

Campus Porto Velho Zona Norte
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD

CARLA JAYARA LEMOS

**EVOLUÇÃO DO QUANTITATIVO DE SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS DO PODER
EXECUTIVO FEDERAL NO BRASIL (2015–2025)**

PORTO VELHO-RO
2025

CARLA JAYARA LEMOS

**EVOLUÇÃO DO QUANTITATIVO DE SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS DO PODER
EXECUTIVO FEDERAL NO BRASIL (2015–2025)**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD sob a orientação da professora Dr^a Isabel Cristina Bento.

PORTO VELHO-RO
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Silva, Carla Jayara Lemos da.
Evolução do quantitativo de servidores públicos civis do Poder
Executivo Federal no Brasil (2015-2025) / Carla Jayara Lemos da
Silva. - Porto Velho, 2025.
19 f. : il.

Orientador(a): Prof^ª. Dra. Isabel Cristina Bento.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em
Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Gestão de pessoas. 2. Funcionalismo público. 3. Planejamento
estratégico. 4. Administração pública. I. Bento, Isabel Cristina (orient.).
II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia -
IFRO. III. Título.


Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946

CARLA JAYARA LEMOS

**EVOLUÇÃO DO QUANTITATIVO DE SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS DO PODER
EXECUTIVO FEDERAL NO BRASIL (2015–2025)**


Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD sob a orientação da professora Dr^a Isabel Cristina Bento.

Aprovado em: 04/09/2025 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente
 PATRICIA PASSOS SIMOES
Data: 06/09/2025 19:38:44-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a Dr^a Patrícia Passos Simões - Membro da Banca

Prof^a Dr^a Ana Paula Maia Peixoto Marino - Membro da Banca

Documento assinado digitalmente
 ISABEL CRISTINA BENTO
Data: 06/09/2025 11:43:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Dr^a Isabel Cristina Bento - Orientadora

EVOLUÇÃO DO QUANTITATIVO DE SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS DO PODER EXECUTIVO FEDERAL NO BRASIL (2015–2025)

RESUMO: Este estudo teve com objetivo é analisar a evolução do quantitativo de servidores públicos civis da administração pública federal brasileira entre os anos de 2015 e 2025. Trata-se de um estudo transversal, descritivo, com dados secundários extraídos do Painel Estatístico de Pessoal, alimentado pelo Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), abrangendo informações sobre servidores ativos, aposentados e instituidores de pensão. Os dados foram organizados em planilhas do Microsoft Excel®, com cálculos de variação absoluta e percentual. Verificou-se um crescimento modesto no número de servidores até 2019, seguido de quedas consecutivas a partir de 2020, sendo a mais acentuada em 2024, com redução de 75.898 servidores. Observou-se também um aumento gradual da participação feminina, queda na proporção de ativos e crescimento no número de aposentados, indicando o envelhecimento da força de trabalho. Além disso, houve ampliação da participação das autarquias federais e redução da administração direta. Esses resultados apontam para a necessidade de planejamento estratégico, valorização dos servidores e reposição adequada dos quadros, a fim de garantir a continuidade e a qualidade dos serviços públicos. A manutenção da capacidade institucional do Estado depende diretamente de políticas de gestão de pessoas sustentáveis e eficazes.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas; Funcionalismo Público; Planejamento Estratégico; Administração Pública.

EVOLUTION OF THE NUMBER OF CIVIL SERVANTS IN THE FEDERAL EXECUTIVE BRANCH IN BRAZIL (2015–2025)

ABSTRACT: This study aims to analyze the evolution of the number of civil servants in the Brazilian federal public administration between 2015 and 2025. This is a cross-sectional, descriptive study using secondary data extracted from the Personnel Statistical Panel, which is fed by the Integrated Human Resources Administration System (SIAPE). It includes information on active employees, retirees, and pension initiators. The data were organized in Microsoft Excel® spreadsheets, with calculations of absolute and percentage variation. A modest growth in the number of civil servants was observed until 2019, followed by consecutive declines starting in 2020, with the sharpest reduction in 2024, totaling a decrease of 75,898 servants. A gradual increase in female participation, a decrease in the proportion of active employees, and a growth in the number of retirees were also noted, indicating an aging workforce. Additionally, there was an expansion in the participation of federal autonomous agencies and a reduction in direct administration. These results point to the need for strategic planning, valorization of civil servants, and adequate workforce replacement to ensure the continuity and quality of public services. The maintenance of the State's institutional capacity depends directly on sustainable and effective human resource management policies.

KEYWORDS: Human Resource Management; Public Service; Strategic Planning; Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

O serviço público constitui um dos pilares para o funcionamento do Estado e para a efetivação dos direitos sociais garantidos pela Constituição Federal de 1988 (Brasil, 2024). O papel dos servidores públicos vai além da simples execução de tarefas administrativas, pois eles são essenciais para a consolidação da democracia e para a promoção da justiça social, garantindo que os direitos previstos na Constituição sejam efetivamente acessíveis a toda a população (Lima et al., 2025). Ademais, com o aumento das demandas sociais e das expectativas por serviços públicos de qualidade, a manutenção de um quadro funcional adequado e valorizado torna-se ainda mais crucial para o desenvolvimento do país (Andrade, 2021).

Por meio de sua estrutura organizacional e dos servidores que a integram, o Estado assegura à população o acesso a políticas públicas essenciais, como saúde, educação, segurança e justiça (Da Mata, 2024). No Brasil, os servidores públicos civis do Poder Executivo Federal desempenham papel estratégico na gestão administrativa e na execução de políticas públicas que impactam diretamente o bem-estar da população. Instituições como a Defensoria Pública da União, os ministérios, as autarquias e outras entidades federais contam com profissionais responsáveis por garantir o funcionamento contínuo dos serviços públicos em diferentes áreas (Silva, 2022).

A análise da evolução do quantitativo de servidores públicos civis federais ganha relevância diante do cenário recente de retração no número de servidores ativos. Essa redução, observada nos últimos anos, levanta preocupações quanto à capacidade de manutenção da qualidade e da continuidade dos serviços públicos prestados à sociedade (Barbosa; Silva; Lopez, 2021). Além disso, cortes no orçamento público têm afetado diretamente a contratação, capacitação e valorização dos profissionais da administração pública, agravando os desafios da gestão pública em contextos de crise ou de reformas estruturais (Alves Caminha et al., 2024; Carvalho; Oliveira, 2020).

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é analisar a evolução do quantitativo de servidores públicos civis da administração pública federal brasileira entre os anos de 2015 e 2025. A pesquisa visa contribuir para o entendimento dos impactos da diminuição do número de servidores sobre a estrutura administrativa do Estado e

sobre a efetividade da entrega dos serviços públicos à sociedade (Andrade, 2021; Druck, 2021).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O serviço público no Brasil é fundamental para assegurar os direitos sociais e garantir o bem-estar da população, especialmente nas áreas de saúde, educação, segurança e assistência social (Da Mata, 2024). A Constituição Federal de 1988 estabelece como dever do Estado a garantia desses direitos, reforçando a centralidade da atuação pública para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária (Brasil, 1988).

Os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos no artigo 37 da mesma Constituição, orientam a atuação da administração pública com foco na ética, transparência e responsabilidade (Brasil, 1988; Lima et al., 2025). Nesse contexto, a estrutura do funcionalismo público brasileiro cumpre papel essencial na execução das políticas públicas e na promoção da equidade regional e social, ao assegurar a presença do Estado em diferentes territórios (Silva, 2022).

A partir da década de 1990, com a reforma do Estado, houve uma tentativa de modernizar a administração pública, diferenciando funções exclusivas do Estado de atividades passíveis de outras formas de gestão (De Oliveira, 2021). Contudo, essa reconfiguração gerou uma fragmentação institucional, refletida no aumento de ministérios e na complexidade das estruturas organizacionais (Barbosa; Silva; Lopez, 2021). Além disso, observa-se um envelhecimento progressivo do quadro funcional e uma concentração de servidores nos municípios, especialmente nas áreas de educação e saúde, o que torna urgente a adoção de estratégias de gestão de pessoas mais eficazes.

A gestão de pessoas no setor público enfrenta desafios específicos, distintos do setor privado, como a rigidez normativa e o excesso de burocracia. Um dos principais problemas é o envelhecimento do quadro funcional. Essa realidade pressiona os regimes próprios de previdência social e compromete a continuidade do serviço público (Do Prado Correa; De Andrade, 2020). Soma-se a isso a ausência de concursos regulares, o que gera um déficit de reposição e ameaça a preservação do conhecimento institucional e a qualidade dos serviços prestados.

Sampaio e Fernandes (2014) destacam que a inexistência de avaliações de desempenho, capacitações permanentes e gestão por competências limita o desenvolvimento e a permanência dos servidores. Para Andrade (2021), é fundamental alinhar as políticas de pessoal às transformações organizacionais e promover uma cultura de inovação no setor público.

A redução do número de servidores públicos civis tem impactos diretos na capacidade do Estado de executar políticas públicas essenciais. Alves Caminha et al. (2024) afirmam que a diminuição do efetivo contribui para a descontinuidade de programas governamentais e para o aumento da burocracia, prejudicando a efetividade das ações públicas. Áreas como fiscalização sanitária, controle social e assistência enfrentam dificuldades crescentes em razão da insuficiência de pessoal (Druck, 2021). Embora a terceirização possa surgir como alternativa pontual, ela nem sempre assegura a observância dos princípios constitucionais que regem a administração pública (Sodré, 2025). A ausência de planejamento e de investimentos estratégicos na força de trabalho pode comprometer a estrutura de atendimento estatal, sobretudo para populações vulneráveis, acentuando desigualdades já existentes (Toni, 2021).

Outro aspecto relevante no debate sobre o funcionalismo público é a equidade de gênero. Apesar dos avanços nos últimos anos, desafios persistem na inclusão e na ascensão das mulheres às posições de liderança. Segundo dados do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, as mulheres representavam, em janeiro de 2025, 45,6% dos servidores federais ativos, um crescimento de 3,21% em relação a 2022 (Brasil, 2025). No entanto, esse avanço quantitativo não elimina barreiras estruturais.

Da Silva, Da Silva e Martins (2025) observam que a cultura organizacional patriarcal e a ausência de políticas de conciliação entre trabalho e vida pessoal dificultam a progressão das mulheres nas carreiras públicas. Para Carvalho e De Godoy (2024), a equidade de gênero deve ser compreendida como um pilar da boa governança, devendo ser integrada às práticas de gestão pública. Moraes (2025) aponta que as mulheres enfrentam o chamado "teto de vidro", sendo frequentemente obrigadas a comprovar sua competência para cargos de liderança. Segundo Machado e De Andrade (2021), apenas com políticas institucionais robustas e comprometidas com a diversidade será possível garantir condições equânimes de participação e permanência para as mulheres no serviço público.

Dessa forma, percebe-se que o serviço público enfrenta múltiplos desafios, que vão desde a redução de pessoal e o envelhecimento do quadro até as questões de equidade de gênero. Esses fatores impactam diretamente a capacidade do Estado de garantir direitos, promover inclusão e oferecer serviços com qualidade e eficiência à sociedade.

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo transversal, descritivo, com base em dados secundários sobre o quantitativo de servidores públicos no Brasil, no período de 2015 a 2024. As informações foram obtidas no Painel Estatístico de Pessoal (Painel PEP), ferramenta alimentada a partir do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE). A base de dados é organizada e divulgada pela Secretaria de Gestão de Pessoas e de Relações de Trabalho do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (Brasil, 2021).

O Painel concentra informações detalhadas sobre o quadro de pessoal do Poder Executivo Federal Civil e dos servidores da Segurança Pública no Brasil. Os dados abrangem servidores ativos, temporários, aposentados, instituidores de pensão e ocupantes de cargos ou funções comissionadas, com registros disponíveis desde 1999 (Brasil, 2025).

Os dados utilizados neste estudo referem-se a servidores civis federais, atuantes em diferentes áreas da administração pública, como saúde, educação, segurança pública (exceto militares) e gestão administrativa. Também estão incluídos os servidores da Defensoria Pública da União. Não fazem parte do conjunto analisado os servidores do Banco Central nem aqueles pertencentes às carreiras de inteligência da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) (Brasil, 2021).

Para a análise da evolução do total de servidores públicos, foram calculadas a variação absoluta e a variação percentual entre os anos analisados. A variação absoluta indica o número de servidores que aumentaram ou diminuíram em relação ao ano anterior, enquanto a variação percentual mostra essa mudança em termos percentuais, ou seja, a proporção desse aumento ou redução em relação ao total do ano anterior.

A variação absoluta foi obtida subtraindo-se o valor inicial (ano de referência) do valor final (ano comparado), ou seja: Variação absoluta = Valor final – Valor inicial.

Já a variação percentual foi calculada a partir da relação entre a variação absoluta e o valor inicial, multiplicada por 100, conforme a seguinte expressão: Variação percentual = (Variação absoluta / Valor inicial) × 100 (Freund; Wilson, 2006).

Além do total de servidores, foram exploradas variáveis como sexo (feminino, masculino), situação do vínculo (ativos, aposentados e instituidores de pensão) e natureza jurídica do órgão (Administração direta Federal, Autarquia Federal, Fundação Federal, Poder executivo Estadual).

Os dados estavam organizados em planilhas do *Microsoft Excel®* (*Microsoft Corp.*, Estados Unidos), e todos os cálculos e gráficos foram elaborados nesse software.

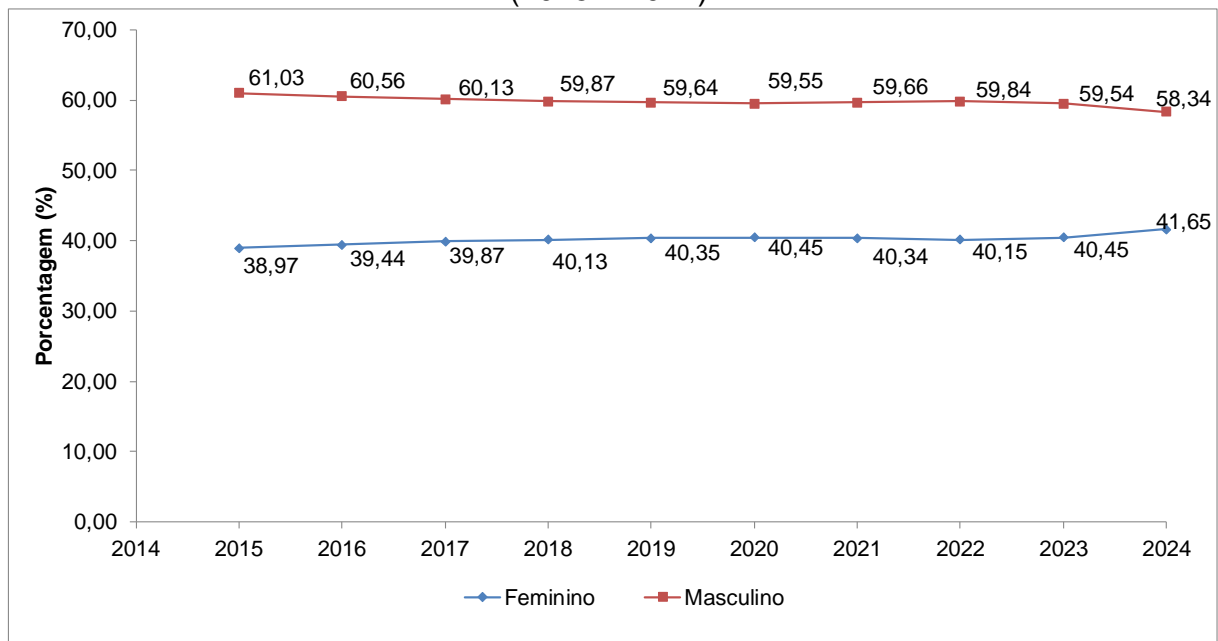
Com relação às questões éticas, não foi necessário registro ou aprovação em um Comitê de Ética e Pesquisa, uma vez que o presente estudo utilizou dados de acesso livre e domínio público, estando assim, em conformidade com a Resolução nº. 510, de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016).

4 RESULTADOS

Os resultados obtidos demonstraram as transformações ocorridas no serviço público civil federal, entre 2015 e 2024, no Brasil. A análise contempla o comportamento do número total de servidores públicos civis, suas variações anuais, o perfil por sexo, o tipo de vínculo e a distribuição segundo a natureza jurídica do órgão.

Entre 2015 e 2024, observou-se um crescimento gradual na participação feminina no serviço público. Em 2015, as mulheres representavam 38,97% do total, passando para 41,65% em 2024. Já os homens, que eram 61,03% em 2015, passaram a representar 58,34% em 2024. Essa mudança, embora lenta, indica uma tendência de maior equilíbrio entre os sexos no setor público (Figura 1).

Figura 1 – Distribuição percentual dos servidores públicos civis federais por sexo (2015 a 2024)

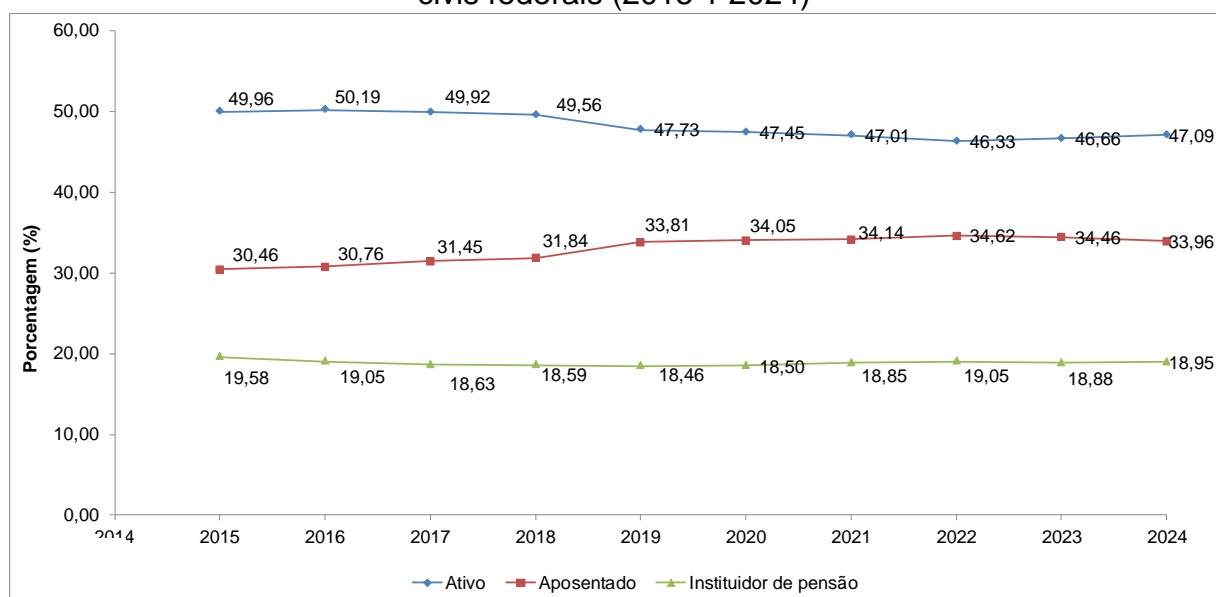


Fonte: elaborado pela autora (2025).

No que diz respeito à situação do vínculo, houve mudanças importantes ao longo do período analisado. A proporção de servidores ativos caiu de 49,96% em 2015 para 47,09% em 2024. Em contrapartida, o percentual de aposentados aumentou de 30,46% para 33,96%. A categoria de instituidores de pensão manteve-se relativamente estável, em torno de 19%. Esses dados apontam para o

envelhecimento da força de trabalho, com redução gradual do número de ativos e aumento dos aposentados, o que pode gerar impacto sobre a gestão de pessoal e a previdência (Figura 2).

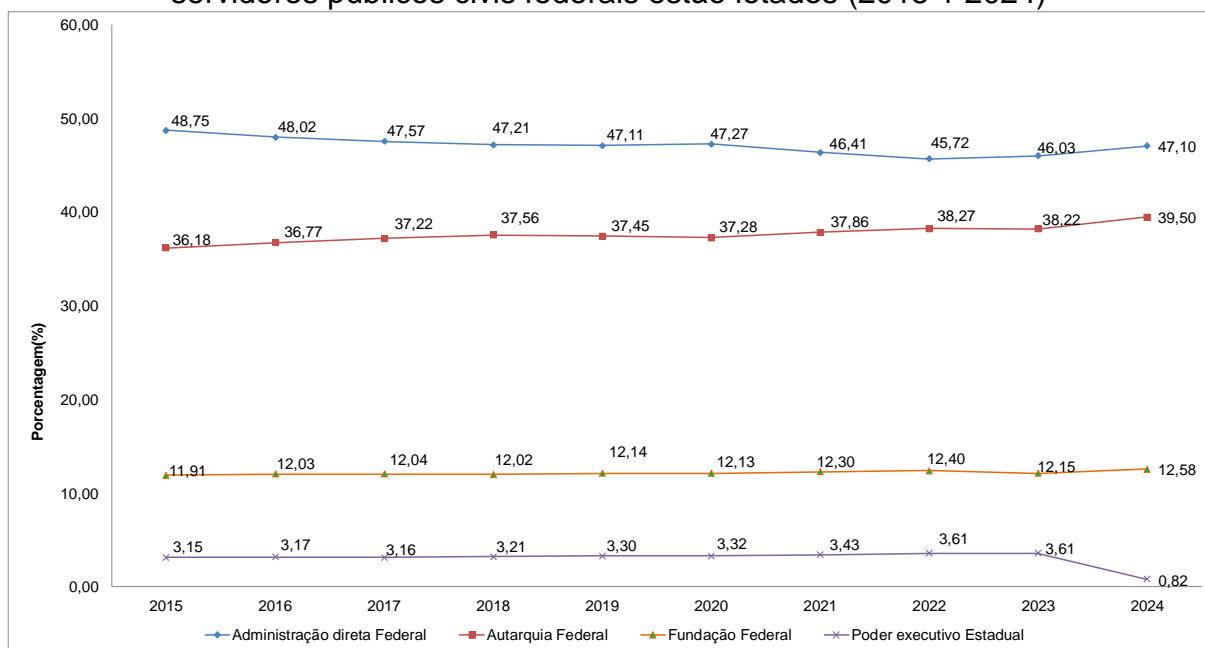
Figura 2 – Distribuição percentual por situação do vínculo dos servidores públicos civis federais (2015 a 2024)



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Em relação à natureza jurídica do órgão, observa-se que a participação da administração direta federal apresentou leve queda, passando de 48,75% em 2015 para 47,10% em 2024. As autarquias federais, por sua vez, cresceram de forma constante, de 36,18% para 39,50%. As fundações federais também aumentaram discretamente sua participação, indo de 11,91% para 12,58%. O poder executivo estadual apresentou comportamento relativamente estável até 2023, mas registrou uma queda brusca em 2024, saindo de 3,61% para 0,82%. Esse dado chama atenção e pode indicar uma mudança significativa na estrutura dos vínculos ou uma alteração metodológica no levantamento dos dados (Figura 3).

Figura 3 – Distribuição percentual por natureza jurídica do órgão em que os servidores públicos civis federais estão lotados (2015 a 2024)



Fonte: elaborado pela autora, 2025.

A tabela 1 mostra a evolução do total de servidores públicos civis federais e variações no ano de 2015 a 2024. Observou-se que houve um crescimento modesto do número total de servidores públicos entre 2015 e 2019, com variações anuais pequenas e positivas. A partir de 2020, essa tendência se inverte, marcando o início de uma sequência de quedas consecutivas no número de servidores. O ano de 2024 apresenta a maior redução da série, com uma queda absoluta de 75.898 servidores, o que corresponde a uma diminuição de 5,81% em relação ao ano anterior. Com isso, o total de servidores em 2024, que é de 1.230.574, torna-se o menor registrado desde 2015, evidenciando uma redução acumulada e contínua ao longo dos últimos cinco anos.

Tabela 1 - Evolução do total de servidores públicos civis federais e variação anual entre 2015 e 2024

Ano	Total de servidores	Variação absoluta	Variação percentual
2015	1.306.472	-	-
2016	1.307.345	873	0,07
2017	1.312.968	6.496	0,5
2018	1.315.115	8.643	0,66
2019	1.317.035	10.563	0,81
2020	1.306.109	-363	-0,03
2021	1.283.759	-22.713	-1,74
2022	1.263.904	-42.568	-3,26
2023	1.269.015	-37.457	-2,87

Fonte:Brasil (2025).

5 DISCUSSÃO

A redução do número total de servidores públicos civis federais, no Brasil, entre 2015 e 2024, especialmente a queda acentuada entre 2023 e 2024, sugere um processo de enxugamento da máquina pública. Essa retração pode estar relacionada à ausência de concursos, políticas de contenção de gastos, aposentadorias não repostas e reformas administrativas. Como consequência, há impacto direto na capacidade do Estado de manter a oferta e a qualidade dos serviços públicos, em áreas com grande demanda por pessoal qualificado (Carvalho; Oliveira, 2020).

Os achados deste estudo poderiam ser explicados pelas projeções de Barbosa, Silva e Lopez (2021), que apontam para o envelhecimento da força de trabalho no setor público e a ausência de reposição proporcional de pessoal, o que compromete a continuidade e a qualidade dos serviços prestados à população. A queda no percentual de ativos e o crescimento de aposentados gera uma pressão crescente sobre os regimes próprios de previdência e pode comprometer a renovação dos quadros, além de aumentar os gastos com benefícios.

Essa situação exige planejamento estratégico da força de trabalho, tanto para a reestruturação de carreiras quanto para a realização de concursos públicos focados na reposição técnica e qualificada dos servidores. Toni (2021) destaca que a ausência de planejamento estratégico no setor público contribui para a fragilização institucional, podendo levar à ineficiência operacional e à sobrecarga dos servidores

remanescentes, especialmente em áreas sensíveis como saúde, segurança e educação.

Além disso, a estagnação e até regressão da força de trabalho afeta a execução de políticas públicas. Andrade (2021) enfatiza que, diante desse cenário, torna-se imprescindível adotar políticas de gestão de pessoas que contemplem não apenas a contratação, mas também a valorização, capacitação e retenção dos servidores. Esse ponto se articula com os alertas de Alves Caminha et al. (2024) quanto ao impacto dos cortes orçamentários na qualificação dos servidores e na sustentabilidade do serviço público.

Outro aspecto importante é a mudança no perfil institucional dos vínculos. O crescimento das autarquias federais, aliado à redução da administração direta e, mais acentuadamente, do poder executivo estadual, pode indicar uma descentralização de funções administrativas, com maior protagonismo de entidades autônomas e especializadas. Essa tendência pode refletir uma busca por maior eficiência, mas também requer monitoramento para garantir que a fragmentação institucional não prejudique a coordenação das políticas públicas (Lima et al., 2025).

A análise também aponta um avanço na participação feminina no serviço público federal. Dados oficiais confirmam que houve crescimento na presença de mulheres na administração pública federal nos últimos anos, o que representa um passo importante em direção à equidade de gênero. Essa mudança, ainda que gradual, tem o potencial de transformar a cultura organizacional e contribuir para a implementação de políticas mais inclusivas e democráticas (Machado; Andrade, 2021; Da Silva et al., 2025).

Portanto, os dados de 2024 revelam um cenário de transição e alertam para a necessidade de políticas públicas voltadas à gestão estratégica de pessoas. A redução de servidores, o envelhecimento do quadro funcional, as transformações no perfil institucional e a maior diversidade de gênero exigem ações coordenadas e planejadas que assegurem a continuidade e a eficiência dos serviços públicos no país. Conforme Da Mata (2024), o serviço público é o principal meio de acesso da população aos direitos sociais, sendo fundamental que se preserve sua capacidade de operação.

O estudo apresenta limitações relacionadas à dependência de dados secundários provenientes do Painel Estatístico de Pessoal, o que restringe a análise

às informações disponibilizadas por esse sistema. Ademais, não se aprofundou a análise setorial (por ministério ou área específica), o que poderia evidenciar de forma mais precisa os impactos diferenciados da redução do número de servidores em setores essenciais como saúde, educação e segurança. Também não foram coletadas percepções qualitativas de gestores ou servidores públicos sobre os efeitos dessa retração.

Apesar das limitações, o estudo contribui ao oferecer um panorama recente, descritivo, sobre a força de trabalho da administração pública federal, subsidiando gestores e formuladores de políticas na tomada de decisões estratégicas. Os dados analisados evidenciam a necessidade de planejamento de médio e longo prazo para garantir a sustentabilidade do serviço público brasileiro. A adoção de políticas de gestão de pessoas mais proativas, com foco em recrutamento técnico, valorização profissional e equilíbrio intergeracional, pode ser decisiva para a manutenção da qualidade dos serviços públicos e para a promoção da cidadania social no Brasil.

6 CONCLUSÃO

Conclui-se que, entre 2015 e 2024, o serviço público civil federal brasileiro passou por mudanças significativas, marcadas pela redução progressiva do número total de servidores, que possivelmente pelo envelhecimento da força de trabalho e pelo aumento proporcional de aposentados. Observou-se também o crescimento gradual da participação feminina e a alteração na distribuição institucional, com maior presença das autarquias federais. Esses resultados evidenciam a necessidade de planejamento estratégico para reposição e valorização dos servidores, de modo a garantir a continuidade, a eficiência e a qualidade dos serviços públicos essenciais à população.

7 REFERÊNCIAS

ALVES CAMINHA, A. et al. Cortes no orçamento público: um estudo acerca dos impactos na capacitação de servidores da universidade federal do Tocantins. **Caderno de Administração**, v.32, n.2, p.29-54, 2024.

ANDRADE, D. da S. **Gestão Estratégica de pessoas no setor público e o Sistema de carreiras – Gestão de Pessoas no Setor Público**. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) - Módulo 2 Brasília: ENAP, mar. 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7645/2/M%C3%B3dulo%20%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas%20no%20Setor%20P%C3%ABlico.pdf>. Acesso: 19 abril 2025.

BARBOSA, S.; SILVA, T.; LOPEZ, F. Por trás da ação governamental: panorama da estrutura e do funcionalismo público. **Boletim de Análise Político-Institucional**, n. 29, jun. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Painel estatístico de pessoal**, 2025. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 19 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam o uso de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações disponíveis em fontes públicas. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016.

BRASIL. Portal do Servidor, **Painel Estatístico de pessoal (PEP)**, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/painel-estatistico-de-pessoal>. Acesso em: 19 abr. 2025.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social. **Cresce a participação de mulheres na administração pública federal**. 08 mar. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2025/03/cresce-a-participacao-de-mulheres-na-administracao-publica-federal?>. Acesso em: 09 abril 2025.

CARVALHO, F. S.; OLIVEIRA, M. A. A reforma administrativa e seus efeitos sobre o quadro de servidores públicos federais. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 13, n. 1, p. 85-123, 2020.

DA MATA, M.A. Cidadania social e direitos sociais: o papel fundamental do estado de bem-estar. **Revista brasileira de direito social**, v. 7, n. 3, p. 88-98, 2024.

DA SILVA, E.G.; DA SILVA, F.G.; MARTINS, M.J.B. Igualdade e proteção: Um estudo sobre a evolução dos direitos trabalhistas femininos no Brasil. **E-Acadêmica**, v. 6, n. 2, p. e0362639-e0362639, 2025.

DO PRADO CORREA, T.; DE ANDRADE, R.F.C. A saúde do servidor público em xeque: um olhar para as causas do seu adoecimento. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, n. 68, p. 6, p. 1-17, 2020.

DRUCK, G. O Estado neoliberal no Brasil: a ideologia do empreendedorismo e o fim dos servidores públicos. **Contemporânea-Revista de Sociologia da UFSCar**, v. 11, n. 3, p.821-844, 2021.

FREUND, J. E.; WILSON, W. J. **Statistical Methods for Statistics and Research**. 7th Edition. Pearson, 2006.

LIMA, I.A. et al. **Ethos burocrático-democrático: conceituação, dimensões e estratégias de mensuração no serviço público brasileiro**. Brasília: Enap, 2025, 32 p. (Cadernos Enap; 142).

MACHADO, M.S.; DE ANDRADE, D.A.. Políticas públicas e ações afirmativas: um caminho (ainda) possível na busca pela igualdade e justiça de gênero no Brasil? **Espaço Jurídico Journal of Law [EJL]**, v. 22, n. 2, p. 351-376, 2021.

MORAIS, Y.M. **A liderança feminina no ambiente corporativo: percepções, desafios e dinâmica entre gestoras e suas lideradas em uma empresa do setor de saúde**. TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB /Unidade Acadêmica de Gestão – UAG, 67f, 2025.

SILVA, M.Q.V. Educação jurídica na escola: reflexão teórico metodológica. **Educte - Revista Científica do IFAL**, v.13, n.1, p. 1925-1942, 2022.

SODRÉ, F. Trabalhar na saúde: ensaio sobre a terceirização de assistentes sociais em serviços de saúde pública. **Serviço Social & Sociedade**, v. 148, n. 1, p. e-6628449, 2025.

TONI, J. de. **Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público**. Brasília : ENAP (Cadernos Enap, 84), 2021, 154p.