

**NOVA GESTÃO PÚBLICA PARA PÓS-NOVA GESTÃO PÚBLICA:  
CONTRIBUIÇÕES AO PROCESSO DE TRANSIÇÃO<sup>1</sup>**

***NEW PUBLIC MANAGEMENT TO POST-NEW PUBLIC  
MANAGEMENT: CONTRIBUTIONS ON THE TRANSITION PROCESS***

***NUEVA GESTIÓN PÚBLICA PARA POST-NUEVA GESTIÓN  
PÚBLICA: CONTRIBUCIONES AL PROCESO DE TRANSICIÓN***

**MARCO ANTONIO CAVALCANTI BATISTA**

Doutor em Saúde Pública – modalidade profissional, área de concentração: Gestão em Saúde Pública, pelo Instituto Aggeu Magalhães/IAM/Fiocruz. Mestre em Saúde Pública. Analista de Gestão em Saúde da Fundação Oswaldo Cruz/Instituto Aggeu Magalhães, Recife, Pernambuco, Brasil. E-mail: [marco.batista@fiocruz.br](mailto:marco.batista@fiocruz.br). <https://orcid.org/0000-0002-5704-355X>.

**GARIBALDI DANTAS GURGEL JÚNIOR**

Doutor em Políticas Públicas e Serviços Sociais pela Universidade de Manchester – Reino Unido e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Docente/pesquisador do Departamento de Saúde Coletiva/NESC do Instituto Aggeu Magalhães/Fundação Oswaldo Cruz, Recife, Pernambuco, Brasil. [garibaldi.gurgel@fiocruz.br](mailto:garibaldi.gurgel@fiocruz.br). <https://orcid.org/0000-0002-2557-7338>.

**KÁTIA REJANE DE MEDEIROS**

Doutora em Saúde Pública pelo Instituto Aggeu Magalhães/IAM/Fiocruz. Analista de gestão em saúde. Docente e pesquisadora do Departamento de Saúde Coletiva/NESC do Instituto Aggeu Magalhães/Fundação Oswaldo Cruz, Recife, Pernambuco, Brasil. [katia.rejane@fiocruz.br](mailto:katia.rejane@fiocruz.br). <https://orcid.org/0000-0002-7518-4137>.

<sup>1</sup> **AGRADECIMENTO:** Este trabalho foi realizado com o apoio da Escola Corporativa/Cogepe (Fiocruz) no âmbito do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG).



RESUMO

Aborda-se nesse artigo de revisão teórica o processo de transição entre a Nova Gestão Pública para Pós-Nova Gestão Pública. Analisa-se as relações que envolvem a transição entre os dois modelos para estabelecer as convergências e divergências em relação à condução de políticas públicas. O método de análise realça padrões, semelhanças e diferenças sobre uma base de dados bibliográficos revisada. A coleta do material transcorreu entre os meses de novembro e dezembro de 2023, através de artigos indexados nas seguintes bases: SciELO, Portal de Periódicos da CAPES e Web Of Science (WOS) entre os anos de 2017 e 2023. Os resultados sugerem uma falta de unanimidade sobre a transição de um padrão de gestão pública para o outro. Pois, não se observa total substituição dos modelos que se sobrepõem em diferentes perspectivas e contextos, visto que não se observa uma total ruptura da estrutura basilar do modelo antecessor nesse estudo.

**Palavras-chave:** Nova Gestão Pública; Pós-nova Gestão Pública; Transição; Reformas Administrativas.

ABSTRACT

*This theoretical review article addresses the transition process from New Public Management to Post-New Public Management. It examines the relationships involved in the transition between the two models to establish convergences and divergences in the conduct of public policies. The analysis method highlights patterns, similarities, and differences based on a reviewed bibliographic database. The collection of material took place between November and December 2023, through articles indexed in databases such as SciELO, CAPES Periodicals Portal and Web Of Science (WOS) between the years of 2017 and 2023. The results suggest a lack of consensus on the transition from one public management model to another. This is because there is no complete replacement of the models, which overlap in different perspectives and contexts, as there is no total rupture from the foundational structure of the predecessor model in this study.*

**Keywords:** New Public Management; Post-new Public Management; Transition; Administrative Reforms.

RESUMEN

*Este artículo de revisión teórica aborda el proceso de transición de la Nueva Gestión Pública a la Post-Nueva Gestión Pública. Analiza las relaciones que involucran la transición entre los dos modelos para establecer las convergencias y divergencias en la conducción de políticas públicas. El método de análisis destaca patrones, similitudes y diferencias basadas en una base de datos bibliográfica revisada. La recolección del material se llevó a cabo entre los meses de noviembre y diciembre de 2023, a través de artículos indexados en bases de datos como SciELO, Portal de Periódicos de CAPES y Web Of Science (WOS) entre los años 2017 y 2023. Los resultados sugieren una falta de unanimidad sobre la transición de un modelo de gestión pública a otro. Esto se debe a que no se observa una sustitución completa de los modelos, que se superponen en diferentes perspectivas y contextos, ya que no se observa una ruptura total de la estructura basal del modelo predecesor en este estudio.*



**Palabras clave:** Nueva Gestión Pública; Posnueva Gestión Pública; Transición; Reformas Administrativas.

1 INTRODUÇÃO

A definição dos novos padrões de gestão pública para mudar as relações institucionais entre o setor público e a sociedade é algo que está na ordem do dia no debate acadêmico, face a necessidade de fornecer serviços públicos de qualidade, permitindo ao Estado tornar-se uma entidade que atue efetivamente em resposta às demandas dos contribuintes e destinatários de políticas públicas. Essa perspectiva tem como premissa básica a gestão de problemas complexos relacionados aos desafios e obstáculos observados ao longo de décadas no processo evolutivo das reformas administrativas e seus desdobramentos (BOJANG, 2020; BRYHINETS et al., 2020; LAPUENTE; VAN DE WALLE, 2020; MUTIARIN; MISRAN, 2021; PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021; PEREIRA; CORREIA, 2020; REITER; KLENK, 2018).

Nesse contexto histórico, despontam, a partir da crise econômica ocorrida na década de 1970, alinhado ao fraco desempenho e a responsabilização inadequada no setor público, novos modelos de gestão pública, influenciados, desde aquela época, por marcantes movimentos econômicos e políticos, como neoliberalismo e a globalização (COSTA; SILVA, 2019; MUTIARIN; MISRAN, 2021; PEREIRA; CORREIA, 2020; PUELLO-SOCARRÁS, 2021). Os períodos de reformas, pressupõe-se compreender o dinâmico contexto de modificações ocorridas na gestão pública, através de variadas ações deliberadas que possibilitam a revisão de leis e do papel do Estado, além de estratégias de tomada de decisão que contribuem para implementação de novas políticas públicas (CAVALCANTE, 2017).

Dentro dessa perspectiva, surge nos Estados Unidos, na década de 1980, a Nova Gestão Pública – *New Public Management* (NPM), alicerçada e influenciada significativamente por reformas estruturais lastreadas em valores e princípios do Neoliberalismo alinhadas ao Consenso de Washington, que prescrevia a redução do tamanho e da capacidade de intervenção do Estado, a austeridade fiscal, a desregulamentação e a abertura da economia com a liberalização dos mercados, tornando-se, a visão dominante das reformas macroeconômica, política e administrativa do setor público. Nesse aspecto, a NPM desponta academicamente



inserida no contexto crescente do processo de financeirização das economias e privatização das empresas públicas, e apresentava como objetivo principal aumentar a eficiência e a competitividade da máquina pública estatal (BOJANG, 2020; CORNEJO QUISPE, 2023; FORNASIER; FRANKLIN, 2019; FREDRIKSSON; PALLAS, 2018; GUERRERO, 2019; HERNÁNDEZ, 2020; MONTEIRO; MOURA, 2019; MUTIARIN; MISRAN, 2021; NELIPA et al., 2020).

Sob essas circunstâncias, rapidamente, a NPM tornou-se um dogma para reforma do setor público no mundo desenvolvido, com forte inserção nos países em desenvolvimento, com objetivo de mudar padrões burocráticos ortodoxos da gestão pública tradicional e realizar reformas que ajustassem os serviços públicos as suas premissas. Nos países da América Latina a NPM apresentava como objetivo solucionar problemas crônicos, a partir de uma agenda reformista pró-mercado, liderada pelos governos de orientação neoliberal, que propunham a completa reengenharia das organizações públicas, com intuito de reduzir os gastos públicos induzidas por políticas restritivas e medidas macroeconômicas contracionistas (BOJANG, 2020; CORNEJO QUISPE, 2023; FREDRIKSSON; PALLAS, 2018; GUERRERO, 2019; KANN-RASMUSSEN, 2023; MONTEIRO; MOURA, 2019; MUTIARIN; MISRAN, 2021; SILVA; CRUBELLATE, 2022).

Contudo, a partir da década de 1990, a NPM apresentava-se fortemente criticada por ignorar a capacidade de planejamento e aprofundar as desigualdades sociais com forte tendência para superdimensionar a crise que a princípio se propunha solucionar. As críticas consolidavam uma tendência de considerá-la como “morta” e de alcance limitado, ou de ter sido incapaz de responder aos desafios da crise estrutural como inicialmente esperado. As propostas apresentadas na época da implantação da NPM eram visualizadas como uma panaceia, tanto do ponto de vista teórico, quanto do ponto de vista da sua aplicabilidade aos aspectos práticos da gestão pública, dado que se buscava um modelo muito simples e restrito para tornar as organizações públicas “adequadas” e “racionais” guiadas por princípios de mercado (CAVALCANTE, 2019; CHO, 2023; FREDRIKSSON; PALLAS, 2018; KARATAŞ, 2019; KNOX; SHARIPOVA, 2023; MUTIARIN; MISRAN, 2021; XANTHOPOULOU; PLIMAKIS, 2021).

Em resposta a essa nova situação de crise e críticas academicamente fundamentadas, aflora com mais visibilidade, desde os primórdios da década de 2000, a tendência de considerar uma nova etapa no contexto da administração pública. Essa



etapa evolutiva é referente ao que denominou chamar de Pós-Nova Gestão Pública – *Post-New Public Management* (Post-NPM), como modelo que sucede a NPM, numa perspectiva que coloca a Pós-Nova Gestão Pública como um novo modelo padrão para o setor público inserida na complexa situação de crise. Porém, numa perspectiva distinta da visão restritiva e neoliberal ortodoxa para a ação do Estado no campo das políticas públicas. Essa nova onda de reformas desencadeadas é proposta no sentido de mitigar as consequências negativas da NPM, após inúmeras experiências frustradas em escala global que duraram toda a década de 1990 (ELVIRA; BEZERRA, 2023; MUHAMMADITYA; HARDJOSOEKARTO, 2021a, 2021b).

Novos pressupostos teóricos se apresentam nesse contexto de atenuação das crises que afetavam todo serviço público com aplicações em todos os campos de intervenção do Estado no domínio econômico e social. Novas denominações e definições conceituais para esse fenômeno complexo dão o alcance dessas iniciativas de reformas para os serviços públicos nessa nova etapa, conectadas a ideia da Pós-Nova Gestão Pública tais como: Nova Governança Pública; Novo Estado Weberiano ou Neo Weberianismo; Governança Digital; E-government; e Revolução Industrial 4.0, em que todas, de uma forma ou de outra, dialogam e estão ligadas teoricamente aos pressupostos da Post-NPM como novo modelo padrão para a administração pública (ELVIRA; BEZERRA, 2023; MUHAMMADITYA; HARDJOSOEKARTO, 2021a, 2021b).

Nesse novo cenário, a Post-NPM não representa uma tentativa apenas de remediar as tendências desintegradoras associadas ao NPM, mas, sobretudo, transpor os limites do modelo restritivo anterior que fundamentava aquela etapa compreendida por vários estudos, como um processo superado etapa de reforma administrativa. Tal etapa evolutiva se concretiza através de uma abordagem politicamente mais ampla para a problemática do setor público, em que se considera não apenas a eficiência e a competitividade, com consequente contenção dos gastos públicos para manter o equilíbrio fiscal, mas a efetividade das políticas públicas, mesmo sendo mantidas as reformas guiadas por mecanismos de mercado numa perspectiva histórico-estrutural mais abrangente. Nesse estágio das reformas, observa-se sobretudo uma ênfase maior para a efetividade, principalmente na dimensão social; a participação democrática direta e a responsividade do setor público com mais transparência e *accountability*, observadas como diretrizes da nova agenda política reformadora em escala transcontinental, implementada com mais celeridade





desde a década de 2000 em diante (BRYHINETS et al., 2020; CHICA-VÉLEZ; SALAZAR-ORTIZ, 2021; GURGEL JUNIOR et al., 2021; LAPUENTE; VAN DE WALLE, 2020; MELO; DE WAELE; POLZER, 2022; PEREIRA; CORREIA, 2020; REITER; KLENK, 2018; SANTOS; GOMES, 2019).

A ampliação da capacidade de intervenção do Estado, numa perspectiva reguladora e a nítida ampliação dos gastos com políticas públicas, via mecanismos de mercado, se apresenta como uma dimensão complexa da Post-NPM empiricamente nos estudos acadêmicos. Assim, a Post-NPM apresenta-se como um esforço para responder às falhas e lacunas que as estratégias baseadas na NPM têm causado nos sistemas administrativos. Entretanto, esse novo modelo padrão não se apresenta como consolidado na literatura e, conseqüentemente, ainda carece de estudo para uma compreensão mais aprofundada (BRYHINETS et al., 2020; CHICA-VÉLEZ; SALAZAR-ORTIZ, 2021; LAPUENTE; VAN DE WALLE, 2020; MELO; DE WAELE; POLZER, 2022; PEREIRA; CORREIA, 2020; REITER; KLENK, 2018; SANTOS; GOMES, 2019). Isso se constitui como parte dos objetivos desse esforço de pesquisa e revisão teórica com esse artigo.

Dentro desse contexto, o presente estudo se justifica pela necessidade de aprofundar os possíveis reflexos do processo de transição da NPM para Post-NPM. Além disso, apresenta como diante da necessidade de compreender a complexidade das relações e conexões que existem entre os dois modelos. A presente pesquisa busca contribuir para redução da lacuna existente sobre a possível transição ocorrida, de um modelo para outro, além de subsidiar o debate para estabelecer o contexto e convergências necessárias que oportunize compreender esse fenômeno, através de análise da literatura acadêmica mais recente. Nesse sentido, o presente estudo apresenta como propósito responder a seguinte questão de pesquisa: “Quais contribuições para a gestão pública podem ser observadas no processo de transição da NPM para a Post-NPM?”.

Para atingir o objetivo do estudo, o artigo encontra-se estruturado em partes a seguir descritas. Na primeira parte, busca-se introduzir o tema e estabelecer uma linha de raciocínio que permita compreender a NPM e a Post-NPM numa perspectiva longitudinal, bem como suas conexões. Posteriormente, apresenta-se o processo evolutivo e as características da NPM e Post-NPM. A seguir, explica-se como será realizada a abordagem metodológica, baseado no processo de análise proposto por Braun e Clarke (2006). Na sequência, trabalha-se os resultados do



estudo, para, logo depois, discutir os achados e as complexas relações teóricas que subsidiam o debate acadêmico. Na quarta parte, apresenta-se as considerações finais amparadas no objetivo proposto no estudo. Por fim, visualiza-se as referências consultadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico aborda-se o processo evolutivo da administração pública, conceitos, tendências e diferenças entre NPM e Post-NPM no contexto das reformas do setor público.

### 2.1 PROCESSO EVOLUTIVO E CARACTERÍSTICAS DA NPM E POST-NPM

No processo evolutivo da administração pública, as reformas da administração pública, outrora vinculada aos padrões weberianos clássicos, encontraram amparo na rejeição dos processos institucionais de intervenção do estado-nação anteriores, que vão ao encontro das críticas à administração pública tradicional, implementada após a crise do Estado de Bem-estar-Social. Período em que se afirmava a superioridade do Estado como elaborador e executor das políticas públicas. Em seguida, passando pelos pressupostos do neoliberalismo na sua expressão mais ortodoxa, que introduz mecanismos radicais de mercado, como a livre concorrência global e expansão do setor privado, lastreada no novo gerencialismo, que adota uma abordagem empresarial para a gestão pública. Até a abordagem da Post-NPM que estabelece novos padrões de gestão pública baseadas cooperações no formato de parceria público-privada, redes de prestação de serviços interligadas, visão ampliada da capacidade institucional do setor público, o incremento e profissionalização dos especialistas da administração pública para aumentar a efetividade da esfera pública (FORNASIER; FRANKLIN, 2019; NELIPA et al., 2020).

Nessa perspectiva, no processo evolutivo da gestão pública, constata-se o desenvolvimento e uso de teorias distintas daquelas que balizavam a NPM, e permitem a seu turno alicerçar princípios e métodos subjacentes, nas abordagens do campo da administração pública, com objetivo de melhorar à gestão pública em prol dos cidadãos demandantes de bons serviços públicos (NELIPA et al., 2020). No



processo evolutivo os modelos se sobrepõem na medida da rejeição incompleta de algumas características gerais dos modelos que levaram as crises, na forma de novas teóricas e práticas que interagem em ambientes e processos complexos no contexto das reformas contemporâneas.

Dentro desse processo evolutivo, a NPM e a passagem para a Post NPM apresentam-se como partes de um fenômeno complexo de natureza epistêmica, com grande variedade de ingredientes teórico-empíricos que lhe proporcionam características próprias e relativa autonomia na elaboração das suas bases conceituais. Sobretudo, naquilo que se propõem a equacionar no contexto mais amplo das crises e reformas estruturais a problemática relação do estado com a sociedade, onde o setor público é parte importante da intervenção necessária. Além disso, os problemas próprios dos serviços públicos nessa relação complexa requer mais suporte acadêmico em pesquisas e testes empíricos que somente uma análise de longo prazo podem proporcionar (BOJANG, 2020; GUERRERO, 2019; LAPUENTE; VAN DE WALLE, 2020; MAIA; CORREIA, 2022; MUTIARIN; MISRAN, 2021; STROIŃSKA, 2020; ZHANG, 2022).

Portanto, melhorar a gestão pública exige um esforço de compreensão mais profunda desse cenário estrutural em que verdadeiras ondas de reformas aparentam se superpor no cenário institucional nas esferas de governo, onde esses serviços estão permanentemente mergulhados ao longo das últimas décadas. O foco das reformas direcionados para critérios que valorizam dimensões distintas no campo da gestão pública é o cerne dessa questão, cuja viés está na sua fundamentação teórica, como parte dessa análise, sobretudo no tocante aos critérios avaliação e seus objetivos tais como aqueles que demonstram vários *trade off* entre: eficiência, efetividade, eficácia e qualidade do serviços públicos que se pretende priorizar para equacionar os problemas de gestão (BOJANG, 2020; GUERRERO, 2019; LAPUENTE; VAN DE WALLE, 2020; MAIA; CORREIA, 2022; MUTIARIN; MISRAN, 2021; STROIŃSKA, 2020; ZHANG, 2022).

Nesse sentido, o conceito de NPM apresentou fragilidades, alicerçado na ideia principal de substituição dos modelos weberianos tradicionais anteriormente predominantes. A NPM visualiza a problematização dos defeitos da administração pública, na suposição que disfuncionalidades burocráticas são corrigíveis simplesmente através do uso de conceituações de ordem microeconômica, negligenciando, até certo ponto, outras variáveis que compõem essa complexa





equação (BOJANG, 2020; GUERRERO, 2019; LAPUENTE; VAN DE WALLE, 2020; MAIA; CORREIA, 2022; MUTIARIN; MISRAN, 2021; STROIŃSKA, 2020; ZHANG, 2022).

Ao passo que a NPM notoriamente se volta para processos intraorganizacionais e está relacionada com resultados e aumento da eficiência econômica, a Post-NPM se volta essencialmente para ações interorganizacionais, e dedica-se mais ao fortalecimento da gestão colaborativa, através da transparência de processos, influenciados pelo ambiente político e cultural em tempos mais recentes após década de 2000 (CAVALCANTE, 2019; CHICA-VÉLEZ; SALAZAR-ORTIZ, 2021; MELO; DE WAELE; POLZER, 2022; PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021; WAHEDUZZAMAN, 2019).

Nesse cenário, a articulação interorganizacional da Post-NPM, conjuntamente com a visão sistêmica e processual, envolve-se cada vez mais um conjunto de atores que participam ativamente das políticas públicas, desde identificação até a sua concepção, em contraponto a uma visão pontual e restrita sobre as dificuldades sociais. Desta forma, muda-se as relações institucionais entre o setor público e a sociedade, ampliando-se redes organizacionais para melhor fornecer serviços públicos de qualidade, permitindo ao Estado tornar-se uma entidade que atua de forma mais plural, modificando ações e metodologias utilizadas, onde atores interdependentes prestam serviços públicos, inclusive influenciando o processo de tomada de decisão das políticas públicas (BRYHINETS et al., 2020; PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021).

Porém, as novas tendências da Post-NPM não se apresentam necessariamente como descontinuidade da NPM, mas, basicamente, refletem os sucessos e fracassos das reformas ocorridas em décadas anteriores, alternando conforme o contexto e circunstâncias de cada ente governamental de acordo com a configuração política o funcionamento da máquina pública administrativa. Nessa ótica, observa-se que o serviço público na atualidade enfrenta um momento incerto e sua própria razão de ser está sob forte desafio, bombardeado por ameaças existenciais do populismo e autoritarismo político, que apresentam visões distorcidas e comprometem a evolução da própria gestão pública (CAVALCANTE, 2018, 2019; HUGHES, 2017; PLISCOFF-VARAS, 2017).

No modelo Post-NPM as metas de eficiência não são negligenciadas, mas exploradas e mantidas, inclusive acrescenta-se metas de desempenho e amplia-se o



escopo relacionado com os critérios de avaliação dos serviços ofertados para além da esfera pública estatal. O princípio do empoderamento do cidadão demandante e coprodutor do serviço público, ajusta a equação necessária no sentido da participação na tomada de decisão para realizar as reformas administrativas dentro dos parâmetros mais democráticos de aceitabilidade e governabilidade, diante do conjunto de interesses divergentes que caracterizam as sociedades. Esse foco no empoderamento e na efetiva interação dos cidadãos no processo de desenvolvimento das políticas públicas, possibilita potencialmente maior a efetividade e qualidade na prestação dos serviços públicos (BRYHINETS et al., 2020; CHICA-VÉLEZ; SALAZAR-ORTIZ, 2021; KANN-RASMUSSEN, 2023; LAPUENTE; VAN DE WALLE, 2020; PEREIRA; CORREIA, 2020; REITER; KLENK, 2018; SANTOS; GOMES, 2019). Na realidade, a Post-NPM absorve características, elementos, e algumas teorias dos modelos antecessores, especialmente da NPM, entretanto há diferenças que as distinguem, conforme evidenciado no quadro 1.

Quadro 1. Diferenças entre o NPM e Post-NPM

Evidências	NPM	Post-NPM
Foco	Cliente/Consumidor	Cidadão como parceiro ( <i>empowerment</i> )
Fonte inspiradora	Lógica do Setor Privado	Redes inter-relacionadas
Crenças Fundamentais	Eficiência; Concorrência; Contratos.	Confiança; Reciprocidade Transparência.
Orientação Estratégica	Desagregação; Concorrência; Incentivo (pecuniário).	Visão holística e integrada; Colaboração; Profissionalização e inclusão.
Visão do Estado	Administrativo; Superioridade do Setor Privado e dos mercados na prestação de serviços.	Concepção híbrida: Relevância do aparelho estatal na prestação de serviços públicos; Reconhecimento que a capacidade institucional tende a ampliar quando há articulação com atores sociais; Relação mais interativa.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Cavalcante (2019).

A lógica de mercado, proposta pela NPM, aplicada nas organizações privadas, foi adaptada no serviço público, através da implementação de novas ideias de gestão, inspiradas em pressupostos ideológicos neoliberais, a partir do conjunto de teorias microeconômicas sobre a racionalidade do mercado, voltada para o funcionamento interno e desempenho das instituições públicas, com objetivo de aumentar a eficiência da administração pública. Por sua vez, na Post-NPM, a

inspiração lógica não é na hierarquia ou no mercado, mas nas complexas redes heterarquicas em que uma vasta gama de serviços podem ser executados de forma mista e interdependentes por agentes públicos e privados com base na teoria do agente-principal que, por conseguinte, precisam de regulação pública independente para cumprir seus objetivos, privilegiando uma relação mais interativa com a sociedade (BOUCKAERT, 2022; CAVALCANTE, 2019; KUITERT; VOLKER; GRANDIA, 2023; LAPUENTE; VAN DE WALLE, 2020; MAIA; CORREIA, 2022; PETERS, 2017; WAHEDUZZAMAN, 2019).

Dessa forma, encontra-se marcada por uma ideia de tomada de decisão e responsabilidades compartilhadas do processo decisório formal do setor público acordados em espaços de governança institucional. Em complemento, as parcerias público-privadas, o valor intangível dos serviços públicos de qualidade expandidos, a governança participativa e o foco no cidadão demandante apresentam-se como alicerces da visão expandida da Post-NPM. Já com relação as crenças fundamentais, a NPM considera a eficiência, competição e contratos como foco da gestão pública. Por outro lado, a Post-NPM tende a considerar a equação entre confiança, reciprocidade e interatividade com a sociedade e o processo de liderança política para a condução dos interesses públicos (BOUCKAERT, 2022; CAVALCANTE, 2019; KUITERT; VOLKER; GRANDIA, 2023; LAPUENTE; VAN DE WALLE, 2020; MAIA; CORREIA, 2022; PETERS, 2017; WAHEDUZZAMAN, 2019).

Ademais, é fato que as diferenças distinguem um modelo do outro, não só do ponto de vista didático, mas, sobretudo, quando se considera o processo evolutivo quando um modelo subsequente absorve características e práticas de modelos antecessores na tentativa de superá-lo. Contudo, em todo processo evolutivo, incertezas, obstáculos e resistências são inerentes a qualquer processo de reforma e produzem resultados que podem estar longe dos esperados. Nesse sentido, torna-se de primordial importância compreender em que nível essa transição ocorreu, e o quanto o modelo antecessor efetivamente impactou o modelo subsequente.

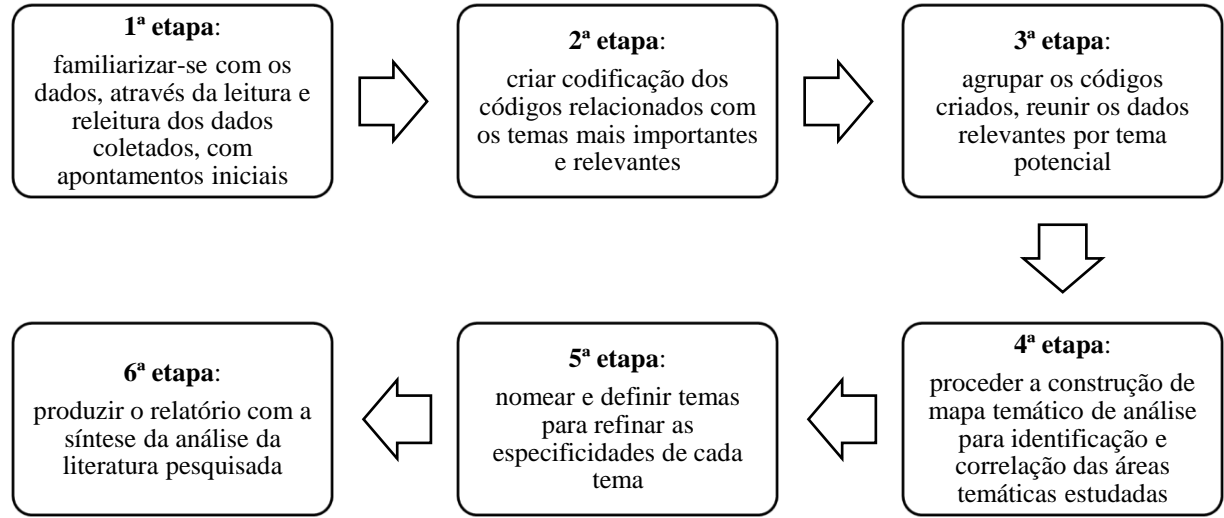
### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente artigo de revisão teórica, busca-se a originalidade da argumentação através da interação entre a objetividade teórica levantada e a



subjetividade analítica do pesquisador na composição da análise crítica realizada (MENEGETTI, 2011). Nesse sentido, organiza-se o conhecimento científico com objetivo de elaborar modos de leituras, interações e discursos da realidade entre sujeitos, contextos e pesquisadores (DALTRO; FARIA, 2019). Nessa perspectiva, buscou-se trabalhar o tema em etapas, utilizando-se o método de análise proposto por Braun e Clarke (2006), conforme visualizado na figura 1.

Figura 1. Etapas de análise proposta por Braun e Clarke



Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Braun e Clarke (2006).

Na primeira etapa do estudo, realizou-se uma busca de artigos nas bases de dados: Biblioteca Eletrônica Científica Online – SciELO, Portal de Periódicos da CAPES e *Web Of Science* (WOS), utilizando-se descritores combinados com operadores booleanos, no idioma inglês: “*new public management*” OR “*post-new public management*”, assim como suas versões na língua portuguesa, publicados no período de 2017 a 2023, utilizando-se como gerenciador de referências bibliográficas o *software* livre Zotero, que permitiu estratificar e catalogar a base de dados levantada. Os descritores foram selecionados para permitir uma maior cobertura do tema a ser investigado. A coleta de dados transcorreu no mês de novembro e dezembro de 2023. Como ferramenta de apoio, utilizou-se a planilha Excel da Microsoft para catalogação da base e referências pesquisadas.

Como critérios de inclusão, adotou-se artigos completos que retratam a temática estudada, escritos na língua portuguesa ou inglesa, publicados durante o

período de 2017 a 2023, em revistas ou periódicos nacionais ou internacionais. Como critérios de exclusão, adotou-se aqueles artigos onde o texto não esteja disponível na íntegra, duplicados e artigos de revisão. Na seleção, os artigos foram escolhidos após leitura do título, resumo e palavras-chave, excluindo aqueles que não retratam a temática estudada e não se enquadram nos critérios adotados.

Os estudos selecionados destacam-se pela abordagem diretamente relacionada com o propósito do presente estudo e pela necessidade de compreender a transição ocorrida entre a NPM para a Post-NPM, estabelecendo aspectos, relações e conexões teóricas que permitam subsidiar o debate.

Na segunda etapa proposta por Braun e Clarke (2006), criou-se códigos que se relacionam com os principais temas pesquisados, como, NPM, Post-NPM e o processo de transição entre NPM/Post-NPM. Já na terceira etapa, buscou-se agrupar os respectivos códigos criados, com objetivo de reunir os achados mais relevantes, relacionados diretamente ao tema pesquisado. Na etapa seguinte, confeccionou-se um mapa temático com objetivo de identificar e correlacionar as áreas estudadas. Em seguida, atribuiu-se nomes e refinou-se as especificidades de cada tema levantado. Por fim, na sexta e última etapa, sintetizou-se, em relatório, as análises realizadas para redação final do artigo.

A técnica proposta por Braun e Clarke (2006), apresenta-se como um método acessível, rápido e flexível, na busca em destacar padrões, semelhanças e diferenças, além de adaptar-se à realidade e ao assunto que se quer pesquisar (BRAUN; CLARKE, 2006; ROSA; MACKEDANZ, 2021).

#### 4 RESULTADOS

Na percepção da dimensão estrutural das reformas do setor público que contextualiza as duas vertentes, percebe-se uma diferença a ser observada na transição, onde o ponto central encontra-se delimitado na concepção do vínculo entre Estado, o mercado e a sociedade. A NPM apresenta-se como forte a questão gerencial, aparada nos aspectos individuais, técnico e empresarial, que privilegia os valores de desempenho e competitividade centrado na lógica de mercado, através de práticas e estilos de gestão incorporadas da iniciativa privada. Além de redesenhar





processos e práticas administrativas, tonando-se o novo paradigma que teve grande impacto sobre o Estado-nação e sua forma de intervenção direta. A NPM apresenta características restritivas, alinhada à perspectiva ideológica liberal contracionista do ponto de vista macroeconômico, enquanto a Post-NPM encontra-se amparado em bases mais progressistas, que convergem para o fortalecimento da coordenação vertical e horizontal dos serviços públicos integrados com parte da iniciativa da retomada da capacidade de planejamento e desenvolvimento econômico no mundo globalizado (BOUCKAERT, 2022; CHRISTENSEN; FAN, 2018; CORNEJO QUISPE, 2023; HERNÁNDEZ, 2020; KANN-RASMUSSEN, 2023; KUITERT; VOLKER; GRANDIA, 2023; MAIA; CORREIA; RESENDE, 2023; PARENTE; VILLAR, 2020).

No estudo realizado, percebe-se uma tendência da transição para Post-NPM surgir como reação às deficiências relacionadas com as reformas administrativas anteriores, especificamente com relação ao aumento significativo da fragmentação e falta de controle interno que desagregam os efeitos da NPM. O estudo demonstra que a Post-NPM nasce como reação, devido aos efeitos da desagregação da NPM, porém mantém alguns componentes e partes do modelo anterior, como um crítica ao modelo excessivamente burocrático (CHRISTENSEN; FAN, 2018; GOLDFINCH; YAMAMOTO, 2019; KLENK; REITER, 2019; MELO; DE WAELE; POLZER, 2022; SCOTT; DONADELLI; MERTON, 2023). A Post-NPM apresenta como características distinguíveis a ênfase na coordenação no fortalecimento da capacidade de resposta e empoderamento dos cidadãos, não mais como clientes ou consumidores, como defendido pelo movimento NPM, mas, essencialmente, como cidadãos demandantes com direito à participação (CHRISTENSEN; FAN, 2018; SCOTT; DONADELLI; MERTON, 2023).

Os instrumentos da Post-NPM se encontram significativamente sobrepostos aos instrumentos da NPM, por causa da coexistência de diferentes vertentes doutrinárias que dialeticamente convergem e divergem em vários graus. Portanto, na transição ocorrida os modelos antigos não são simplesmente removidos, pois podem ser absorvidos em parte e funcionar como modelos que se superpõem dentro de um novo sistema administrativo dominante que foi inaugurado politicamente com iniciativas de reformas do setor público ao longo das últimas décadas. Nesse sentido, a Post-NPM é caracterizada pela reafirmação de algumas induções existentes na NPM, mesmo que apresentem retóricas diferentes no contexto das reformas orientadas pelo mercado do ponto de vista estrutural (CAVALCANTE, 2018;



CHRISTENSEN; FAN, 2018; GOLDFINCH; YAMAMOTO, 2019; KNOX; SHARIPOVA, 2023; SCOTT; DONADELLI; MERTON, 2023).

Na análise realizada, percebe-se que a Post-NPM pode ser vista como uma “cesta de compras” de diferentes métodos, de natureza heterogênea, que decorre da mescla de tendências e não necessariamente com foco restrito a apenas uma delas. As mudanças podem ser identificadas como trajetórias diferenciadas, a depender do contexto e questões institucionais dos países evidenciados, podendo apresentar diferenças bem significativas, com ênfase no cidadão como parceiro, nas redes inter-relacionadas, nas crenças de confiança e reciprocidade, nas orientações estratégicas com visão abrangente, mais integrada e no fortalecimento da capacidade institucional do Estado, ou seja, a gestão pública sendo exercida com maior controle por parte da sociedade e centrada desenvolvimento social para atender ao cidadão (CAVALCANTE, 2019; CHICA-VÉLEZ; SALAZAR-ORTIZ, 2021; PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021; WAHEDUZZAMAN, 2019).

Os resultados do estudo sugerem, até certo ponto, faltam subsídios para considerar a Post-NPM como uma reação completamente antagônica em todas as dimensões à NPM, mas não se trata apenas de uma reformulação da NPM, dependendo do contexto em que são aplicadas e estudadas. As divergências passam também pela nomenclatura utilizada, pois alguns consideram as vezes os dois modelos como sinônimos mesmo com diferenças reconhecidas pelo espaço temporal de cada modelo estudado (CAVALCANTE, 2018; LAFFIN, 2019; PARENTE; VILLAR, 2020).

Entretanto, embora a Post-NPM tenha surgido para desafiar o conceito de NPM, através das críticas as suas deficiências, encontra-se longe de ser, efetivamente, um modelo relacionado com reformas com valores semelhantes ao período anterior à crise dos anos 1970, que atingiu em cheio os modelos burocráticos mais tradicionais de base weberiana ortodoxa (KLENK; REITER, 2019; LAFFIN, 2019; PARENTE; VILLAR, 2020; WAHEDUZZAMAN, 2019). Embora que em relação a essa questão em particular, por mais orgânica que seja, a proposta de desburocratização mais radical, ter-se-á ao cabo uma nova forma de burocracia implementada nas organizações e nas relações públicas institucionais. As críticas as disfuncionalidades burocráticas não são capazes de destruir os pressupostos do modelo burocrático totalmente e sua utilidade na gestão pública, sobretudo nos estudos de vertente neoestruturalista.



Em síntese, observa-se no quadro 2, de forma reflexiva, o resultado do estudo realizado, contendo a posição dos principais autores pesquisados relativos ao processo de transição da NPM para Post-NPM, levando-se em consideração os artigos selecionados na pesquisa.

**Quadro 2.** Principais reflexões observadas e a posição dos autores pesquisados sobre a transição da NPM para Post-NPM

Principais reflexões observadas no estudo	Autor
Não há consenso entre os pesquisadores sobre a transição entre NPM e Post-NPM, no que se refere ao espaço temporal e sua abrangência.	Cavalcante (2018); Parente e Villar (2020); Knox e Sharipova (2023).
Faltam subsídios para considerar a Post-NPM como sendo uma evolução ou reformulação da NPM, pois as duas ideias ainda permanecem mal definidas.	Cavalcante (2018); Parente e Villar (2020); Laffin (2019).
A Post-NPM surgiu para deslegitimar o conceito de NPM.	Waheduzzaman (2019); Laffin (2019); Klenk e Reiter (2019).
A desilusão e deficiências do modelo NPM, permitiu a transição para Post-NPM, entretanto encontra-se longe de ser relacionado com reformas futuras.	Waheduzzaman (2019); Parente e Villar (2020); Laffin (2019); Klenk e Reiter (2019).
Não significa que a NPM desapareceu, mas incorporada parcialmente pela Post-NPM, após sucessos e fracassos ocorridos em momentos anteriores.	Cavalcante (2018); Goldfinch e Yamamoto (2019); Scott et al (2023); Christensen e Fan (2018).
A NPM não se apresenta substancialmente adotada, por isso não cabe dizer que houve uma transição efetiva para Post-NPM.	Cavalcante (2018); Parente e Villar (2020).
Devido às deficiências da NPM, a transição para Post-NPM ganha rápido apoio para deslegitimar o conceito de NPM.	Waheduzzaman (2019); Laffin (2019); Klenk e Reiter (2019).
A transição ocorrida entre NPM e Post-NPM não apresenta grandes transformações na estrutura básica, pois não rompe com as premissas basilares de sua antecessora.	Cavalcante (2018); Parente e Villar (2020); Laffin (2019).
A transição do NPM para Post-NPM é vista como uma resposta direta aos problemas observados no NPM e foi incorporada, de forma parcial, pela Post-NPM.	Cavalcante (2018); Goldfinch e Yamamoto (2019); Scott et al (2023); Klenk e Reiter (2019); Christensen e Fan (2018).
Trata-se de uma reação às deficiências, fragmentação e falta de controle da NPM, mesmo que apresentem retóricas diferentes no novo modelo.	Goldfinch e Yamamoto (2019); Scott et al (2023); Klenk e Reiter (2019); Christensen e Fan (2018); Melo et al (2022).
A Post-NPM apresenta como característica o empoderamento dos cidadãos, com direito à participação democrática e aumento da coordenação entre setores do governo.	Scott et al (2023); Klenk e Reiter (2019); Christensen e Fan (2018).
Há sobreposição significativa dos dois modelos (NPM e Post-NPM).	Cavalcante (2018); Goldfinch e Yamamoto (2019); Scott et al (2023); Christensen e Fan (2018); Knox e Sharipova (2023).
Na transição ocorrida, os modelos anteriores são absorvidos e passam a funcionar e incorporar partes que foram eficazes no novo sistema predominante, mas não desaparecem totalmente.	Cavalcante (2018); Goldfinch e Yamamoto (2019); Scott et al (2023); Christensen e Fan (2018).



A NPM apresenta-se com características conservadoras, alinhada à perspectiva ideológica liberal, enquanto a Post-NPM encontra-se amparado em bases progressistas, que convergem para o fortalecimento da coordenação vertical e horizontal.	Parente e Villar (2020); Christensen e Fan (2018).
A transição potencializa a gestão holística, com habilidades que visam melhorar a capacidade de direção e o controle dos cidadãos com relação à administração pública.	Scott et al (2023); Klenk e Reiter (2019); Christensen e Fan (2018).

Fonte: Elaborado pelos autores.

As reflexões trazidas no quadro 2, demonstram a necessidade de consolidar e discutir os aspectos e características do processo de transição ocorrido entre a NPM e a Post-NPM, uma vez que não há, entre os pesquisadores, consenso definido no que diz respeito à transição propriamente dita, principalmente no que se refere ao tempo e sua abrangência.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para responder à questão da pesquisa, com base nos aspectos e reflexões dos principais elementos que influenciam a transição da NPM para Post-NPM, observa-se, em princípio, a falta de unanimidade entre os autores quando se trata da ocorrência, ou não, da respectiva transição. Na realidade, um dos principais pontos observados no estudo sugere uma falta de consenso entre os pesquisadores que trabalham e investigam a transição entre NPM e Post-NPM, quando se refere ao espaço temporal e abrangência entre as duas vertentes (CAVALCANTE, 2018; KNOX; SHARIPOVA, 2023; PARENTE; VILLAR, 2020).

A maioria dos envolvidos nessa discussão não aceitam as bases das críticas acadêmicas, pois afirmam que sua predominância acarreta a confissão do enfraquecimento do Estado e imposição do mercado à política, ao contrário acreditam que a renovação do modelo contribuiu para revitalização e fortalecimento do serviço público. Além do mais, percebe-se as dificuldades de caracterizar e condensar as reformas em gerações ou movimentos, tratando-se de um processo mais contínuo do que a simples ruptura do paradigma anterior (CAVALCANTE, 2019; FREDRIKSSON; PALLAS, 2018; MUTIARIN; MISRAN, 2021; XANTHOPOULOU; PLIMAKIS, 2021).

Como resultado da discussão, percebe-se que a NPM falhou em cumprir a promessa central de viabilizar mais eficiência e qualidade dos serviços públicos, além de aumentar as desigualdades sociais. Como forma de mitigação, as ideias centrais



da Post-NPM são fortalecidas pela reintegração estrutural e aumento da coordenação entre os setores do governo, de forma mais pragmática, incluindo a cooperação entre entidades públicas-privadas e usuários (CHRISTENSEN; FAN, 2018; KLENK; REITER, 2019; SCOTT; DONADELLI; MERTON, 2023).

Nesse escopo, a transição do NPM para Post-NPM pode ser vista como uma resposta direta aos problemas observados na sua aplicação prática, mas não significa, necessariamente, que características da NPM estejam desaparecendo, mas, sobretudo, refletem os sucessos e fracassos ocorridos em momentos anteriores, a depender da trajetória e antecedentes históricos dos envolvidos na transformação por dentro do processo de reforma do setor público (CAVALCANTE, 2018; CHRISTENSEN; FAN, 2018; GOLDFINCH; YAMAMOTO, 2019; SCOTT; DONADELLI; MERTON, 2023). No mesmo sentido, a NPM não se apresenta substancialmente adotada, tornando-se problemático sugerir uma mudança para um mundo Post-NPM, visto que, em princípio, não houve efetivamente uma NPM com um leque de teorias endógenas desenvolvidas no âmbito da academia no campo da gestão pública (CAVALCANTE, 2018; PARENTE; VILLAR, 2020).

Devido às insuficiências da NPM, o estágio de transição para Post-NPM ganha rápido apoio no campo de atuação no mundo organizacional para deslegitimar o conceito de NPM, tornando-se necessário a reformulação e criação de condições adequadas, como, a descentralização que persistiu, serviços públicos baseados em reformas guiadas por princípios de mercado, e novas responsabilidades para adoção da Post-NPM, além de estabelecer uma gestão mais colaborativa, centrada no cidadão conduzida por múltiplos atores no processo de governança pública e suas arenas decisórias (KLENK; REITER, 2019; LAFFIN, 2019; MELO; DE WAELE; POLZER, 2022; WAHEDUZZAMAN, 2019).

A transição ocorrida da NPM para a Post-NPM não apresenta grandes modificações em sua configuração básica, pois não rompe com os fundamentos basilares no contexto das reformas estruturais. Apesar disso, as bases teóricas que sustentam cada modelo apresentam-se divergentes, caracterizando que talvez a Post-NPM seja uma extensão da NPM mitigadora dos problemas decorrentes da sua aplicação em larga escala como modelo padrão a partir dos seus frágeis pressupostos (CAVALCANTE, 2018; LAFFIN, 2019; PARENTE; VILLAR, 2020). Nesse sentido, ao discutir a transição ocorrida da NPM para a Post-NPM, permite-se abranger reformas que potencializam a melhoria da coordenação vertical, da gestão mais ampla e





abrangente, com habilidades que visam melhorar a capacidade de direção institucional, a responsabilidade democrática dos administradores e o controle dos cidadãos com relação à administração e integração dos serviços públicos (CHRISTENSEN; FAN, 2018; KLENK; REITER, 2019; SCOTT; DONADELLI; MERTON, 2023).

Com base no estudo realizado, apesar de apresentar-se na literatura com fenômenos com interfaces, as duas ideias ainda permanecem mal definidas nas suas interconexões com relação aos processos de mudança na gestão pública. Nessa visão, nota-se uma desilusão com o modelo NPM que potencialmente culminou na transição para um novo modelo amparado em uma lógica gerencial distinta, na busca organizar e gerir os serviços públicos de forma baseadas em evidências mais sólidas que os pressupostos ideológicos (CAVALCANTE, 2018; LAFFIN, 2019; PARENTE; VILLAR, 2020). Na transição para Post-NPM, permite-se reconhecer as deficiências da NPM que negligência muitos aspectos valorizados no contexto histórico mais amplo, para um novo modelo que apresenta a ênfase em relacionamentos interorganizacionais e descentralização dos serviços no mix público-privado. No entanto, há fortes evidências em fatos mais recentes que as bases do processo de estabilização política dessas reformas ainda estão longe de acontecer em função de crises recorrentes e dissensos que fundamentam interesses divergentes das sociedades contemporâneas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo foi analisar, através da técnica de revisão teórica da literatura, quais foram as principais contribuições observadas no processo de transição da NPM para a Post-NPM. Inicialmente, para responder à pergunta da pesquisa, constatou-se que entre os autores não há consenso formado sobre a transição da NPM para Post-NPM, no que se refere ao espaço temporal e sua abrangência com fronteiras que ainda necessitam de mais estudos para serem estabelecidas nesse campo acadêmico.

Nesse contexto, a Post-NPM surge como uma reação às deficiências do modelo anterior, representado por experiências insatisfatórias e graves problemas decorrentes de sua aplicação de forma acrítica como modelo padrão. Sob esse



aspecto, a transição para Post-NPM ganha rápido apoio e surge para deslegitimar o conceito de NPM. Deficiências e desilusões com o modelo NPM, permitiu a transição para Post-NPM, mas não correspondeu totalmente às expectativas em termos de gestão pública. Contudo, as duas ideias permanecem em discussão e disputa sem uma definição clara e concisa dos rumos futuros da gestão pública no presente momento.

Na realidade, o contexto aponta para falta de subsídios em considerar a Post-NPM como sendo uma reformulação total da NPM. No estudo realizado, percebe-se que do ponto de vista institucional há superposição de modelos com predomínio de um em detrimento do outro naquilo que poderia ser caracterizado como partes das suas interfaces na escala temporal, estando longe de serem considerados modelos finalizados para guiar as reformas administrativas. Em vista disso, o modelo Post-NPM apresenta-se consagrado como uma nova etapa evolutiva e aperfeiçoamento do modelo anterior, uma vez que essa transição carece de mais estudos aprofundados para melhor entendimento dessa relação complexa do ponto de vista de imersão da gestão pública no contexto das reformas estruturais e políticas que afetam todas as instituições públicas. Além do mais, os processos de reformas dessa natureza culminam com ações deliberadas que permitem equacionar alguns problemas das instituições públicas para implementação de novas políticas públicas, cuja pretensão só encontra respaldo no desafio de promover melhorias efetivas da prestação dos serviços públicos.

Na provável transição ocorrida para Post-NPM não significa que características da NPM estejam desaparecendo, apenas se visualiza uma significativa incorporação parcial e sobreposição de partes de um modelo para o outro. Na realidade, o complexo processo de transição entre a NPM e Post-NPM não se apresenta apenas convergente ou divergente, mas limitado a contextos internos ou externos que dependem das tradições administrativas e históricas e preferência política de cada governo na sua priorização. Em outro sentido, pondera-se observar a possibilidade da NPM não se apresentar substancialmente adotada, e, conseqüentemente, não ocorrer uma efetiva transição para Post-NPM da mesma forma não consolidada integralmente.

Como limitação do estudo realizado, verifica-se que a própria metodologia empregada pode apresentar-se como um limitador da pesquisa realizada. Destaca-se, ainda, que foram utilizados no estudo apenas artigos disponíveis de forma gratuita



e na íntegra, constantes nas bases de dados. Da mesma forma, a combinação de descritores, apontados na pesquisa, também podem apresentar-se como limitador do estudo. A utilização de apenas três bases de dados para o levantamento dos artigos que foram utilizados no desenho da pesquisa, pode mostrar-se como limitador do estudo, visto que não revela a plenitude do aprofundamento exigido pela temática trabalhada, além da falta de aproveitamento das referências bibliográficas adicionais identificadas nos artigos selecionados pelos autores que poderia propiciar uma discussão mais ampla. Em que pese as limitações impostas no estudo, o artigo traz contribuições e reflexões para compreensão das relações entre NPM para Post-NPM no contexto da gestão pública. Motivo pelo qual a debate acadêmico sobre o assunto ainda carece de maior aprofundamento, no sentido mais amplo do ponto de vista teórico e sua aplicação prática.

## REFERÊNCIAS

- BOJANG, M. B. S. Beyond New Public Management Paradigm: The Public Value Paradigm and Its Implications for Public Sector Managers. **Journal of Public Value and Administrative Insight**, v. 3, n. 2, p. 1–10, 1 jul. 2020.
- BOUCKAERT, G. From NPM to NWS in Europe. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 18, n. SI, p. 22–31, 21 dez. 2022.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 1 jan. 2006.
- BRYHINETTS, O. O. et al. Public value management and new public governance as modern approaches to the development of public administration. **Revista San Gregorio**, v. 1, n. 42, p. 205–214, 17 dez. 2020.
- CAVALCANTE, P. Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. **Texto para Discussão (TD) 2319**, n. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Brasília: Rio de Janeiro, 2017.
- CAVALCANTE, P. Innovations in the Federal Government During the Post-new Public Management Era. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 6, p. 885–902, 1 dez. 2018.



CAVALCANTE, P. L. Trends in Public Administration after Hegemony of the New Public Management. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 2, p. 195–218, 28 jun. 2019.

CHICA-VÉLEZ, S. A.; SALAZAR-ORTIZ, C. A. Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. **Opera**, v. 28, p. 17–51, 1 jan. 2021.

CHO, B. Bibliometric Analysis of Academic Papers Citing Dunleavy et al.'s (2006) "New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance": Identifying Research Clusters and Future Research Agendas. **Administration & Society**, v. 55, n. 5, p. 892–920, maio 2023.

CHRISTENSEN, T.; FAN, Y. Post-New Public Management: a new administrative paradigm for China? **International review of administrative sciences**, v. 84, n. 2, p. 389–404, 2018.

CORNEJO QUISPE, C. A. Modernization and implementation of the new public management. A systematic review. **Revista de Climatologia**, v. 23, p. 72–85, 2023.

COSTA, C. F. DA; SILVA, S. M. G. Novo neoliberalismo acadêmico e o Ensino Superior no Brasil. **Revista Eletrônica De Administração**, v. 25, n. 3, p. 6–35, 4 dez. 2019.

DALTRO, M. R.; FARIA, A. A. DE. Relato de experiência: Uma narrativa científica na pós-modernidade. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 19, n. 1, p. 223–237, jan. 2019.

ELVIRA, E. J. S.; BEZERRA, L. F. **O programa de gestão: no caminho da pós-nova gestão de desempenho?** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Cadernos Enap, 129; Coleção: Cátedras 2021, 2023. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7641/2/Caderno%20129-%20O%20Programa%20de%20Gest%C3%A3o%20-%20Final.pdf> Acesso em: 2 nov. 2023.

FORNASIER, M.; FRANKLIN, S. Governance, rational choice and New Public Management (NPM): a general view (and some critics). **Revista Brasileira de Estudos Políticos**, v. 119, p. 327–362, 1 nov. 2019.

FREDRIKSSON, M.; PALLAS, J. New Public Management. **The International Encyclopedia of Strategic Communication**, p. 1–6, 22 ago. 2018.

GOLDFINCH, S.; YAMAMOTO, K. Citizen perceptions of public management: Hybridisation and post-new public management in Japan and New Zealand. **Australian journal of public administration**, v. 78, n. 1, p. 79–94, 2019.

GUERRERO, O. Neoliberalismo Y Neogerencia Pública. **Revista Eletrônica De Administração**, v. 25, n. 2, p. 4–21, 1 maio 2019.

GURGEL JUNIOR, G. D. et al. (EDS.). **Novos modelos de gestão no SUS e as relações interinstitucionais de controle em foco**. Recife: Ed. UFPE, 2021.



HERNÁNDEZ, J. E. R. De los sistemas de gestión al modelo integrado de gestión en el sector público: una revisión del caso colombiano. **Revista Eletrônica De Administração**, v. 26, n. 1, p. 137–175, 1 abr. 2020.

HUGHES, O. Public Management: thirty years on. **International Journal of Public Sector Management**, v. 30, n. 67, p. 547–554, 6 set. 2017.

KANN-RASMUSSEN, N. Reframing instrumentality: from New Public Management to New Public Governance. **International Journal of Cultural Policy**, p. 1–14, 2023.

KARATAŞ, A. Post-New Public Management Paradigm and its effects on Public Administration. **Social Mentality and Researcher Thinkers Journal**, v. 5, n. 26, p. 1796–1805, 2019.

KLENK, T.; REITER, R. Post-New Public Management: reform ideas and their application in the field of social services. **International review of administrative sciences**, v. 85, n. 1, p. 3–10, 2019.

KNOX, C.; SHARIPOVA, D. Public sector reforms in developing countries: A preliminary review. **Public Administration & Development**, v. 43, n. 5, p. 368–380, 2023.

KUITERT, L.; VOLKER, L.; GRANDIA, J. Facing NPG implementation problems in municipal organizations: The wickedness of combined value systems. **Public Policy and Administration**, 19 jul. 2023.

LAFFIN, M. Explaining reforms: post-New Public Management myths or political realities? Social housing delivery in England and France. **International review of administrative sciences**, v. 85, n. 1, p. 45–61, 2019.

LAPUENTE, V.; VAN DE WALLE, S. The effects of new public management on the quality of public services. **Governance**, v. 33, n. 3, p. 461–475, 2020.

MAIA, T. S. V.; CORREIA, P. M. A. R. Challenges in Implementing New Public Management. **Lex Humana**, v. 14, n. 2, p. 121–138, dez. 2022.

MAIA, T. S. V.; CORREIA, P. M. A. R.; RESENDE, S. A. L. The Role of Leadership in Public Administration: Emerging Challenges of the New Public Management. **Lex Humana**, v. 15, n. 4, p. 17–35, nov. 2023.

MELO, S.; DE WAELE, L.; POLZER, T. The role of post-new public management in shaping innovation: the case of a public hospital. **International Review of Administrative Sciences**, v. 88, n. 4, p. 1032–1049, 1 dez. 2022.

MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico? **Revista de Administração Contemporânea**, v. v. 15, n. 2, p. 320–332, 2011.

MONTEIRO, L.; MOURA, J. T. V. Mapeando o debate entre os modelos de gestão pública no Brasil. **NAU Social**, v. 10, n. 18, p. 99–111, 30 abr. 2019.





MUHAMMADITYA, N.; HARDJOSOEKARTO, S. Digital transformation divergence of management item bank facing the era of society 5.0. **Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan**, v. 6, n. 1, p. 54–77, 2021a.

MUHAMMADITYA, N.; HARDJOSOEKARTO, S. Driving Bureaucracy Towards Post NPM: Case Studies And TNA Item Bank Management. **Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik**, v. 11, n. 1, p. 51–60, 2021b.

MUTIARIN, D.; MISRAN, M. New Public Management New Public Comparison Meta-Analysis Developed and Developing Country policies. **Journal of Government and Civil Society**, v. 5, n. 2, p. 146–163, 23 out. 2021.

NELIPA, D. et al. The New Public Management paradigm as a further interaction of the public and private sectors. **Revista San Gregorio**, n. 42, p. 182–193, 2020.

PARENTE, J. M.; VILLAR, L. B. E. Os sistemas educacionais no contexto da transição da Nova Gestão Pública para a Pós-Nova Gestão Pública: estudo comparado entre Brasil e Espanha. **Educar em Revista**, v. 36, 19 out. 2020.

PEREIRA, B.; CKAGNAZAROFF, I. Contributions to consolidate the new public governance: identifying dimensions of analysis. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 1, p. 111–122, 1 mar. 2021.

PEREIRA, S.; CORREIA, P. Movimentos Pós-Nova Gestão Pública: O Novo Serviço Público. **Lex Humana**, v. 12, n. 1, p. 69–85, 30 jun. 2020.

PETERS, B. G. Management, management everywhere: whatever happened to governance? **International Journal of Public Sector Management**, v. 30, n. 6–7, p. 606–614, 1 jan. 2017.

PLISCOFF-VARAS, C. Implementing the new public management: problems and challenges to public ethics. The Chilean case. **Convergencia**, v. 24, n. 73, p. 141–164, abr. 2017.

PUELLO-SOCARRÁS, J. F. Novo neoliberalismo: arquitetura estatal no capitalismo do século XXI. **Revista Eletrônica De Administração**, v. 27, n. 1, p. 35–65, 2021.

REITER, R.; KLENK, T. The manifold meanings of ‘post-New Public Management’ – a systematic literature review. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 1, p. 11–27, 21 maio 2018.

ROSA, L. S. DA; MACKEDANZ, L. F. A análise temática como metodologia na pesquisa qualitativa em Educação em Ciências. **Atos de Pesquisa em Educação**, v. 16, p. e8574, 2021.

SANTOS, C. L. T.; GOMES, R. C. Os Caminhos Percorridos para se Mensurar o Desempenho da Gestão Pública: uma revisão sistemática da literatura internacional. **XXII SEMEAD Seminários em Administração**, p. 1–12, nov. 2019.

SCOTT, R. J.; DONADELLI, F.; MERTON, E. R. Administrative philosophies in the discourse and decisions of the New Zealand public service: is post-New Public



Management still a myth? **International review of administrative sciences**, v. 89, n. 4, p. 941–957, 2023.

SILVA, T. A. DA; CRUBELLATE, J. M. Efeitos do modelo de financiamento na autonomia das universidades públicas: análise sob o enfoque institucional. **Revista Eletrônica De Administração**, v. 28, n. 1, p. 33–63, 28 abr. 2022.

STROIŃSKA, E. New Public Management as a Tool for Changes in Public Administration. **Journal of Intercultural Management**, v. 12, n. 4, p. 1–28, 1 dez. 2020.

WAHEDUZZAMAN, W. Challenges in transitioning from new public management to new public governance in a developing country context. **International Journal of Public Sector Management**, v. 32, n. 7, p. 689–705, 11 out. 2019.

XANTHOPOULOU, P.; PLIMAKIS, I. From New Public Management to Public Sector Management Reforms during the pandemic. The effects of Covid-19 on public management reforms and effectiveness. **Technium Social Sciences Journal**, v. 26, p. 576–596, 9 dez. 2021.

ZHANG, C. Research on New Public Management from a Multi-dimensional Perspective. **Frontiers in Business, Economics and Management**, v. 3, n. 1, p. 1–3, 2022.