estratégica de pessoas no setor público nacional, com *insights* de questões basilares, sistematização de evidências, aportes técnicos e colaborações administrativas com diversos governos e órgãos públicos. Especificamente no subsistema de recrutamento e seleção (R&S), destacam-se – nos anos correntes – iniciativas para a institucionalização de um sistema de alta direção pública baseado em critérios de competência em alguns estados e a promoção da equidade étnico-racial no setor público pelo princípio de uma burocracia representativa da sociedade brasileira na Administração Pública Federal (APF).

Ademais, desde o ano de 2020, os concursos públicos estão, igualmente, na agenda de trabalho dessas organizações, cujas mobilizações, direta e indiretamente, contribuíram para a tramitação do Projeto de Lei (PL) nº 2.258 no Congresso Nacional, aprovado na Câmara dos Deputados em 2022 e no Senado Federal em 2024 e sancionado pelo presidente Lula da

³⁰ Um *think tank* que funciona como uma coalizão ampla e plural de atores – como acadêmicos, gestores públicos e especialistas – que joga luz no front de uma gestão estratégica de pessoas no setor público do país. Para informações adicionais, visite o site: <https://movimentopessoasafrente.org.br/>.

Silva em 9 de setembro deste ano, convertendo-se na Lei Federal nº 14.965 – que dispõe sobre as normas gerais relativas a concursos públicos.³¹

Essas iniciativas de atores da sociedade civil se imbricam com a agenda de modernização administrativa infraconstitucional levada a cabo e bom termo pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) desde a sua criação em 2023 sob o governo Lula da Silva III, abarcando um rol de programas/projetos – tal como as ações desenvolvidas pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) em torno do ciclo laboral na APF, entre as quais a inovação do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), tema deste livro.

Tradicionalmente, o concurso público no Brasil, na acepção jurídica-administrativista, é o meio técnico posto à disposição da administração pública para obter-se moralidade e aperfeiçoamento do serviço público e, ao mesmo tempo, propiciar igual oportunidade para todos interessados que atendam aos requisitos da lei, fixados de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou do emprego, consoante determina o artigo 37, inciso II, da Constituição Federal de 1998. Não obstante, o instituto jurídico do concurso público no país é, recorrentemente, subutilizado como instrumento gerencial de recrutamento e seleção pelos governos e suas organizações públicas, tendo em conta o foco demasiado dos certames na segurança jurídica dos candidatos em detrimento da sua eficiência e efetividade para contratar pessoas que, ao mesmo tempo, reflitam a devida diversidade da sociedade e possuam a necessária aptidão/*ethos* para o desígnio de servir ao público.

Muitos certames, sobretudo no nível subnacional, têm reproduzido editais de outrora em termos das competências exigidas dos candidatos e dos mecanismos de seleção de pessoal, sem reexames substantivos com vistas a promover melhorias qualitativas em relação às práticas anteriores. Em linhas gerais, as inovações nos concursos públicos em nossa federação têm sido ínfimas diante da preocupação nodal orientada à segurança jurídica das partes envolvidas conforme supramencionado, o que, por sua vez, secundariza as reflexões de ordem técnica e gerencial sobre as novas funções/atribuições atinentes aos cargos e/ou carreiras públicas, as formas de divulgação do certame, a abrangência do recrutamento no território, a aplicação de provas que

31 Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.965-de-9-de-setembro-de-2024-583418910>.

avaliem além dos conhecimentos formais, entre outras mudanças significativas e experimentalismos administrativos capazes de refinar a seleção da força de trabalho.

Nesse diapasão, o capítulo em tela, considerando o fundamento de uma burocracia representativa e vocacionada que baliza o repensar dos concursos públicos na administração pública brasileira nos tempos correntes, analisa os potenciais e limites da primeira edição do CPNU como uma nova e boa prática em prol do aperfeiçoamento do sistema de ingresso no Poder Executivo Federal. Cabe salientar que, na interpretação dos autores deste capítulo, o CPNU ora realizado e a Lei Geral dos Concursos Públicos recém-sancionada – ambos em 2024 – são iniciativas complementares para a modernização das práticas do concurso público no Brasil.

Se, por um lado, o CPNU inova, sobretudo, pelo referencial de uma burocracia representativa, tencionando um recrutamento em nível nacional e a democratização do acesso aos certames federais, por outro lado, a aludida Lei Federal nº 14.965/2024 fornecerá segurança jurídica para as inovações nos tipos de provas e aferição de competências múltiplas nos concursos públicos, almejando a seleção de uma burocracia mais vocacionada.

Logo, como esta obra aborda – exhaustivamente – o CPNU em seus diferentes capítulos, neste texto, primeiramente, abordaremos a nova lei (seção 2) para, adiante, na seção 3, realizar a análise da primeira edição do CPNU.

A LEI 14.965/2024: ESPÍRITO DA NORMA, PRINCIPAIS INOVAÇÕES E ADERÊNCIA COM A PRODUÇÃO CIENTÍFICA³²

A Lei 14.965/2024, advinda do Projeto de Lei (PL) 2.258/2022, tem uma abordagem jurídica explicitamente minimalista. Composta de 13 artigos, na interpretação da Sociedade Brasileira de Direito Público (SBDP), em um documento de 2021 no qual apresenta o anteprojeto de lei, suas normas gerais são orientações/diretrizes que:

³² Esta seção é um excerto, com algumas modificações, de uma nota técnica produzida pelo primeiro autor deste capítulo para o Movimento Pessoas à Frente no biênio 2023-2024 e intitulada “A Hora e a Vez da Modernização dos Concursos Públicos no Brasil”, cujo acesso está disponível pelo *link*: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/a-hora-e-a-vez-da-modernizacao-dos-concursos-publicos-no-brasil/>.

“Tratam, de modo objetivo, dos aspectos cruciais do concurso público, sem os quais estes não são capazes de cumprir os princípios constitucionais e de atender às necessidades da administração pública contemporânea. **O que se propõe é uma lei com as normas mínimas necessárias para, preservando as experiências de sucesso já em andamento, contribuir para a efetiva realização, e para a modernização, dos concursos públicos em âmbito nacional**” (grifo nosso).

Analizando os 57 projetos de lei que sucederam o PL original (PL 252/2003) no Congresso Nacional sobre o tema – no período de 2004 a 2022 – é nítida a preocupação central dos legisladores com a normatização de regras claras sobre os procedimentos dos certames, a estipulação de prazos, as condições legais para sua deflagração e os direitos e deveres dos inscritos e dos aprovados. Em suma, o cerne de quase todas as proposições foram aspectos que emergiram de imprecisões ou inadequações de alguns concursos públicos realizados no período e que, de alguma maneira, redundaram em arbitrariedades e insegurança jurídica para os candidatos.

Em outras palavras, com o crescimento exponencial dos certames em todas as esferas de governo e nos três Poderes do país no decênio de 2004-2013, problemas concernentes ao abuso do instituto jurídico para a formação de cadastro de reserva, ao direito subjetivo à nomeação, à preterição de candidatos aprovados, à má aplicação de exames psicotécnicos ou físicos e mesmo às recorrentes controvérsias no entendimento de editais, entre outras ocorrências, acarretaram inúmeros contenciosos e processos de judicialização.

Esse fenômeno, por seu turno, gerou uma profusão de iniciativas legislativas para o regramento dos concursos públicos com um viés de “Estatuto Nacional”, tal como um antídoto contra o desrespeito aos preceitos constitucionais, às anormalidades na finalidade, às deformidades de planejamento e às irregularidades de organização que ocorreram em alguns certames. Cabe ressaltar que vários desses PL originaram-se da representação de interesses coletivos de entidades como a Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos (ANPAC), o Movimento pela Moralização dos Concursos (MMC) e a Associação Nacional dos Concurseiros (Andacom), quando não da chancela de alguns conglomerados privados que atuam

na “indústria do concurso” em atividades como cursinhos preparatórios, agências de viagens etc.³³

Outrossim, observa-se que três quartos dos projetos de lei que versam sobre concursos públicos no Congresso Nacional, desde o PL que deu o pontapé inicial (252/2003), foram protocolados após o ano de 2013, e muitos têm como justificativa ou exposição de motivos as contendas administrativas e judiciais de vários certames pretéritos.³⁴ Vale mencionar que, na AFP, 2013 foi o ano de realização de um processo de seleção para a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) que foi suspenso após a realização da prova da segunda fase e anulado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2014. Eis um caso que repercutiu nacionalmente e, independentemente de qualquer juízo de valor ou opinião sobre os fatos, ilustra tensões e conflitos interpretativos – como se fosse um *trade-off* – entre o direito dos candidatos à isonomia e a subjetividade intrínseca a algumas formas de aferição da experiência profissional.³⁵

Nesse contexto de exacerbação do controle da legalidade dos certames diante de brechas que ocasionaram insegurança jurídica para os candidatos e/ou aprovados, o referencial de eficiência do processo de R&S pelo instituto do concurso público foi relegado ao segundo plano. Ou seja, enfatizou-se em demasia

33 Dito de outra maneira, o PL dos concursos públicos tramitou no Congresso Nacional desde o ano 2000; iniciado no Senado Federal (PLS 90/2000), ele foi discutido – em revisão e com sucessivas proposituras – na Câmara dos Deputados entre 2003 (PL 252/2003) e 2022 (PL 2.258/2022). Em quase todo esse horizonte temporal, seu mote esteve vinculado ao interesse de cursinhos e dos ditos “concurseiros” profissionais. A título de ilustração, cita-se o fato da reportagem, em 2019, ter ficado a cargo de um deputado que fundara – quinze anos antes – um dos grandes grupos especializados na preparação de candidatos para os concursos públicos.

34 Denúncias de abuso de poder, de discriminação, de parcialidade, de fraude e de desvio de finalidade são as que, mormente, aparecem nos autos de ações judiciais de concursos públicos, sobretudo em certames da administração pública municipal em pequenas e médias cidades, tanto no Poder Executivo quanto no Poder Legislativo.

35 Para rememorar o caso, veja a nota da ANESP, que foi favorável à anulação do certame: <http://anesp.org.br/todas-as-noticias/2014/11/6/vitria-por-unanimidade-tcu-decide-pela-anulao-do-concurso-eppgg-2013>. A suspensão deste concurso público, no segundo semestre de 2013, aguçou as defesas de projetos de lei de concursos públicos pró-segurança jurídica dos candidatos. O seminário “Em Defesa do Concurso Público”, realizado pelo Congresso Nacional em 20 de fevereiro de 2014, e presidido pelo senador Rodrigo Rollemberg (PSB/DF), manifesta tal rompante.

o direito dos chamados “concurseiros” em prejuízo de tópicos substantivos que permeiam a indagação: afinal, como recrutar e selecionar os indivíduos mais preparados e com maior aptidão para o exercício de uma determinada função pública?

Afora o minimalismo da Lei 14.965/2024, o que a torna aplicável – com flexibilidade – para distintas realidades da APF e de todo o setor público brasileiro, o espírito da norma é o binômio modernização-eficiência na acepção de: (a) racionalizar o planejamento dos concursos públicos e integrá-lo com a execução dos certames; (b) customizar o processo de seleção às atribuições de cada cargo e emprego público; (c) renovar a forma de avaliação no tocante aos tipos de provas e seus instrumentos para aferir conhecimentos técnicos, habilidades práticas e competências atitudinais/relacionais. Grosso modo, alguns desses elementos são realçados pelo relator do PL 2258/2022 que resultou na Lei, em um artigo de opinião publicado no dia 19 de novembro de 2021 no Poder 360:

“O texto original do projeto [de normas relativas aos concursos públicos] veio do Senado e deu origem ao PL 252/2003 que tramita na Câmara, desde então, sem um desfecho, acumulando uma pilha de projetos apensados, propostos por vários deputados. Estes projetos vão desde medidas pontuais, como dispor sobre a composição das bancas [...], até projetos que estabelecem que candidatos sejam indenizados em caso de cancelamento do certame, ou que o gestor público seja obrigado a nomear todos os aprovados tempestivamente. **O fato é que esse projeto base e seus apensados nos deram a oportunidade de, ouvindo [vários] especialistas, construir um texto totalmente novo e arrojado. A proposta possibilita a modernização dos concursos públicos no Brasil [...]. Estruturamos um substitutivo [minimalista] que assegura a observância dos princípios da publicidade e da impessoalidade, ao mesmo tempo em que prestigia a busca pela eficiência administrativa.** [...] Com concursos mais modernos, não restam dúvidas que serão selecionados os melhores candidatos para os cargos: com perfil, capacidade técnica e compatibilidade com as funções a serem exercidas” (CURY, 2021, grifo nosso).

Enfim, a Lei 14.965/2024 avaliza a segurança jurídica para as áreas de recursos humanos das organizações da APF inovarem nos concursos públicos. A aversão ao risco – e o foco no tempo

mínimo e no baixo custo –, que induz a organização de certames de uma etapa que se restringem à aplicação de provas escritas de múltipla escolha³⁶ (que, mormente, mensuram conhecimentos), deve ser substituída, gradualmente, por um processo de R&S no qual o instituto jurídico se traduza, de fato, em um instrumento gerencial para a escolha de profissionais adequados à ambiência do órgão público e à profissiografia do cargo/carreira.

AS PRINCIPAIS INOVAÇÕES DA LEI

Antes de compendiar as inovações da Lei 14.965/2024 com vistas ao aperfeiçoamento do processo de R&S para os cargos e empregos públicos efetivos, é válido demarcar, de uma forma esquemática, como o seu PL se sobressaiu na produção legislativa no Congresso Nacional sobre os concursos públicos neste século 21 – argumento esmiuçado nos parágrafos anteriores. O quadro, na sequência, arrola uma tipologia dos PL alusivos à temática segundo o fito e o teor de cada proposta, tendo como ponto de partida o PL 252/2003 que, por seu turno, emana do PLS 92/2000 do então senador Jorge Bornhausen (PFL/SC).

36 Muitos concursos públicos, por receio da interferência dos controladores como as impugnações administrativas e os litígios judiciais, reforçam a "ideologia concurreira", ou seja, republicam editais – algo que confere previsibilidade aos candidatos e padroniza as avaliações com provas que reproduzem o "modelo cursinho" e evitam as contestações e as "enxurradas de recursos". Se, por um lado, a objetivação excessiva garante a isonomia do certame, por outro lado, o resultado por vezes é de uma seleção adversa que não atende ao interesse da administração pública. Para detalhes, ver o artigo de Coelho e Menon, 2018.

Quadro 1 – Tipologia dos PL no Congresso Nacional para a modernização dos concursos públicos (2003-2022)

Propósito de um Estatuto do Concurso Público com foco na segurança jurídica dos candidatos

10 (dez) projetos de lei que almejam uma ampla normatização que detalha os aspectos operacionais dos concursos pelo ímpeto de padronização, mitigação de arbitrariedades e/ou “moralização” dos certames.

PL 745/2007; PL 985/2007; PL 1.009/2007; PL 4.379/2012; PL 4.426/2012; PL 5.693/2013; PL 6.004/2013; PL 10.204/2018; PL 139/2019; e PL 258/2022.

45 (quarenta e cinco) projetos de lei voltados para a regulamentação de elementos específicos relativos à estrutura do edital, aos procedimentos de aplicação de provas, às finalidades dos certames, entre outros itens particulares que englobam desde o estabelecimento de limite para a cobrança de taxas de inscrição, até a vedação de concursos públicos para a formação de cadastro de reserva, passando pela obrigatoriedade de instalação de relógios digitais nos recintos de realização dos exames e o acesso dos candidatos aos motivos de reprovação em testes psicológicos.

PL 2.945/2004; PL 6.837/2010; PL 7.054/2010; PL 1.418/2011; PL 1.798/2011; PL 2.158/2011; PL 3.609/2012; PL 3.912/2012; PL 4.790/2012; PL 5.476/2013; PL 6.249/2013; PL 6.263/2013; PL 6.298/2013; PL 7.245/2014; PL 7.913/2014; PL 643/2015; PL 1.170/2015; PL 1.367/2015; PL 1.704/2015; PL 1.872/2015; PL 2.077/2015; PL 2.558/2015; PL 3.543/2015; PL 4.042/2015; PL 4.115/2015; PL 6.730/2016; PL 8.542/2017; PL 9.662/2018; PL 10.356/2018; PL 10.459/2018; PL 10.807/2018; PL 842/2019; PL 939/2019; PL 1.423/2019; PL 1.491/2019; PL 5.066/2019; PL 5.257/2019; PL 6.332/2019; PL 6.533/2019; PL 239/2020; PL 5.019/2020; PL 499/2021; PL 3.831/2021; PL 4.015/2021; e PL 1.750/2022.

Propósito de uma Lei Geral dos Concursos Públicos com foco na melhoria do processo de R&S

1 (um) projeto de lei com abordagem maximalista que intenta uma norma exaustiva para formalizar todos os procedimentos e prever o máximo de circunstâncias para a devida instrumentalização gerencial dos certames; reduz e condiciona a discricionariedade dos gestores públicos.

PL 5.089/2020, de relatoria do deputado Flávio Nogueira (na ocasião, do PDT/PI) e elaborado com a colaboração de alguns consultores integrantes do Movimento Pessoas à Frente em conjunto com a sua equipe de assessores parlamentares.

1 (um) projeto de lei com abordagem minimalista que preconiza um arcabouço legal apenas de objetivos gerais e regras mínimas a serem seguidas pelos concursos públicos, com flexibilidade de escolhas de atributos de avaliação, etapas e tipos de provas; dá espaço para inovações nos certames.

PL 2.258/2022, de relatoria do então deputado Eduardo Cury (PSDB/SP) e elaborado pela SBDP a partir da articulação do de integrantes do Movimento Pessoas à Frente.

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Pelo exposto, é patente a singularidade do PL 2.258/2022 – que resultou na Lei 14.965/2024 – nessa miríade de proposições e apensados. Tal projeto de lei era *por si* uma inovação na concepção de uma legislação infraconstitucional – entre a Constituição Federal e o edital dos certames – que alenta os gestores públicos a modernizarem os concursos públicos sob o amparo de alguns de seus artigos; algo que o Decreto Presidencial n. 9.739, de 28 de março de 2019, que inclui normas sobre concursos públicos, não inspira, embora discipline até então – em seu capítulo IV – todo o processo administrativo dos certames na APF.

Em contrapartida, frisa-se que especialistas em gestão de pessoas no setor público, quando inquiridos sobre suas impressões – à primeira vista – do referido PL durante a tramitação no Senado Federal, responderam com frases do tipo: “[...] parece que a proposta ‘chove no molhado’ e é pouco ousada”; “[...] não é mais do mesmo em relação ao que já existe e, em parte, nós já fazemos?”; “[...] a lei é simples e tem alguns enunciados que são opcionais, será que gerará um *enforcement* por si mesma ou vamos continuar com o arroz com feijão, lembrando que o prazo de implementação é de quatro anos?”.

Todavia, eles admitem que essas constatações, *a priori*, descendem de um viés cognitivo das boas práticas de concursos públicos em alguns órgãos e entidades da administração pública que são referência em R&S. Em adição, por não serem do *métier* jurídico e estarem acostumados a recepcionar normas maximalistas, e depois de 20 anos de debate para uma legislação nacional sobre o tema, eles talvez estivessem com a expectativa de uma lei mais pormenorizada. Todos reconhecem, contudo, que o PL (e, agora, Lei) tem um potencial de produzir mudanças incrementais em termos de gerar reflexões nas áreas de recursos humanos e nas comissões dos certames para sairmos da “zona de conforto” – e até do fetichismo de provas monofásicas e do tipo “marcar x” com questões tipicamente conceituais e/ou de memorização.

Um ator-chave que participou da elaboração do PL – um acadêmico do Direito e administrativista –, assevera que: “[...] esta é uma lei para ser lida e aplicada pelo gestor público de qualquer ente da federação; não é uma norma para os legisladores e os operadores do Direito. O espírito da norma é um convite e um resguardo à inovação dos concursos públicos no país”.

Enfim, antes de encerrar esta discussão, é preciso jogar luz nos pontos basilares de inovação contidos na Lei. O quadro 2, a

seguir, enumera seis tônicas da norma para a modernização dos concursos públicos, relacionando cada qual com o seu artigo e elucidando sua significância para os processos de R&S na administração pública e seus possíveis efeitos positivos no processo e no resultado dos certames.

Quadro 2 – Inovações da Lei 14.965/2024 para a seleção de pessoal no serviço público

Planejamento da força de trabalho	Art. 3	Vincula a autorização do concurso ao planejamento da força de trabalho no que se refere ao dimensionamento quantitativo e qualitativo pela evolução do quadro de pessoal nos últimos cinco anos e a estimativa de necessidades futuras em face de metas de desempenho institucional pelos próximos cinco anos. Contribui para diminuir a aleatoriedade de certames e o repensar das funções e atribuições de cada edital a partir das demandas governamentais e/ou organizacionais.
Colaboração entre os entes	Art. 4	Oportuniza a colaboração interfederativa na organização dos certames, a partir de organizações especializadas na seleção, capacitação ou na avaliação de servidores públicos. Auxilia especialmente os municípios que, em sua grande maioria, não têm expertise para planejar e executar concursos públicos.
Fortalecimento da comissão	Art. 5 Art. 6	Enseja o fortalecimento da comissão organizadora em termos de estrutura e responsabilidade para as fases de planejamento, execução, monitoramento e avaliação dos certames. A ideia é evitar a mera “terceirização” de todas essas fases e suas decisões para a instituição especializada na elaboração de provas e aplicação dos exames.
Opção de certames à distância	Art. 8	Permite a realização de concursos públicos, total ou parcialmente, à distância, condicionada à regulamentação. Isso implica a opção de aplicar provas online (entrevistas, por exemplo) ou por plataforma eletrônica em ambientes controlados (provas escritas, tal como o teste Anpad, por exemplo), com ganhos de praticidade e economicidade.
Atributos e formas de avaliação	Art. 2 Art. 9	Operacionaliza de maneira descomplicada os constructos de conhecimento, habilidades e competências como atributos a serem avaliados nos certames, de modo combinado ou distribuído em etapas e tipos de provas. É um fomento à diversificação das formas de avaliação dos candidatos a partir da peculiaridade das funções e atribuições de cada cargo e emprego público.

Incentivo ao curso de formação	Art. 11	Ainda que seja facultativo, a existência de um capítulo exclusivo na Lei (capítulo VI), referente ao “programa ou curso de formação”, é simbólica e pode incentivar o emprego ou aperfeiçoamento dessa etapa de seleção nos certames. Diversas carreiras da elite burocrática têm cursos de formação obrigatórios, mas necessitam repensar seus métodos e potencializar sua ocorrência para uma melhor avaliação dos candidatos (caso essa fase seja eliminatória) ou alocação funcional dos aprovados (caso seja classificatória). Por sua vez, os cargos mais operacionais – e menos organizados ou valorizados na seara macro-governamental – não estão tão habituados aos programas de formação nos seus concursos públicos; o artigo 11 da Lei é uma incitação à sua incorporação, desde que cabível. A norma não confunde o curso de formação como etapa opcional – eliminatória e/ou classificatória – com os processos de ambientação, do tipo onboarding, para a integração no pós-certame.
---	---------	--

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Por fim, mas não menos importante, o fato de a lei ser eletiva – inerente à discricionariedade do gestor público de escolher quais atributos de avaliação (conhecimentos, habilidades e competências inter-relacionais) aferir e quais tipos de provas mobilizar nos certames –, e sua aplicação entrar em vigor no quarto ano após a sua edição (2028), facultada a autorização de sua antecipação, é uma oportunidade à experimentação de novos ou renovados modelos de concursos para a devida aprendizagem dos governos e de suas organizações públicas. Aliás, é também um prazo crível para a apropriada prototipagem e uma acurada regulamentação da realização de certames, total ou parcialmente, à distância.

Além disso, o feito de uma Lei minimalista, considerando a redação da norma como obrigatória à APF e facultativa aos estados e municípios – que segundo o art. 13 § 2º podem optar por editar suas leis próprias, desde que observados os princípios constitucionais da administração pública –, é um aceno para sua adoção nos governos subnacionais, nomeadamente nos municípios de médio e pequeno porte que, frequentemente, não têm capacidade estatal para uma produção legislativa autóctone e recorrem ao mimetismo institucional dos preceitos legais de outros entes da federação.

A ADERÊNCIA DA LEI COM A PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE O TEMA

Em linhas gerais, a narrativa de algumas das inovações supracitadas é sustentada pela literatura nacional de gestão pública que discute a modernização dos concursos públicos nos contornos da federação brasileira. Ela diz respeito a uma produção científica sobre o tema que é relativamente recente, e que foi inaugurada pelo estudo de Fontainha *et al.* (2014) – o qual demonstra como a “ideologia concurseira” capturou vastamente o planejamento e a execução dos certames na primeira década dos anos 2000 pelo país afora. A comunicação dessa pesquisa repercutiu de maneira bombástica na imprensa na ocasião, visto que muitos dos seus achados confrontaram o senso comum de que o concurso público, nos seus moldes padrão, é uma forma irretocável de recrutar e selecionar as pessoas mais aptas/vocacionadas para o funcionalismo público.

Um caminho didático para estampar as sequelas negativas da “ideologia concurseira” na seleção de pessoal na administração pública brasileira é o pressuposto de um “círculo vicioso” do concurso público no país, esboçado por Coelho e Menon (2018) e reproduzido na figura ao lado com alguns ajustes.

Figura 1 – Círculo vicioso dos concursos públicos no Brasil



FONTE: ADAPTADO DE COELHO E MENON (2018, P. 168).

Os trabalhos de Fernando Fontainha *et al.* (2014) e Fernando Coelho e Isabela Menon (2018) são as duas referências que fundamentaram o parecer do relator do PL 2.258/2022, apresentado ao Plenário da Câmara dos Deputados, para evidenciar as principais disfunções dos certames no setor público. Ao defender a norma, o texto do então deputado Eduardo Cury (PSDB/SP) declarava:

“Estudos recentes apontam que, frequentemente, concursos públicos não têm cumprido adequadamente sua função de selecionar os melhores candidatos. Os principais problemas apontados são: desagregação na gestão do concurso, sobretudo em relação ao seu planejamento e execução; seleção com base em conhecimentos genéricos; distantes das efetivas atividades do posto a ser preenchido; tipos de provas antiquados, que não refletem a grande evolução ocorrida nas últimas décadas no campo da gestão de pessoas. **Com base nesse diagnóstico, o Substitutivo [ao PL 252/2003] que ora apresentamos busca assegurar a efetividade dos concursos públicos [...]**” (p. 17, grifo nosso).

Como um jeito de condensar a produção científica brasileira que reforça o teor da Lei 14.965/2024, delinea-se um quadro, ao lado, com outras publicações hodiernas relevantes – além de Fernando Fontainha *et al.* (2014) e Fernando Coelho e Isabela Menon (2018) – e suas respectivas aderências argumentativas com os ideais da norma.

Quadro 3 – Estudos acadêmicos nacionais consentâneos com os preceitos da nova Lei

Queiroga (2009)	Tese de doutorado: Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos.
	Atesta que provas escritas de conhecimentos específicos têm potencial para selecionar os candidatos com maior probabilidade de desempenhar suas atividades laborais com sucesso; nos casos em que as provas foram mais direcionadas para o cargo, foram encontradas correlação e predição significativas, diferentemente das situações em que provas de conhecimentos mais gerais foram preponderantes nos certames.
Castelar et al (2010)	Artigo de periódico científico: “Uma análise dos determinantes de desempenho em concurso público”.
	Examina o papel dos fatores determinantes da aprovação em um concurso público. Tendo como amostras os dados um concurso público no qual concorreram 232 mil candidatos, e usando um modelo logit, as principais conclusões encontradas foram que renda familiar, tipo de educação e ser originário de região metropolitana são elementos fundamentais para a aprovação do candidato, o que tende a elitizar o acesso ao serviço público. Daí decorre a expressão “carreira de elite” para designar os cargos mais bem pagos no setor público; geralmente, as organizações públicas mais bem estruturadas e com melhores salários, diante da alta competição de seus certames, reproduzem a estratificação da sociedade na sua burocracia pública.
Albrecht e Krawulski (2011)	Artigo de periódico científico: “Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público”.
	Identifica os motivos da busca pela carreira no serviço público: a maioria dos participantes da pesquisa (concurseiros) são jovens adultos em início de carreira profissional, cujos motivos para prestar concursos, visando ao ingresso no serviço público, relacionam-se predominantemente à estabilidade no cargo e ao diferencial de remuneração em relação ao mercado privado nos anos iniciais da trajetória laboral.
Oliveira, Castro Junior e Montalvão et al. (2022)	Artigo de periódico científico: “O mito da meritocracia: academicismo e falhas metodológicas nos concursos públicos brasileiros”.
	Incita as reflexões: quando 58% de trabalhadores administrativos foram selecionados apenas com base em provas teóricas de múltipla escolha, existe meritocracia? Seleções sem exigência de experiência, nem avaliações discursivas ou práticas; bastando somente marcar um “x”, são suficientes? Desmitifica o pressuposto historicamente construído, e assimilado como uma espécie de mito no Brasil, de que o atual modelo de concurso público premia o talento pessoal. A principal disfunção apontada é o academicismo, que supervaloriza títulos educacionais e conhecimentos teóricos em desfavor da aferição de habilidades essenciais aos cargos públicos.
Bodine e Giannattasio (2022)	Artigo de periódico científico: “O papel da herança cultural nos processos de ingresso na carreira diplomática brasileira entre 1995-2015”.
	Analisa o concurso público para a carreira diplomática e mostra como houve, gradativamente, uma alteração nos concursos em prol da diversidade; entre 1995 e 2004, a prova avaliou e selecionou os candidatos mediante questões de “cultura geral”, que privilegiavam certa “herança cultural” reputada como sinal de distinção social e associada a um perfil social pretensamente sofisticado. Já no pós-2004, parece ter havido a padronização de um modelo, que, afastando-se das exigências tácitas de refinamento cultural, deu oportunidade a outros perfis de candidatos.

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

É oportuno comentar que outros estudos sobre a “porta de entrada” no setor público advogam que o problema do processo de R&S de efetivos nas organizações do Estado brasileiro não está circunscrito somente ao planejamento e à execução do concurso público em si, mas também nas falhas subsequentes dos processos de: (a) alocação funcional dos aprovados sem critérios plausíveis como o uso de mapas de competências; (b) socialização organizacional dos novos funcionários desprovida de chefias preparadas para liderá-los e pactuar trilhas de desenvolvimento para o percurso inicial da carreira; e (c) aplicação do instituto do estágio probatório de cunho formalista e sem nexos com uma concreta avaliação de desempenho. Isso quer dizer que há uma série de lacunas gerenciais que desengajam os recém-chegados desde os primeiros instantes do seu ingresso na ambiência laboral do setor público.

A título de ilustração do supradito, o artigo de Moraes e Coelho (2018), intitulado “(Des)integração entre os subsistemas de ingresso no serviço público: análise de uma carreira do ciclo de gestão”, mostra como uma espécie de elo perdido entre o concurso público (2009) e o pós-certame (2010-2012), para o cargo de Especialista em Políticas Públicas (EPP) do estado de São Paulo – em sua primeira (e até 2024, única) edição –, impactou negativamente a institucionalização de tal carreira e ocasionou uma alta evasão de ingressantes e a perda de engajamento de vários EPP durante o período do estágio probatório.

Para encerrar esta seção, sublinha-se o quão crucial é uma sistematização da produção científica internacional sobre processos de R&S de funcionários públicos efetivos e o conhecimento de uma amostra de experiências bem-sucedidas de outros países que se coadunam com o espírito e as inovações da Lei. Alguns materiais com esse enfoque já foram concebidos anteriormente e estão disponíveis na biblioteca do Movimento Pessoas à Frente³⁷; um exemplo de estudo, que passa em revista alguns *benchmarks* do exterior, é a publicação “Mecanismos inovadores de seleção de profissionais públicos: revisão de experiências nacionais e internacionais”, do ano de 2020. Na mesma linha, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em 2019, publicou o *policy brief* “Seleção de elite: como mudar o concurso público para selecionar os melhores”, que joga luz em

37 Link do acervo do Movimento Pessoas à Frente: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/para-modernizar-os-concursos-publicos-no-brasil/>.

boas práticas do Reino Unido, Estados Unidos e Singapura para o processo de R&S das carreiras, respectivamente, de juízes, diplomatas e gestores governamentais.

Por fim, retornando à seara nacional, é fulcral a elaboração de um extenso e constante mapeamento da jurisprudência e dos processos de judicialização em concursos públicos no país para subsidiar a análise de risco no desenho da modernização dos certames, à luz da nova Lei, nos anos vindouros.

UMA ANÁLISE DA MODELAGEM E REALIZAÇÃO DA PRIMEIRA EDIÇÃO DO CPNU

Geralmente, um concurso público – seja o seu edital, sejam as suas provas – é analisado, de maneira cabal, à luz do interesse e viés cognitivo dos “concurseiros” na grande imprensa – a qual trata os certames como pauta de utilidade pública para os candidatos e não, necessariamente, pelo interesse público do Estado e tampouco pelos referenciais da gestão pública no setor público. Nesta seção, com base no ideal de uma burocracia pública que seja – simultaneamente – representativa da sociedade e vocacionada para o serviço público, bem como nas boas práticas de R&S, apresentamos 12 considerações sobre o CPNU; são sete pontos fortes e cinco pontos críticos (ou de atenção) desse processo de recrutamento e seleção inovador na APF, cuja análise consistiu na leitura dos seus oito editais, publicados em 10 de janeiro de 2024, bem como das provas aplicadas em cada um dos seus oito blocos no dia 18 de agosto de 2024.

PONTOS FORTES DO CPNU 2024

Inicialmente, jogamos luz no custo da inscrição no certame. O valor de R\$ 90,00 para os cargos de nível superior (blocos 1-7) foi reduzido se comparado às taxas de inscrição convencionais de concursos públicos da APF. Por exemplo, a inscrição no concurso público do Ipea (2024), que não aderiu ao CPNU, custou R\$ 180,00. O menor valor da inscrição no CPNU, facultado pela escalabilidade do certame e pela variabilidade de cargos ofertados com diferentes níveis de salários, e os critérios de isenção que abrangeram, além de inscritos no Cadastro Único para Programas Sociais (CadÚnico), os bolsistas e ex-bolsistas do Programa Universidade para Todos (ProUni) e do Fundo de

Financiamento Estudantil (Fies), oportunizaram o acesso da população à realização do chamado “Enem dos Concursos”. Poder-se-ia, talvez, ter cobrado um valor menor da taxa de inscrição no bloco 8, cujas vagas eram de nível médio; o valor foi de R\$ 60,00 – enquanto no concurso público para o Banco do Brasil em 2023 foi de R\$ 50,00, como comparação.

Como segundo ponto forte, destaca-se o marco do CPNU de prever a aplicação das provas em 228 municípios de todos os estados da federação e no Distrito Federal. Essa capilaridade é por si uma das principais inovações de sua modelagem, uma vez que essas cidades e suas adjacências – em um raio de 100 km – abrigam em torno de 95% da população brasileira. O baixo custo de deslocamento, tal como o menor valor da inscrição supramencionado, contribuiu sobremaneira para democratizar o acesso ao certame; tanto que houve inscritos de 5.555 dos 5.569 municípios do país, totalizando 2,1 milhões de candidatos (dos quais 600 mil obtiveram isenção da taxa de inscrição).

Na sequência, como terceiro ponto forte do CPNU, menciona-se a sua organização sob a forma de oito concursos públicos simultâneos, uma vez que foram publicados 8 editais – um para cada bloco temático, cada qual com o seu conjunto de cargos e especialidades para diferentes órgãos e entidades públicas da APF. Como a realização das provas é unificada, ocorrendo no mesmo dia e horário, cada candidato pôde se inscrever somente para um bloco, o que evitou, por um lado, a dispersão daqueles que se portam como típicos “concurseiros” e realizam vários certames, independente da sua identificação com a organização pública e/ou vocação para o cargo em disputa; e, por outro lado, essa aglutinação dirimiu o “canibalismo” que diferentes e fragmentados certames ocasionam entre si, cujo efeito nefasto é quase sempre a rotatividade dos candidatos aprovados e nomeados para os cargos de menor *status* profissional e/ou ganhos salariais inferiores.

Passando para o quarto ponto forte relativo à primeira edição do CPNU, cita-se o desenho dos blocos temáticos, cada qual com sua especificidade e com um percentual das 6.640 vagas disponibilizadas pelo certame. Esse arranjo é um convite para que cada candidato reflita sobre qual dos blocos é, decerto, mais coerente com a sua formação acadêmica, mais consistente com a sua trajetória profissional, e até mais desejoso em termos de sua aspiração de trabalho na APF. Em adição, cada candidato, no ato de inscrição, necessitou escolher, por ordem de preferência, os cargos e especialidades do bloco para os quais sua qualificação fosse compatível e ele ambicionava concorrer, cotejando

a relação entre afinidade pessoal e finalidade laboral – o que é conhecido, tecnicamente, como análise profissiográfica. Faz jus também louvar a comunicação institucional do CPNU como política pública de gestão de pessoas pelo governo federal e o MGI, assumindo a centralidade da publicidade do certame em matéria de divulgação para a sociedade e orientação – pelo ideário de conscientização e de prestação de informações – aos interessados/candidatos.³⁸

O quinto ponto forte, de cunho mais específico, salienta a decisão de algumas carreiras transversais – como a de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e de Analista Técnico de Políticas Sociais (ATPS) –, e mesmo de alguns cargos de organizações públicas específicas (como o de Especialista em Regulação da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL), todos de *design* largo e que facultam sua ocupação a qualquer formação acadêmica, de distribuir as vagas por vários blocos do certame, objetivando recrutar e selecionar candidatos de diferentes áreas do conhecimento e/ou perfis técnicos. Afinal, é deveras oportuno que as carreiras transversais sejam compostas de profissionais que tenham distintos itinerários formativos e variadas competências funcionais, perfazendo equipes de trabalho multidisciplinares que integrem diferentes racionalidades para a solução de problemas públicos complexos.

Já o sexto ponto forte do CPNU, na nossa apreciação, refere-se à forma de disposição do conteúdo programático da prova objetiva de conhecimentos gerais, comum aos sete blocos (1-7) de cargos de nível superior. A temática não foi dividida, como de habitual nos concursos públicos, em disciplinas ou subdisciplinas, mas, sim, em um molde interdisciplinar que justapôs tópicos como: Estado de Direito; Democracia e Cidadania; Políticas Públicas; Ética e Integridade; Diversidade e Inclusão na Sociedade; e Organização da Administração Pública Federal e Finanças Públicas. Não à toa, a prova de conhecimentos gerais foi a que mais conseguiu se distanciar, em boa parte das suas 20 questões, do arquétipo “concurseiro”, sendo bastante elogiada por especialistas – que também realçaram a qualidade da questão dissertativa única de alguns dos oito blocos, com destaque para a do bloco 7.

³⁸ O protagonismo do processo comunicacional do certame pelo governo ajuda, em certa medida, a diminuir a captura e a distorção que a “indústria do concurso” (leia-se cursinhos preparatórios) faz a partir de suas propagandas para atrair e/ou moldar o comportamento “concurseiro”.

Ainda dentro do argumento anterior, a divisão do conteúdo programático da prova objetiva de conhecimentos específicos, de todos os blocos do CPNU, em cinco eixos temáticos, cada qual com um peso – que varia de cargo para cargo – para a ponderação da nota, foi uma pertinente adaptação/aprendizado do Sistema de Seleção Unificada (sisu). No caso do sisu, a partir da nota do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), cada instituição de educação superior define um peso para as distintas áreas de conhecimento da prova, variando-o de curso para curso em sintonia com o rol de competências mais valorizadas de cada formação acadêmica.

Por fim, mas não menos importante, como sétimo ponto forte, ressalta-se o uso potencial que o banco de candidatos aprovados do CPNU, em lista de espera, poderá ser utilizado para contratação temporária pelos órgãos e entidades que aderiram ao certame. A previsão desse artifício dispensa a realização de processos seletivos para servidores temporários, cujos processos e seus cronogramas, por vezes, não atendem a necessidade imediata e/ou emergencial dos governos e de suas organizações públicas para o provimento de pessoal de modo tempestivo.

PONTOS CRÍTICOS (OU DE ATENÇÃO) DO CPNU 2024

Em contrapartida aos sete pontos fortes supracitados, elencamos nesta subseção os cinco pontos críticos que, em nossa opinião, merecem atenção em termos de revisão e possíveis ajustes concernentes à modelagem/operacionalização do certame.

As duas provas objetivas e a questão discursiva, aplicadas em um único dia, foram constituídas por poucas questões: 20 testes de múltipla escolha de conhecimentos gerais; 50 testes de múltipla escolha de conhecimentos específicos; e apenas uma pergunta dissertativa. A título de comparação, o próprio Enem – que inspirou o modelo – é aplicado em dois dias, contém 180 questões fechadas e uma aberta (redação) e, além do mais, utiliza-se da Teoria da Resposta ao Item (TRI) para avaliar a proficiência dos(as) candidatos(as) e minimizar os acertos por acaso oriundos de “chutes”.

Enfim, essa simplificação da aferição de conhecimentos na primeira edição do CPNU pode e deve ser questionada no tocante a sua eficácia para selecionar os candidatos mais aptos. Outrossim, nos cargos que atraíram milhares de inscritos e que apresentam alta concorrência, uma vez que as provas – na mé-

dia entre os blocos 1-7 – tiveram a predominância de questões com nível de dificuldade entre fácil e intermediária, a tendência é que a diferença de pontuação entre aprovados e não aprovados seja tênue, sendo até possível que os critérios de desempate como idade – e mês, dia e hora de nascimento – tenham que ser utilizados em determinados casos.

Ademais, a não adoção de outros tipos de provas para avaliar atributos como habilidades práticas e mesmo competências comportamentais é, sem dúvida, o principal ponto crítico do CPNU. O certame foi desenhado como um concurso público bastante tradicional. Ao fim e ao cabo, mesmo com a aplicação da prova de títulos acadêmicos e comprovação de experiência profissional para vários cargos e especialidades como segunda etapa, os candidatos que têm mais tempo de estudar (às vezes, ler e decorar materiais didáticos mastigados) e recurso para preparação (via cursinhos preparatórios, por exemplo) têm maior chance de aprovação. Ou seja, o recrutamento mais vasto e inclusivo da primeira edição do CPNU pode não resultar, imperiosamente, em uma seleção das pessoas mais competentes – em termos amplos – para os cargos disponíveis, nem mesmo aquelas mais vocacionadas para o serviço público. Essa é uma análise, contudo, que requer tempo e olhares complementares, mormente à luz da Lei Federal nº 14.965/2024; *a posteriori*, deve-se avaliar tanto o perfil dos nomeados/empossados do certame, como o desempenho profissional dos novos servidores nos primeiros anos de exercício de suas funções.

Em relação ao terceiro ponto crítico, cita-se o fato de o curso de formação como terceira etapa estar previsto tão somente para alguns poucos cargos (tais como o de EPPGG e Analista de Infraestrutura) cujas carreiras são regidas por leis que preveem a sua ocorrência. Logo, tal ambientação não está prevista para a maioria dos cargos, e diante de calendário relativamente apertado do certame, é vital que os diversos órgãos e entidades deem a devida atenção ao processo de acolhimento, para além de programas curtos de *onboarding*, com atividades como: vigorosa integração dos novos servidores; adequada alocação funcional com base em critérios que considerem as qualificações e experiências prévias de cada empossado; e uma contínua socialização organizacional que preveja, inclusive, a realização de capacitações a partir das principais lacunas de competências detectadas durante o período do estágio probatório.

A literatura especializada evidencia como uma série de lacunas gerenciais no ingresso no serviço público acaba por de-

sengajar os recém-chegados desde os primeiros instantes da sua entrada na administração pública brasileira, em todos os níveis de governo. Um dos principais desafios oriundo do CPNU é o volume de vagas – afinal, 21 órgãos e entidades do governo federal deverão recepcionar quase que 7.000 novos funcionários públicos efetivos; imagine, por exemplo, a carreira de Auditor Fiscal do Trabalho (AFT), do Ministério do Trabalho, que tem 900 vagas no certame, absorvendo toda essa força de trabalho, mesmo com o devido escalonamento da convocação para a posse desse contingente de servidores.

O quarto e penúltimo ponto crítico diz respeito à enorme quantidade de vagas disponibilizadas nessa primeira edição do CPNU, em alguns cargos, chama a atenção, com as 900 vagas para AFT e as 500 vagas para ATPS. Sabe-se que algumas carreiras estavam sem a ocorrência de concurso público há mais de uma década e que existe um grande déficit quantitativo de recursos humanos em muitas organizações públicas da AFP. Todavia, seria muito mais consistente a distribuição dessas vagas em certames consecutivos – anuais ou bienais – para uma composição gradual da força de trabalho. Essa estratégia tanto minimiza problemas como *gaps* geracionais, como alimenta a ideia-força de carreiras públicas permanentes com a previsão de processos de recrutamento e seleção contínuos – vide os casos da carreira de Diplomata no Ministério das Relações Exteriores e de Oficial nas Forças Armadas.

Finalizando, o quinto ponto crítico refere-se ao padrão conteudista de grande parte das questões da prova objetiva de conhecimentos específicos dos diversos blocos do CPNU. Maiormente as perguntas tiveram enunciados breves e estanques e requeriam do candidato o domínio conceitual, pouco explorando a possibilidade do uso de mini casos e/ou situações problemas – como é típico no Enem – que exigem a mobilização de conhecimentos perante a realidade concreta para a sua resolução. As próximas edições podem e devem, no nosso juízo, buscar um tom mais contextual e que tenha relação com o cotidiano dos cargos de cada bloco.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que as normas gerais para concursos públicos, instituídas pela Lei Federal nº 14.965/2024, e a modelagem do CPNU, são instrumentos de políticas públicas de gestão de pessoas complementares – em uma perspectiva estratégica – no Poder Executivo da União.

A primeira edição do CPNU foi uma inovação disruptiva e seu molde tem o potencial de recrutar uma burocracia representativa nas acepções territorial, demográfica e socioeconômica; ao mesmo tempo, o certame incorporou alguns critérios para forçar uma escolha mais vocacionada dos candidatos, tal como a necessidade deles optarem por um único bloco temático e indicarem a ordem de preferência de cargos.

Apesar disso, é bem-vindo que as próximas edições do CPNU busquem inovações incrementais em termos de melhorias na forma e no conteúdo da prova e nos atributos de avaliação, a serem inspiradas pelas diretrizes lançadas pela Lei Federal nº 14.965/2024 e mesmo por boas práticas internacionais de recrutamento e seleção de servidores efetivos, presentes em países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

No caso de consolidação do CPNU nos moldes adotados nessa primeira edição, entende-se que os programas de formação devem se tornar ainda mais relevantes no certame e merecem ser aplicados a um maior número de carreiras/cargos como etapa de R&S, na medida em que podem permitir a avaliação complementar dos candidatos em aspectos não aferidos por meio de prova escrita, introduzindo-os às situações controladas que serão enfrentadas em suas atividades laborais. O pós-concurso, igualmente, deve ser revalorizado dentro da ideia do ciclo laboral no setor público, com uma completa reestruturação da dinâmica dos anos iniciais de trabalho sob os auspícios do instituto do estágio probatório, para o qual se prevê a edição de um decreto presidencial que o regulamentará para toda a administração pública federal.

Enfim, o modelo do CPNU pode também, no limite, ser escalado para a adesão de demais entes da federação (como ocorre com o sistema Enem/sisu para além das universidades federais), ou mesmo ser – facilmente – replicado por estados, municípios e consórcios interestaduais e intermunicipais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

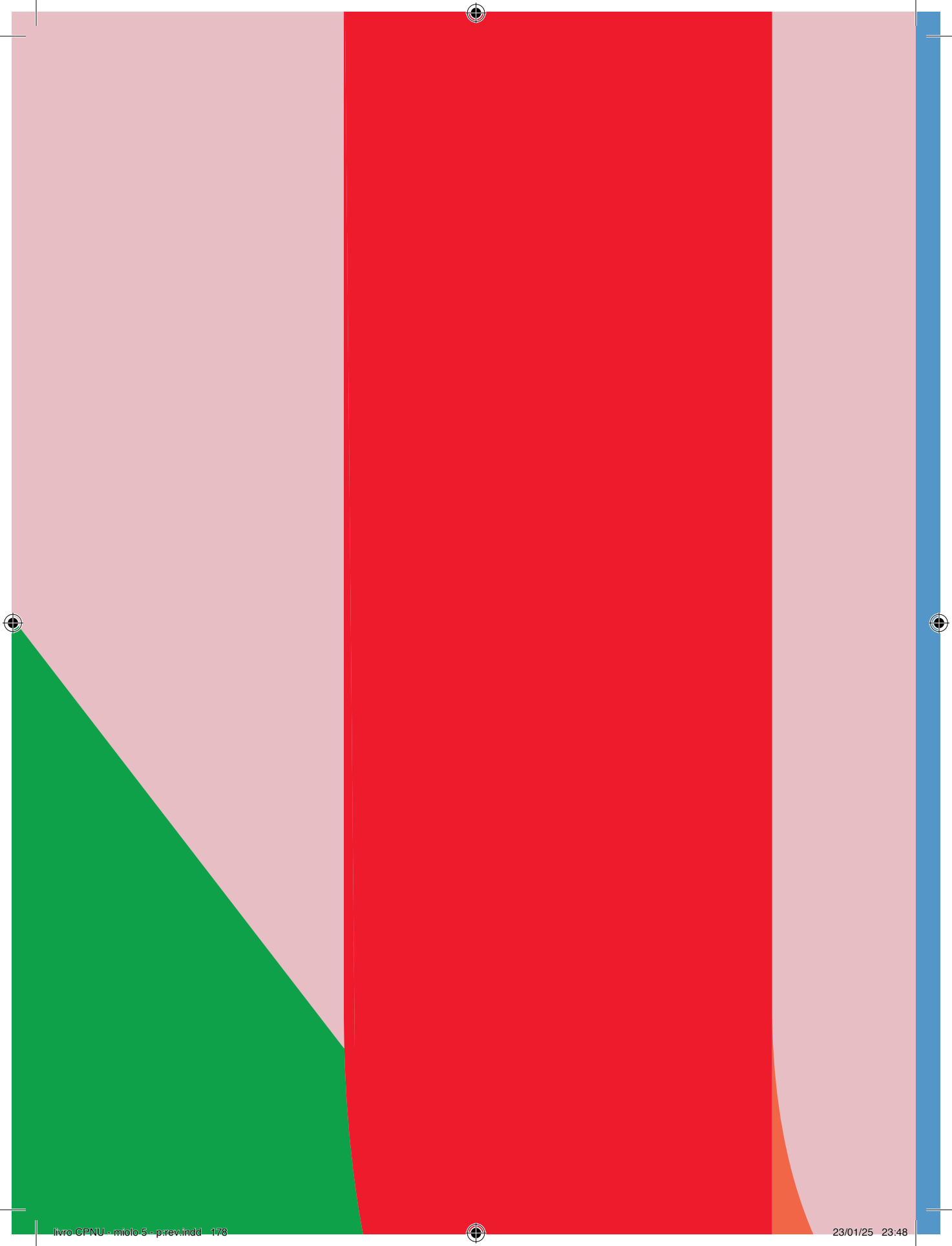
- ALBRECHT, P.; KRAWULSKI, E. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 211-226, 2011.
- BODINE, C.; GIANNATTASIO, A. O papel da herança cultural nos processos de ingresso na carreira diplomática brasileira entre 1995-2015. **Revista de Administração Pública**, v. 56, p. 654-682, 2022.
- CASTELAR, I. *et al.* Uma análise dos determinantes de desempenho em concurso público. **Economia Aplicada**, v. 14, n.1, p. 81-98, 2010.
- COELHO, F.; MENON, I. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, v. 69, p. 151-180, 2018.
- CURY, E. **Projeto de lei propõe padrão nacional para concursos públicos**. Artigo de Opinião – Poder 360, 19 de novembro de 2021.
- FONTAINHA, F. *et al.* O concurso público brasileiro e a ideologia concurseira. **Revista Jurídica da Presidência**, v. 16, n. 110, p. 671-702, 2014.
- MORAES, L.; COELHO, F. (Des)integração entre os subsistemas de ingresso no serviço público: análise de uma carreira do ciclo de gestão. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 23, n. 75, p. 284-308, 2018.
- OLIVEIRA, A.; CASTRO JUNIOR, J; MONTALVÃO, S. O mito da meritocracia: academicismo e falhas metodológicas nos concursos públicos brasileiros. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 6, p. 694-720, 2022.
- QUEIROGA, F. Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos. **Tese de Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações** – Universidade de Brasília, DF, 2009.

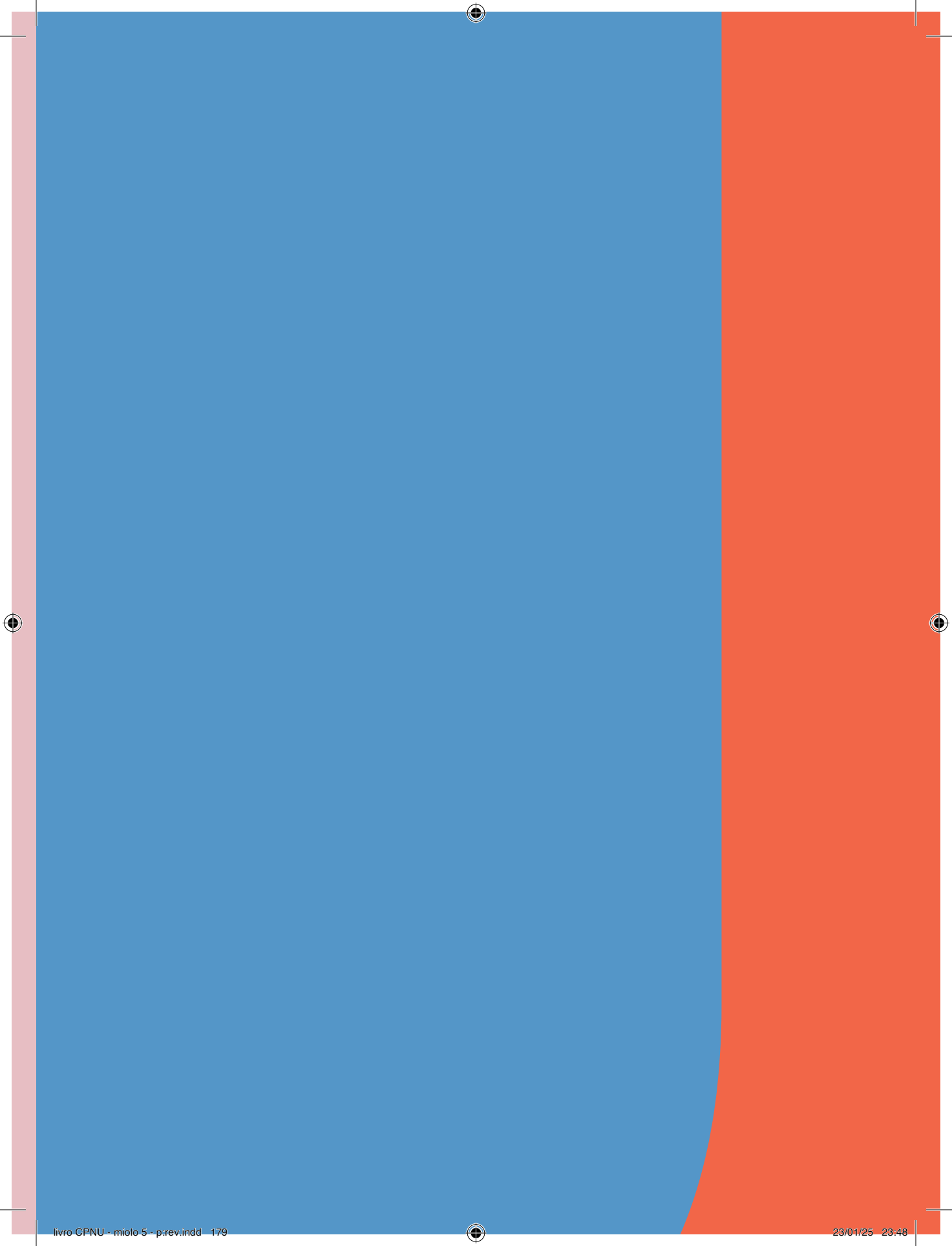


PARTE IV NORMATIVOS

CPNU como pequena fábrica de inovações incrementais

Manuais, Decretos, Portaria e Editais	Data	Assunto
Guia Referencial para Concursos Públicos	Ano 2023	Processos relativos à elaboração de concursos públicos e reflexões sobre os modelos de provas existentes e propostas de conteúdos transversais.
Decreto nº 11.722/2023	28/09/2023	Dispõe sobre o Concurso Público Nacional Unificado e seus órgãos de governança. Objetivos do CPNU, forma de adesão, órgãos colegiados, custos.
Portaria nº 6.017/2023	04/10/2023	Dispõe sobre o Concurso Público Nacional Unificado e seus órgãos de governança. Detalha objetivos do CPNU, forma de adesão, órgãos colegiados, custos.
Publicação dos Editais	10/01/2024	Torna pública a realização de Concurso Público Nacional Unificado para provimento de vagas e formação de Banco de Candidatos Aprovados em Lista de Espera para cargos de Nível Superior. Abertura de inscrições e regras do concurso.
Decreto nº 11.880/2024	10/01/2024	O Concurso Público Nacional Unificado) afasta a aplicação de alguns dispositivos do Decreto nº 9.739/2019. O CPNU não precisa seguir as regras rígidas de homologação e publicação dos aprovados previstas no Art. 39, podendo definir o limite de aprovados diretamente no edital. Além disso, o prazo máximo de seis meses para publicação do edital, estabelecido no Art. 40, não se aplica ao CPNU.
Retificações dos Editais	entre 18/01 e 04/07/2024	Mudança no título do concurso para “formação de banco de candidatos aprovados em lista de espera”, ajustes na regra de fracionamento e inclusão de novas regras para eliminação e convocação de candidatos para vagas reservadas. Inclusão de “engenharia geológica ou geologia” para alguns cargos, correções na remuneração e ajustes na pontuação de títulos e especialidades. Ampliação das exigências de comprovação de deficiência, ajustes nas formações exigidas e novas localidades de alocação para cargos. Alteração no local de exercício e denominação de especialidade para Especialista em Indigenismo da FUNAI, com ampliação dos estados de alocação. Ajustes na formação exigida, critérios de avaliação e revisão das localidades de alocação de cargos. Revisão nas exigências de titulação, prazos de envio de documentos e atualização das localidades de exercício, com modificações nos critérios de avaliação. Alteração da data das provas para 18 de agosto de 2024, possibilidade de alterar o local de prova e devolução da taxa de inscrição, além de ajuste no cronograma e arredondamento de notas
Decreto nº 12.090/2024	03/07/2024	Institui a aplicação extraordinária: medida de emergência para situações logísticas imprevisíveis, garantindo que candidatos afetados não sejam prejudicados. Contudo, eles concorrerão a vagas suplementares, sem alterar as vagas originais do concurso.





NOTAS BIOGRÁFICAS

Alexandre Gomide é servidor da carreira de Planejamento e Pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Diretor de Altos Estudos na Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Pós-doutorado como Professor Visitante na School of Global Policy and Strategy da Universidade da Califórnia em San Diego.

Ana Cláudia Alves de Medeiros Silva é servidora pública federal da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do MGI. Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO/UnB). Possui MBA em Planejamento, Orçamento e Gestão Pública pela Fundação Getúlio Vargas.

Andrea Leite Rodrigues é Professora de Comportamento Organizacional da EACH/USP. Doutora em Administração de Empresas pela FGV-EAESP.

Armando Palermo Funari é bolsista do Subprograma de Pesquisa para o Desenvolvimento Nacional (PNPD) na Diretoria de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Dirur/Ipea). Doutor em Desenvolvimento Econômico na área de Economia Regional e Urbana pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).

Cilair Rodrigues de Abreu é servidor público federal da carreira de Analista de Planejamento e Orçamento (APO). Atualmente ocupa o cargo de Secretário de Serviços Compartilhados do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Fernando de Souza Coelho é Professor de Gestão Pública da EACH/USP. Doutor em Administração Pública pela FGV-EAESP. Integrante do Movimento Pessoas à Frente e Coordenador do Laboratório de Gestão Governamental (LabGov) da USP.

Frederico de Moraes Andrade Coutinho é servidor público federal da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do MGI. Mestre em Administração pela UnB.

Gabriela Lotta é Professora e Pesquisadora de Administração Pública e Governo da FGV. Coordenadora do Núcleo de Estudos da Burocracia (NEB). Docente da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Doutora em Ciência Política pela USP. Mestre e Graduada em Administração Pública pela FGV.

Iara Alves é servidora pública federal da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do MGI. Diretora de Educação Executiva da Enap. Doutora em Estudos sobre Mulher, Gênero e Feminismo pela UFBA.

Inácio Bó é Professor Associado no Departamento de Economia da Faculdade de Ciências Sociais na Universidade de Macau. Ph.D. em Economia.

Ivelise Carla Vinhal Lício é servidora pública federal da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do MGI.

José Celso Cardoso J. é servidor público federal da carreira de Técnico de Planejamento e Pesquisa (TPP) do Ipea. Atualmente ocupa o cargo de Secretário de Gestão de Pessoas do MGI.

Laura Cristina Melo Teixeira é bolsista do Subprograma de Pesquisa para o Desenvolvimento Nacional (PNPD) na Diretoria de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Dirur/Ipea). Bacharelada em estatística pela UnB.

Livia Resende Lara é servidora no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Mestra em Gestão de Políticas Públicas pela EACH/USP.

Lorena Ferreira é servidora pública federal da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do MGI.

Luis Felipe de Alencastro é Professor convidado da FGV/EESP. Professor catedrático de História do Brasil na Université Paris-Sorbonne. Membro da seção de História e de Arqueologia da Academia Europaea. Ph.D. em História Moderna e Contemporânea.

Marco Aurélio Costa é servidor público federal da carreira de Técnico de Planejamento e Pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Atualmente é Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais do Ipea. Possui Mestrado e Doutorado em Planejamento Urbano e Regional pelo IPPUR/UFRJ.

Maria Aparecida Chagas é servidora pública federal da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do MGI. Atualmente é Diretora de Provimento e Movimentação de Pessoal na Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Doutora em Sociologia pela UnB.

Pedro Assumpção Alves é servidor público federal da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do MGI. Mestre em Demografia pela Unicamp.

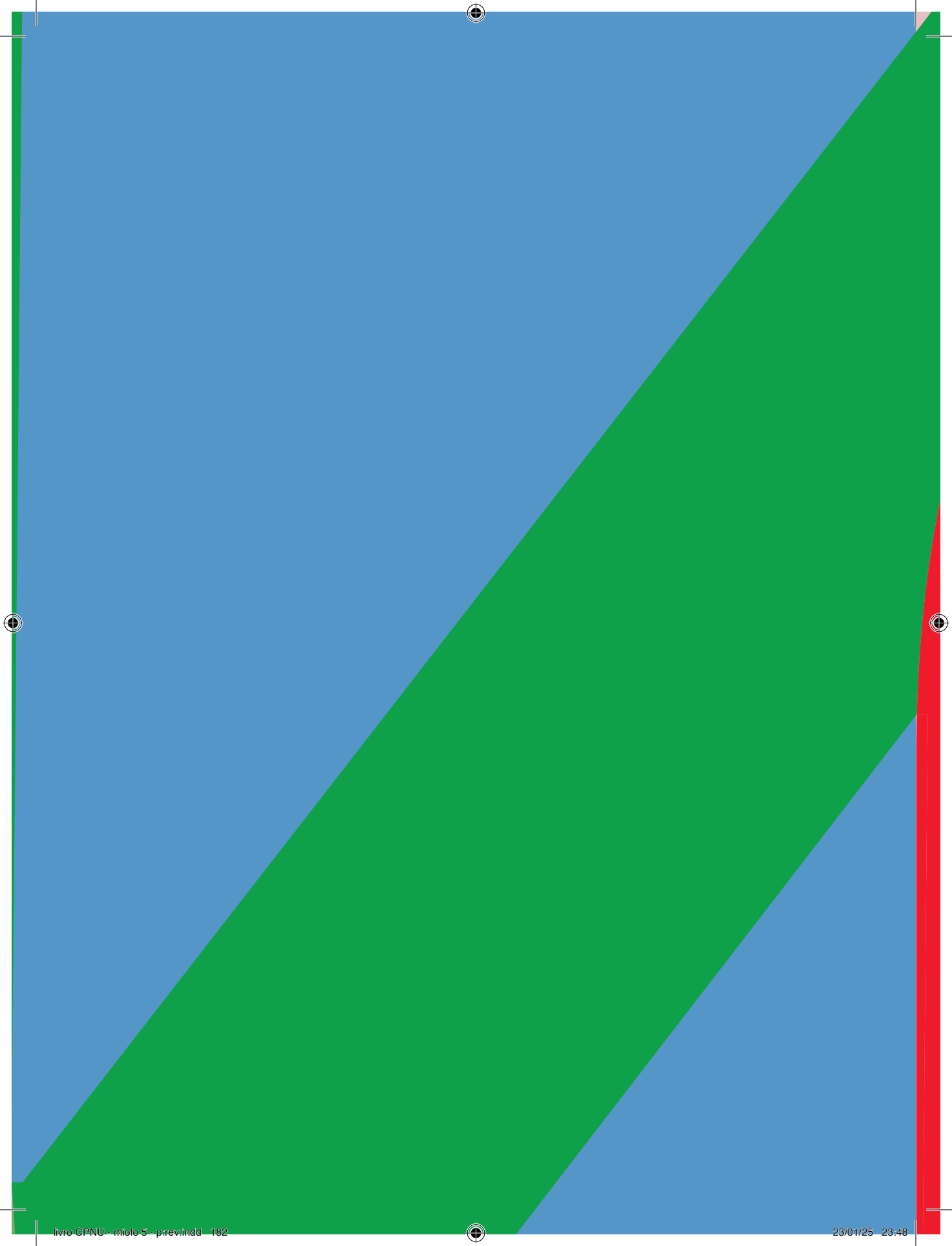
Roberto Pojo é servidor público federal da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e atualmente ocupa o cargo de Secretário de Gestão e Inovação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

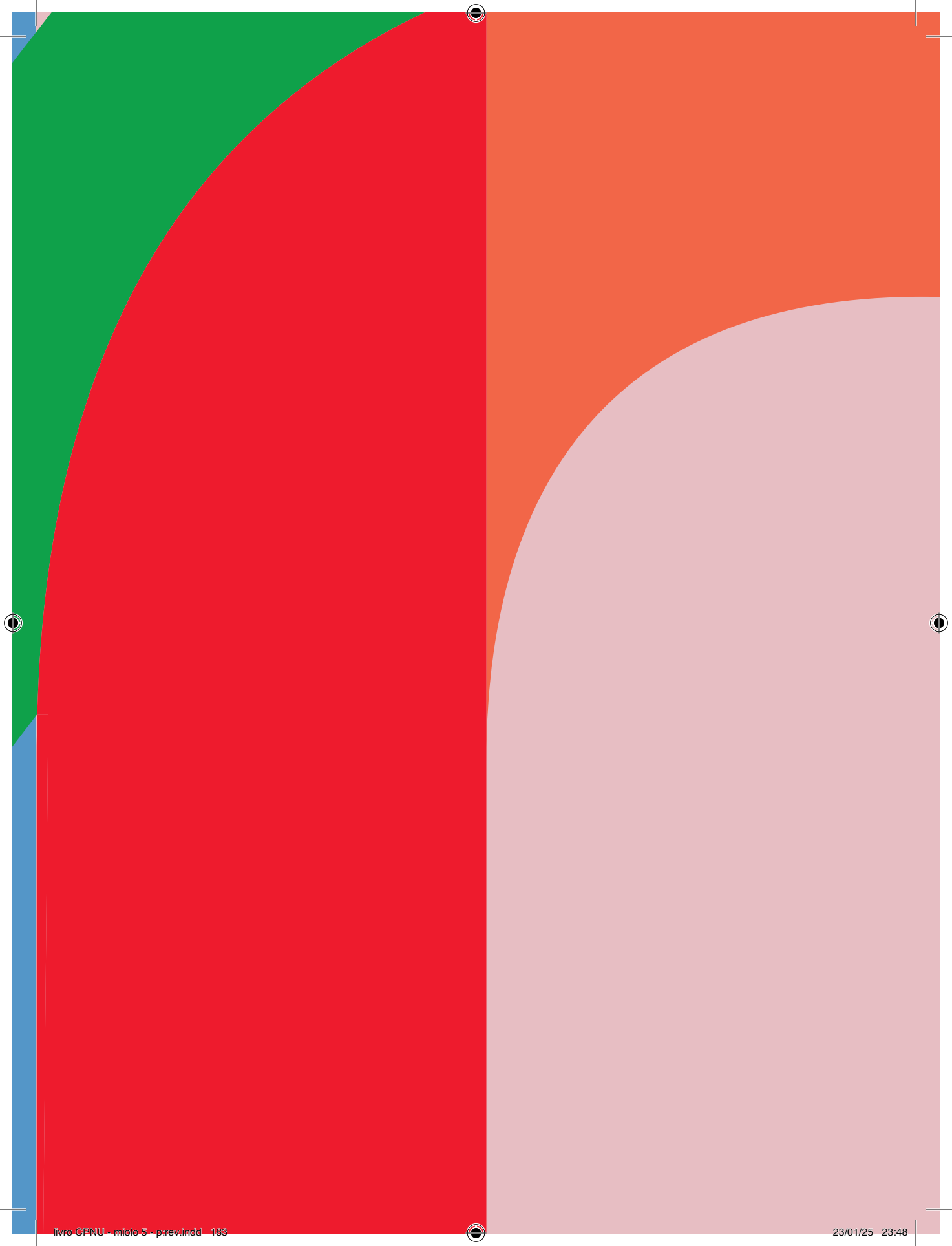
Rosicleide Ramos Alves é servidora pública municipal da carreira de Auditoria de Controle Externo do Tribunal de Contas do Município de São Paulo (TCMSP).

Sandro Trescastro Bergue é servidor público estadual da carreira de Auditoria de Controle Externo do Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul (TCE-RS). Doutor em Administração pela Escola de Administração da UFRGS.

Tamara Talita Rodrigues Dias é bolsista do Subprograma de Pesquisa para o Desenvolvimento Nacional (PNPD) na Diretoria de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Bacharela em estatística pela UnB.

Tatiana Dias Silva é servidora da carreira de Técnica em Planejamento e Pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Atualmente é Diretora de Avaliação, Monitoramento e Gestão da Informação na Secretaria de Gestão do Ministério da Igualdade Racial (SINAPIR). Doutora em Administração pela UnB.





PROJETO GRÁFICO
txt.dsgn

IMPRESSÃO
Imo's Gráfica e Editora

APOIO



DEZ 2024