

**ÁREA TEMÁTICA:** Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

**DA INDÚSTRIA CONCURSEIRA À VALORIZAÇÃO DO ETHOS PÚBLICO:  
O CPNU COMO RUPTURA NO MODELO TRADICIONAL DE SELEÇÃO DE  
SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS**

**Resumo:** O ingresso no serviço público brasileiro tem sido historicamente dominado por concursos que priorizam avaliações objetivas e padronizadas, sendo, em grande medida, moldado por uma lógica da “indústria concurseira”. O Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), instituído em 2024, busca transformar a seleção de servidores públicos no Brasil, tornando-a mais eficiente, inclusiva e alinhada aos valores éticos e democráticos. Tendo em vista esse contexto, este estudo parte da seguinte questão de pesquisa: Como o CPNU contribui para a valorização do ethos público na seleção de servidores públicos? O objetivo é analisar se o CPNU representa uma mudança significativa no processo seletivo, ao integrar avaliações discursivas e critérios voltados à ética burocrática, responsabilidade social e democracia. Utilizando uma abordagem metodológica mista, os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado a 92 participantes da primeira edição do CPNU, com perguntas fechadas e abertas. Os resultados indicam que, embora o modelo avance em temas como direitos humanos, democracia e diversidade, ainda existem limitações, como a falta de clareza nas questões e dificuldades na avaliação de habilidades interpessoais e éticas. A maioria dos respondentes reconheceu a importância das provas discursivas, mas sugeriu mais tempo e melhor adequação dos blocos temáticos. O estudo conclui que o CPNU tem grande potencial para fortalecer o ethos público, mas requer aprimoramentos estruturais e pedagógicos. O CPNU 2, em 2025, oferece uma oportunidade para consolidar práticas seletivas mais justas e inclusivas.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, concurso público, ethos público, administração pública.

**Abstract:** The entry into the Brazilian civil service has historically been dominated by competitive examinations that prioritize objective and standardized assessments, largely shaped by the logic of the so-called “exam preparation industry”. The Unified National Public Contest (CPNU), established in 2024, seeks to transform the selection of public servants in Brazil by making it more efficient, inclusive, and aligned with ethical and democratic values. Within this context, the study is guided by the following research question: How does the CPNU contribute to the enhancement of public ethos in the selection of public servants? The objective is to examine whether the CPNU represents a significant change in the selection process by integrating essay-based assessments and criteria oriented toward bureaucratic ethics, social responsibility, and democracy. Employing a mixed-methods approach, data were collected through a questionnaire administered to 92 participants in the first edition of the CPNU, comprising both closed and open-ended questions. The results indicate that, although the model advances in areas such as human rights, democracy, and diversity, limitations persist, including a lack of clarity in some questions and challenges in assessing interpersonal and ethical skills. Most respondents acknowledged the importance of essay-based assessments but suggested longer time allocation and improved alignment of thematic blocks. The study concludes that the CPNU has

*considerable potential to strengthen the public ethos, yet requires structural and pedagogical improvements. The second edition, CPNU 2, scheduled for 2025, presents an opportunity to consolidate fairer and more inclusive selection practices.*

**Keywords:** *people management, public contest, public ethos, public administration.*

## 1. INTRODUÇÃO

O ingresso no serviço público brasileiro tem sido historicamente dominado por concursos que priorizam avaliações objetivas e padronizadas. Esse modelo de seleção, consolidado ao longo do tempo, tem favorecido a memorização de conteúdos técnicos, contribuindo para a formação de uma cultura meritocrática. No entanto, essa abordagem frequentemente negligencia aspectos essenciais do serviço público, como as dimensões éticas, relacionais e vocacionais, que são igualmente fundamentais para o desempenho eficaz dos servidores (Fontainha et al., 2014; Coelho; Menon, 2018).

O processo de recrutamento e seleção na administração pública brasileira está, em grande medida, moldado pela lógica da “indústria concurreira”, que, conforme apontado por Fontainha et al. (2014), cria um distanciamento entre os mecanismos de seleção e os valores democráticos que deveriam nortear o serviço público. Esta “indústria”, caracterizada pela busca incessante por estabilidade e remuneração elevada, atrai profissionais que, muitas vezes, não possuem o perfil ideal nem o compromisso necessário com os valores públicos. Como resultado, o modelo tradicional de concurso público, ao focar principalmente no desempenho em provas objetivas, acaba priorizando candidatos que têm maior habilidade em resolver questões técnicas específicas, em detrimento daqueles que demonstram uma vocação alinhada ao interesse público.

Em resposta a essa situação, o governo federal introduziu, em 2024, o Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), com o objetivo de tornar o processo seletivo mais eficiente, inclusivo e alinhado aos valores éticos e democráticos do Estado. O CPNU é regulamentado pelo Decreto Federal nº 11.722, de 28 de setembro de 2023, projetado para o provimento de cargos públicos no âmbito da administração pública federal direta e indireta (Brasil, 2023). Seu objetivo é promover igualdade de oportunidades de acesso aos cargos públicos efetivos; padronizar procedimentos na aplicação das provas; aprimorar os métodos de seleção, de modo a priorizar as qualificações necessárias para o desempenho das atividades inerentes ao setor público; e zelar pelo princípio da impessoalidade na seleção dos candidatos em todas as etapas do certame (Brasil, 2024).

Assim, entre as inovações desse modelo, destacam-se a estruturação em blocos temáticos, o fortalecimento das políticas afirmativas e a ampliação da cobertura territorial. Para os cargos de nível superior, a prova de 2024 contou com questões de conhecimentos gerais e específicos, além de uma pergunta dissertativa, que pode ser um mecanismo de avaliação de competências transversais, como o ethos público, e avaliar a motivação e o compromisso com o interesse público dos candidatos (Gomide et al., 2023). A prova de conhecimentos gerais, comum a todos os cargos, poderia servir para identificar nos candidatos a vocação para atuar no setor público (Jornal da USP, 2024). O CPNU 2 está programado para ocorrer ainda em 2025 e visa aprimorar mais esse modelo, buscando um processo seletivo mais inclusivo, democrático e comprometido com o interesse público.

A partir dessa contextualização, o presente estudo tem como **objetivo analisar se o CPNU representa uma mudança significativa no processo seletivo, ao integrar avaliações discursivas e critérios voltados à ética burocrática, responsabilidade social e democracia**. Especificamente, busca-se entender como os candidatos da primeira edição do CPNU percebem a integração de valores éticos, democráticos e sociais no processo seletivo. A questão central que orienta esta pesquisa é: **Como o CPNU contribui para a valorização do ethos público na seleção de servidores públicos?** Ao abordar a interseção entre gestão de pessoas, ethos públicos e inovação nos certames, este estudo visa não apenas avaliar o impacto do CPNU, mas também contribuir para o debate mais amplo sobre modelos de seleção que estejam mais alinhados aos princípios do Estado democrático de direito e às demandas sociais contemporâneas.

Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico, estruturado em dois capítulos: gestão de pessoas no setor público e a evolução dos concursos e o conceito de ethos público. Na sequência, descreve-se o caminho metodológico da pesquisa para, então, serem analisados os resultados obtidos e as percepções dos participantes. Por fim, tem-se as conclusões da pesquisa.

## **2. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, CONCURSO PÚBLICO E A INDÚSTRIA CONCURSEIRA**

O processo de recrutamento e seleção de servidores no setor público é predominantemente realizado por meio de concursos públicos, cujo objetivo é selecionar candidatos qualificados para suprir as necessidades do Estado. Esse procedimento abrange a identificação das vagas disponíveis, a criação e divulgação do edital, a inscrição dos candidatos, a avaliação e a contratação (Bergue, 2010).

A gestão de pessoas no setor público, portanto, é fundamental para garantir que as funções administrativas sejam desempenhadas por profissionais qualificados e alinhados aos valores do Estado democrático de direito. No entanto, a eficácia desse processo depende da clareza e especificidade dos editais, que muitas vezes falham ao detalhar as atribuições dos cargos e as competências necessárias para o exercício das funções, resultando em um processo seletivo genérico e desconectado da prática real do serviço público (Schikmann, 2010; Araujo, Oliveira; Cardoso, 2020).

Além disso, o recrutamento no setor público deve ser baseado não apenas em aspectos técnicos, mas também em competências comportamentais e vocacionais, que assegurem a dedicação dos servidores ao interesse público e aos valores éticos da administração pública. Contudo, o modelo atual de recrutamento muitas vezes prioriza apenas o conhecimento técnico e a aprovação em provas objetivas, deixando de lado a avaliação de habilidades interpessoais e o compromisso ético, o que compromete a formação de servidores realmente vocacionados para o serviço público (Albrecht, 2010; Coelho; Menon, 2018).

Portanto, a gestão de pessoas no setor público exige não apenas a seleção de candidatos com conhecimento técnico adequado, mas também a formação de servidores alinhados com os princípios democráticos e éticos do serviço público.

O Concurso Público, consolidado pela Constituição de 1988, é o principal mecanismo de recrutamento para os cargos públicos efetivos, salvo exceções para cargos comissionados e contratações temporárias (Brasil, 1988). A partir de então, ele passou a incorporar regras como prazo de validade e reserva de vagas, ampliando o acesso à Administração Pública.

Nos anos 2000, o governo federal ampliou a contratação de servidores, fortalecendo sua posição como empregador central e consolidando a busca pelo serviço público como sinônimo de estabilidade econômica (Albrecht, 2010; Santos, 2014). No entanto, essa concepção não é estática, e com o tempo surgiram novos perfis de servidor, como no Novo Serviço Público, que enfatiza a democracia, confiança e cidadania (Costa; Salm, 2006).

Entretanto, o funcionalismo público ainda é alvo de críticas e estigmas na sociedade brasileira. Estereótipos como o do “Barnabé” ou do “marajá”, amplamente retratados na cultura popular, como na música “Maria Candelária” (Veneu, 1990), reforçam a imagem do servidor como alguém improdutivo e privilegiado (Da Silva; Ichikawa, 2009). Essa percepção se soma a desafios gerados pelos modelos gerenciais contemporâneos, que aumentam a pressão por resultados, ampliam a carga de trabalho e reduzem a autonomia do servidor, além de introduzir formas precárias de contratação e terceirização (Chanlat, 2002).

O modelo tradicional de recrutamento e seleção, que privilegia o conhecimento teórico e a memorização, falha em avaliar aspectos comportamentais, éticos e vocacionais fundamentais ao serviço público (Coelho; Menon, 2018). Esse processo seletivo, voltado para a aprovação em provas padronizadas, alimenta um mercado paralelo de cursinhos e estratégias de aprovação, enquanto os editais, excessivamente jurídicos, se distanciam das atribuições práticas dos cargos (Bergue, 2010). Além disso, a judicialização excessiva inibe inovações nas etapas de avaliação, comprometendo a capacidade de adaptar o processo às reais necessidades do serviço público.

Fontainha et al. (2014) propõem a adoção de novas práticas seletivas, como provas discursivas e práticas, e a reformulação das bancas organizadoras para aprimorar o processo seletivo. O Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), surge em 2024, lançando a expectativa de superação dessas limitações ao adotar um modelo de recrutamento baseado em princípios de eficiência, equidade e inovação. Estruturado em oito blocos temáticos, o CPNU facilita o acesso à Administração Pública com uma única taxa de inscrição, ampliando as oportunidades para públicos historicamente excluídos dos concursos tradicionais.

Com 2,14 milhões de inscritos no ano de 2024, o certame se destaca pela significativa adesão de grupos sub-representados, como mulheres (56%), negros (20% das vagas), pessoas com deficiência (5%) e indígenas (30%), além de uma expressiva participação de candidatos de baixa renda, com 600 mil isenções de taxa e 57,3% dos inscritos com renda de até três salários-mínimos (Coelho, 2024). A continuidade do modelo poderá incluir etapas mais vocacionadas, além das provas objetivas, aproximando o processo seletivo de uma lógica mais alinhada ao ethos público e à efetiva necessidade do Estado.

O CPNU 2, previsto para ocorrer em 2025, trará inovações como a aplicação das provas em duas fases: a primeira, com provas objetivas, ocorrerá em 5 de outubro de 2025, e a segunda, com provas discursivas, será realizada em 7 de dezembro. Além disso, haverá ampliação na aplicabilidade do certame, com 228 locais de prova em todo o Brasil, e manutenção das políticas de cotas e ações afirmativas, reforçando a política de inclusão social e a construção de uma burocracia mais diversa e representativa. Esses aprimoramentos buscam garantir maior representatividade e promover um concurso mais alinhado ao ethos público, à justiça e ao bem comum.

### 3. ETHOS PÚBLICO

O ethos público refere-se ao conjunto de valores, princípios e responsabilidades que orientam a atuação dos servidores públicos dentro de um Estado democrático de direito. Trata-se de um compromisso ético com o bem comum, refletindo as normas e valores fundamentais de uma sociedade democrática, como legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência. Segundo Goertz (2020), a operacionalização de um conceito deve ser clara e mensurável, definindo suas dimensões e indicadores. No contexto do serviço público, isso envolve a reflexão sobre como as ações e decisões dos servidores estão alinhadas aos princípios democráticos e constitucionais.

Para Du Gay (2009), o ethos público vai além de um sistema técnico de administração; ele é uma “ordem de vida” orientado por um compromisso moral e ético com o bem comum. Yesilkagit et al. (2024) complementam essa visão ao posicionar o servidor público como um “guardião da democracia”, incumbido de preservar os valores do Estado democrático de direito. Assim, o ethos público não se limita à execução técnica de políticas, mas envolve a interpretação ética e política dos valores constitucionais.

Autores como Rayner et al. (2011) e Witesman et al. (2024) ampliam essa definição ao sugerirem que o ethos público no serviço público é multidimensional, envolvendo a crença na importância do serviço público, a prática cotidiana de servir e a centralidade do interesse público nas decisões. Para Møller, Pedersen e Pors (2022), o ethos burocrático é composto por três dimensões essenciais: vocação, expertise e discricionariedade. A vocação, entendida como a motivação intrínseca para dedicar a vida ao serviço público, está intimamente ligada à ética de ofício. A expertise garante que os servidores públicos sejam bem-preparados para aplicar normas e regras de maneira qualificada, e a discricionariedade permite que tomem decisões contextualizadas, respeitando os princípios de imparcialidade, equidade e justiça.

Nesse contexto, o ethos público se torna fundamental para a legitimidade das instituições públicas, pois articula valores éticos e práticas administrativas que sustentam o funcionamento do Estado. Gomide et al. (2023) destacam a importância de incorporar o ethos público nos processos seletivos, sugerindo que concursos públicos incluam mecanismos para avaliar a dimensão ética dos candidatos, como provas discursivas sobre dilemas morais e entrevistas que explorem a postura ética dos candidatos em situações práticas. Além disso, esses autores defendem investimentos permanentes em capacitação ética e no desenvolvimento moral dos servidores ao longo de suas carreiras, garantindo que o ethos público seja fortalecido.

O Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), ao incluir tanto questões objetivas quanto discursivas, busca não apenas medir o conhecimento técnico, mas também identificar os valores e o compromisso ético dos candidatos, assegurando que os servidores estejam alinhados ao interesse coletivo e aos princípios democráticos. A abordagem proposta pelo CPNU reflete uma tentativa de resgatar o ethos público, garantindo que as qualidades essenciais, como a vocação, o compromisso ético e a habilidade técnica, sejam observadas na seleção de servidores públicos.

Por fim, Bergue (2025) argumenta que a integridade na Administração Pública não deve ser vista apenas como um conjunto de normas ou sistemas de compliance, mas como uma virtude ética que envolve coerência entre valores e práticas. A verdadeira ética pública orienta as ações dos servidores, com base em valores

consistentes com o interesse público, e deve ser fortalecida por políticas de integridade organizacional e processos educativos contínuos.

#### 4. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos da pesquisa, foi adotada uma abordagem metodológica mista, com ênfase na qualitativa, conforme o método quali-quantitativo proposto por Creswell e Clark (2015), que integra sequencialmente dados qualitativos e quantitativos. O estudo é classificado como exploratório e descritivo, sendo os objetivos exploratórios voltados para proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais claro, enquanto os objetivos descritivos se caracterizam pelo uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática (Gil, 2002).

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online, composto por questões fechadas e abertas, aplicado a 92 participantes da primeira edição do concurso, em 2024. A amostra, de caráter não probabilístico, incluiu candidatos de diversos blocos temáticos (nível superior e médio), abrangendo diferentes regiões do Brasil. A divulgação do questionário foi realizada por meio de vários canais, incluindo grupos de *WhatsApp*, redes sociais, como o *LinkedIn*, espaços acadêmicos e cursos preparatórios para concursos. Os dados foram coletados entre setembro e outubro de 2024, com a participação sendo voluntária, com garantia de anonimato e confidencialidade.

O questionário foi estruturado em oito seções, abrangendo informações demográficas, experiência prévia em concursos, percepções sobre as questões discursivas, sua relação com valores éticos e democráticos, e as contribuições das questões objetivas para a formação dos servidores públicos.

A análise dos dados foi conduzida por meio de uma matriz categorial, fundamentada no referencial teórico, com as respostas qualitativas sendo analisadas de forma temática, enquanto os dados quantitativos foram tratados utilizando estatística descritiva simples. A matriz de análise contemplou quatro dimensões principais: Ethos Público, Concurso Público, Competências e Atitudes e Desenvolvimento do Servidor Público, conforme detalhado no quadro a seguir.

Quadro 1 - Matriz de Análise

| DIMENSÕES               | CATEGORIAS         | ELEMENTOS                                                                                                          |
|-------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ethos Público           | Valores            | Democráticos<br>Participativos<br>Transparência<br>Éticos                                                          |
|                         | Existência no CPNU | Questões objetivas (normas, regulamentações)<br>Questões discursivas (práticas sociais, cultura organizacional)    |
| Concurso Público        | Estrutura          | Inclusão de temas atuais<br>Aplicação de conhecimentos teóricos e práticos                                         |
|                         | Relevância         | Conexão com o serviço público<br>Reflexão sobre o papel do servidor e seu lado vocacionado<br>Fomento a democracia |
| Competências e Atitudes | Habilidades        | Interpessoais<br>Técnicas<br>Comunicação<br>Liderança<br>Resolução de Conflitos                                    |

|                  |                              |                                                                                 |
|------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                  | Atitudes                     | Proatividade<br>Comprometimento<br>Empatia<br>Flexibilidade                     |
| Servidor Público | Desempenho                   | Avaliação de competências<br>Capacitação e treinamento                          |
|                  | Desenvolvimento Profissional | Formação contínua<br>Plano de carreira<br>Cursos e oportunidades de aprendizado |

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Com base na matriz de análise apresentada, os dados coletados foram organizados e estruturados, possibilitando uma análise detalhada das percepções dos participantes sobre o Concurso Público Nacional Unificado (CPNU). As dimensões da Matriz foram investigadas por meio de questões objetivas e discursivas, com o objetivo de compreender de que maneira o CPNU contribui para a promoção e valorização do ethos público na seleção de servidores.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta as percepções de 92 participantes do CPNU em relação à presença do ethos público nas provas, à qualidade das questões discursivas e às sugestões para o aprimoramento do certame. A análise integrou dados quantitativos e qualitativos, proporcionando uma visão abrangente e detalhada sobre os aspectos discutidos pelos participantes.

### 5.1 Perfil dos participantes/respondentes da pesquisa

A análise do perfil dos 92 participantes revelou uma diversidade significativa, com participantes de diferentes estados e uma ampla gama de características sociodemográficas. Observou-se que a maioria dos participantes se identificou como branca (62%), seguida por parda (25%). As demais categorias tiveram menor representatividade, com pretos totalizando 12%, enquanto as categorias amarela e indígena não registraram respostas. Apenas 1% dos participantes optaram por não declarar sua cor/raça.

Quanto ao gênero, mulheres cisgênero representam 54,3% dos participantes, e homens cisgênero, 44,6%. Não houve respostas nas categorias de mulher transgênero, homem transgênero ou pessoa não binária, enquanto 1% dos participantes preferiram não declarar o gênero.

Em relação à faixa etária, predominam os participantes com idade entre 30 e 39 anos, totalizando 46,7%. A faixa etária de 20 a 29 anos corresponde a 33,7% dos respondentes. As demais faixas etárias são representadas por 40 a 49 anos (12%), 50 anos ou mais (5%) e menos de 20 anos (2%).

Sobre o estado de residência, a análise revela uma concentração significativa de respostas em Santa Catarina, com 40,2% dos participantes, explicada pelo fato de a pesquisa ter sido amplamente divulgada localmente. O Distrito Federal foi o segundo estado com maior participação (9,8%), seguido por Rio de Janeiro e São Paulo (8,7% cada). Outros estados aparecem com percentuais menores, como Minas Gerais (6,5%), Bahia (4,3%) e os estados do Rio Grande do Sul, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Paraná, Pernambuco, Piauí, Amazonas, Amapá e Alagoas, que variam de 1,1% a 3,3%.

O nível de escolaridade dos participantes é diverso: 23,9% possuem Ensino Superior completo, seguidos por 19,6% com Especialização. Outros níveis incluem Mestrado completo (12%), Doutorado incompleto (8,7%) e Ensino Superior incompleto (7,6%), indicando uma ampla gama de conhecimentos e experiências entre os respondentes.

Com relação ao bloco temático do CPNU, 45,7% dos participantes indicaram o Bloco 7 - Gestão Governamental e Administração Pública. Em seguida, o Bloco 5 - Educação, Saúde, Desenvolvimento Social e Direitos Humanos foi selecionado por 17,4%, e o Bloco 4 - Trabalho e Saúde do Servidor, por 13,0%. A predominância de blocos voltados para a administração e políticas públicas sugere o interesse dos candidatos por carreiras nessas áreas.

Por fim, o levantamento revelou que 90,2% dos participantes já possuíam experiência prévia em outros concursos públicos além do CPNU, evidenciando familiaridade com processos seletivos e o interesse contínuo em novas oportunidades de crescimento no setor público.

## 5.2 Avaliação geral das questões discursivas e objetivas do CPNU

As questões discursivas do CPNU foram avaliadas positivamente por uma parte expressiva dos participantes: 62% atribuíram notas 4 ou 5 para o grau de alinhamento com os cargos. No entanto, 24% expressaram insatisfação, principalmente em relação à generalidade dos temas e à falta de especificidade em blocos com ampla diversidade de áreas, como o Bloco 5. As críticas mais recorrentes indicam que, embora os temas abordassem direitos humanos e políticas públicas, muitos não foram suficientemente contextualizados para as funções específicas dos cargos. Essa falta de foco compromete a eficácia da seleção e dificulta a identificação de candidatos vocacionados, como alertado por Fontainha et al. (2014).

Houve também divergências quanto à eficácia das questões para avaliar competências interpessoais: 26,1% atribuíram nota 4, enquanto 21,7% deram nota 1, evidenciando a dificuldade em avaliar adequadamente competências além do conhecimento técnico. Quanto à avaliação dos conhecimentos em administração pública, 37% atribuíram nota 4, mas 15,2% manifestaram insatisfação, atribuindo nota 1, refletindo o desafio de avaliar de maneira eficaz as competências específicas para a gestão pública. A diferença nas respostas aponta para a necessidade de uma avaliação mais precisa e alinhada às funções públicas.

Embora as questões discursivas tenham sido bem avaliadas em termos de reflexão ética e democrática, com 38% dos participantes considerando-as muito eficazes, ainda persiste a necessidade de um ajuste nas abordagens. Comentários qualitativos destacaram a importância de critérios mais claros de correção, maior especificidade temática e a inclusão de dilemas éticos contextualizados. Além disso, surgiram críticas à limitação de tempo e espaço para que os candidatos desenvolvessem argumentos mais profundos, o que, segundo alguns, comprometeu a capacidade de expressar plenamente suas competências e reflexões éticas. Esse ponto sublinha a necessidade de um processo seletivo que ofereça tempo adequado para a formulação de respostas mais robustas e detalhadas, permitindo que os candidatos realmente demonstrem seu comprometimento com os valores do serviço público.

Sobre as questões objetivas, entre os respondentes, 69,7% afirmaram que os valores éticos estavam presentes nesse tipo de questão. Para 26,3%, essa presença se deu em mais da metade das perguntas; outros 21,1% relataram identificação em

metade delas. No entanto, 23,7% não perceberam o ethos público nas questões, apontando a necessidade de maior consistência e profundidade na abordagem desses valores nas avaliações.

### 5.3 Impacto do CPNU no Ethos Público

A maioria dos participantes (59,7%) considerou que a prova discursiva do CPNU contribuiu significativamente para estimular reflexões sobre valores éticos e democráticos. Essa percepção positiva também se refletiu nos 34,8% que atribuíram a nota máxima à eficácia da questão em promover uma reflexão crítica. No entanto, 13% dos respondentes expressaram insatisfação, apontando que a abordagem das questões foi excessivamente técnica ou limitada, o que restringiu a possibilidade de uma avaliação ética mais aprofundada. Esse dado sugere que, apesar do esforço do certame em abordar temas essenciais para o ethos público, ainda há margem para melhorar a incorporação de questões que realmente desafiem o pensamento ético dos candidatos.

As respostas qualitativas revelaram diferentes interpretações sobre como os princípios democráticos foram tratados. Parte dos participantes indicou que, embora o edital sugerisse um enfoque ético, a redação das questões priorizou elementos normativos, como a “lei do plano diretor”, o que reduziu o espaço para o debate sobre valores e dilemas morais. Essa crítica aponta para uma falta de integração entre a teoria e a prática, já que temas que abordam valores éticos e a moralidade pública poderiam ser mais bem explorados, refletindo os reais desafios enfrentados no serviço público. Por outro lado, alguns participantes destacaram positivamente a inclusão de temas sensíveis, como saúde prisional e direitos humanos, alinhados ao princípio da dignidade da pessoa humana e à Constituição Federal. Tais temas refletem a necessidade de um processo de seleção que vá além do técnico e que instigue os candidatos a lidar com dilemas éticos, sociais e morais que norteiam o serviço público.

Outro ponto importante levantado foi a adequação das questões discursivas para promover a reflexão sobre discricionariedade, responsabilidade pública e hierarquia no serviço público. Esses temas foram avaliados como pertinentes para avaliar o comprometimento dos candidatos com o interesse coletivo e a ética na administração pública. Contudo, lacunas foram identificadas quanto à profundidade e à clareza na formulação dos enunciados, o que comprometeu a análise mais abrangente dos princípios constitucionais e dos direitos dos grupos vulneráveis. A falta de clareza nas questões limita a capacidade do candidato de demonstrar sua capacidade de reflexão crítica, comprometendo a eficácia do processo seletivo na avaliação do ethos público.

Adicionalmente, as sugestões dos participantes convergiram para a necessidade de tornar as questões mais aderentes ao cotidiano dos cargos pretendidos, com maior contextualização e aplicação prática de valores éticos. Foi sugerido que a prova incluísse mais situações que exigissem posicionamentos éticos dos candidatos, ao invés de simplesmente avaliar conhecimento legislativo. A proposta de diversificação dos instrumentos avaliativos, incluindo testes de competências e habilidades, também foi amplamente defendida, o que pode tornar a avaliação mais eficaz ao abordar o ethos público de maneira mais completa. Essas sugestões reforçam a necessidade de um modelo de seleção que não apenas trate de temas éticos, mas que integre esses valores como um critério estruturante da avaliação, alinhando a teoria à prática e promovendo uma seleção mais efetiva e condizente com as exigências do serviço público.

Esses resultados apontam para a urgência de um aprimoramento contínuo no modelo do CPNU, com uma maior especificidade e alinhamento das questões às demandas reais do serviço público, garantindo que os candidatos não sejam apenas tecnicamente qualificados, mas também comprometidos com os princípios éticos e democráticos que orientam a administração pública. Isso não só fortaleceria o ethos público como também contribuiria para um serviço público mais justo, transparente e comprometido com o bem comum.

#### 5.4 Benefícios e Problemáticas do CPNU para a promoção do Ethos Público

A análise das respostas evidenciou que, embora o CPNU tenha representado um avanço no estímulo à reflexão ética, ainda há importantes limitações a serem enfrentadas. Muitos participantes destacaram como aspecto positivo o esforço em abordar dilemas éticos por meio de questões discursivas, especialmente quando estas envolveram situações ligadas ao cotidiano da administração pública. Houve reconhecimento da tentativa de avaliar valores e atitudes por meio de cenários práticos e da introdução de temas como responsabilidade, transparência e inclusão social, que são elementos centrais do ethos público. Esses aspectos estão alinhados com a ideia de uma administração pública mais ética, responsável e inclusiva, conforme defendido por Rayner et al. (2011) e Witesman et al. (2024).

Entretanto, foram recorrentes as críticas à limitação do número de linhas destinadas às respostas discursivas, considerada insuficiente para a exposição adequada de argumentos complexos. Muitos participantes expressaram que a limitação de espaço comprometia a qualidade da argumentação e restringia a exploração mais profunda de ideias, essencial para a avaliação do comprometimento ético dos candidatos. Além disso, a falta de clareza nos enunciados foi outra preocupação. A ambiguidade nas questões dificultou a interpretação e a articulação crítica por parte dos candidatos, sugerindo a necessidade de revisões no processo de elaboração das questões. A clareza, como apontado por Bergue (2010), é crucial para garantir que os participantes possam demonstrar seu potencial de forma justa e equitativa. Além disso, os participantes defenderam a possibilidade de citar referências bibliográficas e apresentar soluções mais elaboradas, o que demandaria maior tempo e flexibilidade na construção das respostas.

O tempo destinado à realização da prova também foi um ponto de insatisfação. Mais da metade dos participantes (58,7%) considerou o tempo insuficiente, e 14,6% dos participantes sugeriram um aumento de pelo menos 30 minutos. Essa percepção reforça a ideia de que a avaliação ética exige um tempo mais generoso para possibilitar reflexões mais profundas e complexas. Bergue (2010) também destaca a importância de adequar o tempo de prova para que os candidatos possam expressar suas habilidades de forma completa, sem pressões externas que limitem seu desempenho. A insuficiência de tempo afeta diretamente a qualidade das respostas e, consequentemente, a avaliação da adequação ética dos candidatos.

As sugestões dos participantes também refletiram preocupações com o alinhamento das provas às atribuições dos cargos. Houve críticas à cobrança de conteúdos excessivamente teóricos para funções de nível médio e à generalização das questões para perfis diversos. A necessidade de contextualização, maior grau de complexidade e diversidade temática foi frequentemente mencionada. Isso sugere que o CPNU, apesar de suas inovações, ainda precisa aperfeiçoar a segmentação das provas para avaliar adequadamente as competências específicas requeridas para os diferentes cargos. Além disso, foram registradas reclamações operacionais

relacionadas à organização das provas, à capacitação da equipe aplicadora e à rigidez estrutural do modelo, o que indicou que, embora o concurso tenha sido um passo importante para a melhoria dos processos seletivos, ainda há desafios logísticos a serem superados.

Apesar das limitações, o CPNU foi avaliado de forma positiva, especialmente no que diz respeito à sua proposta de ampliar o acesso e integrar políticas de inclusão. Muitos participantes reconheceram o esforço do concurso em tratar de temas sensíveis como justiça social, diversidade e equidade, bem como o mérito de concentrar oportunidades em um único edital. A simplificação do processo seletivo, permitindo que os candidatos se concentrem em um único concurso, foi um ponto amplamente elogiado. Os participantes também sugeriram que futuras edições permitam maior liberdade na escolha de temas discursivos, incorporem recursos tecnológicos e reforcem a dimensão ética como eixo estruturante da avaliação. Essas sugestões destacam a importância de um modelo de seleção que não apenas verifique o conhecimento técnico, mas também avalie o perfil ético e comportamental dos candidatos, alinhado aos princípios fundamentais do serviço público.

Esse panorama demonstra que o CPNU é promissor, mas precisa passar por ajustes para garantir que seja mais eficaz na avaliação das competências éticas, vocacionais e técnicas, contribuindo assim para a construção de uma administração pública mais justa e comprometida com o bem comum.

## 5. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

O Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) representa um passo importante na modernização dos processos seletivos para o serviço público brasileiro, com um foco em inclusão, justiça social e avaliação ética. Os resultados desta pesquisa indicam que, embora o modelo tenha avançado significativamente na promoção do ethos público, especialmente com a introdução de questões discursivas e a abordagem de temas como diversidade, democracia e direitos humanos, ainda existe um distanciamento entre as intenções normativas e a efetividade das provas em atingir os objetivos propostos.

Entre os principais desafios identificados, destacam-se a superficialidade de algumas questões, a falta de clareza nos enunciados e o tempo limitado para que os candidatos possam desenvolver respostas mais profundas e reflexivas. Estes fatores comprometem a avaliação de competências interpessoais, éticas e vocacionais — aspectos essenciais para uma administração pública que se guie pelo bem comum. No entanto, a aceitação positiva dos participantes em relação ao modelo unificado e à abordagem temática evidencia o potencial transformador do CPNU, desde que ajustes estruturais e pedagógicos sejam feitos.

A previsão do CPNU 2, com inovações como a aplicação em duas fases, a ampliação territorial e o reforço das ações afirmativas, representa uma oportunidade significativa para aprofundar o compromisso com a formação de uma burocracia mais ética, democrática e representativa. Espera-se que as edições futuras possam melhorar a contextualização das competências exigidas, aprimorar os instrumentos avaliativos e, assim, fortalecer o alinhamento das provas com as reais necessidades do serviço público.

Como limitação, a amostra da pesquisa foi restrita aos participantes da primeira edição do CPNU. Assim, futuras pesquisas podem realizar análises comparativas entre edições, entrevistar formuladores de políticas públicas e investigar como o concurso impacta a cultura institucional do serviço público. Este estudo contribui para o debate sobre a modernização dos processos seletivos, sugerindo que práticas seletivas que aliem mérito, ética e vocação democrática são fundamentais para fortalecer o ethos público, consolidando

uma administração pública comprometida com o interesse coletivo e a promoção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, P. A. T. **Sentidos do Trabalho para Concurseiros**: a busca do emprego estável como estratégia de inserção no mundo do trabalho contemporâneo. Tese de Mestrado, 2010.

ARAUJO, 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**, v. 7, n. 2, p. 128–146, 31 jul. 2020.

BERGUE, S. T. Integridade e ética: problematizando os conceitos no contexto da administração pública federal brasileira. **Revista da CGU**, v. 16, n. 30, 28 maio de 2025.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3a ed., Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2010

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 20 jul. 2025.

BRASIL. **Decreto n. 11.880, de 10 de janeiro de 2024**. Altera o Decreto nº 11.722, de 28 de setembro de 2023, que dispõe sobre o Concurso Público Nacional Unificado e institui seus órgãos de governança. Diário Oficial da União, Brasília, 29 de setembro de 2024, ano 203. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2024/decreto/d11880.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d11880.htm). Acesso em: 20 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. **Concurso Público Nacional Unificado**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/concursonacional>. Acesso em: 20 jul. 2025.

CHANLAT, J.-F. O gerencialismo e a ética do bem-comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In **Anais do VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Lisboa, Portugal, 2002.

COELHO, F. DE S.; MENON, I. DE O. 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, 14 dez. 2018

COSTA, K.; SALM, J. A Percepção do Professor Estadual como Funcionário Público: Cumpridor de Regras, Empreendedor ou Servidor Público? n. **30o Encontro da ANPAD**, 2006.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V.L. Plano. **Pesquisa de Métodos Mistos**: Série Métodos de Pesquisa. Penso Editora, 2015.

DA SILVA, R. A.; ICHIKAWA, E. Y. A Representação Social na Esfera Pública: Percepções sobre o Funcionário Público em uma Administração Municipal. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 9, n. 1, p. 1–16, 2009.

DU GAY, P. **In praise of bureaucracy**: Weber, organization, ethics. Sage Publications, 2000.

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

GOERTZ, G. **Social science concepts**: A user's guide. Princeton University Press, 2020.

GOMIDE, A. DE Á. et al. **Guia referencial para concursos públicos**: promoção do ethos público, realidade brasileira, inclusão, diversidade e direitos humanos. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública - Enap, 2023.

JORNAL DA USP. (2024). **Concurso Público Nacional Unificado democratiza acesso para grande parte da população brasileira**. Disponível em: <https://jornal.usp.br/radio-usp/concurso-publico-nacional-unificado-democratiza-acesso-para-grande-parte-da-populacao-brasileira/>. Acesso em: 20 jul. 2025.

MØLLER, A. M.; PEDERSEN, K. Zinck; PORS, A. S. The Bureaucratic Ethos in Street-Level Work: Revitalizing Weber's Ethics of Office. **Perspectives on Public Management and Governance**, v. 5, n. 2, p. 151–163, 2022.

RAYNER, J.; WILLIAMS, H. M.; LAWTON, A.; ALLINSON, C. W. Public Service Ethos: Developing a Generic Measure. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 1, p. 27-51, 2011.

SANDIM, T. (Locução); MORI, C.; COELHO, F. Diálogos em Movimento: T04 EP #01 - **A Modernização do Concurso Público**. [Entrevista]. Movimento Pessoas à Frente, 2 mai. 2024. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/1CUbPK9WU5thAXRkAVLoCE>. Acesso em: 2 mai. 2024.

SANTOS, A. **OS CONCURSOS PÚBLICOS NO CAMPO JURÍDICO-ACADÊMICO**. Doutorado—[s.l.] UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2014

SANTOS, L. S.; SERAFIM, M. C. Em busca de uma ética administrativa pós-convencional no contexto das organizações públicas brasileiras. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 29, p. e90978–e90978, 30 out. 2024.

VENEU, M. G. **Representações Do Funcionário Público**. 1990.

WITESMAN, E. M.; WALTERS, L.; CHRISTENSEN, R. K. Creating a public service topology: Mapping public service motivation, public service ethos, and public service values. **Public Administration**, v. 102, n. 3, p. 540-579, 2024.

YESILKAGIT, K.; BAUER, M. W.; PETERS, B. G.; PIERRE, J. The guardian state: Strengthening the public service against democratic backsliding. **Public Administration Review**, 2024.