

Quem trabalha para as administrações públicas?

Autor(a): Carlos Ari Sundfeld

Publicado em: 10 de abril de 2026

Publicação: auloteca_import

Link JurisTube:

<https://juristube.com.br/colunistas/carlos-ari-sundfeld/quem-trabalha-para-as-administracoes-publicas>

Fonte original: <https://www.auloteca.com.br/quem-trabalha-para-as-administracoes-publicas>

Identificador citável:

juristube.com.br/colunistas/carlos-ari-sundfeld/quem-trabalha-para-as-administracoes-publicas#ep-bf8c57f8

Resumo

Desigualdades entre agentes públicos e reformas possíveis

Texto integral

1. CONHECENDO O BÁSICO O objeto desta aula é a gestão de pessoas nas entidades que executam atividades estatais ou de interesse público. Nosso olhar se volta agora ao direito administrativo dos recursos humanos. Algo importante de fixar: no Brasil, o direito administrativo dos recursos humanos tem caráter plural. Começa na própria Constituição a impressionante variedade dos regimes de trabalho, pois há nela regras detalhadas distinguindo e criando peculiaridades para carreiras ou cargos. Ela também induz indiretamente à diversificação, ao dar competência legislativa autônoma e ampla aos entes político-administrativos para tratar de regimes de trabalho no setor público. É a Constituição, ainda, que prevê a convivência de entidades estatais de direito público e de direito privado, com regimes de trabalho diferentes. Não é de estranhar que jamais tenha vingado a ideia, que chegou a ser incluída no art. 39, caput, da Constituição de 1988, e lá se encontra até hoje, de instituir “regime jurídico único” para servidores. Não aconteceu. Unificações contrariam interesses corporativos. E não atendem à variedade de situações e necessidades da gestão de recursos humanos. O fato é que as diferenças de regime de trabalho são imensas, em especial quanto às vantagens, remuneratórias ou de outra natureza. As ideias gerais e debates jurídicos sobre as políticas do direito administrativo dos recursos humanos tendem a se basear, claro, no conteúdo das normas vigentes. Mas não só. Juristas levam em conta pautas ideológicas – há, nos parlamentos, tanto partidos políticos de base sindical como partidos muito críticos da máquina pública. Também consideram os problemas nas finanças públicas e as tentativas de conter despesas de pessoal. E se posicionam quanto aos interesses das categorias de trabalhadores, os quais, por seus sindicatos ou representantes eleitos, buscam ganhos corporativos ou proteções contra mudanças. É preciso aprender a navegar com autonomia e distanciamento por esses debates. E incluir neles a preocupação com o atendimento das demandas dos serviços e da população. Ser sensível às lutas de trabalhadores por mais direitos é bem importante. Mas sem desprezar as necessidades do país e dos destinatários da ação pública. Nem sempre umas são compatíveis com as outras. Deve-se evitar um erro comum em textos jurídicos: idealizar o conteúdo do direito positivo. Muitas normas vigentes são ruins por gerarem desigualdades injustificáveis, induzirem à ineficiência da máquina pública, deixarem trabalhadores sem proteção mínima, causarem confusão e insegurança jurídica, etc. Claro que nosso olhar é jurídico e, na função estrita

de aplicadores, não nos cabe reinventar livremente as normas. Mas, ao lidar com elas, não podemos deixar o senso crítico de lado. Ao examinar as normas que tratam dos inúmeros regimes jurídicos de pessoal – e fazem mudanças dia após dia – é fundamental considerar que, nelas, há decisões diferentes sobre questões-chave da política de pessoal. Aqui vão algumas. Quem deve tomar decisões quanto às características e dimensões do quadro de pessoal? Como escolher o trabalhador que será engajado? Que poderes devem existir sobre o trabalhador e quem deve exercê-los? Quem deve ser competente para exercer os diversos poderes existentes sobre o trabalhador? Como fazer o trabalhador atuar em equipe e no interesse do serviço? Que deveres e proibições o trabalhador deve observar? Como estimular o bom desempenho do trabalhador? Como melhorar e atualizar a qualificação do trabalhador? Que direitos devem ser garantidos ao trabalhador e quais devem ser seus condicionantes? Como recompensar financeiramente o trabalho? Que recompensas não financeiras devem existir? Quem deve tomar decisões quanto às formas de recompensa do trabalho? Como compatibilizar trabalho com necessidades, crises e mudanças da vida pessoal do trabalhador? Como dispensar quem deixou de ser necessário? Como dispensar o trabalhador inadequado ou prejudicial ao serviço? Como compatibilizar interesses do trabalhador com novas exigências do serviço? Quem deve julgar os conflitos entre o trabalhador e a entidade a que se vincula? Como viabilizar a renovação do quadro de pessoal? Como lidar com a invalidez ou a velhice do trabalhador? Por fim, antes de colocar a mão na massa, aqui vão algumas afirmações contrárias ao senso mais comum no ambiente jurídico, úteis como instigação para refletir. Concurso público é, com mais frequência do que se imagina, instrumento inadequado para recrutar pessoas. Concurso público, quanto mais objetivo, menos será capaz de selecionar as pessoas certas. A nomeação da maior parte dos cargos em comissão para atividades de liderança teria melhor resultado se fosse precedida de procedimento para análise formal de candidaturas. A estabilidade, do modo como tem sido praticada, tem favorecido a ineficiência em boa parte do serviço público. Para a maioria das funções, trabalhadores estatais e trabalhadores privados deveriam ter proteções e direitos básicos semelhantes. Contratações temporárias de pessoal são necessidade frequente em todas as organizações e, por isso, devem ser estimuladas. É fundamental que as pessoas do mundo jurídico tenham abertura para pesquisar e pensar sobre esses temas e ideias, concordando ou divergindo. É que a reforma do direito administrativo dos recursos humanos – reforma com novas normas ou com novas interpretações para as normas vigentes – está sempre na ordem do dia. A ebulição desse campo é permanente e intensa. Assim, a forma correta de se preparar para mexer com ela é: postura muito questionadora, desconfiança quanto a consensos estabelecidos e quanto a afirmações de autoridade, atenção à realidade e um olhar reformista.

2. CONECTANDO-SE COM A REALIDADE JURÍDICA E ADMINISTRATIVA

Na construção e aplicação das políticas e soluções de recursos humanos para viabilizar atividades estatais ou de interesse público as preocupações iniciais deveriam ser: que pessoas faz sentido engajar? Como atraí-las? Como impedir discriminações explícitas ou implícitas entre pretendentes? Que capacidades, competências e características pessoais são desejáveis para atuar em cada atividade? Como criar um sistema que funcione na prática e seja inclusivo? Para abordar essas preocupações, nossa proposta é, primeiro, conhecer uma história de vida. A seguir, refletir se é importante e viável que o mundo público envolva pessoas com esse perfil na realização de suas atividades, ou se escolaridade formal e conhecimentos técnicos devem ser sempre os critérios a levar em conta na seleção de pessoas. Independentemente de sua tendência de resposta às provocações do início deste item, outra dúvida diz respeito aos tipos de soluções jurídicas capazes de atrair e escolher as pessoas potencialmente necessárias ou úteis ao mundo público. Sobre isso, vale ler o trecho abaixo. Para além da questão

das formas de atração de pessoas – entre elas o concurso público, modernizado ou não – uma outra se põe: será que são uniformes as situações das pessoas que trabalham com o interesse público? A matéria de imprensa abaixo desfaz alguns mitos, e destaca a diversidade das soluções de recursos humanos usadas pelo Estado. Não existe, nunca existiu e dificilmente haverá algum dia regime único de trabalho no setor público. Será que a diversidade de fórmulas para o mundo público engajar pessoas para trabalhar tem algo a ver com o objetivo, que discutimos na aula 4, de modular o grau de autonomia necessário para suas diversas unidades fazerem sua própria gestão de pessoas? Ou será que a diversidade tem a ver com o sucesso ou insucesso de lobbies corporativos? Quem sabe tenha a ver com a dificuldade de aprovar reformas para homogeneizar regimes? Pensar nisso supõe um pouco mais de informação, certo? Então, segue quadro resumo com um panorama das fórmulas jurídicas envolvidas na gestão de pessoas no mundo público brasileiro. Procure refletir sobre o grau de autonomia que cada uma dessas fórmulas é capaz de propiciar, bem como nos lobbies e histórias que podem estar por trás delas.

Agente pública Pessoa física atuando direta e pessoalmente em qualquer atividade estatal, sujeita a um ou mais aspectos de regimes jurídicos específicos ao setor público (como os relativos a controle e responsabilização pessoal).

Agente política Pessoa física em cargo eletivo (parlamentar ou chefe do Executivo) ou do primeiro escalão do Executivo (ministra e secretária estadual ou municipal). Tem remuneração e responsabilização por regras específicas dos cargos políticos (ex.: CF, arts. 85 e 86; e 102, I, b).

Servidora pública civil (ou servidora) Pessoa física com vínculo formal de trabalho com qualquer entidade da administração pública, em algum dos regimes do gênero estatutário ou celetista-estatal. Sujeita a regras constitucionais comuns às várias classes de servidoras, em temas como greve, cotas, remuneração, acumulação, responsabilidade e afastamento (CF, art. 37, VI a VIII, X a XVII; e §§ 4º a 7º, 9º a 15; art. 38). (O termo servidora por vezes é usado em sentido mais amplo, como sinônimo de pessoa agente pública).

Cargo público Posto de trabalho, criado por lei para ocupação civil, em entidade estatal de direito público, sob um dos regimes específicos do gênero estatutário (isto é, regimes não contratuais e não vinculados às regras trabalhistas da CLT), cujas bases estão na Constituição e são detalhadas nas leis de cada ente político-administrativo. As leis de criação definem se o cargo será efetivo, ocupado de modo fixo em virtude de concurso público, ou – apenas para atribuições de direção, chefia ou assessoramento superior (CF, art. 37, V) – um cargo em comissão, ocupado em virtude de escolha discricionária e sujeito a remoção discricionária. O cargo público pode, por decisão da lei, ser vinculado a carreira pública específica, a órgão específico ou à entidade estatal como um todo.

Servidora estatutária Pessoa física em cargo público efetivo ou em cargo público em comissão. Sujeita a regime jurídico estatutário específico de seu cargo, estabelecido em detalhes por lei do ente político-administrativo a que se vincula, com observância das regras constitucionais comuns a servidoras em geral.

Militar Pessoa em ocupação militar nas Forças Armadas (militar federal) ou em Polícia Militar ou Corpo de Bombeiros Militar (militar estadual). Sujeita a um dos regimes militares, de gênero estatutário, previstos em detalhes nas leis de cada ente político-administrativo, com regras previdenciárias específicas, a partir de bases constitucionais (ex.: arts. 42, 142 e 143).

Servidora efetiva Pessoa física em cargo público efetivo, em virtude de concurso (CF, art. 37, I e II), sujeita a um dos regimes de previdência específicos de cargos efetivos (CF, art. 40).

Servidora estável Pessoa física em cargo público efetivo já confirmada e, portanto, com direito a estabilidade neste cargo. Isso ocorre após aprovação no estágio probatório, que dura 3 anos. Passível de desligamento só por infração grave (apurada em processo administrativo disciplinar ou processo judicial), insuficiência reiterada de desempenho (apurada em avaliações periódicas) ou a pedido (CF, art. 41).

Servidora em cargo em comissão (ou de confiança) Pessoa física em cargo público em comissão. O cargo público em

comissão pode, por decisão da lei, ser reservado a pessoa titular de cargos efetivos determinados, ou admitir a nomeação de qualquer pessoa. Pessoa em cargo em comissão e não titular de cargo efetivo vincula-se ao Regime Geral de Previdência Social (CF, art. 40, § 13). Pessoa em cargo em comissão e titular de cargo efetivo mantém-se vinculada ao Regime Público de Previdência específico de seu cargo efetivo. Servidora em função de confiança Pessoa servidora efetiva que, por escolha discricionária, recebe atribuição de direção, chefia ou assessoramento superior (CF, art. 37, V) compensada com vantagem remuneratória suplementar, sem prejuízo do regime específico de seu cargo efetivo. Titular de cargo especial (juíza, integrante de ministério público, ministra de tribunal e outros) Pessoa física em cargo especial, fora do Poder Executivo, sob regime específico e privilegiado de admissão, remuneração, férias, responsabilização, disciplina, etc., e sujeita a vedações específicas. O regime jurídico específico a cada cargo é estabelecido em detalhes por lei do ente político-administrativo respectivo, observadas regras constitucionais que lhe são específicas. Servidora empregada pública Pessoa física que trabalha para entidade estatal em virtude de contrato celetista-estatal (isto é, sujeito ao mesmo tempo à CLT e a certas regras constitucionais comuns a servidoras em geral). A pessoa empregada pública em ocupação permanente tem de ser contratada por concurso público (CF, art. 37, II). A pessoa empregada pública em atribuição de direção, chefia ou assessoramento superior pode ser contratada sem concurso (CF, art. 37, V). Empregada pública não adquire estabilidade, sendo dispensável sem justa causa na forma da CLT, mas por ato motivado. Servidora cedida Servidora deslocada temporariamente de seu posto original, ou do órgão ou entidade a que está vinculada, para servir em outro posto, em outro órgão ou outra entidade. Servidora de autarquia (ou de fundação de direito público) Pessoa física que trabalha em autarquia ou fundação de direito público, como ocupante de cargo ou de emprego público. Temporária em entidade estatal de direito público Pessoa física contratada por prazo certo, em regime administrativo específico, para exercício temporário em entidade estatal, quando comprovadamente inviável ou impróprio o uso de cargo ou emprego público (CF, art. 37, IX). Os regimes específicos das pessoas temporárias são distintos dos regimes dos cargos e dos contratos celetista-estatais, cabendo a cada ente político-administrativo editar sua lei a respeito, as quais, na prática, têm sido pouco detalhadas. Agente especial de saúde Pessoa física em cargo de agente comunitária de saúde ou agente de combate às endemias vinculado ao Sistema Único de Saúde. Sujeita a regime específico, com regras próprias de seleção, remuneração, carreira, dispensa e previdência (CF, art. 198, §§ 4º a 11). Notária ou registradora Pessoa física que, como delegatária do poder público, executa serviço notarial ou de registro. Escolhida em concurso público, fiscalizada administrativamente pelo Judiciário, remunerada por emolumentos pagos diretamente pelas pessoas usuárias e não sujeita a aposentadoria compulsória por idade. Seu regime jurídico é estabelecido pelo art. 236 da CF e por lei federal (8.935, de 1994). Estagiária em entidade estatal Pessoa estudante (a partir do ensino médio) que, sem vínculo empregatício e a título de preparação para o trabalho produtivo, executa tarefas em entidade estatal. Tem direito a contraprestação (bolsa), auxílio transporte e férias e se sujeita a carga horária e limite de prazo para o vínculo (lei 11.788, de 2008). Escolhida por seleção pública ou por outra forma. Aprendiz em entidade estatal Pessoa jovem de 14 a 24 anos, inscrita em programa de aprendizagem, que executa tarefas em entidade estatal. Celebra contrato de trabalho com característica específica (regime básico da CLT, mas sem vantagens trabalhistas relativas à extinção do vínculo – decreto-lei 5.452, de 1943, arts. 428 a 433). Escolhida por seleção pública ou por outra forma. Residente Pessoa estudante do ensino superior que, sem vínculo empregatício e a título de treinamento para o trabalho produtivo, executa tarefas em entidade estatal. Recebe contraprestação (bolsa) e outros benefícios. Na área médica, seu

regime vincula-se à lei 6.932, de 1981. Na área jurídica, os regimes vêm sendo estabelecidos em normas infralegais dos órgãos interessados. Escolhida por seleção pública ou por outra forma. Empregada terceirizada Pessoa física que, sem vínculo pessoal com entidade estatal – e, portanto, sem a condição de servidora – executa tarefas nas dependências desta, com regularidade, em função de contrato administrativo de serviços entre a sua empregadora (empresa prestadora de serviço de terceirização de trabalho) e a entidade estatal (a tomadora desse serviço). Seu vínculo de trabalho com a empregadora está sujeito à CLT, com as especificidades da lei 6.019, de 1974. Em princípio, contrato administrativo de serviço de terceirização de trabalho entre as pessoas jurídicas depende de licitação. Prestadora individual de serviço em entidade estatal Pessoa física que, em função de contrato administrativo de prestação de serviço, celebrado (por si ou por empresa de que seja titular ou sócia) com entidade estatal, presta com regularidade serviço profissional a esta, sem a condição de servidora. Seu vínculo não se sujeita à CLT. O contrato de serviço pode ser celebrado com ou sem licitação, conforme o caso. Empregada de empresa estatal (ou de fundação estatal de direito privado) Pessoa empregada pública cujo vínculo é com entidade estatal de direito privado. Sujeita a regime celetista-estatal. Administradora de empresa estatal Pessoa eleita pela assembleia de acionistas para compor o Conselho de Administração da empresa, ou eleita pelo Conselho para compor a diretoria. Sujeita a vedações e requisitos de admissão previstos na lei 13.303, de 2016. Trabalhadora de entidade paraestatal ou de ente de colaboração com entidade estatal Pessoa que, por qualquer vínculo (trabalhista, civil, de estágio, residência, aprendizagem, etc.), trabalha para entidade paraestatal ou para ente de colaboração com entidade estatal, na realização de atividades estatais, de apoio a entidades estatais ou de interesse público. Por conta da relevância dos recursos humanos na atuação pública desses entes, as normas e atos estatais ou os ajustes público-privados que os envolvem costumam ter cláusulas a respeito de recursos humanos. Como ficou claro no quadro, mesmo se focarmos apenas o grupo das pessoas que trabalham para o Estado como servidoras públicas – há outros grupos distintos, com outros vínculos – a variedade é grande, e inclui também trabalhadoras com contratos sob as regras da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (o grupo das servidoras empregadas públicas). Artigo do Núcleo de Inovação da Função Pública da Sociedade Brasileira de Direito Público – sbdp, transcrito parcialmente abaixo, dá conta da presença do trabalho celetista mesmo nas administrações diretas, autarquias e fundações de direito público. Como já sabemos, as administrações públicas se valem, além de entidades de direito público, também de entidades estatais de direito privado. Veja abaixo como o estatuto de uma dessas entidades – no caso uma fundação estatal de direito privado criada por Municípios da Bahia, cujo estatuto foi aprovado em 2010 – tratou o regime de seus trabalhadores. A União federal editou uma lei mais geral tratando dos regimes de seus servidores, e não os submeteu naquele momento à CLT, mas sim a regimes estatutários, os quais vão sendo depois delineados por leis de cada carreira e por frequentes leis sobre remuneração e vantagens, as quais tendem a variar bastante segundo os cargos, as carreiras e os órgãos ou entidades a que o servidor está ligado. É interessante conhecer ao menos alguns artigos desta lei mais geral. Essa lei é de 1990. Anos depois, em 2000, a União veio a editar outra lei, agora para autorizar a contratação de pessoas pela CLT. Essa nova lei surgiu pouco depois de a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, ter suprimido a referência a “regime jurídico único” que havia no dispositivo da Constituição que tratava do regime dos servidores públicos (o art. 39, caput). Após a nova lei, o Supremo Tribunal Federal, em 2007, suspenderia cautelarmente, por vício formal na tramitação parlamentar, a supressão feita pela emenda (ADI 2135). O art. 39, caput da Constituição voltou a vigorar com a redação original, que menciona um “regime jurídico único” para os servidores de cada ente político-administrativo. Veja então parte

dessa lei, até hoje formalmente em vigor. Além dos inúmeros regimes estatutários, bem como do regime celetista-estatal, é preciso ainda conhecer ao menos outro conjunto de regimes de trabalho das administrações públicas: os regimes temporários, que variam segundo o ente político-administrativo envolvido. Área em que ele está muito presente é na educação fundamental e no ensino médio, sobretudo Estados e Municípios. O Espírito Santo, por exemplo, adota essa solução para cerca de 70% de seus docentes. E tem sido justamente com base no trabalho desses docentes que os estudantes daquele Estado vêm se destacando nos exames gerais de educação, com índices de desempenho superiores aos nacionais. A base da contratação de temporários no Espírito Santo está em uma lei estadual, de que alguns dispositivos estão destacados abaixo. E como têm sido na prática as experiências com trabalhadores temporários nas administrações públicas? O artigo abaixo faz uma resenha a respeito. Naturalmente, a realidade da gestão de pessoas nas administrações públicas brasileiras é heterogênea nas distintas entidades e níveis federativos, com muitos desafios, confusões legislativas, conflitos de interesse, disputas corporativas e práticas questionáveis. O Judiciário é acionado com frequência para analisar a constitucionalidade de leis sobre questões funcionais, bem como a validade de atos de gestão de pessoal. Abaixo, podem-se ler algumas passagens de artigo acadêmico, de um professor de direito da Universidade Federal da Bahia e membro do ministério público estadual, que, entre outras contribuições, apresenta uma lista das principais práticas em gestão de pessoas já discutidas nos tribunais, além de uma lista de orientações do Supremo Tribunal Federal quanto ao modo de cumprir adequadamente as normas constitucionais nessa matéria.

3. DEBATENDO

1. Retomando a questão proposta no início do item 2 deste capítulo: em que tipos de atividades estatais as pessoas com alta resiliência e capacidade de empreender podem, mesmo sem instrução formal, ser fundamentais para o sucesso da ação pública, justificando, por isso, sua valorização na disputa por postos de trabalho nas entidades estatais? Que características devem ter os sistemas de seleção, e os subsequentes vínculos jurídicos de trabalho com as entidades estatais, para viabilizar uma política de gestão de pessoas que adote a valorização das referidas qualidades pessoais?

2. É constitucional, especialmente diante da exigência de concurso público, utilizar o recrutamento de trabalhadores para entidades estatais como meio de fazer política social em favor de pessoas socialmente desfavorecidas ou discriminadas, em detrimento das pessoas com maior qualificação educacional e maiores conhecimentos?

3. O que pode justificar uma revisão geral das práticas mais comuns dos concursos públicos brasileiros? Qual deve ser o principal objetivo dos concursos: seleções com o máximo de objetividade ou comparações de largo espectro dos candidatos?

4. Seria desejável, pelo ângulo da boa gestão pública e para eliminar riscos de clientelismo e patrimonialismo, que os entes político-administrativos, por meio de lei, optassem por contar, em seus órgãos e entidades de direito público, apenas com servidores efetivos (portanto, só em regimes estatutários e com provimento por concurso), sem quaisquer outras modalidades de vínculo? Que vantagens e desvantagens você vislumbraria em uma opção assim?

5. O que, considerando uma boa política de gestão de pessoas no setor público, pode justificar a existência de cargos públicos em comissão, os quais são providos discricionariamente? Você é capaz de imaginar situações em que pareça exagerada a censura – feita em geral pelo STF, como relata o prof. Paulo Modesto – a quadros de pessoal em que o número de cargos em comissão seja desproporcional ou manifestamente excedente ao de cargos efetivos?

6. Como explicar que, apesar de o art. 39, caput, da Constituição de 1988 ter mencionado a instituição de regime jurídico único, o Supremo Tribunal Federal venha aceitando a convivência, em um mesmo ente político-administrativo, de servidores em regimes estatutários com servidores em regime celetista-estatal?

7. No caso de um ente

político-administrativo que, por decisão em lei, só admita servidores na modalidade estatutária, mas tenha, como é a praxe, dezenas ou centenas de regimes remuneratórios previstos em leis para os múltiplos cargos, carreiras e organizações, será que se pode falar na existência de regime único? Único em relação a quê? 8. Diante do texto do art. 37, IX da Constituição, relativo às hipóteses em que as contratações temporárias de pessoas são viáveis, você considera juridicamente adequadas as hipóteses autorizadas nos trechos da lei do Espírito Santo que estão transcritos no item 2 desta aula? 9. Não parece contraditório que uma médica nomeada por concurso público para cargo efetivo em entidade estatal de direito público tenha direito à estabilidade, e igual direito não exista para a médica concursada de uma entidade estatal de direito privado como a fundação cujo estatuto você leu parcialmente nesta aula? O que juridicamente justifica a diversidade? Será que a estabilidade deveria estar ligada apenas a certos tipos especiais ou sensíveis de tarefas? 10. Considerando as normas com que você teve contato nesta aula, em que situações lhe parece que direitos ou privilégios assegurados a certa categoria de servidores públicos criam desigualdades não justificáveis frente a outros servidores? 11. Pesquise para saber quais foram os fundamentos da súmula vinculante com que o STF, interpretando a Constituição, criou regras antinepotismo no preenchimento de cargos públicos e, a seguir, faça uma análise crítica desses fundamentos, pelo ângulo jurídico e prático. 12. Diante do que você conhece do funcionamento das administrações públicas e da atuação das pessoas que nelas trabalham, bem como dos regimes jurídicos com que teve contato nesta aula, que reformas jurídicas você imaginaria para, de um lado, aumentar a eficiência pública sem estimular o clientelismo, e, de outro, diminuir a desigualdade injustificada? 4. APROFUNDANDO DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. MOTTA, Fabrício. FERRAZ, Luciano de Araújo. Servidores públicos na Constituição Federal. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2015. FORTINI, Cristiana. Servidor público: estudos em homenagem ao professor Pedro Paulo de Almeida Dutra. Belo Horizonte: Fórum, 2009. MIGUEIS, Ana Carolina. Servidores públicos no Brasil: lições do institucionalismo para compreensão e transformação da função pública. Rio de Janeiro: Lumens Juris, 2023. PALMA, Juliana Bonacorsi de. Agentes públicos de linha de frente: a ponta criadora do direito administrativo. Revista de Direito da Administração Pública, v. 1, 2019, pp 7-32. PARISIO, Isabela de Oliveira. Revendo a interpretação do art. 37 da Constituição Federal: arranjos jurídicos em recursos humanos para a Prefeitura de São Paulo. Dissertação de mestrado. São Paulo: Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas, 2022. SCALCON, Raquel Lima. A condição de funcionário público no direito penal. Conceito, distinções e casos. Florianópolis: Emais, 2021. SUNDFELD, Carlos Ari. TRISTÃO, Conrado (org.). Vínculos públicos e formas de seleção: diagnósticos jurídicos para a modernização do RH do Estado. Série sbdp: Direito público dos recursos humanos. Vol. 1. São Paulo: Sociedade Brasileira de Direito Público, 2021. SUNDFELD, Carlos Ari. TRISTÃO, Conrado (coord.). Profissionalização e segurança jurídica na função pública. Série sbdp: Direito público dos recursos humanos. Vol. 2. São Paulo: Sociedade Brasileira de Direito Público, 2023.

Como citar este documento

As citações abaixo seguem os padrões ABNT NBR 6023:2018, APA 7ª edição, Chicago Author-Date (17ª ed.) e BibTeX (LaTeX). Copie o formato exigido pelo periódico ou gerenciador bibliográfico (Zotero, Mendeley, EndNote).

ABNT (NBR 6023:2018)

SUNDFELD, Carlos Ari. Quem trabalha para as administrações públicas?. auloteca_import, 10 abr. 2026. Disponível em: <https://www.auloteca.com.br/quem-trabalha-para-as-administracoes-publicas>. Acesso via: JurisTube — Acervo Digital de Direito. Disponível em: <https://juristube.com.br/colunistas/carlos-ari-sundfeld/quem-trabalha-para-as-administracoes-publicas>. Acesso em: 3 set. 2026.

APA 7ª edição

Sundfeld, C. A. (2026, April 10). Quem trabalha para as administrações públicas?. *auloteca_import*. <https://www.auloteca.com.br/quem-trabalha-para-as-administracoes-publicas>

Chicago Author-Date (17ª ed.)

SUNDFELD, Carlos Ari. 2026. “Quem trabalha para as administrações públicas?.” *auloteca_import*, April 10. <https://www.auloteca.com.br/quem-trabalha-para-as-administracoes-publicas>

BibTeX

```
@article{carlos-ari-sundfeld-quem-trabalha-para-as-administra-es-p-bl-2026,  
author = {Sundfeld, Carlos Ari},  
title = {Quem trabalha para as administrações públicas?},  
journal = {auloteca_import},  
year = {2026},  
url = {https://www.auloteca.com.br/quem-trabalha-para-as-administracoes-publicas},  
urldate = {2026-04-10}  
}
```



Licença de Uso — CC BY-NC-SA 4.0

Este conteúdo está licenciado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-Compartilhalgal 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0). O uso para fins acadêmicos e educacionais é permitido, desde que citada a fonte original (JurisTube) conforme as normas técnicas indicadas neste documento.

Termos completos:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pt-br>