




## EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA: DESAFIOS E TRANSFORMAÇÕES

 <https://doi.org/10.56238/isevmjv2n1-020>

Recebimento dos originais: 10/01/2023

Aceitação para publicação: 29/01/2023

**Elvis Alves de Souza**

### RESUMO

A gestão pública tem evoluído ao longo dos anos para atender às crescentes demandas da sociedade e aos desafios globais. Modelos como a Gestão Baseada em Resultados (RbM) e a Nova Gestão Pública (NPM) têm sido adotados para promover maior eficiência, transparência e melhoria dos serviços ao cidadão. Esses modelos visam descentralizar processos, aumentar a flexibilidade administrativa e incentivar parcerias público-privadas para otimizar recursos e melhorar a qualidade da prestação de serviços públicos. A transformação digital, impulsionada pelo uso de novas tecnologias como inteligência artificial e big data, também desempenhou um papel crucial na modernização da administração pública, facilitando a tomada de decisões e tornando os serviços mais acessíveis e eficientes. No entanto, ainda existem barreiras significativas para a plena implementação desses modelos, como resistência à mudança, burocracia excessiva e falta de uma cultura organizacional voltada para a inovação. A superação dessas limitações requer investimento contínuo em inovação tecnológica, capacitação gerencial e mudança cultural nas instituições públicas. Pesquisas sobre a evolução dos modelos de gestão pública indicam que a adaptação constante às novas realidades sociais, econômicas e tecnológicas é essencial para a construção de uma administração pública mais eficaz, inclusiva e centrada nas pessoas. Por isso, a adaptação e a inovação são cruciais para garantir que os modelos de gestão pública possam atender às necessidades de uma sociedade em constante mudança, promovendo um governo mais ágil e eficiente.

**Palavras-chave:** Gestão pública. Transformação digital. Resultados. Parcerias público-privadas. Eficiência administrativa.

## 1 INTRODUÇÃO

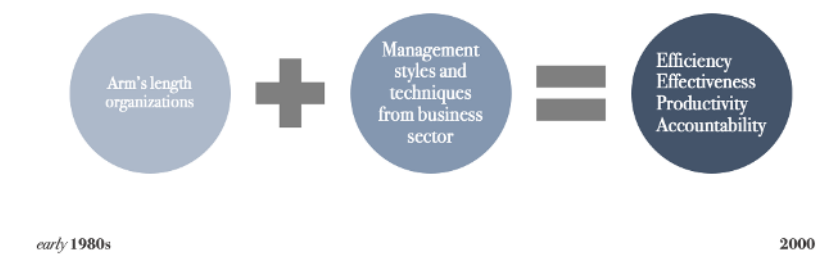
A governança e a eficiência administrativa são bases cruciais para a construção de um setor público transparente, eficaz e focado no cidadão. À medida que a demanda por melhores serviços e gerenciamento de custos continua a aumentar, os governos em todo o mundo adotaram modelos de gerenciamento inovadores para agilizar processos e aprimorar a prestação de serviços.

No setor público, a governança refere-se aos mecanismos e práticas que garantem que a tomada de decisões esteja alinhada com o bem público. É sustentado por princípios como participação, transparência e responsabilidade. Organizações como a OCDE enfatizam a importância de uma administração pública eficiente, capaz de alocar recursos de forma eficaz e fornecer serviços de qualidade. No Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) estabelece princípios de governança como integridade, confiabilidade e capacidade institucional, que servem como um guia para o aprimoramento da administração pública.

Dentre as estratégias de gestão voltadas para a melhoria da eficiência administrativa, destaca-se o modelo de Gestão Baseada em Resultados (GpR). Essa abordagem se concentra no estabelecimento de metas específicas e indicadores de desempenho para garantir que os órgãos públicos sejam orientados para resultados. O uso generalizado de contratos de gestão e sistemas de avaliação são estratégias-chave dentro dessa estrutura. Da mesma forma, o modelo da Nova Gestão Pública (NPM), inspirado no setor privado, defende maior descentralização, flexibilidade e prestação de serviços de maior qualidade. O MNP incentiva a terceirização de tarefas não essenciais e fomenta parcerias público-privadas (PPPs), que ajudam a aumentar os investimentos e promover a inovação no setor público.

**Figura 1:** Conceituando a Nova Gestão Pública.

### Conceptualizing New Public Management



**Fonte:** Vignieri (2020).



A transformação digital desempenha um papel fundamental na modernização da administração pública. A adoção de governança digital e estruturas de governo aberto melhora a transparência e a eficiência, utilizando tecnologias como inteligência artificial, big data e automação para aprimorar a tomada de decisões e os serviços aos cidadãos. As iniciativas de governo aberto também incentivam uma maior participação da sociedade no desenvolvimento e supervisão de políticas públicas. A governança compartilhada e colaborativa é outra estratégia crítica, envolvendo várias partes interessadas – como a sociedade civil e o setor privado – na elaboração de soluções para desafios coletivos, o que fortalece a democracia e aumenta a legitimidade das ações governamentais.

Apesar dos avanços na adoção de modelos de gestão mais eficientes, desafios como o excesso de burocracia, a resistência à mudança e a qualificação técnica inadequada continuam dificultando a modernização do setor público. Superar esses desafios requer um forte foco em inovação, treinamento gerencial e promoção de uma cultura de governança. Com esses esforços, torna-se possível criar uma administração pública mais ágil, eficaz e centrada no cidadão, melhorando a qualidade de vida da população.

O estudo de Ingram e Nitsenko (2021) avalia a importância dos paradigmas que impulsionam a evolução dos modelos de administração pública. Sua pesquisa examina os modelos existentes de perspectivas profissionais e acadêmicas, incluindo Administração Pública Tradicional (TPA), Nova Gestão Pública (NPM) e Nova Governança Pública (NPG), ao mesmo tempo em que considera fatores espaciais que influenciam o desenvolvimento de novos paradigmas. Eles argumentam que os modelos de administração pública estão em constante evolução, particularmente durante as crises, o que resulta na mistura de características de vários paradigmas e no surgimento de modelos híbridos. Essa percepção é crucial para entender como os modelos atuais podem ser aplicados à governança e gestão do setor público. Além disso, o estudo ressalta a importância da administração pública nas burocracias em diferentes formas de governo, destacando sua transformação contínua.

A pesquisa de Aristovnik, Murko e Ravšelj (2022) explora a evolução dos modelos de governança pública em um ambiente dinâmico e em evolução, com foco em como diferentes princípios e estruturas coexistem dentro das instituições da administração pública. Seu estudo sobre a Eslovênia revela que as instituições da administração estatal são amplamente influenciadas pelos princípios neoweberianos, enquanto as administrações locais mostram uma inclinação mais forte para a governança pública gerencial e as práticas de governança da era digital. Essas descobertas fornecem informações valiosas para os gestores públicos com o objetivo de aumentar



a eficiência e a governança democrática, ao mesmo tempo em que oferecem orientação aos formuladores de políticas para futuras reformas administrativas.

Stroińska (2020) explora a implementação da Nova Gestão Pública (MNP) como um modelo que busca substituir o sistema burocrático tradicional por uma estrutura gerencial focada na eficiência, descentralização e cooperação entre os setores público e privado. O estudo enfatiza que a integração dos mecanismos de mercado na gestão pública melhora a qualidade do serviço sem aumentar os impostos, atendendo às crescentes expectativas dos cidadãos. A pesquisa conclui que a transformação da administração pública requer a aplicação de estratégias empresariais e a adoção de princípios gerenciais para alcançar uma governança mais eficaz e orientada a resultados. O NPM, portanto, reformula o papel das instituições públicas, defendendo estratégias inovadoras e maior eficiência na prestação de serviços.

O estudo de Manliev (2021) traça a evolução dos modelos de governança pública, destacando a mudança do sistema administrativo-burocrático de Max Weber, que prevaleceu por muitos anos, para o modelo de Nova Gestão Pública adotado na década de 1980. Essa transição introduziu soluções voltadas para o mercado e ferramentas de gestão corporativa, como o planejamento estratégico, resultando em maior eficiência na governança pública. No entanto, o modelo do MNP também provocou descontentamento público ao deixar de lado as considerações de justiça social. Com a globalização e os avanços tecnológicos, novos paradigmas surgiram, cristalizando-se no conceito de "boa governança", que combina princípios sociais como transparência e abertura com valores tradicionais como eficiência e estado de direito. A boa governança é tratada como um conceito normativo, fornecendo um conjunto de princípios que orientam as práticas da administração pública.

A pesquisa de Сьомич (2019) examina o surgimento de uma nova forma de administração pública, enfatizando a necessidade de substituir os mecanismos burocráticos por relações sociais orientadas para o mercado. O estudo destaca a hibridização dos sistemas de administração pública, com conceitos novos e existentes se misturando. O autor identifica características essenciais de vários modelos de administração pública, distinguindo entre a Velha Gestão Pública (um sistema burocrático clássico) e a Nova Gestão Pública, que enfatiza o governo digital, a governança em rede e as parcerias de governo aberto. A pesquisa também sugere que não existe nenhum modelo em sua forma pura na prática, mas elementos dessas abordagens estão cada vez mais presentes em todos os países, sinalizando uma convergência e difusão dos modelos de administração pública.

Finalmente, o estudo de Vitanski e Vitanska (2016) investiga uma das principais direções da reforma administrativa – a estratégia por trás do sistema de Nova Gestão Pública (NPM).



Surgindo nas décadas de 1980 e 1990 como uma resposta às ineficiências da administração pública tradicional, o NPM visa fazer com que o setor público opere mais como o setor privado. Essa abordagem envolve dividir grandes burocracias em unidades menores, promover a competição entre organizações públicas e motivar os funcionários. O modelo tornou-se a estrutura dominante em países como Reino Unido, EUA, Nova Zelândia, Austrália e várias nações da UE. Ele enfatiza a eficiência, a eficácia e a economia de custos, ao mesmo tempo em que muda o papel do estado de bem-estar social de provedor de serviços diretos para coordenador de políticas públicas. Ao promover a concorrência, a regulamentação e a melhoria de processos, o MNP busca reduzir os custos do Estado e redistribuir recursos para funções sociais.

Em conclusão, os modelos de gestão pública evoluíram ao longo dos anos em resposta às novas demandas da sociedade e aos desafios globais. A adoção de abordagens como a Gestão Baseada em Resultados (RbM) e a Nova Gestão Pública (NPM) visa aumentar a eficiência, a transparência e a prestação de serviços aos cidadãos, promovendo a descentralização, a flexibilidade e as parcerias público-privadas. A transformação digital também desempenhou um papel central na modernização da administração pública, usando novas tecnologias para melhorar a tomada de decisões e a prestação de serviços. No entanto, permanecem obstáculos significativos, como burocracia excessiva e resistência à mudança, que dificultam a plena implementação de modelos mais ágeis e inovadores. A superação desses desafios requer investimentos em inovação, capacitação gerencial e criação de uma cultura sólida de governança. A evolução contínua dos modelos de gestão pública, demonstrada por diversos estudos, mostra que a adaptação constante às novas realidades sociais, econômicas e tecnológicas é essencial para a construção de uma administração pública mais eficaz, inclusiva e centrada no cidadão.



## REFERÊNCIAS

ANTONIO, S. L. Inovações tecnológicas e desafios geomecânicos na perfuração da bacia de Midland. *Revista Brasileira de Desenvolvimento*, Curitiba, v. 11, n. 3, e78097, 2025. DOI: 10.34117/bjdv11n3-005.

ARISTOVNIK, A.; MURKO, E.; RAVŠELJ, D. Dos modelos neo-weberianos aos híbridos de governança na administração pública: diferenças entre o estado e o governo local. *Ciências Administrativas*, v. 12, n. 1, 2022. DOI: 10.3390/admsci12010026.

DELICI, C. A. M. A eficácia do Last Planner System (LPS) no gerenciamento de projetos de infraestrutura. *Revista Sistemática*, v. 15, n. 2, p. 133–139, 2025. DOI: 10.56238/rcsv15n2-009.

FILHO, W. L. R. O papel da arquitetura Zero Trust na segurança cibernética moderna: integração com IAM e tecnologias emergentes. *Revista Brasileira de Desenvolvimento*, Curitiba, v. 11, n. 1, e76836, 2025. DOI: 10.34117/bjdv11n1-060.

FILHO, W. L. R. O papel da IA no aprimoramento dos sistemas de gerenciamento de identidade e acesso. *Sete Revistas Internacionais de Multidisciplinaridade*, v. 1, n. 2, 2025. DOI: 10.56238/isevmjv1n2-011.

FREITAS, G. B.; RABELO, E. M.; PESSOA, E. G. Projeto modular com reaproveitamento de container marítimo. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 9, n. 10, p. 28303–28339, 2023. DOI: 10.34117/bjdv9n10-057.

GARCIA, A. G. O impacto das práticas sustentáveis no bem-estar dos funcionários e no sucesso organizacional. *Revista Brasileira de Desenvolvimento*, Curitiba, v. 11, n. 3, e78599, 2025. DOI: 10.34117/bjdv11n3-054.

INGRAM, K.; NITSENKO, V. Análise comparativa de modelos de gestão pública. *Boletim Científico da Universidade Nacional de Mineração*, n. 4, 2021.

MANLIEV, G. Evolução dos modelos de governança pública: da gestão administrativa ao conceito híbrido e normativo de boa governança (Parte I). *Ikonomiceski i Sotsialni Alternativi*, n. 4, p. 106–124, 2021.

MOREIRA, C. A. Monitoramento digital de equipamentos pesados: avançando na otimização de custos e eficiência operacional. *Revista Brasileira de Desenvolvimento*, Curitiba, v. 11, n. 2, e77294, 2025. DOI: 10.34117/bjdv11n2-011.

OLIVEIRA, C. E. C. de. Gentrificação, revitalização urbana e equidade social: desafios e soluções. *Revista Brasileira de Desenvolvimento*, Curitiba, v. 11, n. 2, e77293, 2025. DOI: 10.34117/bjdv11n2-010.

PESSOA, E. G.; FEITOSA, L. M.; PÁDUA, V. P.; PEREIRA, A. G. Estudo dos recalques primários em um aterro executado sobre a argila mole do Sarapuí. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 9, n. 10, p. 28352–28375, 2023. DOI: 10.34117/bjdv9n10-059.

PESSOA, E. G.; FEITOSA, L. M.; PEREIRA, A. G.; PÁDUA, V. P. Efeitos de espécies de alna e eficiência de coagulação, Al residual e propriedade dos flocos no tratamento de águas



superficiais. *Brazilian Journal of Health Review*, v. 6, n. 5, p. 24814–24826, 2023. DOI: 10.34119/bjhrv6n5-523.

SANTOS, H.; PESSOA, E. G. Impactos da digitalização na eficiência e qualidade dos serviços públicos: a comprehensive analysis. *Lumen et Virtus*, v. 15, n. 40, p. 4409–4414, 2024. DOI: 10.56238/levv15n40-024.

STROIŃSKA, E. Nova gestão pública como ferramenta para mudanças na administração pública. *Jornal de Gestão Intercultural*, v. 12, p. 1–28, 2020. DOI: 10.2478/joim-2020-0048.

TURATTI, R. C. Aplicação de inteligência artificial na previsão de comportamento e tendências do consumidor no e-commerce. *Revista Brasileira de Desenvolvimento*, Curitiba, v. 11, n. 3, e78442, 2025. DOI: 10.34117/bjdv11n3-039.

VENTURINI, R. E. Inovações tecnológicas na agricultura: a aplicação de Blockchain e Inteligência Artificial para rastreabilidade e proteção de grãos. *Revista Brasileira de Desenvolvimento*, Curitiba, v. 11, n. 3, e78100, 2025. DOI: 10.34117/bjdv11n3-007.

VIGNIERI, V. Velha administração pública, nova gestão pública e governança pública: mudanças nos modos dominantes da administração pública. 2020. Disponível em: <https://www.vincenzovignieri.com/old-public-administration-new-public-management-and-public-governance-shifts-in-dominant-modes-of-public-administration/>. Acesso em: 8 mar. 2025.

VITANSKI, D.; VITANSKA, N. Implantação dos postulados da nova gestão pública nos sistemas administrativos públicos. *Revista Internacional de Conhecimento*, v. 15, n. 2, p. 619–624, 2016.

СЪОМИЧ, М. Características dos modelos modernos de administração pública. *Aspectos da Administração Pública*, 2019. DOI: 10.15421/151922.