

Jovens no Serviço Público Brasileiro: Barreiras, Motivações e Propostas para o Futuro

1. Por que falar de juventude e setor público hoje?

A juventude no setor público deixou de ser apenas uma estatística: ela representa uma chance real de modernizar as organizações estatais e prepará-las para um mundo em mudança (United Nations, 2006; OECD, 2020). Num contexto de envelhecimento acelerado do funcionalismo e de desafios cada vez mais complexos, **entender como os jovens se conectam — ou se desconectam — do serviço público é essencial para renovar práticas e construir soluções**. Eles não são apenas mais uma força de trabalho: trazem repertórios digitais, novos olhares e aspirações que podem redefinir o sentido do Estado no Brasil.

Com um corpo de servidores que envelhece e uma juventude que busca sentido e impacto no seu trabalho, a pergunta que fica é: como tornar o serviço público mais atraente para esses jovens — e, assim, mais capaz de enfrentar os desafios do futuro? As razões que levam alguém a escolher o setor público são múltiplas: desde o desejo de servir à coletividade até a busca por reconhecimento e estabilidade. **Mas se queremos atrair quem tem espírito público — e não apenas quem busca um emprego seguro — precisamos entender essas dinâmicas para transformar o Estado num espaço de pertencimento e propósito** (Perry & Wise, 1990).

Essa urgência não é nova. Já em 2010, a OECD alertava para o envelhecimento da força de trabalho federal, destacando que 40% dos servidores tinham mais de 50 anos e estavam perto da aposentadoria — um ritmo ainda mais rápido que o do setor privado (OECD, 2010). **Isso não é apenas um desafio demográfico, mas uma oportunidade estratégica de repensar o perfil do funcionalismo e abrir espaço para o novo**.

É nesse espírito que este texto, parte do projeto Servidor Público do Futuro 2025, propõe diretrizes para transformar o ingresso de jovens em vetor de modernização do Estado. Trata-se de reconhecer que são eles — com suas experiências, habilidades digitais e novos modos de engajamento — que

podem fazer do serviço público não só um emprego, mas um projeto de vida e um caminho para a reinvenção institucional.

2. Juventude, trabalho e expectativas no Brasil contemporâneo

As desigualdades sociais e educacionais continuam moldando como a juventude brasileira enxerga — e acessa — as oportunidades no serviço público. Mas essas percepções não bastam para romper com as barreiras de origem. Como mostram Menezes e Santos (2023), apesar de avanços na escolaridade, raça, renda e escolaridade dos pais ainda definem quem completa o ciclo básico no tempo certo e tem acesso a empregos de maior prestígio. Para as jovens mulheres de famílias de baixa renda, especialmente aquelas com filhos, a sobrecarga de cuidados domésticos amplia ainda mais as dificuldades. Mesmo a permanência prolongada na escola — muitas vezes de qualidade limitada — não tem sido suficiente para romper o ciclo que separa quem entra e quem fica de fora das carreiras públicas mais cobiçadas.

Essas desigualdades também se refletem nas condições desiguais de preparação para concursos, evidenciando a falta de tempo, recursos e orientação de qualidade. **Para muitos jovens de contextos mais vulneráveis, o serviço público ainda surge como esperança de estabilidade e ascensão social. Mas carrega, ao mesmo tempo, uma imagem de rigidez e conservadorismo que não conversa com o desejo juvenil de realização e protagonismo.** O desafio, então, vai além de democratizar o ingresso: passa por oferecer trajetórias mais dinâmicas, que reconheçam competências e garantam mobilidade e crescimento. Só assim o serviço público pode deixar de ser apenas um porto seguro e se tornar um espaço de sentido e pertencimento.

A falta de políticas para atrair jovens ao setor público foi apontada pela OCDE, em 2010, como um dos principais gargalos na gestão de pessoas do Estado brasileiro. O relatório destacava que, **diante do envelhecimento da força de trabalho, era fundamental adotar um conjunto articulado de medidas — como o estímulo ao recrutamento de jovens talentos, a criação de carreiras com mobilidade e oportunidades de promoção, e a revisão dos regimes de aposentadoria para refletir as novas dinâmicas demográficas.** Países que avançaram nesse tema entenderam que a

convivência de gerações e a abertura para novos perfis são chaves para manter um serviço público que responda a um mundo em transformação.

Estudos como os de Perry e Wise (1990) e Holt (2018) reforçam que **a motivação para o serviço público não nasce apenas de incentivos materiais. Ela vem de experiências formativas — como a socialização familiar e a participação cívica — que moldam o compromisso com o bem comum e a vontade de fazer a diferença. São valores que combinam dimensões racionais (estabilidade), normativas (compromisso coletivo) e afetivas (sentido de missão).** Mas como lembra Holt (2018), essa motivação não surge no vazio: ela floresce em contextos culturais e sociais que reconhecem e valorizam o espírito público desde cedo. O desafio é criar políticas que cultivem essa motivação — não apenas para garantir estabilidade e emprego, mas para construir um projeto de transformação institucional que dialogue com as aspirações das novas gerações.

Essa desconexão entre o serviço público e os jovens têm raízes históricas. Sem políticas de Estado que integrassem a juventude, a carreira pública se consolidou como segunda opção, buscada muitas vezes só depois de experiências no setor privado — onde o trabalho informal e a insegurança empurram para o concurso como último recurso. Para muitos, o emprego público é um refúgio, não um projeto de propósito. **Mas se queremos um serviço público que seja motor de mudança, precisamos atrair quem tem vocação e quer participar desse projeto coletivo — não apenas quem busca a segurança de um contracheque.**

3. Barreiras estruturais e simbólicas ao ingresso de jovens no setor público

A entrada de jovens no setor público ainda enfrenta barreiras simbólicas e institucionais que reforçam a ideia de que o serviço público é um espaço fechado e pouco receptivo à inovação. Falta informação clara e acessível sobre as oportunidades e carreiras disponíveis, o que alimenta a percepção de que o funcionalismo está distante das aspirações juvenis e não dialoga com as novas linguagens de realização e pertencimento. Além disso, embora a Constituição garanta a igualdade formal de acesso ao proibir a fixação de idade máxima nos concursos, a prática mostra que muitos só ingressam no serviço público em

fases mais avançadas da vida, quando buscam estabilidade após experiências no setor privado (Santos, 2023). Isso afasta as novas gerações de ciclos de desenvolvimento que poderiam prepará-las para lidar com os desafios de um Estado em transformação.

Essas barreiras simbólicas também se refletem na imagem do servidor público como alguém distante ou desatualizado, em contraste com o desejo de muitos jovens de construir identidades dinâmicas e socialmente relevantes. **Falta um repertório de narrativas institucionais que mostrem o trabalho estatal como espaço de inovação, cuidado e impacto coletivo.** Por isso, a vocação pública não deve ser vista como um dom individual, mas como algo que depende de ambientes institucionais abertos, que ofereçam oportunidades de participação e identificação com a missão pública.

A decisão de ingressar no setor público também é moldada pela cultura e pelos valores que circulam socialmente. Um estudo de Wang et al. (2023) mostrou que, na China, muitos jovens são atraídos para as carreiras públicas pela promessa de status e reconhecimento, influenciados por expectativas familiares e uma cultura meritocrática centrada nos exames de ingresso. Esse dado reforça como essas escolhas são moldadas muito além dos incentivos econômicos diretos.

O Brasil, porém, ainda carece de concursos que valorizem as competências e reconheçam as experiências prévias dos candidatos, em vez de premiar apenas a capacidade de memorizar conteúdos. A OECD (2010) já havia apontado que igualdade formal de acesso não basta para superar desigualdades estruturais. **Experiências internacionais mostram que políticas de bolsas, mentoria e apoio a grupos sub-representados são fundamentais para que o serviço público reflita melhor a diversidade do país e esteja mais próximo da realidade da juventude brasileira.**

Segundo Silveira (2023), a maior parte dos cargos públicos ainda é ocupada por servidores mais velhos, com anos de experiência na mesma função. Essa estabilidade traz segurança e memória institucional, mas também pode cristalizar práticas e mentalidades, criando um ambiente que parece pouco dinâmico para quem está começando. Paradoxalmente, **embora os concursos representem para muitos jovens uma chance de ascensão social e segurança, acabam por reproduzir desigualdades de origem —**

favorecendo quem já tem maior capital educacional ou familiar, como mostrou Helal (2022). Esse contraste revela que o desafio não é só abrir as portas, mas criar percursos reais de crescimento, aprendizado e pertencimento.

4. Juventude e reinvenção do Estado: experiências, lacunas e oportunidades

Apesar das barreiras, já existem espaços institucionais que podem ser fortalecidos e expandidos. Programas como Jovem Aprendiz, estágios e residências têm o potencial de aproximar a juventude do universo da administração pública, mas ainda são vistos como iniciativas marginais e muitas vezes desconectadas de uma política mais ampla de renovação do setor público.

Para que o Estado brasileiro se prepare para o futuro, é essencial tratar a **juventude** não apenas como público-alvo, mas como **sujeito estratégico**. Isso significa criar espaços reais de escuta, reconhecer os saberes juvenis e abrir caminhos para que jovens sejam coautores das agendas públicas. Essa abertura é fundamental porque **são os jovens que trazem novos repertórios, experiências digitais e formas de pensar que podem dar outro sentido ao trabalho no setor público** — mais inovador, mais próximo das demandas sociais e mais conectado ao presente. Experiências internacionais mostram que políticas de juventude bem estruturadas, como as estratégias nacionais (National Youth Strategies) adotadas em diversos países da OCDE, ajudam a **integrar as demandas e as perspectivas dos jovens às políticas públicas**, ampliando a legitimidade e a capacidade de resposta do Estado (OECD, 2020). Essas estratégias podem inspirar o Brasil a criar instrumentos mais articulados para atrair e formar jovens comprometidos com a missão pública.

Nesse sentido, iniciativas de outros países oferecem referências relevantes. O governo da Holanda, por exemplo, criou um programa voltado à entrada de jovens talentos acadêmicos, com o objetivo de formá-los para assumirem posições de gestão pública após alguns anos de experiência (OECD, 2010). Trata-se de uma política que associa recrutamento, formação prática e planejamento de carreira, valorizando a atratividade do emprego público para a população jovem e preparando lideranças públicas com perfil técnico e inovador.

A construção desse novo ciclo institucional também requer revisões nos modelos de mobilidade e progressão funcional. **A rigidez das carreiras e a escassez de políticas de mobilidade entre órgãos e esferas de governo limitam a experimentação e reduzem o estímulo à permanência entre os mais jovens.** Iniciativas que promovam itinerários formativos e experiências interinstitucionais podem fortalecer o vínculo com o serviço público.

5. Caminhos para o futuro: gestão de pessoas, juventude e reconstrução institucional

O ingresso e a permanência de jovens no serviço público precisam ser parte de uma estratégia mais ampla de gestão de pessoas, que vá além das portas de entrada e abarque o ciclo funcional completo e as transformações culturais em curso. Não basta abrir vagas: é essencial criar ambientes que integrem, desenvolvam e inspirem trajetórias profissionais alinhadas aos valores dessa geração — inquieta, conectada e ávida por propósito.

Para tanto, repensar as políticas de gestão de pessoas é ponto de partida. Perry e Wise (1990) mostram que o desempenho estatal depende de valores intrínsecos como o desejo de servir ao bem comum e o compromisso com a coletividade. Esses valores não surgem por decreto: são construídos desde a escola e precisam de estímulo ao longo do caminho, por meio de experiências cívicas e de espaços que deem sentido ao trabalho público. Assim, o ingresso deixa de ser apenas uma porta de estabilidade e passa a ser parte de um projeto de vida.

A OECD já alertava, em 2010, que o Brasil precisava de políticas de recursos humanos pensadas em ciclos de vida funcional — com estratégias que cuidem não só do ingresso, mas também do desenvolvimento e da permanência dos servidores. **Recomendações como a diversificação das portas de entrada, a modernização dos concursos e o incentivo à mobilidade entre áreas e órgãos permanecem atuais e fundamentais para atrair talentos e dar dinamismo ao setor público.**

Na prática, algumas iniciativas recentes mostram caminhos promissores. A Escola Nacional de Administração Pública (Enap) vem consolidando uma cultura de mentoria, com redes de multiplicadores e programas para líderes públicos, fomentando a troca intergeracional e o aprendizado estruturado. No

nível estadual, o Governo de Goiás lançou um amplo programa de estágios e trainees, aliado a ações de formação continuada para lideranças jovens. Já em São Paulo, a Prefeitura criou o Programa de Residência em Gestão Pública, com bolsas remuneradas, ações afirmativas e formação prática supervisionada. Essas experiências apontam que é possível — e necessário — construir políticas que façam do serviço público um espaço de atração, formação e engajamento real para quem quer mais do que estabilidade: quer participar de um projeto coletivo e transformador.

Diante dos desafios e oportunidades já mapeados, é urgente construir um novo pacto entre Estado e juventude. Isso significa **preparar o setor público para acolher e dialogar com as novas gerações, criando espaços que valorizem o engajamento, a criatividade e o compromisso social dos jovens — e que também convoquem essa juventude a transformar e servir ao interesse público**. Como lembra a ONU (2006), políticas eficazes para a juventude passam pelo fortalecimento da participação cidadã e pela construção de pontes entre gerações, criando ambientes mais inclusivos e democráticos.

Não se trata apenas de mudar como se entra no serviço público, mas de renovar a lógica de gestão de pessoas ao longo de todo o ciclo funcional. Pertencimento e reconhecimento são, hoje, fatores estratégicos para que a administração pública acompanhe as dinâmicas de um mundo em constante movimento.

Essa transformação exige entender que a motivação para o serviço público vai muito além de uma vocação altruísta: ela nasce de condições concretas, vínculos de confiança e valores compartilhados entre gerações (Barsoum, 2015). A OCDE (2020) também destaca que políticas capazes de equilibrar a valorização dos servidores experientes com a inclusão dos jovens são chave para evitar desequilíbrios e abrir espaço para a renovação institucional.

No contexto brasileiro, enfrentar as desigualdades no acesso por jovens vocacionados, valorizar a diversidade e reconstruir sentidos para o emprego público são passos essenciais para tornar o serviço público mais atrativo e representativo. Renovar esse contrato simbólico entre juventude e Estado não é só uma aposta de futuro: é uma condição para que o país avance.

Referências:

Barsoum, G. (2015). The Public Sector as the Employer of Choice among Youth in Egypt: The Relevance of Public Service Motivation Theory. *International Journal of Public Administration*, 39(3), 205–215.

United Nations. Department of Economic and Social Affairs (2006). Guide the Implementation of the YOUTH World Programme of Action for Youth: Recommendations and ideas for concrete action for policies and programmes that address the everyday realities and challenges of youth. https://www.youthpolicy.org/wp-content/uploads/library/2006_UN_Guide_World_Programme_Action_Youth_Eng.pdf.

Helal, D.H. (2022). The Higher Up, the more Unequal: On Meritocracy in the Admission to the Brazilian Public Sector. *Public Organiz Rev.* 22, 743–761. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00540-6>

Holt, S. B. (2018). For Those Who Care: The Effect of Public Service Motivation on Sector Selection. *Public Administration Review*, 78(3):457–471.

Menezes, V. M. O. D., & Santos, R. S. D. (2023). Juventude, educação e trabalho no Brasil (2012-2022). *Tempo Social*, 35(03), 137-160.

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development (2010). Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo—Relatório da OCDE. OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Brazil 2010 – Federal Government.

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice: Fit for All Generations?*. OECD Publishing.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3):367–373.

Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2):181–197.

Santos, L. A. (2023). Carreiras no Serviço Público, Governança e Desenvolvimento. In: F. G. Lopez & J. C. Cardoso Junior (orgs.). *Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020)*. Brasília: IPEA, 2023.

Silveira, L. (2023). Trajetória Ocupacional de Serviços de Tecnologia da Informação e Bem-Estar Social no Poder Executivo Brasileiro entre 2004 e 2019. In: F. G. Lopez & J. C. Cardoso Junior (orgs.). *Trajetórias da burocracia na Nova República: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas (1985-2020)*. Brasília: IPEA, 2023.

Wang, G., Xu, R., & Zhang, X. (2023). The making of ‘exam ronins’: young people’s desire for public service jobs in China. *Journal of Youth Studies*, 28(1), 1–16.