

O Modelo Integrado de Valor Público: A Transparência como Variável de Controle na Evolução da Administração Pública Brasileira

The Integrated Public Value Model: Transparency as a Control Variable in the Evolution of Brazilian Public Administration

El Modelo Integrado de Valor Público: La Transparencia como Variable de Control en la Evolución de la Administración Pública Brasileña

Grupo temático 10 - Pensamento Social Brasileiro, Reforma Administrativa e Inovação

Jonas Oliveira Braga, Universidade Federal do Acre

Deivid Ilecki Forgiarini, Universidade Federal do Acre

Rubicleis Gomes da Silva, Universidade Federal do Acre

RESUMO

Este ensaio teórico analisa a trajetória da Administração Pública brasileira, marcada pela sobreposição e tensão entre os modelos Patrimonialista, Burocrático e Gerencial. O objetivo foi investigar como a Transparência Pública atua como variável de controle capaz de mitigar disfunções históricas e impulsionar a transição para a Nova Governança Pública (NPG). A metodologia consistiu na análise de conteúdo de 23 obras seminais e contemporâneas, sistematizando as convergências e divergências teóricas. Os resultados demonstram que a transparência evoluiu de um requisito formal para um mecanismo estratégico de gestão. A principal contribuição do trabalho é a proposição do Modelo Integrado de Valor Público da Transparência, que articula três dimensões complementares: (1) Legal-Burocrática, focada na conformidade e combate ao patrimonialismo; (2) Gerencial-Estratégica, voltada à performance e eficiência; e (3) Ética-Societária, que consolida a integridade e a accountability relacional. Conclui-se que a aplicação sistêmica destas dimensões permite superar o insulamento burocrático, legitimando a ação estatal e fortalecendo a integridade pública.

Palavras-chave: Administração Pública; Transparência; Modelo Integrado de Valor Público; Governança; Integridade.

ABSTRACT

This theoretical essay analyzes the trajectory of Brazilian Public Administration, marked by the overlap and tension between Patrimonial, Bureaucratic, and Managerial models. The objective was to investigate how Public Transparency acts as a control variable capable of mitigating historical dysfunctions and driving the transition to New Public Governance (NPG). The methodology consisted of content analysis of 23 seminal and contemporary works, systematizing theoretical convergences and divergences. The results demonstrate that transparency has evolved from a formal requirement to a strategic management mechanism. The main contribution of this work is the proposal of the Integrated Model of Public Value of Transparency, which articulates three complementary dimensions: (1) Legal-Bureaucratic, focused on compliance and combating patrimonialism; (2) Managerial-Strategic, aimed at performance and efficiency; and (3) Ethical-Societal, which consolidates integrity and relational accountability. It is concluded that the systemic application of these dimensions allows for overcoming bureaucratic insulation, legitimizing state action and strengthening public integrity.

Keywords: Public Administration; Transparency; Integrated Public Value Model; Governance; Integrity.

RESUMEN

Este ensayo teórico analiza la trayectoria de la Administración Pública brasileña, marcada por la superposición y tensión entre los modelos Patrimonialista, Burocrático y Gerencial. El objetivo fue investigar cómo la Transparencia Pública actúa como variable de control capaz de mitigar disfunciones históricas e impulsar la

transición hacia la Nueva Gobernanza Pública (NPG). La metodología consistió en el análisis de contenido de 23 obras seminales y contemporáneas, sistematizando las convergencias y divergencias teóricas. Los resultados demuestran que la transparencia evolucionó de un requisito formal a un mecanismo estratégico de gestión. La principal contribución del trabajo es la propuesta del Modelo Integrado de Valor Público de la Transparencia, que articula tres dimensiones complementarias: (1) Legal-Burocrática, centrada en el cumplimiento y el combate al patrimonialismo; (2) Gerencial-Estratégica, orientada al desempeño y la eficiencia; y (3) Ético-Societaria, que consolida la integridad y la accountability relacional. Se concluye que la aplicación sistémica de estas dimensiones permite superar el aislamiento burocrático, legitimando la acción estatal y fortaleciendo la integridad pública.

Palabras clave: Administración Pública; Transparencia; Modelo Integrado de Valor Público; Gobernanza; Integridad.

1. Introdução:

O Estado brasileiro, em sua trajetória histórica, tem sido marcado por um ciclo contínuo de reformas e crises administrativas que buscam, desde as raízes patrimonialistas (Faoro, 2001), alcançar a modernidade e a eficiência. A transição entre os modelos Burocrático, Gerencial e, mais recentemente, a Nova Governança Pública (NPG) tem sido o palco dessa busca por um serviço público mais impessoal e eficaz. Contudo, a persistência de disfunções estruturais como o clientelismo e a politização da burocracia demanda um mecanismo de controle que seja transversal a todos os modelos, capaz de dismantelar as zonas de sombra e garantir a legitimidade da ação estatal. Nesse contexto, a Transparência Pública emerge como essa variável central, fundamental para a consolidação dos pilares da Integridade, Accountability e da Gestão Social na administração contemporânea.

Este ensaio teórico se insere nesse debate, impulsionado pela necessidade de mapear e compreender os modelos de Administração Pública (AP) que moldaram a máquina estatal, e, sobretudo, de investigar o papel da Transparência como força motriz dessa evolução. A relevância desta investigação reside na imperatividade de diagnosticar as fragilidades estruturais persistentes para que se possa delinear caminhos mais eficazes para a alocação de recursos e a entrega de valor público na administração atual.

Dessa forma, a questão central que orienta este estudo é: De que modo a Transparência Pública atua como variável de controle, articulando a trajetória evolutiva dos modelos de Administração Pública no Brasil (Patrimonialismo, Burocracia, Gerencialismo e Governança) para promover a superação das disfunções e o fortalecimento da Integridade?

Para abordar essa lacuna, o objetivo geral é sintetizar as interpretações, comparar criticamente os modelos de AP e refinar os conceitos de gestão gerencial/Nova Administração Pública (NAP) e governança pública/*New Public Governance* (NPG), estabelecendo suas contribuições e limitações mútuas no contexto da administração brasileira. Atingir este objetivo demanda uma profunda revisão bibliográfica, conforme detalhado na seção de Metodologia, que utilizou uma amostra intencional de 23 obras clássicas e contemporâneas sobre a temática. Os principais resultados da análise integrada dos textos revelam que a AP brasileira opera em um campo de tensão entre a rigidez burocrática (Weber, 1999) e a busca por resultados do gerencialismo (Bresser-Pereira, 1998), apontando a Governança Pública e o foco em Integridade, Accountability e Gestão Social como o paradigma mais promissor para avançar na eficiência e na ética pública (Teixeira e Gomes, 2019; Paes de Paula, 2005).

A justificativa para este trabalho transcende o âmbito acadêmico, pois visa fornecer um arcabouço teórico robusto, aplicável à reflexão e ao aprimoramento da gestão no âmbito de órgãos e entidades da AP (como a gestão no estado do Acre, por exemplo), subsidiando a tomada de decisões estratégicas e a formulação de políticas públicas orientadas para o interesse coletivo.

A estrutura deste ensaio está organizada da seguinte forma: após esta Introdução, a Metodologia detalha o delineamento da pesquisa e os critérios de seleção da amostra; a seção de Resultados apresenta a exposição dos materiais; a Análise e Implicações para a Transparência Pública no Brasil discute as contribuições e desafios à luz do contexto aplicado; e, por fim, as Considerações Finais sumarizam as conclusões e sugerem novas possibilidades de investigação.

2. Metodologia

O estudo caracterizou-se como ensaio teórico com revisão bibliográfica, pois atendeu ao objetivo de sintetizar interpretações, comparar modelos e refinar conceitos de administração pública sem a necessidade de coleta de dados empíricos primários. Considerou-se adequado adotar esse delineamento porque a questão investigada demandou sistematização conceitual e histórica (patrimonialismo, burocracia, desenvolvimentismo, gestão gerencial/NAP e governança pública), bem como a comparação crítica entre autores clássicos e contemporâneos. A amostra consistiu no conjunto final de 23 obras (18 artigos, 2 livros, 1 caderno/monografia, 1 trabalho em anais de evento e 1 resenha), selecionadas a partir de um universo inicial de 37 materiais levantados pelos autores. A amostragem foi intencional e orientada por critérios de elegibilidade, quais sejam: (i) pertinência direta ao tema dos modelos e reformas da administração pública (com foco no Brasil); (ii) disponibilidade do texto integral; (iii) qualidade/veículo (periódicos científicos, livros de referência ou monografias institucionais reconhecidas); (iv) equilíbrio temporal entre clássicos e produções recentes (priorizando, quando existente, versões atualizadas, como no caso de Bresser-Pereira, 2022); e (v) eliminação de duplicidades.

A coleta ocorreu em bases como SciELO, Spell, Google Scholar e periódicos especializados, com termos combinados (p. ex.: “administração pública” AND patrimonialismo; burocrático; desenvolvimentista; “gerencial” OR “Nova Administração Pública”; “governança pública” OR “New Public Governance”), além de rastreamento de referências (snowballing) em trabalhos-chave. A triagem seguiu quatro etapas: identificação (busca e reunião dos 37 materiais), leitura de títulos/resumos, leitura de textos completos e decisão de inclusão, seguida de curadoria docente para conferir aderência, atualidade e diversidade de abordagens; os 23 textos selecionados foram redistribuídos a todos os alunos para leitura comum. A análise dos dados foi de conteúdo, conforme Bardin (2011), contemplando: (a) pré-análise (organização do material e definição de um plano de leitura); (b) exploração do material (codificação temática); e (c) tratamento, inferência e interpretação. As categorias temáticas foram definidas a priori com base na orientação da disciplina e refinaram-se durante a leitura: conceitos-chave, contexto histórico, instrumentos de gestão, limitações e legados para o Brasil, organizadas ao longo dos quatro modelos/teorias.

A unidade de análise foram os textos (artigos/livros/anais) e as unidades de registro foram trechos/segmentos que evidenciaram as categorias (definições, proposições, exemplos empíricos e críticas). As leituras foram distribuídas entre os estudantes; quando aplicável, realizou-se cotejo por pares e reconciliação por consenso. A sistematização ocorreu em planilha de extração, com campos para identificação, síntese, evidências e códigos. O rigor foi assegurado por: justificativa do delineamento teórico, critérios explícitos de seleção, registro transparente dos procedimentos, encadeamento lógico das interpretações e rastreabilidade das citações. O Quadro 1, a seguir, apresenta a lista final dos materiais selecionados após a curadoria, detalhando a fonte e o ano de publicação.

Quadro 1 - Obras selecionadas

Material	Tipo	Ano
ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília, DF: ENAP.	Livro Caderno ENAP	1997
ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro.	Artigo – RAP	2007
BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, Brasília.	Artigo – RSP	1996



EBAP

Encontro Brasileiro de Administração Pública
XIII EBAP, Junho de 2026, Brasília-DF, Brasil

ARTIGO

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. Revista do Serviço Público, Brasília.	Artigo – RSP	1998
CAPOBIANGO, Ronan Pereira et al. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. REGE – Revista de Gestão, São Paulo.	Artigo – REGE	2013
DUARTE, André Luís Faria; ZOUAIN, Deborah Moraes. Análise paradigmática do desenvolvimento do campo de administração pública no Brasil. Revista do Serviço Público, Brasília.	Artigo – RSP	2022
FAORO, Raymundo. Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro. São Paulo: Globo.	Livro	2001
FREITAS, Carlos Machado de. Políticas públicas no Brasil. Resenha. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro.	Resenha	2008
HELD, Thaisa Maira; BOTELHO, Tiago Resende. Da administração pública burocrática à gerencial: o desafio da politização da burocracia no presidencialismo de coalizão. Revista do Direito, Santa Cruz do Sul.	Artigo – Revista do Direito	2021
KLUMB, Rosangela; HOFFMANN, Micheline Gaia. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo.	Artigo – CGPC	2016
MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro.	Artigo – RAP	2008
MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada ao setor público brasileiro. Administração Pública e Gestão Social, Viçosa.	Artigo – APGS	2010
OLIVEIRA JÚNIOR, Temístocles Murilo de et al. Integridade, ética e combate à corrupção no campo da administração pública brasileira: desafios conceituais e horizontes possíveis. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo.	Artigo – CGPC	2024
PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo.	Artigo – RAE	2005
PEREIRA, Breno Augusto Diniz; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Contribuições para a consolidação da New Public Governance. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro.	Artigo – Cadernos EBAPE.BR	2021
PEREZ, Reginaldo Teixeira; FORGIARINI, Giorgio. A administração pública no Brasil moderno: os modelos burocrático e gerencial. Ensaios FEE, Porto Alegre.	Artigo. Ensaios FEE	2016
PORTELA JÚNIOR, Aristeu. Florestan Fernandes e o conceito de patrimonialismo na compreensão do Brasil. Plural, São Paulo.	Artigo – Plural	2012

ARTIGO

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro.	Artigo – RAP	2019
SEABRA, Sérgio Nogueira. A nova administração pública e mudanças organizacionais. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro.	Artigo – RAP	2001
SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro.	Artigo – RAP	2009
SILVA, Thiago Antunes da. Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo. Anais... Santa Cruz do Sul: Edunisc.	Anais de evento	2017
TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. Revista do Serviço Público, Brasília.	Artigo – RSP	2019
WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília.	Livro	1999

Fonte: elaborado pelos autores

Concluída a apresentação dos materiais, o capítulo seguinte realiza a análise dos artigos listados, discutindo suas contribuições, limites e pontos de convergência e divergência, e articulando-os aos modelos de administração pública que orientaram a disciplina.

3. Resultados

A análise da trajetória da Administração Pública (AP) brasileira revela um cenário complexo onde os paradigmas não se substituem integralmente, mas se sobrepõem, criando camadas geológicas de gestão que convivem em tensão. A literatura selecionada demonstra que a busca pela eficiência e pela integridade no setor público nacional é, em essência, uma luta contínua para superar a opacidade patrimonialista através de mecanismos de controle, dentre os quais a Transparência Pública assume papel central. A seguir, apresentam-se os resultados da revisão teórica, categorizados pela lógica evolutiva dos modelos de administração.

3.1. Bases do Patrimonialismo

A compreensão das disfunções contemporâneas da gestão pública brasileira exige o retorno aos fundamentos sociológicos da formação do Estado. O ponto de partida teórico reside na definição do tipo ideal de dominação legal-racional estabelecido por Weber (1999). Ao delinear a Burocracia como o ápice da racionalidade técnica, pautada na impessoalidade, na hierarquia e no regramento escrito, Weber fornece o "dever-ser" contra o qual a realidade histórica brasileira é contrastada. No entanto, a literatura aponta que o Brasil se distanciou dessa racionalidade pura devido à persistência de estruturas de poder arcaicas.

Em contraposição ao ideal weberiano, a obra seminal de Faoro (2001) diagnostica a raiz da ineficiência estatal no conceito de Estamento. O autor demonstra que o Patronato Político capturou o aparelho do Estado, operando a administração como uma extensão dos interesses privados da elite dirigente. Para Faoro, o Patrimonialismo não é um acidente, mas um traço estrutural que impede a distinção clara entre o público e o privado, criando um ambiente onde a opacidade é funcional à manutenção do poder. Essa leitura é aprofundada por Portela Júnior (2012), que, ao revisitar o conceito sob a ótica de Florestan Fernandes, sublinha que o Patrimonialismo é o mecanismo que bloqueia a formação de uma administração meritocrática, sendo a origem da fragilidade democrática e dos desvios de conduta que a transparência busca combater.

A transição desse modelo arcaico para estruturas modernas não ocorreu de forma linear. Perez e Forgiarini (2016) argumentam que a AP brasileira moderna tentou conciliar o controle da ordem burocrática com demandas emergentes por desempenho, resultando em um hibridismo institucional onde práticas patrimoniais sobrevivem nas brechas da lei. Esse diagnóstico é corroborado pela análise bibliométrica de Duarte e Zouain (2022), que identificam que, apesar da retórica democrática pós-1988, a produção científica no campo ainda não consolidou plenamente o paradigma do "interesse público" (sociocêntrico), permanecendo muitas vezes presa aos eixos de disputa de poder político ou de instrumentalidade administrativa.

Contemporaneamente, o risco patrimonialista se reinventa. Held e Botelho (2021) alertam para o fenômeno da politização da burocracia no presidencialismo de coalizão. Os autores evidenciam que o uso de cargos de alto escalão como moeda de troca política corrói a competência técnica e a integridade, perpetuando a lógica do favor sob nova roupagem institucional. Nesse contexto, a transparência deixa de ser apenas um requisito formal para se tornar uma ferramenta de sobrevivência da *res publica* contra a apropriação partidária.

3.2. Reforma Gerencial

Diante do esgotamento do modelo burocrático e da crise fiscal do Estado, a década de 1990 marcou a ascensão do paradigma Gerencial, focado na eficiência e na orientação para resultados. Bresser-Pereira (2022a) fundamenta a transição para a Administração Pública Gerencial (APG), propondo a substituição do controle rígido de processos (a priori) pelo controle de resultados (a posteriori). O autor estabelece a segmentação das atividades estatais e defende a descentralização e a autonomia dos gestores como meios de fortalecer a governança do Estado. Em texto complementar, Bresser-Pereira (2022b) detalha a arquitetura institucional do Plano Diretor (PDRAE), introduzindo as Organizações Sociais como mecanismo para flexibilizar a gestão e mitigar o risco de clientelismo nos serviços não exclusivos.

A importação desse modelo, contudo, não foi isenta de desafios. Abrucio (1997) analisa a influência da Nova Administração Pública (NAP) internacional, destacando a descentralização e o foco no cidadão-cliente como pilares para superar o formalismo burocrático. No entanto, o autor adverte que a eficácia da NAP no Brasil depende de uma adaptação cultural profunda, sob pena de os novos instrumentos gerenciais serem capturados pelas velhas práticas clientelistas. Essa visão crítica é amadurecida em Abrucio (2007), que aponta a coexistência problemática entre avanços na profissionalização e o insulamento tecnocrático. Para o autor, uma burocracia eficiente, porém isolada, compromete a accountability, exigindo que a reforma avance para mecanismos de controle social e transparência mais robustos.

A complexidade da implementação do modelo gerencial é abordada por Seabra (2001) sob a ótica da Teoria de Sistemas. O autor defende que a mudança para um modelo baseado em performance exige alinhamento sistêmico entre cultura, estrutura e recompensas; sem isso, a reforma torna-se ineficaz. Em uma perspectiva comparada, Matias-Pereira (2008) destaca que a reforma brasileira sofreu com atrasos e distorções em relação aos países desenvolvidos, gerando um modelo híbrido onde a rigidez burocrática muitas vezes sufoca a flexibilidade gerencial.

O caráter cíclico e muitas vezes inconcluso das reformas é reforçado por Capobianco et al. (2013), que apontam a falha histórica em promover uma ruptura cultural definitiva com o patrimonialismo. Empiricamente, Klumb e Hoffmann (2016) demonstram, através de estudo de caso no Judiciário, que a inovação no setor público tende a se concentrar em melhorias tecnológicas de processos internos (eficiência instrumental), com adoção ainda incipiente de práticas voltadas à participação cidadã, revelando um descompasso entre a modernização tecnológica e a abertura democrática.

3.3. Governança Pública

A insuficiência da eficiência gerencial pura impulsionou o debate em direção à Governança Pública, um modelo que busca integrar a capacidade administrativa à legitimidade política e social. Secchi (2009) oferece a taxonomia fundamental para esta análise, argumentando que os modelos (Burocrático, Gerencial e Governança) não se excluem, mas se sobrepõem. Para o autor, a Governança surge não para eliminar a burocracia, mas para introduzir a horizontalidade e a coordenação em rede. Essa visão é complementada por Silva (2017), que diferencia

Governança (capacidade técnica de entregar políticas) de Governabilidade (condição política de governar), reforçando que a AP moderna precisa equilibrar essas duas dimensões.

Teixeira e Gomes (2019) sintetizam a Governança como um sistema de direção e monitoramento essencial para o desenvolvimento, destacando o papel indutor do Tribunal de Contas da União (TCU) na institucionalização de práticas que unem conformidade e desempenho. Avançando na teoria, Pereira e Ckagnazaroff (2021) discutem a *New Public Governance* (NPG), enfatizando que a resolução de problemas complexos exige a coordenação entre Estado, mercado e sociedade civil. Os autores identificam a democracia deliberativa, a coprodução e o valor público como dimensões essenciais, sugerindo que a transparência deve evoluir para permitir a participação ativa da sociedade, e não apenas a fiscalização passiva.

Há, contudo, um debate crítico sobre a orientação desse modelo. Paes de Paula (2005) estabelece uma dicotomia salutar entre a Administração Pública Gerencial e a Gestão Social. A autora critica a importação indiscriminada de modelos empresariais que subordinam o interesse público à lógica econômica, defendendo uma Administração Pública Societal que priorize a equidade e a participação política deliberativa. Freitas (2008) reforça essa perspectiva ao analisar políticas públicas, argumentando que a eficácia estatal depende da articulação intersetorial e da relevância social das entregas, transcendendo a mera eficiência operacional.

3.4. Integridade e Controle

A categoria final dos resultados aponta para a consolidação da Integridade e da Ética como os novos pilares de sustentação da Administração Pública, onde a transparência atua como ferramenta operacional. Matias-Pereira (2010) propõe a adaptação dos princípios de Governança Corporativa para o setor público como estratégia para mitigar o conflito de agência entre o cidadão (principal) e o gestor (agente). Para o autor, mecanismos robustos de accountability e transparência são essenciais para reduzir a assimetria de informação e combater desvios.

A validação empírica da importância desses mecanismos é fornecida por Santos e Rover (2019). O estudo comprova estatisticamente que práticas de governança, especialmente transparência e accountability, influenciam positivamente a eficiência na alocação de recursos públicos em saúde e educação, estabelecendo um vínculo direto entre a abertura de dados e a performance da gestão.

Por fim, o trabalho recente de Oliveira Júnior et al. (2024) posiciona a Integridade não apenas como conformidade legal, mas como um sistema preventivo de gestão de riscos. Os autores defendem que a superação das raízes patrimonialistas exige a institucionalização de programas de compliance público e a promoção de uma cultura de ética que vá além da punição, focando na prevenção.

Em síntese, a sistematização realizada via análise de conteúdo, conforme preconizado por Bardin (2011), revela que a Transparência Pública deixou de ser um mero requisito burocrático de publicação de atos para se tornar a variável central de controle, uma vez que ela se destaca como o elo que permite monitorar a eficiência gerencial, viabilizar a participação na governança e garantir a integridade contra o patrimonialismo, constituindo a base para o modelo integrado que será discutido a seguir.

4. Análises e Implicações para a Transparência Pública no Brasil

4.1. Bases do Patrimonialismo e Resistência da Burocracia

A Transparência Pública, na análise da trajetória administrativa brasileira, transcende a mera obrigação legal; ela se estabelece como o antídoto funcional e histórico contra a matriz patrimonialista (Faoro, 2001; Portela Júnior, 2012) que, estruturalmente, confunde o público e o privado. Inicialmente, a Transparência é um imperativo de Conformidade Legal, legado direto do ideal Burocrático (Weber, 1999), que exigiu o registro formal e a publicidade dos atos para garantir a impessoalidade e o controle formal.

Contudo, essa herança, embora necessária, gerou no Brasil a disfunção do burocratismo de dados (Capobianco et al., 2013; Matias-Pereira, 2008). O desafio não é mais a ausência de informação, mas a sua opacidade por volume e inacessibilidade. A informação existe (em diários oficiais, portais), mas está dispersa, em

formatos pouco amigáveis ou com terminologia técnica que a torna ineficaz para o controle social efetivo (Silva, 2017). A Transparência Burocrática, ao focar na regra, é vulnerável à manipulação.

A urgência reside em transformar a Transparência de um custo burocrático em uma alavanca de valor público. A implicação estratégica é que a Transparência deve atuar ativamente na exposição das zonas de sombra criadas pela politização da burocracia (Held e Botelho, 2021). A obra de Faoro (2001) demonstrou que o Estamento atua nas brechas da lei, utilizando o aparato legal para fins privados; a Transparência Ativa, ao dar publicidade não apenas aos gastos, mas às justificativas dos processos decisórios (minutas, pareceres, nomeações de cargos comissionados), dificulta a perpetuação do clientelismo e do tráfico de influência. O paralelo entre Faoro e Held e Botelho é notável: o Estamento Patrimonial, que era a forma de dominação do passado, encontra na politização dos cargos de alto escalão do presente uma via de persistência, reforçando a confusão entre os interesses partidários e o interesse público. A Transparência Ativa atua aqui como um mecanismo de defesa democrático, forçando a justificativa racional (weberiana) dos atos que, de outra forma, seriam discricionários.

Nesse sentido, a Transparência se torna o mecanismo de defesa primário da meritocracia e da ética (Oliveira Júnior et al., 2024), confirmando a sua função como o primeiro e mais potente instrumento de combate à herança patrimonial na administração. A Transparência publiciza o ato de governo, realocando o poder de volta para a esfera pública e forçando a justificativa racional dos atos, o que se alinha perfeitamente ao ideal weberiano de racionalidade legal que foi deturpado no contexto brasileiro. A luta pela AP moderna é, antes de tudo, uma luta pela visibilidade e pela publicização do que é público. A mera Lei de Acesso à Informação (LAI) é insuficiente se os dados divulgados estiverem em um formato de "escuridão de dados" ou forem reativos à demanda, e não proativos. A superação do Patrimonialismo exige, portanto, a Transparência como uma postura institucional, e não apenas um requisito legal.

A luta pela superação do Patrimonialismo no Brasil não é um evento único, mas um processo contínuo de institucionalização da impessoalidade. A Transparência, na Dimensão I (Legal-Burocrática) do Modelo Integrado, fornece o arcabouço formal para este combate, mas o desafio persiste na sua eficácia prática. A experiência comparada, conforme Matias-Pereira (2008), sugere que a mera cópia de leis ou a implementação de portais sem uma mudança na cultura política (Faoro, 2001) e nos incentivos organizacionais (Seabra, 2001) resulta apenas em uma burocracia mais cara e ainda clientelista. A Transparência, para ser o antídoto, deve ser complementada pela Integridade Ativa, que busca antecipar e neutralizar os riscos éticos antes que se tornem desvios (Oliveira Júnior et al., 2024). Essa complementariedade é o caminho para evitar que o Patrimonialismo utilize a própria Burocracia para legitimar a apropriação privada.

4.2. A Transição Gerencial e a Busca pela Eficiência

Com a ascensão do Gerencialismo/NAP (Bresser-Pereira, 2022; Abrucio, 1997), a Transparência migra de um requisito legal (input) para um Fator Estratégico de Performance (output e outcome). O Gerencialismo, ao trocar o controle de processo pelo controle por resultados (Bresser-Pereira, 2022), exige que o desempenho da AP seja publicizado para legitimidade e avaliação, criando um imperativo por visibilidade que é estranho à lógica burocrática tradicional. Essa exigência é validada empiricamente: Santos e Rover (2019) demonstraram, por meio de análise estatística robusta, que mecanismos de Governança, especialmente Transparência e Accountability, resultam em melhoria significativa na eficiência da alocação de recursos públicos em áreas sensíveis como educação e saúde nos municípios brasileiros. Essa evidência é muito importante, pois desloca a Transparência da esfera meramente ética (combate à corrupção) para a esfera da performance e da eficácia administrativa.

A Transparência, ao permitir que a sociedade e os órgãos de controle comparem resultados entre diferentes unidades da federação (benchmarking), cria um ambiente de competição gerencial saudável, pressionando as unidades administrativas a aprimorarem suas entregas e a inovarem (Klumb e Hoffmann, 2016). No entanto, o Gerencialismo, por si só, é insuficiente para garantir o alinhamento total aos objetivos públicos; sua instrumentalidade exige um sistema de direção, monitoramento e controle robusto. É neste ponto que a Transparência se torna o elo com a Governança Pública (NPG) (Teixeira e Gomes, 2019; Secchi, 2009). A NPG demanda que os princípios de Governança Corporativa (Matias-Pereira, 2010), como Accountability e Transparência, sejam internalizados no setor público.

Nesse contexto, Matias-Pereira (2010) detalha que essa adaptação é a estratégia gerencial mais eficaz para mitigar o conflito de agência (a assimetria de interesses entre o cidadão-principal e o gestor-agente). Ao exigir a

divulgação de resultados e a prestação de contas do desempenho (Accountability), a Transparência Gerencial, na Dimensão II do Modelo Integrado, atua como um sistema de alarme precoce, permitindo o alinhamento da gestão aos objetivos estratégicos e mitigando o risco de o foco no processo (burocracia) ou na apropriação privada (patrimonialismo) comprometer a entrega de valor público. A ênfase é, portanto, em uma gestão que não só faz o que é legal, mas que faz com eficiência e de forma mensurável.

4.3. A Tensão entre Eficiência Instrumental e Legitimidade Societal

Apesar da convergência, a literatura revela uma tensão crucial articulada por Paes de Paula (2005): a Transparência Gerencial, focada apenas em dados de output (quantos serviços foram entregues, quão rápido), é limitada e insuficiente, pois pode negligenciar a dimensão sociopolítica e a equidade. Paes de Paula argumenta que a importação acrítica de modelos empresariais subordina o interesse público (Gestão Social) à lógica da produtividade e da eficiência. Essa tensão é fundamental para o futuro da AP brasileira: o foco exclusivo na performance gerencial, sem a Accountability Societal, pode gerar o que Abrucio (2007) chamou de insulamento tecnocrático, onde a burocracia competente opera de forma eficiente, mas desconectada das necessidades reais da população ou dos valores democráticos.

O desafio, portanto, é traduzir a eficiência gerencial (Dimensão II) para a linguagem do Valor Público (Pereira e Ckagnazaroff, 2021). A Transparência, neste contexto, não deve apenas mostrar como o dinheiro foi gasto (Dimensão I), nem quanto foi entregue (Dimensão II), mas sim o que mudou na vida do cidadão (outcome e impacto). A Governança exige que a Transparência inclua canais de Gestão Social (Freitas, 2008), garantindo que a informação seja utilizada para a participação deliberativa e para medir o impacto real nas políticas públicas (Paes de Paula, 2005; Pereira e Ckagnazaroff, 2021). A NPG, com seu foco na coordenação em redes e na coprodução, demanda uma Transparência Relacional, onde o fluxo de informação não é apenas vertical (Estado para o Cidadão), mas horizontal e deliberativo.

Projeção da Tensão e o Papel da Tecnologia: O uso da inovação tecnológica (Klumb e Hoffmann, 2016) é um mediador fundamental. A tecnologia permite, por um lado, o aumento da eficiência burocrática (Klumb e Hoffmann, 2016, caso TRE-SC), mas, por outro, pode ser instrumentalizada para a "transparência cosmética", divulgando dados brutos sem utilidade social. O futuro da AP, portanto, depende da utilização da tecnologia para criar plataformas de Transparência Cidadã, onde os dados de performance (Dimensão II) são traduzidos em informações sobre impacto social (Dimensão III), conforme preconiza a Gestão Social. O sucesso da reforma gerencial, assim, não está apenas em economizar dinheiro, mas em usar a economia e a eficiência para alcançar a equidade e a relevância social, e isso só pode ser mensurado quando a Transparência se abre para a dimensão societal.

4.4. O Modelo Integrado de Valor Público: Proposição Teórica e Projeções Futuras

A análise global dos dados (Duarte e Zouain, 2022; Secchi, 2009) revela o pragmatismo da AP brasileira, que opera em um campo de tensão perene, onde os modelos não se substituem, mas se sobrepõem. A Burocracia de Weber (1999) fornece a base legal; o Gerencialismo (Bresser-Pereira, 2022) exige o foco em resultados; e a Governança (Teixeira e Gomes, 2019) impõe a necessidade de legitimidade e coordenação. Essa sobreposição, conforme Capobianco et al. (2013), explica por que as disfunções persistem, pois a cada nova reforma (como a NAP), o Patrimonialismo encontra uma nova roupagem para se manifestar (como a politização de Held e Botelho, 2021).

Nessa dinâmica, a Transparência emerge como a variável de controle que impulsiona a AP para o paradigma da NPG. O avanço estratégico para o Brasil é a integração expressiva da Transparência com a Integridade (Oliveira Júnior et al., 2024), transformando-a em um sistema de Gestão de Riscos Éticos e de valor. O objetivo do estudo é alcançado, pois a síntese da literatura aponta a Transparência como a variável de controle que permite à AP superar sua natureza tensional e avançar em sua trajetória evolutiva.

Para ilustrar essa síntese e as relações conceituais, é proposto o Modelo Integrado de Valor Público da Transparência (Quadro 3), que organiza as funções da Transparência em diferentes dimensões de valor, interligando a evolução dos modelos:

Quadro 2 - Modelo Integrado de Valor Público da Transparência

Dimensão da AP	Vetor de Transparência	Funções e Implicações	Literatura de Base
I. Legal-Burocrática (Herança)	Divulgação de Inputs e Processos (LAI, Diários Oficiais, Rastreabilidade)	Garante a Conformidade e a Rastreabilidade documental contra o desvio patrimonial.	Weber (1999); Matias-Pereira (2010); Silva (2017).
II. Gerencial-Estratégica (Performance)	Divulgação de Outputs, Outcomes e Indicadores de Desempenho (Portais de Desempenho)	Permite o Controle por Resultados e a Eficiência Gerencial (comparação, benchmarking).	Bresser-Pereira (2022); Abrucio (2007); Santos e Rover (2019).
III. Ética-Societária (Governança-Integridade)	Canais de Accountability (Ouvidoria, Prestação de Contas) e Divulgação de Riscos de Integridade (Programas de Compliance)	Fortalece a Legitimidade Social e a Integridade Ativa como barreira contra a Politização.	Teixeira e Gomes (2019); Paes de Paula (2005); Oliveira Júnior et al. (2024); Held e Botelho (2021).

Fonte: elaborado pelos autores

4.5. Implicações do Modelo para a AP Contemporânea e o Futuro da Gestão

O Modelo Integrado tem implicações diretas para a gestão contemporânea. A Dimensão I (Legal-Burocrática) funciona como a base mínima de legalidade; sem ela, não há Estado de Direito (Weber, 1999). A Transparência nesta dimensão é reativa e passiva, focada no *input* (regras e processos). Contudo, a Dimensão II (Gerencial-Estratégica) exige o uso proativo da Transparência para o *output* e *outcome* (Matias-Pereira, 2010). O valor reside aqui na capacidade de aprendizado e na melhoria da performance. O *benchmark* de Santos e Rover (2019) só é possível se houver Transparência Gerencial adequada.

O salto paradigmático está na Dimensão III (Ética-Societária). O Brasil, hoje, está no processo de transição da ênfase na Dimensão II para a consolidação da Dimensão III, exigida pela NPG (Teixeira e Gomes, 2019; Pereira e Ckagnazaroff, 2021). A institucionalização da Integridade Ativa é a projeção mais imediata e necessária para o futuro da AP brasileira. Não basta ser eficiente (Gerencialismo); é imperativo ser legítimo (Governança). A Transparência, nesta última dimensão, atua como uma ferramenta de *coprodução* (Paes de Paula, 2005), onde o cidadão utiliza a informação para participar, fiscalizar e aprimorar a entrega de valor público. A abertura de canais de ouvidoria e a divulgação de mapas de risco de Integridade (Oliveira Júnior et al., 2024) transformam o cidadão de mero usuário em “cogestor” do risco ético do Estado.

A Institucionalização da Governança: O Modelo Integrado reflete a necessidade de uma Governança Sistêmica. O esforço do Tribunal de Contas da União (TCU) em emitir o Referencial Básico de Governança Pública (Teixeira e Gomes, 2019) atesta que o controle externo está atuando como um indutor institucional para a adoção da Dimensão III, forçando a AP a se mover além da mera Conformidade Burocrática. Para a AP do Acre, por exemplo, a adoção do Modelo Integrado implica o desenvolvimento de sistemas que permitam: (i) a rastreabilidade burocrática dos processos de compras (Dimensão I); (ii) a divulgação de indicadores de resultado de políticas públicas em saúde e educação (Dimensão II); e (iii) a manutenção de um canal efetivo de comunicação para o controle social e a gestão de riscos éticos (Dimensão III).

O Futuro da Transparência: A projeção para o futuro da AP brasileira é que a Transparência se consolide como o elo de Governança e Governabilidade (Silva, 2017). Ela deve deixar de ser apenas um relatório a ser cumprido (Lógica Burocrática) ou um dado de benchmark (Lógica Gerencial) para se tornar uma ferramenta de coprodução (Paes de Paula, 2005), onde o cidadão utiliza a informação para participar e aprimorar a entrega de valor público. O insucesso das reformas administrativas anteriores foi, em grande parte, devido à incapacidade de

articular essas dimensões de forma sistêmica (Capobianco et al., 2013). A Transparência, como variável de controle unificadora, oferece o arcabouço teórico para que essa articulação seja realizada, garantindo que a eficiência gerencial se harmonize com os valores democráticos e sociais.

A síntese e conclusão dos resultados reafirmam que o Brasil está em um ciclo de reformas (Secchi, 2009; Perez e Forgiarini, 2016), mas que o sucesso da AP não virá apenas da eficiência instrumental (NAP), e sim da capacidade de utilizar a Transparência como um mecanismo de Governança e Integridade, alinhando a gestão pública aos valores democráticos e sociais (Paes de Paula, 2005). A Transparência é, portanto, o elemento que, de forma inequívoca, atesta que o objetivo do estudo foi alcançado, provendo o arcabouço teórico e o modelo para a superação das disfunções. A adoção plena do Modelo Integrado não implica a eliminação da Burocracia ou do Gerencialismo, mas sim a subordinação de suas ferramentas ao propósito maior da Governança: a geração de valor público com ética e legitimidade.

Considerações finais

O presente ensaio teórico propôs a análise da trajetória evolutiva da Administração Pública brasileira, desde o Patrimonialismo até a Nova Governança Pública (NPG), com o objetivo de sintetizar as contribuições da literatura e propor um modelo que contribua para a superação das disfunções persistentes. A análise dos 23 materiais selecionados confirmou que a AP brasileira é um campo de modelos sobrepostos em tensão (Secchi, 2009; Capobianco et al., 2013), onde o Patrimonialismo (Faoro, 2001) resiste por meio de novas roupagens, como a politização da burocracia (Held e Botelho, 2021) e o insulamento tecnocrático (Abrucio, 2007).

O estudo conclui que a Transparência Pública não é apenas um instrumento de gestão ou uma obrigação legal, mas a variável de controle essencial para a transição paradigmática. Essa conclusão se materializa no Modelo Integrado de Valor Público da Transparência, que articula as três dimensões de valor. Primeiramente, na Dimensão Legal-Burocrática, a Transparência funciona como o antídoto histórico que expõe as disfunções patrimonialistas, garantindo a rastreabilidade e a impessoalidade weberiana (Weber, 1999). Em segundo lugar, na Dimensão Gerencial-Estratégica, ela é o fator de performance que valida empiricamente o controle por resultados (Santos e Rover, 2019), permitindo o benchmarking e a busca por eficiência (Bresser-Pereira, 2022). Por fim, e de forma mais promissora, na Dimensão Ética-Societária, a Transparência se integra à Integridade Ativa (Oliveira Júnior et al., 2024), atuando como uma ferramenta de Accountability relacional e Gestão Social (Paes de Paula, 2005), legitimando a ação estatal perante a sociedade.

As contribuições deste ensaio se dão em dois campos principais. No campo teórico, o trabalho oferece uma síntese robusta da literatura brasileira, integrando criticamente autores clássicos (Faoro, Weber) e contemporâneos (Bresser-Pereira, Paes de Paula, Oliveira Júnior) em um único arcabouço analítico, culminando na proposição do Modelo Integrado, que oferece uma nova perspectiva para a análise da Transparência. No campo profissional, o modelo proposto serve como um guia prático para gestores públicos (como no exemplo da AP do Acre) e órgãos de controle (como o TCU e CGU), indicando que a modernização da gestão deve ser holística, exigindo o desenvolvimento simultâneo das três dimensões de Transparência para gerar Valor Público de forma sustentável, ética e socialmente relevante.

A principal fragilidade do estudo reside na sua natureza estritamente teórica. Embora os achados empíricos de Santos e Rover (2019) e o estudo de caso de Klumb e Hoffmann (2016) forneçam validação parcial das hipóteses, o Modelo Integrado de Valor Público da Transparência é, neste momento, uma proposição conceitual.

Dessa forma, indicam-se três possibilidades de investigação futura: (i) o desenvolvimento de um estudo de caso aprofundado em um órgão da Administração Pública para aplicar e validar empiricamente as três dimensões do Modelo Integrado, avaliando o nível de maturidade da Transparência em cada vetor; (ii) a operacionalização metodológica dos construtos teóricos, por meio da decomposição de suas variáveis latentes e descritores operacionais, visando a construção de uma matriz de indicadores padronizada; e (iii) a realização de pesquisa qualitativa que explore a percepção de valor dos diferentes *stakeholders* (cidadãos, burocratas e políticos) sobre os dados de transparência divulgados, a fim de medir o sucesso da Transparência Relacional da Dimensão Ética-Societária.

Referências

- ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília, DF: ENAP, 1997. (Cadernos ENAP, n. 10).
- ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa 1967–2007, p. 67–86, 2007.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BERTERO, Carlos Osmar. Réplica 2 – O que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 338–342, mar./abr. 2011.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 73, ed. esp. 85 anos, p. 53–87, nov. 2022. DOI: 10.21874/rsp.v73.ib.8722.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 73, ed. esp. 85 anos, p. 180–219, nov. 2022. DOI: 10.21874/rsp.v73.ib.8723.
- CAPOBIANGO, Ronan Pereira; NASCIMENTO, Aparecida de Lourdes do; SILVA, Edson Arlindo; FARONI, Walmer. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. *REGE – Revista de Gestão*, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 61–78, jan./mar. 2013. DOI: 10.5700/rege487.
- CRESWELL, John W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2014.
- DUARTE, André Luís Faria; ZOUAIN, Deborah Moraes. Análise paradigmática do desenvolvimento do campo de administração pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 73, n. 3, p. 479–499, jul./set. 2022. DOI: 10.21874/rsp.v73.i3.5603.
- FAORO, Raymundo. *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*. 3. ed. rev. São Paulo: Globo, 2001.
- FREITAS, Carlos Machado de. Políticas públicas no Brasil [Resenha]. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 9, p. 2193–2196, set. 2008. (Resenha de: HOCHMAN, G.; ARRETCHE, M.; MARQUES, E. (Org.). *Políticas públicas no Brasil*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007).

- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- HELD, Thaisa Maira; BOTELHO, Tiago Resende. Da administração pública burocrática à gerencial: o desafio da politização da burocracia no presidencialismo de coalizão. *Revista do Direito*, Santa Cruz do Sul, n. 63, p. 163–185, 2021. DOI: 10.17058/rdunisc.v0i63.14712.
- KLUMB, Rosangela; HOFFMANN, Micheline Gaia. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 21, n. 69, maio/ago. 2016. DOI: 10.12660/cgpc.v21n69.53902.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61–82, jan./fev. 2008.
- MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109–134, jan./mar. 2010.
- MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320–332, mar./abr. 2011.
- OLIVEIRA JÚNIOR, Temístocles Murilo de; RODRIGUES, Karina Furtado; MIDDLEJ E SILVA, Suylan de Almeida; BERGUE, Sandro Trescastro. Integridade, ética e combate à corrupção no campo da administração pública brasileira: desafios conceituais e horizontes possíveis. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 29, e92312, 2024. DOI: 10.12660/cgpc.v29.92312.
- PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36–49, jan./mar. 2005.
- PEREIRA, Breno Augusto Diniz; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Contribuições para a consolidação da New Public Governance: identificação das dimensões para sua análise. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 111–122, jan./mar. 2021. DOI: 10.1590/1679-395120200104.
- PEREZ, Reginaldo Teixeira; FORGIARINI, Giorgio. A administração pública no Brasil moderno: os modelos burocrático e gerencial. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 37, n. 1, p. 283–304, jun. 2016.

PORTELA JÚNIOR, Aristeu. Florestan Fernandes e o conceito de patrimonialismo na compreensão do Brasil.

Plural, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 9–27, 2012.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 732–752, jul./ago.

2019. DOI: 10.1590/0034-761220180084.

SEABRA, Sérgio Nogueira. A nova administração pública e mudanças organizacionais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 19–43, 2001.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347–369, mar./abr. 2009.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 25. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

SILVA, Thiago Antunes da. Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo. In: VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional – Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios, 2017, Santa Cruz do Sul. *Anais...* Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2017.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519–550, out./dez. 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Trad. Regis Barbosa; Karen Elsabe Barbosa; rev. téc. Gabriel Cohn. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 1999. 2 v.

YIN, Robert K. *Qualitative research from start to finish*. 2. ed. New York: Guilford Press, 2015.