

A Nova Reforma Administrativa (2025): Entre a Retórica da Eficiência e a Precarização do Serviço Público

Rosa Amélia Lopes Pimentel¹

Resumo: O estudo analisa o processo de elaboração da Nova Reforma Administrativa de 2025, seus impactos potenciais sobre o serviço público e as condições que podem determinar seu êxito ou fracasso. Também examina a participação de atores públicos e do terceiro setor, discute as propostas centrais da reforma e avalia seus reflexos sobre o funcionalismo. A pesquisa, de natureza básica e exploratória, adota abordagem qualitativa, com uso de procedimentos bibliográficos e documentais. Foram consultados textos legislativos, plano de trabalho da reforma, reportagens jornalísticas, artigos acadêmicos e livros. Inicialmente, apresenta-se um histórico das reformas administrativas no Brasil, seguido pela análise do processo de formulação da reforma de 2025, destacando contradições e ausência de transparência em sua condução. Em sequência, são examinados os efeitos das medidas propostas sobre a carreira pública e a prestação de serviços à sociedade. A discussão final avalia a viabilidade da reforma à luz de experiências históricas, apontando riscos de fracasso diante da limitação do debate público e da indefinição do texto oficial. Conclui-se que a proposta tende a transferir responsabilidades estatais ao setor privado, precarizar o serviço público e restringir a participação democrática, configurando cenário de incerteza e possível insucesso.

Palavras-Chave: Reforma Administrativa; Administração Pública; Serviço Público; Funcionalismo Público.

¹ Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Universidade Federal Fluminense, Campus Volta Redonda. E-mail: rpimentel@id.uff.br.

1. Introdução

A reforma administrativa no Brasil constitui um tema histórico, caracterizado por iniciativas cujo objetivo explícito é o aprimoramento da governabilidade e da capacidade das organizações públicas, buscando ampliar a racionalidade, a eficiência e a efetividade da administração estatal (Secchi et al., 2021). O processo de formação do Estado e da administração pública no país, ao longo de seus mais de 200 anos de história, é marcado por essas reformas planejadas e contínuas do aparelho estatal (Costa, 2008). Apesar do amplo conhecimento acerca do histórico e dos objetivos das reformas anteriores, o processo de elaboração da Nova Reforma Administrativa de 2025 ainda carece de análise crítica e sistemática no âmbito acadêmico. A ausência de estudos que investiguem detalhadamente a construção política e institucional dessa proposta, os atores envolvidos e os impactos potenciais sobre o serviço público conferem à presente pesquisa relevância, atualidade e caráter urgente, diante do risco de implementação de medidas com efeitos deletérios sobre a administração pública e a sociedade.

O problema de pesquisa que orienta este estudo pode ser formulado da seguinte maneira: Como está se dando o processo de elaboração da nova Reforma Administrativa, quais impactos suas propostas podem gerar sobre o serviço público e em que medida esse processo reúne condições para alcançar o sucesso ou repetir o ciclo de fracassos das reformas anteriores?

A partir desse problema, o objetivo da pesquisa é analisar como está se dando o processo de elaboração da nova Reforma Administrativa, identificando seus impactos potenciais sobre o serviço público e avaliando as condições que podem determinar seu sucesso ou fracasso. Busca-se, ainda examinar o processo de condução da nova Reforma Administrativa, destacando a participação dos atores políticos, sociais e institucionais envolvidos; identificar as propostas centrais da reforma e discutir seus possíveis reflexos sobre o funcionamento do serviço público e sobre as condições de trabalho dos servidores; e avaliar os fatores históricos, políticos e institucionais que podem favorecer ou comprometer o sucesso da reforma, à luz de experiências anteriores no Brasil.

A relevância deste estudo reside em analisar a nova Reforma Administrativa, tema emergente e de grande atualidade, cujo processo ainda está em andamento e carece de análises críticas no campo acadêmico. Até o momento, não existem estudos que examinem de forma

sistemática sua construção política e institucional, os atores envolvidos e os impactos potenciais sobre o serviço público. Ao preencher essa lacuna, a pesquisa contribui para a compreensão do processo em curso e fomenta o debate acadêmico e social sobre o futuro da administração pública no país.

O presente artigo encontra-se estruturado em seis seções. A primeira delinea o histórico das reformas administrativas brasileiras, situando o leitor no contexto das transformações institucionais anteriores. A segunda seção descreve de maneira detalhada o processo de elaboração da nova reforma administrativa. A terceira examina a participação do terceiro setor na construção do projeto, enquanto a quarta analisa as contradições e a ausência de transparência na condução da reforma. A quinta seção avalia os impactos das propostas sobre o funcionalismo público e, finalmente, a sexta discute as possibilidades de êxito ou insucesso da reforma, à luz das experiências anteriores, promovendo uma reflexão crítica sobre seus potenciais desdobramentos para a administração pública no Brasil.

2. Fundamentação teórica

2.1 Breve Histórico das Reformas Administrativas no Brasil

2.1.1 Formação e Consolidação da Administração Pública: Do Período Colonial à Primeira República (1500–1930)

O processo de formação da administração pública brasileira remonta ao período colonial (1500–1822), caracterizado pela coexistência entre centralismo regulador, exercido pelo Governo-Geral, Conselho Ultramarino e Igreja Católica, e práticas patrimonialistas locais nas capitanias hereditárias e câmaras municipais (Abrucio, Pedroti e Pó, 2010). A experiência das capitanias evidenciou fragilidades administrativas, levando à criação do primeiro Governo-Geral em 1549, com a nomeação de Tomé de Souza e a fundação de Salvador como sede administrativa, estruturando uma administração centralizada ainda sem clara divisão de competências (Carvalho, 2011).

No século XVIII, as reformas pombalinas fortaleceram lideranças político-administrativas e uma elite burocrática homogênea, embora a intervenção direta da Coroa em Lisboa limitasse avanços significativos (Abrucio, Pedroti e Pó, 2010; Carvalho, 2011). A vinda da Família Real em 1808 ampliou a presença institucional do Estado, criando órgãos no Rio de

Janeiro que serviram de base para o futuro Estado nacional (Abrucio, Pedroti e Pó, 2010). Com a independência em 1822, D. Pedro I adaptou o aparato administrativo joanino, garantindo continuidade estrutural e instituindo o Tesouro Público, transferindo os recursos de propriedade real para bem público (Silva; Santana; Vasconcelos, 2024).

No Segundo Reinado (1840–1889), a alta burocracia, combinando mérito, experiência política e apadrinhamento, orientou diretrizes nacionais, mitigando oligarquias locais, embora sem critérios universalistas de concurso público (Abrucio, Pedroti e Pó, 2010). Durante a Primeira República (1889–1930), a autonomia estadual e o controle coronelístico marcaram a administração, coexistindo práticas patrimoniais com a formação de burocracias profissionais, como o corpo diplomático liderado pelo Barão de Rio Branco, que serviram de base para a modernização administrativa da era Vargas (Gileno, 2008; Abrucio, Pedroti e Pó, 2010).

2.1.2 Modernização e Consolidação do Estado Administrativo: Da Era Vargas ao Golpe Militar (1930–1964)

A Revolução de 1930 marcou o início do Estado administrativo brasileiro, rompendo com a estrutura oligárquica e instaurando mecanismos típicos da administração racional-legal, como estatutos normativos e órgãos fiscalizadores (Lima Jr., 1998). A modernização administrativa promovida por Getúlio Vargas transformou o padrão patrimonialista da Primeira República em modelo burocrático baseado em formalismo, hierarquia e controle dos processos, visando impessoalidade e eficácia (Moura, 2016). Entre 1930 e 1934, medidas legais reorganizaram repartições, criaram órgãos e cargos, transferiram competências e instituíram comissões para padronização de materiais e revisão legislativa, consolidando a racionalização do Estado (Moura, 2016). A Constituição de 1934 introduziu o princípio do mérito na gestão de pessoal, regulamentado pela Lei nº 184/1936, que criou normas básicas e o Conselho Federal do Serviço Público Civil (Lima Jr., 1998).

Em 1937, foi criado o Departamento de Administração Pública do Serviço Público (DASP), consolidando a administração pública moderna, centralizadora e inspirada no modelo weberiano, sendo posteriormente reproduzido nos estados (Lima Jr., 1998; Abrucio, Pedroti e Pó, 2010). Entre 1938 e 1945, o DASP implementou mudanças estruturais, elaborou orçamentos, recrutou e treinou servidores, e normatizou aquisições, representando o primeiro

esforço sistemático de superação do patrimonialismo, inspirado também no serviço civil americano (Costa, 2008). Entre 1939 e 1940, o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis e normas orçamentárias consolidaram fundamentos legais e institucionais de uma administração padronizada, hierarquizada e meritocrática (Lima Jr., 1998; Costa, 2008).

Com a redemocratização de 1945 e a Constituição de 1946, a administração manteve sua estrutura, mas enfrentou desafios à meritocracia, com nomeações sem concurso e maior autonomia de empresas públicas (Costa, 2008; Lima Jr., 1998). Entre 1946 e 1964, a administração pública manteve relativa estabilidade, com criação de novos órgãos e tentativas de reforma institucional. Governos subsequentes buscaram modernização e reorganização ministerial, criação de autarquias e empresas públicas, e elaboração de projetos de reforma administrativa, nem todos aprovados pelo Congresso (Lima Jr., 1998; Costa, 2008).

2.1.3 Reforma Administrativa e Expansão do Estado: Ditadura Militar (1964–1985)

Com o golpe militar de 1964, o regime assumiu o poder com discurso anticomunista e ideologia tecnoburocrática, vinculando a administração pública à modernização nacional (Abrucio; Pedroti; Pó, 2010). Apesar de se apresentar como antipolítico, expandiu significativamente o aparato administrativo, especialmente via administração indireta (Abrucio; Pedroti; Pó, 2010). Em 1964, a Comissão Especial para a Reforma Administrativa (Comestra), presidida por Roberto Campos, revisou propostas anteriores, resultando no Decreto-Lei nº 200 de 1967, principal reforma do período, que consolidou o modelo de “administração para o desenvolvimento”, com planejamento, coordenação, descentralização e distinção entre administração direta e indireta (Lima Jr., 1998; Costa, 2008).

O decreto buscou ampliar a intervenção estatal e conferir agilidade às ações governamentais, incorporando o regime celetista e fortalecendo a administração indireta (Costa, 2008). Entretanto, não se consolidou uma administração weberiana: a direta permaneceu pouco profissionalizada, enquanto a indireta funcionou como instrumento de recrutamento paralelo, com regimes especiais e altos salários, e os mecanismos de coordenação mostraram-se ineficazes, gerando descontroles e burocracia fragmentada (Lima Jr., 1998; Abrucio; Pedroti; Pó, 2010).

Em 1979, o Programa Nacional de Desburocratização, lançado por Hélio Beltrão, buscou simplificar procedimentos e facilitar o acesso a serviços públicos, representando uma ruptura com a tradição burocrática, embora poucas medidas tenham sido implementadas devido à resistência política e militar; ainda assim, antecipou conceitos de eficiência, transparência e democratização que influenciariam reformas posteriores (Abrucio; Pedroti; Pó, 2010).

2.1.4 Transição Democrática e Reforma Administrativa: Nova República (1985–1989)

Na transição para a Nova República, a reforma do Estado visou não apenas reorganizar a administração, mas também fortalecer o Estado de Direito, aprimorar Legislativo e Judiciário, e implementar reformas tributária, educacional e previdenciária, além de criar o Sistema Único de Saúde (SUS) e promover desenvolvimento regional e redução das desigualdades (Costa, 2008).

O governo Sarney instituiu a Comissão Geral do Plano de Reforma Administrativa, focando em racionalização, gestão de recursos humanos e contenção de gastos (Lima Jr., 1998). Criou-se a Secretaria de Administração Pública (SEDAP) vinculando a ela a Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), voltadas à capacitação de servidores de nível superior, além de implementar o Cadastro Nacional do Pessoal Civil, reorganizar pagamentos e auditorias, reforçar o controle das estatais e extinguir órgãos redundantes (Lima Jr., 1998).

A Constituição de 1988 consolidou mudanças estruturais, dedicando um capítulo à administração pública e promovendo democratização, transparência, participação social, descentralização político-administrativa e profissionalização do serviço civil (Abrucio; Pedroti; Pó, 2010; Cavalcante; Pires, 2020). Entretanto, a implementação enfrentou limitações institucionais e estruturais: o controle externo e a participação social foram restritos, a descentralização gerou federalismo compartimentalizado, e a profissionalização sofreu distorções corporativistas (Abrucio; Pedroti; Pó, 2010). O insucesso em atender plenamente às expectativas sociais contribuiu para a percepção de ineficácia da Constituição e favoreceu a eleição de Collor, marcada pela retórica do Estado mínimo (Abrucio; Pedroti; Pó, 2010).

2.1.5 Reforma Administrativa e Instabilidade Governamental: Governos Collor e Itamar Franco (1990–1994)

Em 1990, Fernando Collor assumiu a presidência como o primeiro presidente civil eleito diretamente pós ditadura militar, promovendo intensa reorganização econômica e administrativa, com medidas sobre moeda, tributos e nomeações, na tentativa de redefinir a gestão estatal (Costa, 2008). O governo reduziu funções estatais essenciais, responsabilizou servidores pelos problemas nacionais e fortaleceu um regime jurídico corporativista; paradoxalmente, embora retórico contra corrupção e “marajás”, sua gestão foi marcada por práticas corruptas e favorecimento de interesses privados (Abrucio; Pedroti; Pó, 2010).

A reforma seguiu padrão errático, com extinções e fusões de órgãos sem critérios consistentes, resultando em superestruturas ministeriais vulneráveis a pressões políticas e econômicas. Os cortes de pessoal não reduziram significativamente custos e programas sociais foram desmantelados ou paralisados (Costa, 2008). A crise política gerou novas nomeações para recompor ministérios e assegurar apoio parlamentar, evidenciando caráter instável e corporativista, culminando no impeachment de Collor e na posse de Itamar Franco (Carvalho, 2011).

O governo Itamar Franco adotou abordagem cautelosa à reforma do Estado, limitando-se a retomar ministérios extintos e conduzindo moderadamente privatizações, preservando sua base política (Costa, 2008).

2.1.6 Reforma Gerencial Brasileira e sua continuidade: Governos FHC, Lula e Dilma (1994–2015)

As eleições de 1994 resultaram na vitória de Fernando Henrique Cardoso (FHC), reeleito em 1998 (Carvalho, 2011). No início do mandato, foi criado o Ministério da Administração e da Reforma do Estado (MARE), responsável por formular políticas de reorganização administrativa e modernização da gestão pública, orientadas pelo Plano Diretor da Reforma do Estado (1995) (Lima Jr., 1998). O professor Luis Carlos Bresser-Pereira liderou o debate, articulando experiência acadêmica e a função ministerial, inspirando-se na Nova Gestão Pública e em experiências internacionais, e propondo uma reforma social-liberal que combinava eficiência, governança e intervenção estratégica em setores como saúde, educação e infraestrutura (Costa, 2008; Abrucio; Pedroti; Pó, 2010).

Segundo Bresser-Pereira (1998), a crise do Estado e a globalização demandaram redefinição de funções, com foco na regulação, competitividade internacional e intervenção social-liberal em setores estratégicos, sustentada por eficiência, parcerias e pelo pacto democrático-reformista de 1994. O Plano Diretor buscava racionalizar a estrutura estatal, flexibilizar a administração via agências executivas e publicizar serviços por organizações sociais, dividindo o Estado em núcleo estratégico, atividades exclusivas e serviços não exclusivos. Contudo, a implementação foi limitada: apenas o Inmetro foi qualificado como agência executiva, poucas organizações sociais foram criadas, e os avanços mais significativos derivaram das privatizações em setores estratégicos, como telecomunicações, mineração e sistema financeiro (Lima Jr., 1998; Costa, 2008).

De acordo com Pessoa (2015), a administração pública brasileira entre 2003 e 2015, nas gestões de Luiz Inácio Lula da Silva (Lula) e Dilma Rousseff (Dilma), apresentou transformações que, paradoxalmente, se distanciaram do discurso inicial do Partido dos Trabalhadores (PT) e se aproximaram de elementos da reforma gerencial. O governo de Lula aprofundou a reforma da previdência de FHC e instituiu a Lei das Parcerias Público-Privadas (PPPs), promovendo concessões de rodovias e parcerias privadas no âmbito do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). A administração avançou por políticas públicas específicas, como o Bolsa Família, que introduziu mecanismos de monitoramento e avaliação posteriormente aplicados em programas como o Programa Universidade para Todos (Prouni) e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), representando modernização da gestão. O período também se destacou pelo fortalecimento da Controladoria-Geral da União (CGU), a criação do Portal da Transparência e do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES).

A gestão de Dilma deu continuidade a essa agenda, priorizando inclusão social e consolidando programas como o Bolsa Família e o Minha Casa Minha Vida. Um diferencial foi a expansão das concessões para aeroportos, rodovias e portos, e a criação do Regime Diferenciado de Contratações (RDC), simplificando licitações para grandes obras, evidenciando continuidade com as políticas de FHC e Lula.

2.1.7 Ajuste Fiscal e Prelúdio à Nova Reforma Administrativa: Governo Temer (2016–2018)

O governo de Michel Temer, que assumiu após o impeachment de Dilma, tido como um rompimento com a normalidade democrática (Silva, 2019). Segundo o autor, esse processo contou com a atuação de segmentos das elites econômicas e políticas, interessados em redefinir o papel do Estado, cuja presença havia se ampliado durante os governos anteriores. Para consolidar esse projeto, o então Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), lançou o manifesto “Uma Ponte para o Futuro”, propondo uma reforma estrutural do Estado, enquanto a gestão Temer instituiu a Emenda Constitucional nº 95, conhecida como Teto de Gastos, que estabeleceu o congelamento dos investimentos públicos por 20 anos. Nesse contexto, pode-se observar que se retomou o debate sobre ajuste fiscal, contenção da despesa com pessoal e preparou-se o terreno para uma nova reforma administrativa.

2.1.8 A PEC 32/2020 e a Reconfiguração do Funcionalismo Público: Flexibilização, Eficiência e Controvérsias

A Proposta de Emenda Constitucional nº 32/2020, apresentada pelo Poder Executivo durante o governo de Jair Bolsonaro, sob coordenação do então ministro da Economia, Paulo Guedes, insere-se em um discurso oficial de modernização e eficiência do Estado. O texto propõe reconfigurar a administração pública, com ênfase na redução de custos, aumento da agilidade burocrática e flexibilização de vínculos funcionais, sob o argumento de que tais medidas tornariam o serviço público mais ágil e responsivo (Brasil, 2020).

O texto legislativo apresenta um conjunto de mudanças estruturais na administração pública, contemplando a introdução de novos princípios administrativos, a redefinição da relação entre Estado e setor privado na prestação de serviços e a ampliação das prerrogativas presidenciais na reorganização da máquina estatal. Embora contemple aspectos relacionados a finanças públicas, descentralização e coordenação interorganizacional, a proposta concentra-se de forma predominante na gestão de pessoas, com ênfase na reformulação dos vínculos funcionais, na redefinição das carreiras, na revisão de direitos e benefícios, bem como na avaliação de desempenho e nas regras de estabilidade dos servidores. (Secchi et al., 2021).

A medida estrutura os vínculos funcionais em categorias distintas, quais sejam: vínculo de experiência; vínculo por prazo determinado; vínculo por prazo indeterminado; cargo típico de Estado; e cargo de liderança e assessoramento (Brasil, 2020). A diferenciação interna no

funcionalismo configura hierarquias entre os servidores, além disso, delega a regulamentação futura a definição das carreiras típicas de Estado e das de vínculo por prazo indeterminado, o que transfere para momento posterior a fixação de elementos centrais da reforma (Oreiro; Ferreira-Filho, 2021).

3. Método de pesquisa

A pesquisa é de natureza básica e exploratória, voltada à ampliação do conhecimento teórico sobre a reforma administrativa no Brasil, sem pretensões de aplicação prática imediata. Seu objetivo é compreender como o processo de reforma está sendo conduzido e suas implicações no serviço público brasileiro. A abordagem é qualitativa, combinando pesquisa documental, bibliográfica e análise crítica de dados, com métodos dedutivo e histórico.

Foram adotados dois procedimentos principais: pesquisa bibliográfica, analisando artigos científicos e livros sobre administração pública e reforma administrativa; e pesquisa documental, centrada em textos normativos, no plano de trabalho da reforma e em reportagens jornalísticas de ampla circulação. A investigação seguiu quatro etapas: (1) leitura exploratória das fontes documentais; (2) pesquisa bibliográfica em obras e artigos centrais; (3) construção de cronologia das reformas administrativas e análise da PEC 32/2020 e do plano de trabalho; e (4) interpretação crítica relacionando os dados ao referencial teórico, evidenciando o processo de elaboração da reforma e suas possíveis consequências.

As fontes utilizadas incluíram textos legislativos, plano de trabalho da reforma, reportagens jornalísticas, artigos acadêmicos e livros. Os resultados foram sistematizados de forma analítica, articulando revisão bibliográfica e análise crítica, permitindo compreender tanto a lógica teórica da reforma quanto sua materialização no contexto brasileiro, apresentando os achados como parte de um processo interpretativo que responde ao problema de pesquisa.

4. Resultados

4.1 A Nova Reforma Administrativa: Grupo de Trabalho e Propostas Legislativas

Em 28 de maio de 2025, o presidente da câmara dos deputados, Hugo Motta (Republicanos-PB) criou o grupo de trabalho sobre a reforma administrativa, composto por 14 parlamentares, coordenado pelo deputado federal Pedro Paulo (PSD-RJ), e com prazo de 45

dias para concluir os trabalhos. O objetivo é apresentar a Reforma Administrativa estruturada em três elementos legislativos: uma Proposta de Emenda à Constituição (PEC), um Projeto de Lei Complementar (PLP) e um Projeto de Lei Ordinária (PL) (Câmara dos Deputados, 2025).

O Plano de Trabalho da Reforma Administrativa elencou como premissas centrais apresentar propostas legislativas voltadas a ampliar a capacidade, a qualidade e a velocidade da prestação de serviços ao cidadão; reconhecer que, embora a reforma não seja um instrumento de ajuste fiscal, seus efeitos podem gerar ganhos nessa dimensão; e compreender o servidor público não como obstáculo, mas como agente de mudança e transformação do Estado brasileiro. Nessa perspectiva, não se discute a redução de direitos, como a estabilidade, mas sim o enfrentamento de privilégios, supersalários, excesso de teletrabalho e a adoção de critérios de meritocracia (Câmara dos Deputados, 2025).

Também figura entre as premissas a ideia de que a reforma não deve se concentrar no tamanho do Estado, mas em torná-lo mais eficiente. Para tanto, considera-se essencial abarcar não apenas a gestão de recursos humanos, mas também aspectos estratégicos, a estrutura organizacional, os processos internos e o uso de tecnologias. Soma-se a isso a busca por boas práticas de gestão em todas as esferas, seja em Municípios, Estados ou União, bem como em experiências internacionais. A reforma estrutura-se ainda sob o princípio do “3 X 3”, que envolve os três poderes, Executivo, Legislativo e Judiciário, e os três níveis da federação, União, Estados e Municípios (Câmara dos Deputados, 2025).

O escopo da reforma administrativa está estruturado em cinco eixos temáticos. O primeiro eixo, denominado Estratégia, trata do planejamento estratégico com foco no cidadão, incluindo definição da missão, visão de longo prazo, metas, projetos e responsabilização de gestores por resultados, além da reorganização estrutural dos órgãos e dimensionamento da força de trabalho. O segundo eixo, Admissão, aborda os diferentes vínculos funcionais, inspirados na PEC 32/2020, contemplando cargos típicos de Estado, vínculos por prazo determinado e indeterminado, liderança e assessoramento, bem como o processo de seleção, abordando concursos públicos e seleção simplificada, essa última prevista para cargos de prazo determinado e podendo envolver entrevistas ou dinâmicas (Câmara dos Deputados, 2025).

O terceiro eixo, Desenvolvimento de Carreira, concentra-se no sistema de carreiras, prevendo a redução de seu número, a transversalidade e o alongamento de níveis. Envolve ainda

a gestão de desempenho e desenvolvimento, com progressão por mérito a partir de metas e avaliações, a estruturação piramidal das carreiras e programas de bonificação por desempenho. Inclui também o Programa de Liderança, voltado à identificação de cargos estratégicos, à concessão de bonificação para altos gestores, à capacitação e gestão de lideranças e à sucessão de cargos. O quarto eixo, Capacidade e Velocidade de Entrega, prioriza incentivos à inovação e à digitalização do Estado, o fortalecimento da transparência por meio de dados e do acesso à informação, bem como a proteção de dados e a criação de instrumentos que facilitem a contratação de microempreendedores individuais (MEIs). O quinto eixo, Governança e Implementação, prevê a ampliação da reforma para Estados e Municípios, acompanhada de mecanismos de governança e de maior transparência. Por fim, destacam-se outros tópicos de interesse, como regras sobre supersalários, teletrabalho e punições aplicáveis aos servidores públicos (Câmara dos Deputados, 2025).

No que diz respeito ao grupo de trabalho, ainda não foram apresentados os textos da PEC, do PLP e do PL, contudo, alguns pronunciamentos adiantam aspectos da reforma. O presidente da Câmara dos Deputados, Hugo Motta (Republicanos-PB), anunciou que não vai perseguir servidores, mas sim modernizar o Estado, em sua fala menciona que vai trazer novos parâmetros para acompanhar eficiência de atuais e futuros servidores. Ressalta ainda, que a atuação da iniciativa privada é orientada pela busca de maior eficiência e redução de custos, enquanto o Estado permanece defasado nesse debate (Agência Câmara de Notícias, 2025a).

O coordenador do Grupo de Trabalho e relator da reforma administrativa, deputado federal Pedro Paulo (PSD-RJ), adiantou diversas medidas que estruturam a proposta, garantiu que não serão retirados direitos dos servidores, como a estabilidade, bem como não será reduzido o tamanho do Estado. Ressaltou que por falta de tempo hábil, não discutiu as medidas com todos os partidos e afirmou que o texto só será divulgado quando estiver mais amadurecido no campo da política (Agência Câmara de Notícias, 2025b).

Segundo o relator, a proposta de reforma administrativa não terá como objetivo principal promover o ajuste fiscal, mas poderá implicar algumas correções no orçamento público. As mudanças anunciadas buscam estabelecer diretrizes para um Estado mais eficiente, com medidas como a criação de identidade única para os cidadãos, a obrigatoriedade de que todos os atos administrativos sejam digitais e rastreáveis, a incorporação de mecanismos de

meritocracia, o fortalecimento do planejamento estratégico, a adoção de indicadores de desempenho e a previsão de bônus para servidores que atingirem metas. Foi antecipada ainda a criação do concurso nacional unificado, que também será implementado para Estados e Municípios (Agência Câmara de Notícias, 2025b).

Em relação à remuneração, o relator afirmou que o tema dos supersalários não será tratado diretamente nos anteprojetos, mas mencionou a intenção de propor uma tabela nacional do serviço público, reunindo a remuneração de todos os servidores. A medida prevê uma transição de dez anos para a unificação das carreiras e salários, com o argumento de que tal iniciativa trará mais transparência e contribuirá para corrigir desigualdades na administração pública (Agência Câmara de Notícias, 2025b).

A proposta destaca a obrigação de prefeitos, governadores e presidente apresentarem, em até 180 dias de mandato, um plano estratégico de quatro anos, contendo metas e indicadores claros e transparentes. No âmbito da gestão orçamentária, a reforma prevê a elaboração de relatórios anuais de avaliação contínua das despesas públicas, com indicadores e metas obrigatórios para cada política, além da criação de sistemas de custos que permitam compreender o impacto financeiro de novas políticas públicas. As decisões judiciais com impacto orçamentário relevante deverão ser acompanhadas de estudos prévios sobre seus efeitos, garantindo maior previsibilidade e controle. A proposta também prevê a padronização das taxas e emolumentos de cartórios em âmbito nacional, utilizando tecnologia para simplificar e modernizar os serviços (Haubert; Alencar, 2025).

Prevê-se o estabelecimento do ato digital nacional, pelo qual todos os atos da administração pública deverão ser digitais e rastreáveis. A reforma também contempla a organização dos cargos comissionados, definindo-os como posições estratégicas, reduzidas em número e responsáveis por funções de decisão e liderança. Além disso, são estabelecidos prazos de quarentena para desincompatibilização de funções no Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e no Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), determinando afastamento de um ano para membros de entidades como a Associação dos Magistrados do Brasil (AMB) e seis meses para servidores que pretendem se candidatar a cargos eletivos, de modo a evitar conflitos de interesse (Haubert; Alencar, 2025).

Está previsto também o fim das férias de 60 dias e da aposentadoria compulsória como pena máxima para magistrados. Por outro lado, há previsão de que medidas de inovação administrativa contarão com penas menores em caso de erros. O teletrabalho será reduzido, estabelecendo regras de concessão que beneficie mulheres em situação de violência doméstica, assédio ou maternidade. O relator afirmou que a medida tem o objetivo de eliminar privilégios, citando casos de servidores públicos residindo na Suíça há mais de dois anos e de uma agência reguladora operando integralmente² em regime de teletrabalho. É previsto ainda estágio probatório com duração de três anos e com critérios mais rigorosos de avaliação de desempenho contínua (Haubert; Alencar, 2025).

A proposta estabelece o Bônus de produtividade, com pagamento aos servidores que cumprirem as metas estabelecidas, em forma de 14º e 15º salários, de caráter opcional e sem reflexo nos vencimentos regulares. Também estão previstas regras específicas para verbas indenizatórias, incluindo limites, caráter temporário, extraordinário, focalizado e não retroativo, como forma de reduzir distorções associadas aos supersalários. Para estatais não dependentes, será estabelecido um teto remuneratório, com distinção para empresas como Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Caixa Econômica Federal (CEF) (Haubert; Alencar, 2025).

O relator afirmou que a estabilidade do servidor será preservada, pois não foram discutidos mecanismos de demissão, sendo mantida para as carreiras típicas de Estado, embora possa ser flexibilizada para outras carreiras. Ele ressalta que o debate é ideologizado por núcleos arraigados e utópicos que defendem o vínculo estatutário como único possível no serviço público. A contratação temporária será permitida em situações específicas, devendo seguir regras mínimas de proteção, como licença-maternidade. O período máximo de contrato será de cinco anos, sem possibilidade de recontração imediata, e haverá uma quarentena de 12 meses caso o contrato seja encerrado antes do prazo e haja intenção de recontração (Haubert; Alencar, 2025).

² Nenhuma agência reguladora opera totalmente em teletrabalho. A Agência Nacional do Cinema (Ancine) possui o maior percentual, com 76% da equipe nesse regime, segundo o Ministério da Gestão e Inovação (MGI) (Haubert; Alencar, 2025).

5. Discussão

5.1 A Nova Reforma Administrativa e o Terceiro Setor

Integram o grupo de trabalho da reforma administrativa, como representantes do terceiro setor, os *think thanks* Instituto República, Movimento Brasil Competitivo e o Movimento Pessoas à Frente. Torna-se relevante compreender quem são essas organizações e quais interesses orientam sua atuação.

O Movimento Brasil Competitivo (MBC) é caracterizado por Alves e Mathias (2024) como um instrumento privado de hegemonia, voltado à produção e difusão de ideias em consonância com os interesses da classe empresarial e com o projeto neoliberal. A organização critica o Estado por sua suposta ineficiência e custos elevados, defendendo sua transformação em um Estado estratégico, pautado por lógica corporativa e competitiva. Nesse sentido, propõe a reforma administrativa, a digitalização dos serviços públicos e a eliminação de gastos considerados supérfluos, valorizando exclusivamente os servidores classificados como mais eficientes segundo parâmetros de mercado.

A entidade tem como associados grandes empresas de *e-commerce*, como Amazon e Shopee, que estruturam sua logística sob a lógica do chamado taylorismo digital, caracterizado pela exploração intensiva da força de trabalho, compressão do tempo e esvaziamento da subjetividade (Teles, 2025). Outras empresas associadas são as *big techs* Microsoft, Meta e Google, reconhecidas por recentes demissões em massa (Lopes, 2025; Omena, 2025; Salvatico, 2025). Soma-se a isso a plataforma digital 99, também vinculada ao movimento, que atua explorando mão de obra precarizada, marcada por poucos direitos, longas jornadas e baixa remuneração (Bortolon, 2023).

O República.org, anteriormente conhecido como Instituto República, se autodenomina como uma organização não-governamental brasileira dedicada à pesquisa e à promoção de melhorias na gestão de pessoas no setor público (República, s.d.). Em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), assinou a nota técnica Subsídios para uma reforma administrativa voltada à cidadania, na qual defendem medidas como a exploração de alternativas flexíveis de contratação de pessoal e a estruturação de parcerias com o terceiro setor (Gomide et al., 2023).

O Movimento Pessoas à Frente se apresenta como iniciativa da sociedade civil voltada a aprimorar a gestão de pessoas no serviço público, promovendo debates, estudos e diretrizes para fortalecer eficiência, liderança e valorização dos servidores (Movimento Pessoas à Frente, [s. d.]a). Defende medidas como regulamentação de contratações temporárias, gestão de desempenho baseada em métricas, além da reforma e simplificação das carreiras, vinculando progressões ao desempenho e ampliando a mobilidade entre órgãos (Movimento Pessoas à Frente, [s. d.]b).

Embora apresentadas como iniciativas de modernização e aprimoramento da gestão pública, as propostas refletem uma orientação ideológica voltada à mercantilização do serviço público. Contratações temporárias e terceirização pelo terceiro setor transferem responsabilidades estatais e precarizam o serviço público. A flexibilização de vínculos e contratos instáveis fragiliza direitos e substitui a estabilidade por relações voláteis, enquanto a gestão por metas prioriza indicadores quantitativos, intensifica a competição e transforma o engajamento em controle (Antunes, 2018).

Esse processo já se manifesta em experiências concretas, como o modelo de gestão adotado pela Secretaria Estadual de Educação do Paraná (SEED/PR), que terceiriza a administração de unidades escolares para organizações sociais privadas e exerce pressão sobre os professores para o cumprimento de indicadores específicos. Essa prática tem sido alvo de críticas de sindicatos e educadores, estando associada ao agravamento das condições de trabalho docente e à intensificação do adoecimento. Casos extremos, como o falecimento de duas professoras em serviço em escolas estaduais, evidenciam os efeitos perversos dessa lógica de gestão baseada na exploração e precarização (Caldas, 2025).

A simplificação das carreiras no serviço público, inspirada em modelos privados, favorece a manutenção de um número reduzido de servidores, exigindo que assumam múltiplas funções e competências, em linha com a lógica toyotista de “empresa enxuta” (Antunes, 2018). Apresentada como eficiência, essas medidas intensificam o trabalho, reduzem tempos ociosos e interiorizam controle sobre os servidores, ao mesmo tempo em que expõe a precarização e a redução de direitos historicamente conquistados.

5.2 Falta de Transparência e Contradições na Condução da Nova Reforma Administrativa

No último dia 3 de setembro de 2025, a sessão plenária da Câmara dos Deputados foi transformada em Comissão Geral para debater a nova reforma administrativa, com debates promovidos por parlamentares e representantes de entidades do serviço público, contudo até o momento o texto ainda não foi oficialmente apresentado apesar de o Grupo de Trabalho, que durou 45 dias, já ter sido encerrado (Imprensa CBS, 2025).

Os dirigentes sindicais criticaram a condução da discussão sobre a reforma administrativa, ressaltando que entidades e parlamentares foram chamados a opinar sobre um texto que ainda não existe formalmente. Essa ausência de documento oficial gera insegurança e limita a possibilidade de debate qualificado, pois opiniões precisam ser emitidas com base apenas em declarações públicas e especulações. A falta de transparência compromete a participação democrática e impede o aprimoramento da proposta, transformando a discussão em um exercício retórico em torno de medidas inexistentes, em vez de um processo deliberativo baseado em informações concretas (Araújo, 2025).

Além da falta de transparência, a reforma apresenta contradições entre discurso oficial e medidas efetivamente propostas. A narrativa está sendo construída em torno de negar a perda de direitos dos servidores públicos, bem como diminuição do Estado, contudo, a fala vem acompanhada da apresentação de medidas que contrapõem a afirmação. Embora se afirme que não haverá retirada de direitos, como a estabilidade, ressalta-se que sua preservação se limitará a determinadas carreiras, em especial aquelas classificadas como típicas de Estado (Agência Câmara de Notícias, 2025a).

O plano de trabalho mantém a categorização dos vínculos funcionais prevista na PEC 32/2020, incluindo vínculo de experiência, vínculo por prazo determinado, vínculo por prazo indeterminado, cargo típico de Estado e cargo de liderança e assessoramento (Câmara dos Deputados, 2025). Na prática, essa estrutura fragiliza a estabilidade do servidor, ao concentrá-la em uma parcela restrita de cargos, enquanto a maioria dos vínculos passa a ser temporária ou por prazo determinado.

O relator ainda alega que a defesa da estabilidade no serviço público se insere em um debate ideologizado (Haubert; Alencar, 2025), desconsiderando que o próprio ataque à estabilidade também se pauta em uma orientação ideológica, notadamente de caráter neoliberal,

que prioriza a flexibilização laboral, a mercantilização do trabalho e a racionalização da força de trabalho em função de metas de produtividade (Druck, 2021).

O relator mencionou ainda, que a proposta de reforma administrativa não terá como objetivo promover o ajuste fiscal, mas poderá implicar algumas correções no orçamento público (Agência Câmara de Notícias, 2025b), evidenciando, na própria afirmação, uma contradição: mesmo sem declarar fins fiscais, a reforma produzirá efeitos diretos sobre a gestão orçamentária, demonstrando que a neutralidade fiscal alegada não se sustenta diante das medidas a serem propostas.

5.3 Mercantilização e Precarização do Serviço Público: Ideologia Neoliberal na Nova Reforma Administrativa

O discurso do presidente da Câmara dos Deputados parte do pressuposto de que a iniciativa privada se orienta pela busca de maior eficiência e redução de custos, enquanto o Estado permanece defasado nesse debate (Agência Câmara de Notícias, 2025a). Essa visão, no entanto, é uma manifestação direta da ideologia neoliberal, criticada por Druck (2021). A autora argumenta que a dicotomia entre um setor privado eficiente e um setor público ineficiente não é uma constatação neutra, mas sim uma estratégia retórica para legitimar a transformação do Estado. Ao adotar a lógica empresarial de competição, produtividade e empreendedorismo, a reforma busca mercantilizar o serviço público e precarizar as relações de trabalho. O discurso desconsidera a natureza fundamental do Estado de produzir bens coletivos e atender a necessidades sociais.

O Plano de Trabalho de Reforma Administrativa, ao elencar como premissas centrais a busca por ampliar a capacidade, a qualidade e a velocidade da prestação de serviços ao cidadão e a adoção de critérios baseados em metas (Câmara dos Deputados, 2025), alinha-se diretamente à crítica formulada por Druck (2021) ao modelo do Estado gerencial, que impõe uma gestão nos moldes da empresa privada, não se apresenta como neutra ou meramente técnica, mas constitui um mecanismo central de subordinação da administração pública à lógica do mercado e do empreendedorismo.

A premissa de que o servidor público não é um obstáculo, mas um agente de mudança e transformação (Câmara dos Deputados, 2025) representa a instrumentalização da ideologia

do empreendedorismo. Na visão de Druck (2021) o servidor deixa de ser reconhecido como produtor de bens coletivos para atender a necessidades sociais, sendo redefinido como “empreendedor de si mesmo”. A progressão funcional e os bônus por desempenho instauram uma lógica de competição individual, em que a ética de cooperação e o compromisso com o bem-estar social são substituídos por critérios de produtividade e resultados quantificáveis.

A perda da estabilidade e a possibilidade de contratações constitui uma das manifestações mais evidentes da precarização do trabalho público. Druck (2021) enfatiza que tal flexibilização visa substituir o servidor concursado e estável por relações laborais frágeis, marcadas pela instabilidade e pela ausência de garantias. A estabilidade deixa de ser tratada como garantia institucional do interesse público e passa a ser estigmatizada como privilégio. Para a autora, contudo, a estabilidade é essencial para que o servidor atue de forma independente e sua fragilização representa um passo para o desmonte do serviço público e para a transferência de funções essenciais à iniciativa privada.

As medidas configuram uma contrarreforma que reforça a hegemonia neoliberal na administração pública. Ao priorizar eficiência, metas e produtividade individual em detrimento do caráter social do serviço público, desvaloriza-se o papel do servidor, redefinindo-o em termos mercantis e intensificando a precarização e a competição interna. Nesse contexto, a proposta, em vez de representar avanço, configura retrocesso, aproximando-se do que Druck (2021) denomina “fim dos servidores públicos”, ao transformar radicalmente a natureza e o papel do servidor em favor de uma modernidade aparente que reforça a ideologia do empreendedorismo e a supremacia do setor privado.

6. Conclusões

O percurso histórico das reformas administrativas no Brasil revela um movimento pendular entre avanços institucionais e retrocessos estruturais, marcado pela tensão entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo. Desde o período colonial até a Constituição de 1988, buscou-se modernizar e racionalizar a máquina estatal, mas as reformas raramente se consolidaram de forma plena, como apontam Lima Junior (1998) e Resende (2012). Em vez de um processo evolutivo, observou-se a sobreposição de modelos inconclusos, constantemente comprometidos pela ausência de estratégias claras, pela descontinuidade, pela inércia

burocrática e pela persistência do clientelismo político. Assim, tanto iniciativas estruturantes, como o DASP, o Decreto-Lei nº 200/1967 e o Plano Diretor da Reforma do Estado (1995), quanto tentativas mais recentes, ligadas à agenda de ajuste fiscal, esbarraram em resistências políticas, baixa cooperação entre atores estratégicos e contradições internas.

A nova reforma administrativa, ao fragilizar a estabilidade do servidor e flexibilizar contratações à margem do concurso público, retoma antigos dilemas e ameaça enfraquecer o sistema meritocrático, reabrindo espaço para práticas clientelistas. Essa abordagem ignora a principal falha das reformas administrativas anteriores, que é o desvirtuamento do sistema de mérito em favor do clientelismo político. Para Lima Junior (1998), a mera sanção de novas leis não é suficiente para mudar a cultura administrativa. Ao flexibilizar a estabilidade e a contratação, a reforma poderia reabrir as portas para práticas clientelistas, onde o acesso e a permanência no serviço público se dariam por indicação política, e não por mérito e competência, um problema que o autor identificou como um elemento central do fracasso das reformas passadas. A análise do autor sugere que, para uma reforma ser bem-sucedida, ela deve se concentrar em fortalecer as instituições e o sistema de mérito, e não em criar mecanismos que podem ser usados para contorná-los.

O Grupo de Trabalho da Reforma Administrativa recorre a uma estratégia discursiva voltada a mitigar resistências, negando pontos sensíveis como a vinculação ao ajuste fiscal, a intenção de reduzir o tamanho do Estado e a revogação de direitos. Contudo, esse esforço permaneceu no campo retórico, diante da falta de transparência, evidenciada pela não apresentação do texto, e da ausência de ampla participação de partidos políticos, sindicatos e representantes de todos os níveis federativos na elaboração da proposta. A teoria de Resende (2012) indica que a cooperação de atores estratégicos é condição fundamental para o êxito de reformas administrativas. Nesse sentido, o cenário atual aponta para a carência de cooperação, diante da exclusão de atores públicos relevantes, o que reforça o risco de que a nova reforma repita o ciclo de fracassos recorrentes na história das reformas administrativas no Brasil.

Ao excluir os atores públicos tanto da elaboração da proposta (participação no grupo de trabalho) quanto do debate (falta de divulgação do texto), a nova reforma ignora a complexidade da realidade política e social brasileira, e tende a falhar. Segundo Lima Junior (1998), as reformas anteriores fracassaram porque não consideraram as resistências políticas e a inércia

burocrática. A máquina pública não é uma estrutura neutra, mas um campo de disputa onde diferentes grupos têm interesses a defender. Uma mudança real, portanto, exige mais do que a aprovação de leis ou decretos; ela requer uma estratégia para enfrentar e superar essas resistências. Ao não lidar com essa dimensão política e social, o novo projeto pode acabar sendo mais um ideal que não se concretiza na prática, como as tentativas anteriores, e apenas se somará ao emaranhado de regras já existentes, sem resolver os problemas crônicos da administração pública no Brasil.

Nesse contexto, a nova reforma administrativa retoma antigos dilemas ao fragilizar a estabilidade do servidor e flexibilizar contratações, o que tende a enfraquecer o sistema meritocrático e reabrir espaço para práticas clientelistas. Ao priorizar ajustes fiscais e adotar uma estratégia discursiva que oculta seus impactos estruturais, a proposta ignora a complexidade política e social da administração pública, reduzindo-se a um exercício formalista. Sem a construção de consensos e sem enfrentar os fatores que historicamente levaram ao fracasso, clientelismo, fragmentação e resistências corporativas, a reforma corre o risco de apenas repetir o ciclo de insucessos, somando-se ao emaranhado normativo já existente sem resolver os problemas crônicos da administração pública brasileira.

Por fim, reconhece-se que este estudo, baseado em fontes bibliográficas e documentais, sem entrevistas diretas com formuladores, analisa um processo ainda em curso e sujeito a mudanças rápidas. Tais limitações reforçam seu caráter exploratório e indicam a necessidade de pesquisas empíricas e análises longitudinais que acompanhem a implementação (ou eventual descarte) da reforma, ampliando o debate sobre os desafios da governança pública no Brasil.

Referências

AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS. **Motta afirma que foco da reforma administrativa é modernizar o Estado, e não perseguir servidor.** Brasília, 2 jul. 2025. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1174897-motta-afirma-que-foco-da-reforma-administrativa-e-modernizar-o-estado-e-nao-perseguir-servidor/>. Acesso em: 6 set. 2025a.

AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS. **Relator da reforma administrativa adianta pontos das propostas que pretende apresentar depois do recesso.** 15 jul. 2025. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1180424-relator-da-reforma-administrativa-adianta-pontos>. Acesso em: 6 set. 2025b.

ALVES, Camila Ferreira; MATHIAS, Meire. Movimento Brasil Competitivo (MBC) e a difusão da visão de mundo empresarial. *Revista Sociologias Plurais*, Curitiba, v. 10, n. 2, p. 348-367, jul. 2024. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/scsplr/article/view/96313/52378>. Acesso em: 6 set. 2025.

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2020.

ARAÚJO, Cecília. Uma “proposta sem proposta”: Fenafisco critica falta de transparência na reforma administrativa. *Fenafisco*, 3 set. 2025. Disponível em: <https://fenafisco.org/03/09/2025/uma-proposta-sem-proposta-fenafisco-critica-falta-de-transparencia-na-reforma-administrativa/>. Acesso em: 7 set. 2025.

BRASIL. Presidência da República. **Proposta de Emenda à Constituição nº 32, de 2020**. Apresentada em 03 set. 2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2262083>. Acesso em: 4 set. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-43, jan./mar. 1998.

BORTOLON, Eugênio. Terceirização e uberização precarizam as condições e a vida dos trabalhadores brasileiros. *Brasil de Fato*, 24 jul. 2023. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2023/07/24/terceirizacao-e-uberizacao-precarizam-as-condicoes-e-a-vida-dos-trabalhadores-brasileiros/>. Acesso em: 6 set. 2025.

CALDAS, Ana Carolina. Professora passa mal e vai a óbito dentro de escola no Paraná; segundo caso em uma semana. *Brasil de Fato*, 6 jun. 2025. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2025/06/06/professora-passa-mal-e-vai-a-obito-dentro-de-escola-no-parana-segundo-caso-em-uma-semana/>. Acesso em: 6 set. 2025.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Grupo de Trabalho sobre a Reforma Administrativa. criado pelo Ato 0 COMPI(SGM) em 28 maio 2025. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-temporarias/especiais/57a-legislatura/grupo-de-trabalho-sobre-a-reforma-administrativa>. Acesso em: 4 set. 2025.

CARVALHO, Eneuton Dornellas Pessoa de. O aparelho administrativo brasileiro: sua gestão e seus servidores – do período colonial a 1930. In: CARDOSO JR., José Celso (org.). *Burocracia e ocupação no setor público brasileiro*. Rio de Janeiro: Ipea, 2011. v. 5, p. 19-46.

CAVALCANTE, Pedro; PIRES, Roberto. Desigualdades: a dimensão esquecida nas reformas administrativas no Brasil. In: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; SILVA, Mauro Santos (org.). **Reformas do Estado no Brasil: trajetórias, inovações e desafios**. Brasília, DF: CEPAL; Rio de Janeiro: Ipea, 2020.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829–874, set./out. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/DxgBXcJLnFHVxsqPbgCWckQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 2 set. 2025.

DRUCK, Graça. O Estado neoliberal no Brasil: a ideologia do empreendedorismo e o fim dos servidores públicos. **Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 821-844, set./dez. 2021. Disponível em: <https://www.contemporanea.ufscar.br/index.php/contemporanea/article/view/1067/478>. Acesso em: 7 set. 2025.

GILENO, Carlos Henrique. **A Administração Pública na Primeira República (Conservação e Reformismo)**. *Revista de Ciências Sociais*, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, n. 2, ano 2, jun. 2008. Disponível em: <https://labpolitica.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/04/gileno-c-h-a-administracao-publica-na-primeira-republica.pdf>. Acesso em: 1 set. 2025.

GOMIDE, Alexandre; PECCI, Alketa; LOPEZ, Felix; GAETANI, Francisco; LOTTA, Gabriela; CARDOSO JR., José Celso. **Subsídios para uma reforma administrativa voltada à cidadania**. Brasília, DF: Ipea, 2023. (Diest: Nota Técnica, 62). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/9f94a4bd-de77-48be-82de-089869e6f5f2/content>. Acesso em: 6 set. 2025.

HAUBERT, Mariana; ALENCAR, Davi. Houve abusos e sociedade quer reforma administrativa, diz Pedro Paulo. **Poder360**, Brasília, 29 ago. 2025. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/poder-congresso/houve-abusos-e-sociedade-quer-reforma-administrativa-diz-pedro-paulo/>. Acesso em: 6 set. 2025.

IMPrensa CSB. Na Câmara, CSB critica falta de debate e transparência sobre a Reforma Administrativa. **CSB**, 3 set. 2025. Disponível em: <https://csb.org.br/nacional/comissao-geral-camara-debate-reforma-administrativa>. Acesso em: 7 set. 2025.

LIMA JR. O. B. de. **As Reformas Administrativas no Brasil: Modelos, Sucessos e Fracassos**. *Revista do Serviço Público*. Ano 49, n.2.p.5-31, 1998. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/364>. Acesso em: 28 ago. 2025.

LOPES, André. Meta inicia demissão em massa e deve cortar 3.600 funcionários. **Exame**, 10 fev. 2025. Disponível em: <https://exame.com/tecnologia/meta-inicia-demissao-em-massa-e-pode-cortar-3-600-funcionarios/>. Acesso em: 6 set. 2025.

MOURA, Emerson Affonso da Costa. **Burocracia brasileira, reforma administrativa e Estado Novo: o papel do aparato administrativo no governo Vargas**. *REI - Revista Estudos Institucionais*, v. 2, n. 1, p. 367–400, 31 jul. 2016. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/REI/article/view/31/54>. Acesso em: 2 set. 2025.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. **Quem somos**. [s. d.]a. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/perguntas-respostas/>. Acesso em: 7 set. 2025.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. **Nossas propostas**. [s. d.]b. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/nossas-propostas/>. Acesso em: 7 set. 2025.

OMENA, Mateus. Microsoft planeja nova onda de demissões em massa na divisão de jogos do Xbox. **Exame.com**, 24 jun. 2025. Disponível em: https://exame.com/tecnologia/microsoft-planeja-nova-onda-de-demissoes-em-massa-na-divisao-de-jogos-do-xbox/?utm_source=copiaecola&utm_medium=compartilhamento. Acesso em: 6 set. 2025.

OREIRO, José Luis; FERREIRA-FILHO, Helder Lara. A PEC 32 da Reforma Administrativa: Uma análise crítica. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 41, n. 3, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/djDvQj9mJ9xQS5RcWw8sVbq/?lang=pt>. Acesso em: 4 set. 2025.

PESSOA, Robertônio Santos. **Disputa política e agenda administrativa: do governo FHC à gestão Lula-Dilma**. *Arquivo Jurídico*, Teresina, v. 2, n. 1, p. 61-81, jan./jun. 2015.

REPÚBLICA. **Quem somos**. Disponível em: <https://republica.org/quem-somos/>. Acesso em: 7 set. 2025.

RESENDE, Flávio da Cunha. Por que reformas administrativas falham? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Vol.17, n.50, 2012 pp. 123-142. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/ckSgGmtXCwnK3HK46DF3MSN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 ago. 2025.

SALVATICO, Marcelo Fischer. Google demite centenas de funcionários que cuidavam de Android, Chrome e mais. **Canaltech**, 11 abr. 2025. Disponível em: https://canaltech.com.br/mercado/google-demite-centenas-de-funcionarios-que-cuidavam-do-android-chrome-e-mais/#google_vignette. Acesso em: 6 set. 2025.

SECCHI, Leonardo; FARRANHA, Ana Claudia; RODRIGUES, Karina Furtado; BERGUE, Sandro Trescastro; MEDEIROS-COSTA, Caio César. Reforma administrativa no Brasil: passado, presente e perspectivas para o futuro frente à PEC 32/2020. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 26, n. 83, p. 1-17, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/download/82430/80083>. Acesso em: 2 set. 2025.

SILVA, Adriana Rodrigues; SANTANA, Àleff dos Santos; VASCONCELOS, Angélica. Noções de accountability na reestruturação da administração pública brasileira (1822-1831). **De Computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad**, Madrid, v. 21, n. 1, p. 1-20, jun. 2024. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9601664>. Acesso em: 30 ago. 2025.

SILVA, Maurício Ferreira. Governo Temer: uma estratégia de retomada conservadora no Brasil. **Cuadernos de Política Exterior Argentina (Nueva Época)**, n. 130, p. 21-36, dez. 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7254054>. Acesso em: 4 set. 2025.

TELES, Gabriel. O inferno dentro dos galpões do e-commerce. **Outras Palavras**, 17 abr. 2025. Disponível em: <https://outraspalavras.net/outrasmidias/o-inferno-dentro-dos-galpoes-do-e-commerce/>. Acesso em: 6 set. 2025.