

Neoweberianismo como modelo de reforma da Administração Pública no Brasil? Possíveis explorações empíricas e aplicações

Neo-Weberianism as a model for Public Administration reform in Brazil? Possible empirical explorations and applications

¿El neoweberianismo como modelo de reforma de la Administración Pública en Brasil? Posibles exploraciones y aplicaciones empíricas

Luciana Pazini Papi

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

luppapi@yahoo.com.br

<https://orcid.org/0000-0002-9112-3967>

Pablo Ziolkowski Padilha

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Pablo.zp19@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-8045-8647>

Gislaine Thompson dos Santos

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

gislainethompson@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0490-0658>

Resumo

O artigo explora o conceito de Estado neoweberiano (NWS) como uma alternativa à Nova Gestão Pública (NPM, sigla em inglês), que surgiu na Europa a partir dos anos 2000, em resposta à incapacidade da NPM de lidar com crises complexas como o crash bancário de 2008 e a pandemia da covid-19. O NWS combina princípios weberianos tradicionais, como a legitimidade do Estado para coordenar mercados e redes, com elementos modernizadores da NPM e da Nova Governança Pública (NPG, sigla em inglês), como transparência e foco no desempenho. Embora o conceito tenha sido consolidado em outros contextos, sua adoção na América Latina, especialmente no Brasil, ainda está em estágio inicial. A pesquisa realizou uma revisão sistemática da literatura em plataformas como Research Rabbit e Google Scholar, selecionando 24 artigos sobre o NWS e sua aplicação na região. As abordagens foram analisadas quanto à profundidade do tratamento do conceito. Conclui-se que o NWS é uma abordagem promissora para a reforma da Administração Pública no Brasil, mas sua implementação requer adaptações às especificidades locais e fortalecimento das capacidades estatais. O artigo destaca a necessidade de mais pesquisas empíricas para avaliar a

aplicabilidade do NWS na América Latina, especialmente no Brasil, onde o conceito está em fase inicial de desenvolvimento.

Palavras-chave: neoweberianismo, Administração Pública, América Latina, Brasil.

Abstract

The article explores the concept of the Neoweberian State (NWS) as an alternative to New Public Management (NPM), which emerged in Europe since the 2000s in response to the inability of NPM to address complex crises such as the 2008 financial crash and the COVID-19 pandemic. NWS combines traditional Weberian principles, such as the state's legitimacy to coordinate markets, with modernizing elements of NPM and New Public Governance (NPG), such as transparency and performance-oriented management. While the concept has been consolidated in other contexts, its adoption in Latin America, particularly in Brazil, is still in its early stages. A systematic literature review was conducted using platforms such as Research Rabbit and Google Scholar, selecting 24 articles about NWS and its application in the region. The approaches were analyzed based on the depth of treatment of the concept. The study concludes that NWS is promising for Public Administration reform in Brazil, but its implementation requires adaptation to local specifics and strengthening state capacities. The article suggests the need for more empirical research to explore the applicability of NWS in Latin America, particularly in Brazil, where the concept is still at an early stage of development.

Keywords: Neo-Weberianism, Public Administration, Latin America, Brazil.

Resumen

El artículo explora el concepto de Estado Neoweberiano (NWS) como una alternativa a la nueva gestión pública (NPM, sigla en inglés), que surgió en Europa a partir de los años 2000, en respuesta a la incapacidad de la NPM para abordar crisis complejas como la crisis financiera de 2008 y la pandemia de covid-19. El NWS combina principios weberianos tradicionales, como la legitimidad del Estado para coordinar mercados, con elementos modernizadores de la NPM y la nueva gobernanza pública (NPG, sigla en inglés), como la transparencia y la gestión orientada al desempeño. Aunque el concepto se ha consolidado en otros contextos, su adopción en América Latina, especialmente en Brasil, aún se encuentra en una etapa inicial. La investigación realizó una revisión sistemática de la literatura en plataformas como Research Rabbit y Google Scholar, seleccionando 24 artículos sobre el NWS y su aplicación en la región. Se analizaron las aproximaciones según la profundidad del tratamiento del concepto. El estudio concluye que el NWS es prometedor para la reforma de la Administración Pública en Brasil, pero su implementación requiere adaptaciones a las especificidades locales y el fortalecimiento de

las capacidades estatales. El artículo sugiere la necesidad de más investigaciones empíricas para explorar la aplicabilidad del NWS en América Latina, especialmente en Brasil, donde el concepto sigue en una fase inicial de desarrollo.

Palabras clave: Neoweberianismo, Administración Pública, América Latina, Brasil.

Desde o final dos anos 1980, a Nova Gestão Pública (NPM, de *New Public Management*) tem se consolidado como um modelo hegemônico de Administração Pública no Ocidente. Apesar das variações na aplicação das reformas, sua influência é notória tanto no imaginário quanto na realidade da gestão pública. Originada nos países anglo-saxões durante a crise fiscal dos anos 1970 e fundamentada na teoria econômica neoclássica (Carneiro & Menicucci, 2011), a NPM recupera a perspectiva liberal, que critica o “tamanho” dos Estados planejadores e responsabiliza-os pela crise da década, ao exaltar as perspectivas meritocráticas e individualistas do mercado.

A partir disso, inicia-se um ataque simbólico ao Estado e a seus instrumentos, enquanto práticas governamentais orientadas pela lógica de mercado ganham prestígio. Fortalecem-se discursos como o enxugamento do Estado, “fazer mais com menos”, deixar o mercado livre para competir e alocar recursos, bem como a ideologia da meritocracia. Na prática, tornou-se comum, em variados casos, a incorporação de mecanismos como privatização, terceirização, descentralização e transferência de responsabilidades para organizações não governamentais em serviços públicos essenciais. Essas mudanças resultaram em consequências significativas, como a redução das burocracias públicas qualificadas e o desmonte de estruturas administrativas centrais, essenciais para conter crises, planejar e implementar políticas públicas ao longo dos anos 2000.

Ante as inúmeras crises vivenciadas no Ocidente, a partir dos anos 2000, como o *crash* bancário global (2008), o desastre de Fukushima (2011) e a pandemia da covid-19 (2020-2022), revelou-se a incapacidade da NPM de lidar com problemas complexos e multifacetados que exigem coordenação e capacidades estatais para articular soluções com diversos atores relevantes. Questões como migração, segurança pública, saúde e modelos de prevenção e mitigação de desastres, demandam abordagens mais integradas e colaborativas, que a estrutura da NPM, focada em resultados mensuráveis e eficiência interna, demonstrou não conseguir proporcionar.

Diante disso, o neoweberianismo (NWS) começa a se notabilizar na Europa como um tema relevante e um paradigma reformista alternativo à NPM. Cunhado originalmente por Pollitt e Bouckaert em 2004, em seu trabalho *Public Management Reform: a Comparative Analysis*, para caracterizar as reformas típicas dos países europeus e diferenciá-las daquelas empreendidas na Nova Zelândia e nos Estados Unidos (Pollitt & Bouckaert 2017; Bouckaert, 2022; Mazur & Oramus, 2018), o termo evoluiu, ao longo das duas primeiras décadas do século 21, para um modelo normativo por advogar pelo retorno do Estado como ator legítimo e necessário para conter crises e coordenar a Administração Pública em torno de objetivos coletivos. Conforme indica Bouckaert (2022), “O NWS não é apenas um modelo típico ideal, mas tem se tornado uma realidade e até mesmo um modelo de reforma normativa” (p. 3).

Definido como um modelo híbrido, o NWS resgata princípios weberianos, como a reafirmação do papel do Estado e de sua legitimidade na coordenação de mercados e redes no processo de governança; a reafirmação do império da lei como guia da Administração Pública; e um serviço público com *ethos* distintivo, pautado em uma lógica aberta e engajado com a produção social do seu trabalho. Além disso, o NWS incorpora e ressignifica elementos modernizadores da gestão pública presentes nos modelos da NPM, como a ênfase na qualidade dos serviços públicos, o monitoramento e a avaliação, o fortalecimento dos mecanismos de controle e a responsabilidade dos tomadores de decisão, e a descentralização coordenada (Papi, 2024). Também incorpora aspectos do NPG, como a lógica de participação de múltiplos atores no processo de gestão.

Com isso, o NWS se propõe a aproveitar o que há de positivo nos modelos de Estados ativos e planejadores, como a valorização das capacidades burocráticas e a importância estratégica dos centros de governo e das hierarquias, associando esses aspectos às contribuições dos mecanismos de mercado e redes, como a ideia de uma gestão mais aberta à sociedade, menos apegada a processos e mais participativa, transparente e voltada ao desempenho, entendido como prestação de serviços qualificados e equitativos à população (Drechsler, 2023; Bouckaert, 2023; Ćwiklicki & Stanislaw, 2018; Mazur & Oramus, 2018; Możdżeń & Zabiński, 2018).

Com efeito, desde o seu surgimento na Europa, inúmeras pesquisas têm se debruçado sobre a verificação de experimentos neoweberianos na Administração Pública, com destaque para a obra seminal de Pollitt e Bouckaert (2004; 2011; 2017), que analisaram 12 países da Europa continental, além de alguns países de origem anglo-saxônica. Essa obra foi seguida por uma série de outros trabalhos impulsionados pelo Primeiro Diálogo Transeuropeu, organizado pelo professor Wolfgang Drechsler na Universidade de Tecnologia de Tallinn, em que se destacam os trabalhos de W. Drechsler e R. Kattel (2008; 2009; 2023), L. E. Lynn (2008), W. N. Dunn

e D. Y. Miller (2007)¹.

Já no contexto latino-americano, a produção acadêmica sobre o tema começou a se desenvolver no final da segunda década dos anos 2000 abordando as reformas e desafios enfrentados pelos países da região. Os primeiros estudos incluem trabalhos de Fuentes et al. (2009), no Chile, que analisaram a adaptação da modernização burocrática; Llano (2015), na Argentina, que avaliou a eficácia do neogerencialismo; e Ramos e Milanese (2016), no Uruguai, que descreveram o modelo como um “neoweberianismo imperfeito”. Damien Larrouqué se destacou com três estudos entre 2018 e 2019, oferecendo uma contribuição significativa ao analisar o programa *Conectar Igualdad* na Argentina e investigar a convergência institucional no Cone Sul. Estudos recentes incluem análises de casos específicos por Pallavicini (2020), Ramos e Milanese (2020), e Gallego e Nieto-Morales (2024), além de estudos comparativos como os de Ramos et al. (2018) e Ramos e Peters (2021).

No caso brasileiro, os estudos sobre o modelo de Estado “neoweberiano” são recentes. O termo começa a notabilizar-se em 2023, com a retomada de um governo progressista, com o diagnóstico do desmonte do Estado e com o projeto de revitalizá-lo, sendo a diretoria de altos estudos da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) precursora no fomento de projetos e pesquisas, como o Cátedras Enap², que originou este artigo. Assim, há muito a se avançar na operacionalização do conceito para pesquisas empíricas, bem como para a implementação do modelo reformista. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é explorar o conceito de Estado neoweberiano e refletir sobre algumas de suas dimensões e suas potencialidades para uma transformação da Administração Pública no Brasil.

Do ponto de vista metodológico, foi realizada uma revisão da literatura internacional com o objetivo de definir e operacionalizar o conceito. Em seguida, a literatura sobre seus usos em pesquisas na América Latina foi revisada. A pesquisa envolveu uma busca sistemática nas plataformas Research Rabbit e Google Scholar, na qual foram utilizados os descritores “Neoweberianismo” e “América Latina”, além dos termos em inglês “Neo-Weberian State” e “Latin Ameri-

1 Cabe destacar o livro *Public Policy and the Neo-Weberian State*, editado por Stanisław Mazur e Piotr Kopyciński (2018), que aborda o conceito neoweberiano em diversos contextos de políticas públicas. As políticas estudadas são política econômica, política de inovação, política do mercado de trabalho, política industrial, política de saúde, política territorial e política urbana (Geodecki, 2018; Kopyciński, 2018a; 2018b; Klich, 2018; Frączek, 2018; Mamica, 2018; Kudłacz, 2018).

2 O programa Cátedras Enap é uma iniciativa da Enap do Brasil. O objetivo do programa é promover e apoiar a pesquisa acadêmica em áreas relacionadas à Administração Pública, com ênfase em temas que contribuam para o avanço do conhecimento e para a melhoria das práticas de gestão no setor público. Por meio das Cátedras Enap, são oferecidas bolsas de pesquisa para estudiosos e pesquisadores que se dedicam a temas relevantes para a Administração Pública. O programa busca fomentar a produção de conhecimento de alta qualidade, estimular o debate acadêmico e promover a integração entre a academia e a prática da Administração Pública.

ca”. No Google Scholar, a busca foi exaustiva, pois explorou até a página 10 de resultados. No Research Rabbit, foram encontrados poucos artigos relevantes. No total, foram selecionados 24 artigos. Os dados foram organizados em uma planilha com informações sobre autores, títulos, ano de publicação, resumo, abordagem do conceito, país de publicação e origem da fonte. A análise foca em entender o grau de profundidade com que o conceito de Estado neoweberiano é abordado pela literatura latino-americana e caracterizar as abordagens como tangenciais ou aprofundadas. Por fim, propõe-se uma aproximação ao caso brasileiro e reflete-se sobre suas possibilidades, limitações e potencialidades de aplicação.

Nas páginas que seguem, tratamos do conceito de Estado e reforma neoweberiano; a seguir, trazemos a revisão da literatura sobre estudos latino-americanos e brasileiros. Por fim, refletimos sobre o caso brasileiro.

O modelo neoweberiano: do tipo ideal à realidade

O modelo neoweberiano de Estado tem suas raízes no contexto continental europeu e na sua cultura política e administrativa dominante. Em termos de trajetória, tais Estados foram marcados pelos legados napoleônicos, ou seja, pela existência de governos fortes e centralizados, sustentados pela hierarquia (Kickert, 2007; Bouckaert, 2023), e, em relação ao modelo de administração, pelos legados weberianos, em que a supremacia das regras e das leis (*rule of law*) e de uma burocracia moderna e impessoal imperavam (Mazur & Oramus, 2018).

As últimas décadas do século 20 trouxeram novas lógicas de gestão, como aquelas pautadas em mercados e redes. A NPM predominou desde a década de 1970, baseando-se em princípios neoliberais, bem como incorporou mecanismos de mercado na Administração Pública para aumentar a eficiência e a responsividade ao cidadão “consumidor”, com foco na privatização, na descentralização e na orientação para o cliente (Pollitt & Bouckaert, 2017). Apesar das propostas de redução de custos e melhoria de eficácia, a NPM foi criticada por fragmentar o sistema administrativo, enfraquecer a capacidade estatal de resolver problemas estruturais e negligenciar aspectos estratégicos e culturais (Mazur & Oramus, 2018).

A partir dos anos 1990, emerge a Nova Governança Pública (NPG, de *New Public Governance*), reconhecendo a limitação do Estado para atuar em contextos complexos e promovendo cooperação entre setor público, privado e sociedade civil, com ênfase em redes, parcerias e transparência para fortalecer a coordenação de políticas (Osborne, 2009; Drechsler, 2023). Apesar de ampliar a inclusão e legitimidade, enfrentou desafios relacionados à responsabilização, aos custos elevados e aos processos de decisão prolongados devido à diversidade de atores envolvidos (Mazur & Oramus, 2018).

No entanto, conforme Bouckaert (2022; 2023), apesar da presença dos novos modelos reformistas, aspectos-chave do modelo weberiano sobreviveram em muitos países europeus, tais como os princípios como a hierarquia e a supremacia das regras e das leis encontradas no contexto da pesquisa que originou o livro *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, de Pollitt e Bouckaert (2004; 2011; 2017), em que o termo “neoweberiano” aparece pela primeira vez.

Nesta pesquisa, com o objetivo descrever os processos reformistas europeus e diferenciá-los dos países anglo-saxões, apoia-se nos indicadores de Pollitt e Bouckaert (2017): tipos de regime político-administrativo; estrutura do Estado; governo executivo; relações entre ministros e altos funcionários; cultura administrativa; diversidade de conselhos; trajetória administrativas; finanças, recrutamento burocrático; remuneração e segurança no emprego; organização governamental (abrangendo especialização, coordenação, escala de [des]centralização e sistemas de medição de desempenho); processo de implementação — *top-down* ou *bottom-up*; envolvimento de dimensões legais e de alocação de tarefas em (novas) organizações para construir os quatro tipos ideais de reforma para a análise dos países estudados³.

Os tipos ideais de reforma foram categorizados como “mantenedores”, representando aqueles que preservaram o sistema weberiano clássico; os “mercantilizadores”, que aplicavam mecanismos de mercado no setor público, porém não o reduziram significativamente; os “minimalistas”, que transferiram tarefas para o mercado e esvaziaram a máquina estatal; e os “modernizadores”, que buscam fortalecer o Estado e suas capacidades de entrega de políticas públicas. Estes foram nomeados como neoweberianos e destacaram a importância da gestão profissional e da participação cidadã para a modernização e maior performance e confiança no Estado (Bouckaert, 2023). Países como França, Bélgica e Itália, Finlândia, Holanda e Suécia foram enquadrados como neoweberianos, porém os achados demonstraram que esses países tinham uma tendência distinta em relação aos tipos de modernização: enquanto os países do sul da Europa tendiam a adotar a modernização gerencial, focando em sistemas, ferramentas e técnicas de gestão privada, os países do norte, como Finlândia, Holanda e Suécia, eram mais inclinados à modernização participativa, que enfatiza a descentralização, a qualidade dos serviços e a participação pública (Pollitt & Bouckaert, 2017). Porém, todos mantinham a hierarquia do Estado e a burocracia weberiana como mecanismos de coordenação predominantes.

Contudo, diante das inúmeras crises vividas na Europa a partir de 2008, que desestabilizaram a estrutura econômica internacional e as crenças ideológicas no mercado autorregulado, no neoliberalismo e na NPM, esse modelo — que nasce como tipo ideal — começa a se posi-

3 Austrália, Bélgica, Canadá, Finlândia, França, Alemanha, Itália, Países Baixos, Nova Zelândia, Suécia, Reino Unido, Estados Unidos e a Comissão Europeia.

cionar como um modelo normativo — como um paradigma reformista — que busca fortalecer as capacidades estatais, o centro de governo e a modernização do setor público para resolver problemas complexos e conter crises que mercados e redes não puderam enfrentar (Bouckaert, 2022; Bouckaert, 2023; Drechsler, 2023).

O encontro de 2008 em Tullin, organizado pelo Grupo Europeu de Administração Pública e da Rede de Institutos e Escolas de Administração Pública da Europa Central e Oriental (NISPAcee), para discutir os rumos do Estado neoweberiano na Europa e “ir além” (Bouckaert, 2022, p. 3), consolidou essa percepção. No *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, Drechsler refere-se ao modelo como um novo paradigma de gestão pública.

Em termos conceituais, o NWS tem se apresentado como um modelo híbrido, que resgata princípios weberianos e ferramentas “positivas” dos modelos reformistas — NPM e NPG —, tais como a transparência, a gestão por desempenho e a participação. Tal mistura de modelos, conforme sustenta Bouckaert (2023), decorre menos da intencionalidade e mais da própria dinâmica dos processos reformistas, que geralmente são incrementais, incorporando experiências pretéritas que colaboram para moldar novos desenhos de gestão pública⁴. Assim, não faz sentido pensar em modelos reformistas puros, pois eles, geralmente, operam como modelos híbridos ao associar os legados de cada Estado e os processos reformistas pretéritos.

Em síntese, com base em Bouckaert (2023), pode-se definir o NWS como:

Um sistema orientado pela hierarquia (flexível e dinâmica) do Estado para conduzir mercados e redes (como parcerias e participação de múltiplos atores) com vistas a produzir resultados baseados em valores inclusivos, equitativos e democráticos. A democracia, nesse cenário, é vista como uma força orientadora, mantenedora e procedimental. A ética do serviço público é posta no centro das atenções do NWS, buscando superar a suposição simplista de que todos os burocratas são maximizadores de utilidade egoísta. (p. 21; tradução nossa)

Com base na definição dada pelos autores e no intuito de identificar os elementos de causalidade do conceito, depreende-se que, para ser definido como um Estado neoweberiano, é necessário conter os seguintes elementos: 1) os valores “do governo orientado pela lei” (rule of law); 2) uma orientação pela hierarquia do Estado dentro de um espaço hierarquia-mercado-rede; 3) um conjunto de valores, instituições, estruturas e procedimentos de um Estado democrático de Direito; 4) um serviço público com vocação distintiva; 5) uma gestão pública

4 A reflexão sobre o incrementalismo das reformas e sua operação em zigue-zague ocorreu em palestra proferida pelo autor Bouckaert, em 23 de agosto de 2023, na Enap, em que tratou do tema “Reformas administrativas: o que podemos aprender com as experiências internacionais?”.

que incorpore ferramentas de governança da NPM e da NPG.

Em termos normativos, o NWS baseia-se na ideia de singularidade da provisão pública e na necessidade de fortalecer ao invés de enfraquecer ou diluir o papel do Estado (Bouckaert, 2023). Para viabilizar o modelo desejado de Estado, destaca-se a necessidade de modernizar seu aparato para se tornar mais profissional, mais eficiente e responsivo aos cidadãos, e a melhor rota para isso é o envolvimento dos cidadãos e dos usuários de serviços em uma variedade de processos participativos (Pollitt & Bouckaert, 2004). A Figura 1 sintetiza os elementos normativos do NWS.

Figura 1.

Elementos normativos do Estado neoweberiano



Fonte: Pollitt & Bouckaert (2017, p. 121).

Bouckaert (2023) propõe um avanço além da perspectiva weberiana, reconhecendo que, no contexto contemporâneo, a governança envolve outros atores, como mercados e redes, que operam segundo suas lógicas específicas. O autor sustenta que a hierarquia do Estado deve permanecer o mecanismo central de coordenação, devido à sua legitimidade e à capacidade de direcionar os interesses coletivos, sempre guiada pelo império da lei com o objetivo de garantir a existência do Estado democrático de Direito.

Diante da imagem negativa do Estado construída ao longo dos anos 1990, sob a influência da NPM, que o retratava como obsoleto e ineficiente, o NWS propõe, em resposta, uma reava-

lorização do Estado, tanto simbólica quanto concretamente, por meio da adoção de novas lógicas de Administração Pública, como a busca por resultados sociais e a promoção de inclusão e equidade, características essenciais do Estado de Direito.

O autor argumenta que a melhoria do desempenho da gestão pública e o aumento da confiança nos resultados, por meio de canais participativos e avaliativos, são fundamentais para (re)legitimar o Estado como coordenador central na governança contemporânea.

Destaca-se no modelo NWS a grande importância atribuída ao papel da burocracia, visto que um Estado com um corpo técnico-político qualificado e comprometido é essencial para a produção de resultados eficazes e confiáveis. Assim, o NWS reivindica para si a discussão sobre o *ethos* público e reafirma a relevância do modelo weberiano, adaptado às demandas do contexto atual.

O termo “*ethos*” pode ser entendido como o conjunto de ideias, crenças, valores, comportamentos e sentimentos que orientam as ações e decisões de indivíduos, grupos e instituições. No contexto do serviço público, o *ethos* também abrange normas, expectativas e tradições que moldam o comportamento dos servidores públicos. A ética do serviço público burocrático está alinhada a um modelo de democracia processual e uma lógica de ação típica de uma administração eficiente. Essa ética pressupõe que os objetivos públicos são definidos por meio de um processo político conforme as regras democráticas, enquanto os meios para alcançá-los são vistos como instrumentais e racionais. (Mazur & Oramus, 2018). O *ethos* do modelo neoweberiano revisita esses princípios, mas defende uma burocracia mais engajada na proteção do “compromisso com o interesse público” e da democracia, especialmente diante dos inúmeros desafios enfrentados na última década. Esse modelo propõe uma atuação mais aberta, que valorize uma profissionalização que combine habilidades técnicas, políticas e relacionais. Portanto, as reformas orientadas pelo espírito neoweberiano devem focar na revitalização e no fortalecimento dos valores do serviço público, além de integrar o fortalecimento do Estado com a modernização da gestão pública.

Em termos de gestão, o NWS incorpora aspectos das reformas anteriores, como as ferramentas que objetivam a melhoria da eficiência e da transparência; foco na qualidade dos serviços públicos; o monitoramento e a avaliação contínuos; o fortalecimento dos mecanismos de controle e a responsabilização dos tomadores de decisão previstos na NPM. Já da NPG, o modelo incorpora a ideia de participação de múltiplos atores na gestão.

Após a apresentação sintética dos elementos descritivos e normativos que compõem o NWS, debatem-se, a seguir, as possibilidades de exploração e aplicação no contexto da América Latina.

O NWS na América Latina: possibilidades de exploração e aplicação

No caso latino-americano, os estudos sobre experimentos neoweberianos iniciam no ano de 2010, cobrindo as reformas implementadas e desafios enfrentados pelos países da região, particularmente no que diz respeito à adoção dos paradigmas da NPM, da NPG e do NWS. Os estudos selecionados abordam uma importante gama de países, incluindo Argentina, Brasil, Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Haiti, Guatemala, México, Peru, Venezuela e Uruguai. Dentre esses, a Argentina lidera com seis trabalhos, seguida pelo México e pelo Uruguai, ambos com quatro publicações.

Para fins analíticos, considerou-se o grau de aprofundamento com que o conceito neoweberiano é abordado na literatura selecionada. Assim, aqueles trabalhos que apenas citam o modelo sem oferecer um desenvolvimento teórico detalhado ou uma análise crítica aprofundada foram categorizados como “abordagem tangencial” (Aguilar, 2007; Dussauge, 2009; Monedero, 2011; Baranyi, 2012; Maciel, 2013; Dussauge 2015). O segundo grupo de estudos que aborda o conceito por meio de outra linhagem de autores, focando na noção de capacidade estatal, com base em autores como Theda Skocpol e Michael Mann foi considerado como “aproximação do NWS” (Bernazza et al., 2015; Nicholls & Andrade, 2016; Chiliquinga-Amaya, 2021; Fernandez, 2021). Já os trabalhos com uma abordagem mais aprofundada sobre o conceito, incluindo uma análise teórica robusta, discussão crítica dos fundamentos do modelo e uma interpretação abrangente dos dados, foram considerados como “abordagem operacional”.

Dois trabalhos pioneiros sobre o NWS na América Latina podem ser destacados com uma abordagem tangencial e normativa. Fuentes e Guemes Isaza (2009), no Chile, discutem como é possível modernizar as estruturas burocráticas latino-americanas abordando o NWS implicitamente ao criticar reformas ecléticas que combinam diferentes modelos sem um debate político claro. Eles enfatizam a importância de profissionalizar o corpo funcional, revitalizar a ética pública, promover a transparência, integrar o cidadão e favorecer a cooperação entre o setor público e o privado. Defendem que os países da região devem adaptar as lições de teorias comparadas às suas particularidades, a fim de encontrar uma modernização que considere suas necessidades e contextos específicos.

De forma semelhante, Llano (2015), na Argentina, avalia a eficácia do neogerencialismo e apresenta o NWS como uma alternativa que combina elementos tradicionais com inovações. Inicialmente, indica que o neogerencialismo não é o único formato de reforma a ser seguido; existem modelos administrativos alternativos. Em seguida, destaca que a NPG não alcançou o funcionamento nem os benefícios esperados nos próprios países onde deveria ter obtido resultados bem-sucedidos, como Nova Zelândia e Grã-Bretanha. Finalmente, as variáveis con-

textuais condicionam a adoção e a implementação das reformas. A autora destaca a importância de adaptar as reformas às condições locais e realizar uma análise crítica das práticas e modelos em uso.

Aproximando-se mais de um modelo operacional, Ramos e Milanesi (2016) desenvolvem uma pesquisa sobre o caso uruguaio, buscando encontrar experimentos neoweberianos em meio à diversa e complexa Administração Pública nacional. Descrevem o caso uruguaio como um “neoweberianismo imperfeito”, pois reconhecem que, embora o país avance na meritocracia e no fortalecimento da carreira pública, a implementação desses princípios é insatisfatória e falha em transformar as estruturas de gestão. A ausência de um modelo sistemático e coerente para a reforma, aliada a problemas estruturais no serviço civil e uma alta direção pública ineficaz, resulta em uma gestão pública imobilizada por práticas tradicionais e deficiências na modernização e no planejamento. Os achados da pesquisa revelam também que há uma desconexão entre o tipo de Estado desejado e a forma de gerenciá-lo, além de uma falta de integração entre avaliação e design de políticas. Os autores concluem que as estratégias de desenvolvimento precisam estar alinhadas ao modelo de gestão pública e que os déficits na capacidade desta têm impactos significativos na consolidação de um Estado eficaz.

Outro autor importante nesse contexto é o argentino Damien Larrouqué, com três estudos realizados entre 2018 e 2019. Esses estudos oferecem uma contribuição significativa para a compreensão do conceito na América Latina. Em seu trabalho de 2018, Larrouqué analisa o programa *Conectar Igualdad* na Argentina e destaca inovações institucionais e características neoweberianas, como a integração de múltiplos atores e a busca por eficiência por meio de parcerias público-privadas. Outro estudo de 2018 define e discute o NWS, além de enfatizar a combinação de elementos do modelo weberiano com reformas administrativas e a promoção da transparência e participação cidadã. Em 2019, o autor expande a análise para o Cone Sul e investiga a convergência institucional em países como Argentina, Chile e Uruguai, o que confirma a gradual neoweberianização da alta direção pública. Esses trabalhos não apenas definem e aplicam o conceito, mas também demonstram sua validade prática e teórica em diferentes contextos regionais.

Outros trabalhos relevantes de “aproximação do NWS” desenvolvem-se principalmente a partir de estudos de caso e comparações entre dois ou mais países. Em termos de estudos de caso, é possível destacar os trabalhos de Pallavicini (2020) sobre a Costa Rica; Ramos e Milanesi (2020) e Ramos et al. (2021), ambos sobre o Uruguai; Gallego e Morales (2024) sobre o México; e Lindquist e Craft (2024) sobre o Canadá. No que se refere aos estudos comparativos, podem ser destacados Ramos et al. (2018) sobre Uruguai e Brasil e Ramos e Peters (2021) com uma análise para um contexto geral da América Latina.

Os resultados dos estudos frequentemente mencionam debilidades institucionais, estatais e políticas que dificultam o avanço das reformas na região. Na Costa Rica, a Administração Pública está em um momento de transição entre o modelo burocrático tradicional e as abordagens mais modernas, como o NWS e a NPM (Pallavicini, 2020). Apesar de um histórico de instituições autônomas, o país enfrenta desafios como a fragmentação e a resistência à mudança, limitando o progresso da modernização. No caso uruguaio, avançou-se na compreensão dos elementos políticos que limitam as reformas, destacando os desafios relacionados à politização e à necessidade de consenso interpartidário (Ramos e Milanesi, 2020; Ramos e Peters, 2021). O México enfrenta problemas exacerbados por reformas recentes que centralizam o poder e militarizam a administração, evidenciando fragilidades institucionais e desafios de governança democrática (Gallego & Morales, 2024).

Em resumo, os estudos sobre o NWS no contexto latino-americano avançaram na última década, tendo por objetivo descrever a realidade da Administração Pública local e aproximá-la ou distanciá-la do modelo neoweberiano. Ademais, são claros os esforços de tomar o NWS como um modelo normativo, com potencial para transformar a Administração Pública da região. Os achados revelam, contudo, que há uma incipiência em interpretar o modelo e operacionalizar para pesquisas comparadas. Há, de forma geral, uma carência de estudos teóricos que busquem fazer uma adaptação à realidade latino-americana. De forma geral, alguns autores utilizam o conceito de NWS sem tratamento operacional, apenas citando-o sem uma análise aprofundada, enquanto outros exploram a noção de capacidade estatal associada ao NWS. Estudos empíricos ainda são escassos e se limitam à análise de casos específicos.

O NWS no Brasil: legados administrativos e possibilidades de implementação

Se, no caso latino-americano, os estudos sobre o modelo neoweberiano ainda são recentes e em estágio de desenvolvimento, no caso brasileiro, são praticamente inexistentes⁵, pois carecem de maior conceituação e de uma contextualização alinhada à realidade nacional. Trata-se, contudo, de um empreendimento complexo, se considerarmos que o próprio modelo weberiano não é um consenso na Administração Pública brasileira. Nosso território é atravessado por múltiplas debilidades estruturais e gramáticas políticas (Nunes, 1997), que

5 Em revisão da literatura realizada em 2023, no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, com foco em artigos em língua portuguesa e revisados por pares, deparou-se com apenas dois artigos publicados em revistas estrangeiras. A pesquisa foi ampliada para o Google Scholar, em que foram identificados 14 artigos abordando o período de 2013 a 2023. A maioria desses trabalhos não se aprofundou na exploração ou definição clara do conceito de Estado neoweberianismo, mencionando-o de maneira periférica no texto como um “termo”. A lista de textos encontra-se no Anexo 1 deste artigo.

incluem desde práticas clientelistas até o insulamento burocrático, se refletindo em diferentes capacidades estatais nos níveis de governo. Assim, discutir o modelo neoweberiano no Brasil não implica uma importação acrítica do modelo, mas sim a realização de uma análise contextualizada, que leve em conta as variáveis institucionais e socioeconômicas nacionais, capazes de moldar e sustentar um modelo alternativo de reforma (Ramos, 1996).

Inicialmente, cabe salientar que, embora o Brasil não possua um passado de Estado napoleônico como o de alguns países europeus, a herança de um poder centralizado, oriunda do Estado português, desempenhou um papel determinante na organização da distribuição de poder no país (Carvalho, 1993; Arretche, 2012). Essa herança influenciou diretamente a configuração do nosso federalismo e da Administração Pública.

Com efeito, embora o Brasil seja formalmente reconhecido como uma federação, historicamente o poder central impôs sua autoridade sobre o território nacional, promovendo a modernização de estruturas administrativas e o fortalecimento de capacidades estatais no âmbito federal. Em contrapartida, os governos locais consolidaram-se como espaços de práticas oligárquicas, com baixo desenvolvimento de capacidades administrativas (Grin et al., 2024).

Assim, das diversas reformas administrativas implementadas no Brasil — a começar pela reforma de Vargas, em 1938, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), considerada a primeira reforma de inspiração weberiana, passando pela Reforma Administrativa de 1967 (Decreto-Lei 200/67), que buscou flexibilizar a Administração Pública para viabilizar o projeto desenvolvimentista —, em geral, as administrações locais permaneceram à margem desses processos. Esse histórico resultou em um dos principais desafios enfrentados pela Administração Pública brasileira: a desigualdade na construção de capacidades estatais entre os níveis federal e municipal, limitando a modernização dos governos locais.

Dessa forma, do ponto de vista da operacionalização do modelo neoweberiano no contexto brasileiro, este é um primeiro fator a ser considerado: quais legados institucionais e gramáticas políticas conformam nossa Administração Pública e de que maneira é possível transformar a máquina pública brasileira como um todo — especialmente os governos municipais — levando em conta a complexidade territorial e as desigualdades regionais existentes.

Para pesquisas empíricas que se proponham a investigar a presença do modelo de Estado neoweberiano no país, é fundamental considerar a dimensão federativa e a especificidade de construção de capacidades estatais de natureza burocrática, administrativa, fiscal e política, em âmbito local, dado que se distingue significativamente da dinâmica do governo central. Da mesma forma, entende-se que qualquer proposta de transformação da Administração Pública brasileira exige um olhar atento sobre essas realidades, reconhecendo as disparidades exis-

tentes e os desafios impostos à modernização dos governos subnacionais.

Outro fator que agrava os desafios de pesquisa e a operacionalização do modelo neoweberiano no Brasil é a disseminação da lógica gerencial como modelo reformista nos três níveis de governo a partir da década de 1990, especialmente após o Plano Diretor de Reforma do Estado, formulado por Bresser-Pereira (1996; 1998). Inspirada na NPM e em modelos de administração privada, a reforma gerencial brasileira propunha, conforme Bresser-Pereira (1996; 1998), o fortalecimento do Estado, tornando-o mais eficiente e orientado para o cidadão. Isso seria alcançado por meio da distinção entre atividades exclusivas do Estado e aquelas passíveis de privatização e publicização, como serviços sociais e científicos, cuja implementação ficaria a cargo de organizações sociais.

Apesar das inúmeras reflexões da literatura sobre a inadequação do modelo gerencial para fortalecer e transformar o Estado latino-americano e brasileiro, dados os riscos associados à ênfase excessiva na eficiência e na economia — levando à “clientização” dos cidadãos, à captura da agenda pública por interesses privados e à erosão da ética pública (Ramió Matas, 2001) —, os resultados desse processo ainda não são profundamente conhecidos, sobretudo em âmbito local. Embora pesquisas identifiquem o enfraquecimento de capacidades estatais para conter crises e promover o desenvolvimento, há necessidade de se verificar a capacidade de coordenação dos centros de governo em relação a atores como mercados e redes, bem como a presença de elementos de gestão weberianos quanto aos instrumentos mobilizados por mercados (NPM) e redes (NPG) no território brasileiro.

Assim, se, do ponto de vista descritivo, incentivam-se pesquisas que investiguem a presença da hierarquia do Estado na coordenação de mercados e redes, o perfil e o conjunto de valores do serviço civil público e o hibridismo da gestão pública, com a mobilização de diferentes instrumentos nos três níveis governamentais (governo federal, estados e municípios). Já do ponto de vista normativo, o NWS tem muito a contribuir para o Brasil. Diante da ofensiva neoliberal, marcada pelo desmonte do serviço público, pela privatização de setores estratégicos e pela terceirização de serviços essenciais, torna-se fundamental reconstruir as capacidades estatais e fortalecer o papel do Estado e de seu centro de governo. Isso envolve revitalizar sua legitimidade e assegurar a implementação de políticas e serviços públicos que atendam de forma efetiva às demandas da sociedade.

Considerando o conteúdo normativo do modelo neoweberiano (NWS), é possível delinear algumas recomendações para o fortalecimento do centro de governo e para a coordenação governamental de mercados e redes no contexto brasileiro. Entre as ações sugeridas, destaca-se a redução de agências autônomas e a retomada do controle e/ou da coordenação estatal

em setores essenciais para o desenvolvimento socioeconômico e para o bem-estar social. Nesse sentido, também se recomenda evitar a terceirização de conhecimentos estratégicos, como aqueles relacionados à inteligência, à formulação de políticas, à autoridade e aos recursos. Adicionalmente, no que tange ao fortalecimento do centro de governo, é imprescindível avaliar os níveis de descentralização das atividades, bem como a amplitude das parcerias público-privadas, a fim de garantir que o Estado mantenha sua capacidade de direção política e estratégica.

É fundamental manter e desenvolver capacidades estatais essenciais para qualificar a gestão pública, tanto em nível federal quanto local, por meio da seleção, formação e retenção de profissionais altamente qualificados. Esses profissionais devem possuir sólida formação, expertise técnica e experiência em suas áreas, além de uma identidade fortemente vinculada aos valores do serviço público. Deve-se investir em lideranças, tanto político-técnicas quanto técnico-políticas, que atuem pautadas em sistemas de planejamento, incluindo aqueles relacionados à prevenção e gestão de crises. No caso brasileiro, a avaliação contínua das ações governamentais, o foco na qualidade dos serviços públicos prestados à população e a participação pública na formulação de políticas devem ser elementos constituintes do *ethos* do servidor público, sem renunciar aos princípios clássicos de Weber.

Sob a ótica da coordenação intergovernamental, é necessário reavaliar a adequação das competências e responsabilidades constitucionais dos municípios brasileiros, levando em consideração a complexidade local. É aconselhável que municípios de diferentes tamanhos assumam responsabilidades específicas em relação ao ciclo de políticas públicas e à prestação de serviços, de acordo com o porte populacional e outras características. Quanto às políticas públicas, áreas onde um sistema nacional não está instituído, como meio ambiente e desenvolvimento urbano, é necessária uma reavaliação das estratégias de coordenação central da descentralização das políticas, de modo a adequá-las aos aspectos normativos do NWS.

Em termos administrativos, é importante evitar uma ênfase excessiva em controles rigorosos e auditorias, pois isso pode gerar disfunções, como demonstrado pelo caso do “apagão das canetas” no Brasil. Essa situação cria um clima de medo dentro do Poder Executivo, o que leva a menor capacidade de tomar decisões e de implementar iniciativas inovadoras. Nesse sentido, recomenda-se que o serviço público brasileiro passe por uma mudança de orientação, saindo de uma abordagem interna, focada no cumprimento rígido de regras burocráticas, para uma abordagem externa, direcionada à satisfação das necessidades e desejos dos cidadãos. A capacidade e o desempenho devem ser mensurados considerando os resultados ou o impacto na vida das pessoas; portanto, avaliações que considerem também a satisfação dos usuários são incentivadas.

No que tange aos mecanismos de modernização da Administração Pública, sugere-se a realização de uma avaliação da estrutura organizacional dos governos, no sentido do nível de especialização (menos ministérios não significa necessariamente melhores políticas). No mesmo sentido, o grau de concentração político-decisória é um ponto de análise, entendendo-se que esta é uma atividade governamental de caráter centralizado. No aspecto legal, faz-se necessário que o aparato jurídico legal seja também atualizado e modernizado, a fim de propiciar condições para o fomento à inovação e para o desempenho e apropriação digitais.

A modernização também passa por desenvolver *ethos* público, priorizando formas inovadoras de seleção, manutenção e avaliação dos servidores do Estado, seja de agências diretas, seja indiretas; investir em seleção, formação e qualificação de gestores públicos (sobretudo burocracias de médio escalão) para que ampliem procedimentos participativos de tomada de decisão (seja interno à organização, seja com a população); e cultivar e desenvolver valores como uma cultura de entrega (eficiência, eficácia), transparência, cidadania responsável, confiança e respeito pela lei (legalismo, subordinação). A qualidade dos serviços prestados pelo Estado demanda medidas como modificar a lógica de medição de desempenho com o objetivo de avançar de um sistema puramente quantitativo de medição de desempenho para um qualitativo ou misto, que contemple uma análise minuciosa da performance anterior com base em monitoramento e avaliação coletiva, participativa como forma de aprendizado em políticas públicas. Ademais, é preciso ter em conta a lógica das consequências para o monitoramento e avaliação de políticas públicas: quais resultados sociais se busca alcançar?

Os mecanismos de participação constituem um elemento essencial do ponto de vista normativo do NWS e estão intimamente associados à modernização. Portanto, são recomendadas medidas como revisar os canais participativos já existentes no país e planejar seu fortalecimento em médio prazo; abrir novos canais participativos com metodologias inovadoras; investir em modernização tecnológica para facilitar processos participativos em ações governamentais e políticas públicas (decisão, consulta, monitoramento e avaliação); e garantir acesso à tecnologia à população como forma de possibilitar a participação.

Por fim, faz-se necessário analisar a efetividade da implementação de políticas públicas a fim de promover o desenvolvimento sustentável, para medir o impacto de longo prazo das ações governamentais, além de subsidiar o investimento em novos canais e métodos de sistemas de prestação de contas e transparência do governo à sociedade. Recomenda-se a inclusão de sistemas pedagógicos de resposta do governo às necessidades da população.

Considerações finais

O artigo apresentou o conceito de Estado neoweberiano como um paradigma reformista alternativo à NPM, que emergiu na Europa a partir dos anos 2000, especialmente em resposta à incapacidade da NPM de lidar com crises complexas e multifacetadas, como o crash bancário global de 2008 e a pandemia da covid-19. O NWS é caracterizado por sua combinação de princípios weberianos tradicionais, como a legitimidade do Estado para coordenar mercados e redes, com elementos modernizadores da NPM e da NPG, como a abertura à sociedade e a ênfase na transparência e no desempenho.

No contexto europeu, o NWS se consolidou como um modelo normativo, enfatizando a importância do Estado na Administração Pública e o resgate das capacidades burocráticas para enfrentar crises. No entanto, na América Latina, a operacionalização do modelo NWS ainda é incipiente, com estudos iniciais focando na adaptação do modelo às realidades locais, como observado em países como Chile, Argentina e Uruguai. No Brasil, o conceito de Estado neoweberiano ganhou destaque em 2023, com a retomada de um governo progressista que busca revitalizar o Estado após um período de desmonte administrativo. Contudo, há a necessidade de avanços na operacionalização do conceito e de sua adaptação ao contexto brasileiro, considerando a complexidade territorial e administrativa.

Ao adotar o NWS como modelo normativo, analisaram-se as potencialidades e desafios de sua aplicação no Brasil, considerando as especificidades do contexto nacional e seus legados administrativos. Destacou-se que a operacionalização do NWS no país enfrenta desafios significativos, pois o próprio modelo weberiano não é um consenso na Administração Pública brasileira. Nosso país é marcado por diversas debilidades estruturais e diferentes gramáticas políticas (Nunes, 1997), expressas em capacidades estatais locais limitadas, práticas clientelistas difundidas e até mesmo insulamento burocrático. Assim, discutir a implementação do NWS no Brasil não implicou uma adoção acrítica do modelo, mas sim uma análise contextualizada, que levou em consideração as variáveis institucionais e socioeconômicas do país, capazes de moldar e estruturar um modelo alternativo de reforma (Ramos, 1996).

Anexo 1.

Artigos da revisão sistemática da literatura sobre Estado neoweberiano no Brasil

Título	Autores	Ano	Publicação
Capacitações dinâmicas do setor público	Rainer Kattel	2023	<i>Revista do Serviço Público</i> , 74(1), 12-41. https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9949
Do State capacity dimensions differently affect policy areas' performance? Analysis of bureaucrats' perspective	Pedro Cavalcante, Ana Karine Pereira	2022	<i>Administração Pública e Gestão Social</i> , 14(2). https://doi.org/10.21118/apgs.v14i2.12439
Reflexão teórica comparada sobre modelos de Gestão Pública	Alexandre Morais Nunes	2020	<i>Revista Brasileira de Administração Política</i> , 11(1). https://periodicos.ufba.br/index.php/rebap/article/view/37384
Contexto e trajetórias de reforma e modernização do setor público na América Latina (1995-2019): dilemas e desafios	Violeta Pallavicini	2020	In P. L. C. Cavalcante & M. S. Silva (Eds.), <i>Reforma do Estado no Brasil: Trajetórias, inovações e desafios</i> (pp. 443-476). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
Burocracia e gestão pública: uma análise do Ministério da Saúde	Luciana Assis Daniete Costa Fernandes Rocha	2018	<i>Cadernos de Terapia Ocupacional</i> , 26(3), 632-645. https://doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAO1639
Gestão pública contemporânea: Do movimento gerencialista ao pós-NPM	Pedro Cavalcante	2017	<i>Texto para Discussão</i> 2319. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8027
É preciso inovar, mas por quê?	Pedro Cavalcante, Bruno Queiroz Cunha	2017	In Cavalcante, P. et al. (Eds.). <i>Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil</i> (pp. 13-32). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
Análise do processo de implementação de reformas em organizações públicas: os casos do poupatempo e do Detran-SP	Dênis Alves Rodrigues, Gabriela Spanghero Lotta	2017	<i>Cadernos Gestão Pública e Cidadania</i> , 22(72), 214-237. https://doi.org/10.12660/cgpc.v22n72.63589
Reflexões teóricas sobre modelos de Gestão Pública: o paradigma weberiano, a New Public Management e o Estado Neo-Weberiano	Leonardo Queiroz Leite	2016	<i>Revista de Pesquisa em Políticas Públicas</i> , 1. https://doi.org/10.18829/rp3.v0i1.17801
A composição da alta burocracia no Brasil e no Chile à luz das dimensões da legitimidade e do desempenho	Maria Fernanda Alessio, Lucas Ambrozio	2016	<i>Revista do Serviço Público</i> , 67(3), 319-350. https://doi.org/10.21874/rsp.v67i3.567
A avaliação institucional como instrumento de racionalização e o retorno à escola como organização formal	Licínio C. Lima	2015	Dossiê — Para onde caminham as atuais avaliações educacionais? <i>Educação e Pesquisa</i> . 41. https://doi.org/10.1590/S1517-9702201508142521

Referências

- Aguilar, L. F. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 39, 5-32. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533693001>
- Arretche, M. (2012). *Democracia, federalismo e centralização no Brasil*. Editora FGV.
- Baranyi, S. (2012). Contested statehood and state-building in Haiti. *Revista de Ciência Política*, 32(3), 723-738. <https://doi.org/10.4067/S0718-090X2012000300013>
- Bernazza, C., Comotto, S., & Longo, G. (2015). Evaluando “en clave pública”: Indicadores e instrumentos para la medición de capacidades estatales. *Revista Estado y Políticas Públicas*, 4, 17-36. <http://hdl.handle.net/10469/8787>
- Bouckaert, G. (2022). The neo-Weberian state: From ideal type model to reality? *UCL Institute for Innovation and Public Purpose (IIPP WP 2022-10)*. <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2022-10>
- Bouckaert, G. (2023). The neo-Weberian state: From ideal type model to reality? In W. Drechsler & S. Whimster (Eds.), *Max Weber Studies Special Issue: The Neo-Weberian State* 23(1), 13-59. [10.1353/max.2023.0002](https://doi.org/10.1353/max.2023.0002)
- Brasil (1967). Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967. *Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm
- Bresser-Pereira, L. C. (1998). Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 49(1), 5-42. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1462>
- Bresser-Pereira, L. C. (1996). *A reforma da administração pública no Brasil*. <https://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/BP-Papers/92sena.pdf>
- Carneiro, R., & Menicucci, T. M. G. (2011). *Gestão pública no século XXI: As reformas pendentes* (Texto para Discussão, TD 1686). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1066>
- Carvalho, J. M. (1993). *Cidadania no Brasil: O longo caminho*. Civilização Brasileira.
- Chiliquinga-Amaya, J. (2021). Autonomia e capacidade estatal: apontamentos para estudar o Estado a partir da corrente neo-weberiana. *Revista Científica Arbitrada da Fundação MenteClara*, 6(1), 309-332. alacip.org/cong22/83-amaya-22.pdf
- Ćwiklicki, M., & Mazur, S. (2018). The origins of and trends in the neo-Weberian approach. In S. Mazur, & P. Kopyciński (Eds.), *Public Policy and the Neo-Weberian State*, (pp. 7-23). Routledge.
- Drechsler, W. (2023). The New Neo-Weberian State. In W. Drechsler & S. Whimster (Eds.), *Max Weber Studies Special Issue: The Neo-Weberian State*, 23(1), 109-125. <https://doi.org/10.1353/max.2023.0007>
- Drechsler, W., & Kattel, R. (2008/2009). Towards the Neo-Weberian State? Perhaps, but certainly adieu, NPM! *The NISPACEE Journal of Public Administration and Policy: A Distinctive European Model? The Neo-Weberian State*, 1(2). <https://www.nispa.org/files/publications/ebooks/nispacee-journal.1.2.pdf>
- Dunn, W. N., & Miller, D. (2007). A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform. *Public Organization Review*, 7(4), 345-358. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0042-3>
- Dussauge, M. (2009). La literatura comparada sobre reformas administrativas: Desarrollos, limitaciones y posibilidades. *Gestión y Política Pública*, 18(2), 439-495. <http://hdl.handle.net/11651/1823>
- Dussauge, M. I. (2015). Los orígenes de la gestión por resultados en Chile y México: ¿imposición, copia o aprendizaje transnacional? *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 4(2), 89-110. <https://doi.org/10.15174/remap.v4i2.133>

- Frączek, M. (2018). The neo-Weberian public management model in the context of labour market policy in Poland. In S. Mazur, & P. Kopyciński (Eds.), *Public Policy and the Neo-Weberian State* (pp. 95-109). Routledge.
- Fuentes, G., Güemes, M. C., & Isaza, C. (2009). Modernizar y democratizar la Administración Pública: una mirada desde la realidad latinoamericana. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 7(11), 55-58. <https://doi.org/10.60728/f5edh220>
- Gallego, D., & Morales, F. (2024). Navigating Public Administration Reforms and Democracy: Toward a Neo-Weberian State in Mexico. *Journal of Policy Studies*, 39(2), 37-49. <https://doi.org/10.52372/jps39204>
- Geodecki, T. (2018). The neo-Weberian approach in economic policy: Origins of and trends in the neo-Weberian approach. In S. Mazur & P. Kopyciński (Eds.), *Public Policy and the Neo-Weberian State* (pp. 63-79). Routledge.
- Grin, E., Teixeira, M. A. C., & Bresciani, L. P. (2024). Como promover o desenvolvimento econômico local?. *GV-Executivo*, 23(3), e91597. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v23n3.2024.91597>
- Kattel, R. (2023). Capacitações dinâmicas do setor público. *Revista do Serviço Público — RSP*, 74(1), 12-41. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9949>
- Kickert, W. (2007). Public Management Reforms in Countries with a Napoleonic State Model: France, Italy and Spain. In C. Pollitt, S. Van Thiel, & V. Homburg (Eds.), *New Public Management in Europe: Adaptation and Alternatives* (pp. 26-51). Palgrave Macmillan.
- Klich, J. (2018). The neo-Weberian approach in health policy in selected countries. In S. Mazur, & P. Kopyciński (Eds.), *Public Policy and the Neo-Weberian State* (pp. 120-136). Routledge.
- Kopyciński, P. (2018a). The neo-Weberian approach in innovation policy. In S. Mazur, & P. Kopyciński (Eds.), *Public Policy and the Neo-Weberian State* (pp. 80-94). Routledge.
- Kopyciński, P. (2018b). The neo-Weberian approach in territorial policy. In S. Mazur, & P. Kopyciński (Eds.), *Public Policy and the Neo-Weberian State* (pp. 137-151). Routledge.
- Kudłacz, M. (2018). The neo-Weberian approach as a public management model in urban areas. In S. Mazur, & P. Kopyciński (Eds.), *Public Policy and the Neo-Weberian State* (pp. 152-161). Routledge.
- Larrouqué, D. (2018). ¿Qué se entiende por “Estado neoweberiano”? Aportes para el debate teórico en perspectiva latinoamericana. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 27(4), 10-25. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n70.a148>
- Larrouqué, D. (2019). El concepto de Estado neoweberiano como herramienta heurística: analizando las transformaciones en las administraciones públicas del Cono Sur. *Centro de Estudios Económicos e Históricos sobre el Desarrollo (CEEHD)*, 7, 1-15. http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/8824/CEEHD_noviembre_2019.pdf
- Larrouqué, D. (2019). El programa Conectar Igualdad en la Argentina (2010-2015): Un proceso decisional concertado para una arquitectura político-administrativa innovadora. *Estado Abierto*, 2(3), 45-60. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/63>
- Lindquist, E., & Craft, J. (2024). Canadian Public Sector Reform: Towards a Neo-Weberian State? *Journal of Policy Studies*, 39(2), 21-36. <https://doi.org/10.52372/jps39203>
- Llano, M. M. (2015). Revisando la presunta naturaleza paradigmática de la nueva gerencia pública y su repercusión en Iberoamérica. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal: DAAPGE*, 24, 67-100. <https://www.scielo.org.ar/pdf/daapge/n24/n24a03.pdf>
- Lynn, L. (2008/2009). What is a Neo-Weberian State? Reflections on a Concept and its Implications. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy: A Distinctive European Model? The Neo-Weberian State*, 1(2). <https://www.nispa.org/files/publications/ebooks/nispacee-journal.1.2.pdf>
- Maciel, A. J. S. (2013). Planificación, desarrollo y capacidad política: Desafíos de América Latina en el siglo XXI. *Revista Estado y Políticas Públicas* (1), 47-63. <http://hdl.handle.net/10469/8520>

- Mamica, Ł. (2018). The neo-Weberian approach in industrial policy. In S. Mazur, & P. Kopyciński (Eds.), *Public Policy and the Neo-Weberian State* (pp. 110-119). Routledge.
- Mazur, S., & Oramus, M. (2018). The neo-Weberian state and paradigms of public management. In S. Mazur, & P. Kopyciński (Eds.), *Public Policy and the Neo-Weberian State* (pp. 38-60). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315187945-4>
- Monedero, J. C. (2011). Democracia y Estado en América Latina: Por una imprudente reinención de la política. *Policy Papers del Instituto Complutense de Estudios Internacionales*. <https://doi.org/10.2307/j.ctv253f5c0.20>
- Możdżeń, M., & Żabiński, M. (2018). The social and political context of the neo-Weberian state. In S. Mazur, & P. Kopyciński (Eds.), *Public Policy and the Neo-Weberian State* (pp. 38-37). Routledge.
- Nicholls, E., & Andrade. (2016). Capacidad y autoridad estatal: el caso ecuatoriano visto desde la teoría del Estado. *Pré-textos para el debate*. Universidad Andina Simón Bolívar. <http://hdl.handle.net/10644/4868>
- Nunes, E. de O. (1997). *A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático*. Zahar.
- Pallavicini, V. (2020). Contexto e trajetórias de reforma e modernização do setor público na América Latina (1995-2019): Dilemas e desafios. In P. L. C. Cavalcante, & M. S. Silva (Eds.), *Reforma do Estado no Brasil: Trajetórias, inovações e desafios* (pp. 443-476). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
- Pallavicini, V. (2021). Costa Rican Public Administration: Neo-Weberian State, Fragmentation, and Dilemmas. In B. G. Peters, C. Alba Tercedor, & C. Ramos (Eds.), *The Emerald Handbook of Public Administration in Latin America* (pp. 101-120). Emerald Publishing Limited.
- Papi, L. P. (2024). *O neoweberianismo para além da Europa: uma operacionalização para pesquisas e aplicação no Brasil*. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8086>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform, A Comparative Analysis* (2ª ed.). Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform, A Comparative Analysis — NPM, Governance and the Neo-Weberian State* (3ª ed.). Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform, A Comparative Analysis — Into the Age of Austerity* (4ª ed.). Oxford University Press.
- Ramió Matas, C. (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: Modelo de Estado y cultura institucional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 21. cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/mu2702.pdf
- Ramos, C., & Milanesi, A. (2016). ¿Un neoweberianismo imperfecto? Descifrando el modelo de gestión pública en el Uruguay durante los gobiernos del Frente Amplio. In G. Blutman, & H. Cao (Eds.), *Estado y administración pública: paradojas en América Latina* (pp. 241-279). Universidad de Buenos Aires.
- Ramos, C., & Milanesi, A. (2020). The neo-Weberian state and the neodevelopmentalist strategies in Latin America: The case of Uruguay. *International Review of Administrative Sciences*, 86(2), 261-277. <https://doi.org/10.1177/0020852318763525>
- Ramos, C., & Peters, B. G. (2021). Presente y futuro de la administración pública en América Latina. *Revista Estado Abierto*, 5(2), 13-35. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/266>
- Ramos, C., Casa, M., & Milanesi, A. (2018). Los servicios civiles brasileño y uruguayo: un análisis comparado de sus desarrollos y desafíos. *Cadernos Enap*, 59, 1-33. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3950>
- Ramos, C., Milanesi, A., & Ibarra, D. G. (2021). Public Administration in Uruguay: Modernization in Slow Motion. In B. G. Peters, C. Alba Tercedor, & C. Ramos (Eds.), *The Emerald Handbook of Public Administration in Latin America* (pp. 121-140). Emerald Publishing Limited.

Sobre os autores

Luciana Pazini Papi

Professora adjunta da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da UFRGS. Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Gestão Municipal da UFRGS. Pesquisadora do Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia.

Pablo Ziolkowski Padilha

Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da UFRGS. Mestre e graduado em Políticas Públicas da UFRGS. Pesquisador no Núcleo de Pesquisa em Gestão Municipal da UFRGS.

Gislaine Thompson dos Santos

Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da UFRGS. Mestra e graduada em Políticas Públicas. Pesquisadora no Núcleo de Pesquisa em Gestão Municipal da UFRGS. Pesquisadora discente no Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia.

Para citar este artigo:

Papi, L. P., Padilha, P. Z., & Santos, G. T. (2025). Neoweberianismo como modelo de reforma da Administração Pública no Brasil? Possíveis explorações empíricas e aplicações. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (91), 86-108.
<https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n91.a392>

