

Campus São Mateus
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

NOVA GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO POR RESULTADOS: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA DOS ESTUDOS NO ÂMBITO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

NEW PUBLIC MANAGEMENT AND MANAGEMENT BY RESULTS: A BIBLIOMETRIC REVIEW OF STUDIES IN THE CONTEXT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y GESTIÓN POR RESULTADOS: UNA REVISIÓN BIBLIOMÉTRICA DE ESTUDIOS EN EL CONTEXTO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Marcela Boldrini Gazzani Guedes^{1*}, Fabricia Benda de Oliveira², & Rodrigo Randow de Freitas³

^{1 2 3} Universidade Federal do Espírito Santo

¹ marcela.gazzani@ufes.br ² fabricia.oliveira@ufes.br ³ rodrigo.r.freitas@ufes.br

ARTIGO INFO.

Recebido: 09.05.2024

Aprovado: 12.03.2025

Disponibilizado: 23.03.2025

PALAVRAS-CHAVE: Nova Gestão Pública; Gestão por resultados; Instituições de Ensino Superior.

KEYWORDS: New Public Management; Management by results; higher education institution.

PALABRAS CLAVE: Nueva Gestión Pública; Gestión por resultados; Instituciones de Educación Superior.

*Autor Correspondente: Guedes, M. B. G.

RESUMO

Este artigo apresenta uma revisão bibliométrica sobre implementação e desenvolvimento da Nova Gestão Pública (NGP) e Gestão por Resultados nas instituições de ensino superior a nível mundial. Com o objetivo de identificar as tendências e lacunas de pesquisa no período de 2014 a 2024, a revisão abrangeu publicações indexadas nas bases *Scopus* e *Web of Science*, resultando em 35 artigos selecionados. Os resultados quantitativos indicam picos de publicações nos anos de 2016, 2018 e 2021, com destaque para os países Austrália, Reino Unido e Estados Unidos, que concentraram a maioria dos estudos. A análise das palavras-chave revela que os estudos abordam predominantemente temas relacionados ao desempenho, *accountability* e reformas no setor público. Nos resultados qualitativos, observou-se que os artigos analisam principalmente os impactos da Gestão por Resultados no financiamento universitário e na avaliação de desempenho de docentes, com foco em mudanças estruturais e pressões sobre o corpo acadêmico. Com o exposto, este estudo contribuiu para a compreensão dos impactos das teorias NGP e Gestão por Resultados nas instituições de ensino superior, identificando uma lacuna na produção científica sobre o tema em países da América Latina. Sugere-se a necessidade de mais pesquisas sobre os efeitos dessas abordagens além do financiamento e na vida profissional dos docentes.

ABSTRACT

This article presents a bibliometric review of the implementation and development of New Public Management (NPM) and Results-Based Management in higher education institutions. Aiming to identify research trends and gaps from 2014 to 2024, the review covered publications indexed in the *Scopus* and *Web of Science*

databases, resulting in 35 selected articles. Quantitative results indicate peaks in publications in the years 2016, 2018, and 2021, with a notable concentration of studies from Australia, the United Kingdom, and the United States. The keyword analysis reveals that the studies predominantly address topics related to performance, *accountability*, and public sector reforms. Qualitative results show that the articles mainly examine the impacts of Results-Based Management on university funding and faculty performance evaluation, with a focus on structural changes and pressures on academic staff. This study contributes to the understanding of the impacts of NPM and Results-Based Management theories on higher education institutions, identifying a gap in the scientific literature on this topic in Latin American countries. The study suggests the need for further research on the effects of these approaches beyond funding, particularly on the professional lives of faculty members.

RESUMEN

Este artículo presenta una revisión bibliométrica de la implementación y desarrollo de la Nueva Gestión Pública (NGP) y la Gestión por Resultados en las instituciones de educación superior. Con el objetivo de identificar tendencias y brechas de investigación desde 2014 hasta 2024, la revisión abarcó publicaciones indexadas en las bases de datos *Scopus* y *Web of Science*, dando como resultado 35 artículos seleccionados. Los resultados cuantitativos indican picos de publicaciones en los años 2016, 2018 y 2021, con una notable concentración de estudios provenientes de Australia, Reino Unido y Estados Unidos. El análisis de palabras clave revela que los estudios abordan predominantemente temas relacionados con el desempeño, la rendición de cuentas y las reformas del sector público. Los resultados cualitativos muestran que los artículos examinan principalmente los impactos de la Gestión por Resultados en el financiamiento universitario y la evaluación del desempeño del profesorado, con un enfoque en los cambios estructurales y las presiones sobre el personal académico. Este estudio contribuye a la comprensión de los impactos de las teorías de la NGP y la Gestión por Resultados en las instituciones de educación superior, identificando una brecha en la literatura científica sobre este tema en los países de América Latina. El estudio sugiere la necesidad de realizar más investigaciones sobre los efectos de estos enfoques más allá de la financiación, particularmente en la vida profesional de los profesores.

INTRODUÇÃO

No decurso da década de 1970, o cenário de recessão econômica global, conjugado com a crise fiscal do Estado, a incapacidade governamental de mitigar questões prementes e de atender às crescentes demandas sociais e o fortalecimento do setor privado, convergiram para a implementação de uma reforma paradigmática no âmbito do aparelho estatal. Este movimento, conhecido como “Nova Gestão Pública”, engendrou transformações estruturais significativas no modo de funcionamento e na gestão dos recursos e políticas públicas (Abrúcio, 1998).

Implementado primeiramente no Reino Unido, Estados Unidos, Nova Zelândia e Austrália, esse modelo adota como um de seus princípios fundamentais a incorporação de práticas de gestão típicas do setor privado à administração pública. Isso inclui a introdução de algumas temáticas e conceitos: eficiência, eficácia, produtividade, avaliação e controle por resultados, satisfação do usuário, e prevenção e controle de despesas nas agendas governamentais (Junquilha, 2000).

No contexto brasileiro, a administração pública gerencial começou a ser idealizada em 1938, com a criação da primeira autarquia, e buscava descentralizar as funções executivas da administração direta. A primeira tentativa significativa de superar a rigidez burocrática veio com o Decreto-Lei 200 de 1967, que visava dar maior autonomia à administração indireta e melhorar a eficiência por meio da descentralização e controle de resultados. Contudo, apesar das inovações propostas, essa primeira reforma gerencial acarretou o ressurgimento de práticas patrimonialistas e fisiológicas e enfraquecimento do núcleo estratégico do Estado (Bresser-Pereira, 1997).

A segunda reforma administrativa, inspirada nos ideais da *New Public Management* (NPM), teve início na década de 1990, momento no qual o país enfrentava uma crise de Estado devido à crise financeira, falência do modelo de intervenção do Estado na economia, incapacidade de prestar serviços com eficácia aos cidadãos e transição do regime militar para democracia (Junquilha, 2010). O Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) elaborou o Plano Diretor de Reforma do Estado (PDRE) com o objetivo de reformular a administração pública brasileira para um Estado mais eficiente, orientado para resultados e voltado para o atendimento aos cidadãos (Bresser-Pereira, 2014).

Um desses modelos de sistema gerencial foi o proposto por Peter Drucker em 1954, a Gestão por resultados integra muitas atividades gerenciais importantes de maneira sistemática, conscientemente direcionada para a realização eficaz e eficiente dos objetivos organizacionais (Drucker, 1954). Além da definição de objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido (SMART), a organização precisa ser vista como um todo e a gestão por resultados deve ser implementada como um processo do qual os resultados esperados pela tarefa de trabalho se vinculem aos resultados organizacionais gerais e de nível superior (Speckbacher, 2024).

Assim, considerando que a Nova Gestão Pública e Gestão por Resultados baseiam-se na utilização de princípios do setor privado no setor público, o presente artigo tem por objetivo principal analisar a implementação e desenvolvimento dos modelos acima citados, exclusivamente em instituições públicas de ensino superior, por meio de uma análise bibliométrica.

METODOLOGIA

A análise bibliométrica é um método rigoroso de revisão da literatura que visa apontar o estado atual da produção científica e os assuntos em ascensão de uma área de pesquisa. Deve ser utilizada em estudos em que o escopo é amplo e possui grande quantidade de informações a serem analisadas (Donthu et al., 2021). Assim, utilizando-se vários dispositivos e ferramentas estatísticas (elencadas a seguir), permitiu-se avaliar aspectos como: frequência de publicações (análise de desempenho); distribuição geográfica dos autores; análise de citações; impacto de periódicos etc. (Ellegaard & Wallin, 2015).

Desta forma, conduziu-se uma análise acerca dos temas “Nova Gestão Pública” e “Gestão por resultados”, no âmbito das instituições de ensino superior, com o objetivo de identificar os tópicos abordados nas publicações do período de 2014 a 2024. Bem como, a existência de possíveis lacunas do conhecimento científico. Eleveu-se, assim, devido ao reconhecimento no âmbito internacional e relevância na área de humanas, as bases de dados *Scopus* e *Web of Science* (WOS) para a busca de documentos revisados por pares e publicados em periódicos conceituados.

Para amplificar os resultados e com intuito de esgotar as possibilidades de pesquisa, foram utilizados termos de busca traduzidos para o inglês e acrescidos de sinônimos. Assim, com o emprego de operadores booleanos, foi definida a *string*: “*New Public Management*” AND (“*university*” OR “*higher education institution*”) AND (“*performance management*” OR “*management by results*”) e delimitados os filtros de idioma (inglês e espanhol) e tipo de documento (artigos).

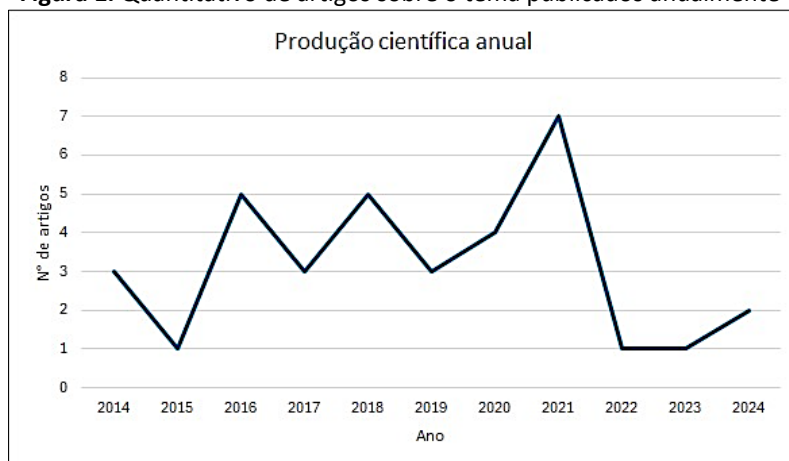
Com a utilização do *software* livre R-studio integrado a linguagem de programação R, foi executado o código para eliminação das duplicatas e, posteriormente, a exclusão de artigos com índice JCR zero ou inexistente. Esses documentos, por meio da ferramenta de código aberto Bibliometrix, no *software* R-Studio, foram sintetizados e, por meio da elaboração de gráficos, foram apresentadas as características das publicações, destacando-se os seguintes aspectos: (I) produção científica anual; (II) produção científica dos países; (III) nuvem de palavras-chave; e (IV) fontes mais relevantes.

Posteriormente foi realizada a leitura do título, resumo e palavras-chave e constatou-se que mesmo utilizando os termos (“*university*” OR “*higher education institution*”) apenas sete artigos da lista, contendo 35 documentos estudavam especificamente alguma relação da Nova Gestão Pública e Gestão por resultados nas instituições de ensino. Os sete artigos foram lidos na íntegra e analisados qualitativamente.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Análise Quantitativa

Inicialmente, a consulta retornou 22 resultados na base Scopus e 72 na WOS, totalizando 94 documentos (considerando as duplicatas). Com as devidas exclusões, resultou em uma única lista com 35 documentos e consoante com os pressupostos metodológicos, a análise bibliométrica limitou-se aos últimos 10 anos, de 2014 a 2024 (Figura 1).

Figura 1. Quantitativo de artigos sobre o tema publicados anualmente

Fonte: Autores (2024).

Observa-se a existência de três picos de publicações, anos 2016, 2018 e 2021, sendo o último, de maior quantitativo. Embora se verifique a existência de flutuações nos números, não houve anos em que não houvesse publicações sobre o tema em questão durante o período analisado. Observa-se que o ano de 2021 pode ser relacionado ao momento da pandemia de Covid-19, que gerou uma demanda global por práticas de ensino remoto e teletrabalho. Da mesma forma, essa mudança nas condições de trabalho e ensino pode ter impulsionado a produção de pesquisas relacionadas à adaptação de práticas de gestão e avaliação no ensino superior, destacando uma oportunidade científica nos campos de gestão acadêmica e políticas educacionais.

Meio de Publicação

Os artigos selecionados e constantes no portfólio foram publicados em revistas científicas que se concentram nas áreas de Administração, Administração Pública, Ciências Sociais Aplicadas, Contabilidade e Sociologia (Quadro 1).

Quadro 1. Fontes de publicação com maior número de publicações sobre o tema

Fontes	Número de Artigos
Public administration	2
Public administration and development	2
Abacus-a journal of accounting finance and business studies	1
Accounting and business research	1
Australian accounting review	1
Australian journal of public administration	1
Berliner journal fur soziologie	1
British accounting review	1
Canadian journal of administrative sciences-revue canadienne des sciences de l administration	1
Critical perspectives on accounting	1

Fonte: Bibliometrix (2024)

É possível observar a diversidade de periódicos que publicaram artigos sobre o tema, fato que reforça a relevância e a abrangência da “Nova Gestão Pública” e “Gestão por resultados”, além de destacar o interesse dos leitores nas questões discutidas.

Em uma análise comparativa, observa-se que apenas dois periódicos apresentaram mais de uma publicação, destacando-se as revistas *Public Administration* e *Public Administration and Development*. No caso, a *Public Administration* é um periódico de referência para estudos em administração pública e publica temas desde políticas públicas até práticas de governança e gestão pública. Sua classificação no [Qualis](#), tradicionalmente, está em categorias superiores

Figura 3. Representação esquemática de palavras mais frequentes nos artigos



Fonte: Bibliometrix (2024).

Ao traduzir, os termos “gestão pública” e “gestão de desempenho” foram os mais proeminentes e apontam que os estudos estão focados em práticas e estratégias de gestão voltadas para o setor público e o gerenciamento de desempenho. Ou seja, estão alinhados com os conceitos da *New Public Management (NPM)*, que busca aumentar a eficiência a partir da aplicação de métodos de gestão do setor privado ao setor público.

Já a presença da palavra “*accountability*”, traduzido como prestação de contas ou responsabilidade, representa mais um dos alicerces da NPM e tem por objetivo reforçar a necessidade dos gestores públicos em justificar o uso de recursos e os resultados alcançados. Já a presença das palavras “política” e “reforma” indicam a existência de uma discussão sobre mudanças estruturais e políticas no setor público a fim de melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços públicos.

Em menor escala, também são evidenciados estudos sobre “impacto” e “desempenho organizacional” que apontam para a importância de medir e monitorar resultados para verificar se as reformas e estratégias implementadas estão gerando os efeitos desejados. Desta forma, a nuvem de palavras sugere que os artigos selecionados se baseiam nas reformas e modelos de desempenho inspirados pelo NPM com uma abordagem orientada à eficiência e transparência na gestão pública.

Análise Qualitativa

Após a leitura na íntegra dos artigos do portfólio que descreviam especificamente sobre a “Nova Gestão Pública” e “Gestão por resultados nas instituições de ensino”, foram obtidos três artigos que exploram os mecanismos de financiamento universitário e estudantil baseados nos acordos de desempenho (Jongbloed & Vossensteyn, 2016; Jelonek & Mazur, 2020; Dougherty & Natow, 2020). Esses estudos indicam que as universidades estão cada vez mais dependentes de financiamento condicionado ao cumprimento de metas específicas de desempenho, como taxas de graduação e produção acadêmica.

A implementação dessa abordagem tem transformado a forma como as instituições gerenciam suas atividades acadêmicas, com a crescente exigência de que os professores demonstrem resultados mensuráveis em suas pesquisas e no ensino. Esse movimento está relacionado à pressão para aumentar a competitividade das universidades, particularmente no contexto global, e é uma consequência direta da adoção de princípios da Nova Gestão Pública nas universidades.

Os artigos selecionados também destacam que, enquanto os gestores universitários e os políticos tendem a ver a gestão por resultados como uma forma de garantir a competitividade e a eficiência das instituições de ensino superior, os professores e outros membros da comunidade acadêmica, frequentemente, veem essas mudanças com desconfiança. Essa discrepância de percepções aponta para os riscos de acentuar desigualdades entre as universidades, já que instituições com mais recursos têm melhores condições de atender aos critérios de desempenho e, conseqüentemente, obter mais financiamento, o que pode aprofundar as desigualdades no sistema educacional.

Destaca-se também importante estudo de Kallio e Kallio (2014) sobre as implicações da gestão por resultados e medição de desempenho para a motivação no trabalho. Contudo, o público-alvo foi, especificamente, os funcionários que trabalham em tarefas de investigação e/ou de ensino nas universidades finlandesas. A pesquisa revelou que a gestão por resultados pode ter um impacto tanto positivo quanto negativo na motivação dos professores. Por um lado, a introdução de métricas de desempenho foi vista como um incentivo para a melhoria da qualidade do ensino e da pesquisa, motivando os docentes a se engajarem mais nas suas atividades acadêmicas. Por outro lado, os professores também expressaram preocupações sobre a pressão para atingir metas rígidas, o que poderia comprometer a autonomia e a qualidade de seu trabalho, uma vez que as métricas nem sempre refletem a complexidade e o valor do processo acadêmico.

Já Field (2015) aprofundou na análise dos relatos de docentes australianos quanto à avaliação de desempenho à qual são submetidos. O estudo revelou que, de maneira semelhante aos professores finlandeses, os docentes australianos também enfrentam uma dualidade nas percepções sobre a avaliação de desempenho. Enquanto alguns veem a avaliação como uma ferramenta útil para a melhoria contínua e a definição clara de expectativas, outros a percebem como uma ameaça a sua liberdade acadêmica e a sua capacidade de se concentrar em áreas menos quantificáveis da academia, como a reflexão crítica e a exploração de temas complexos. Os docentes expressaram frustração com a crescente ênfase nas métricas quantitativas, como a produção de publicações acadêmicas e os índices de satisfação dos alunos, que, muitas vezes, não capturam aspectos importantes do trabalho acadêmico, como o desenvolvimento intelectual e o impacto de longo prazo de suas pesquisas.

Também, Janßen e Sondermann (2016) avaliaram a implementação de novos sistemas de medição de desempenho nas universidades na perspectiva da vida ocupacional dos professores. De foco semelhante, o estudo de Du e Lapsley (2019) se concentrou nos impactos das reformas da Nova Gestão Pública (NPM) na vida dos docentes, além de destacar as mudanças na gestão acadêmica, as pressões sobre o desempenho dos docentes, as reações profissionais diante das novas práticas de avaliação e a influência do discurso de mercado no ensino superior.

Esses estudos ilustram como as métricas de desempenho podem ser interpretadas de maneiras contrastantes pelos docentes, dependendo do contexto institucional e das suas experiências pessoais. A pressão por resultados mensuráveis pode criar um ambiente de trabalho tenso, no qual os professores se sentem desmotivados por não conseguirem atender às expectativas externas, ou até perderem o sentido de sua prática acadêmica. No entanto, também surgem situações em que os docentes veem a gestão por resultados como uma

oportunidade para melhorar a transparência e o reconhecimento de suas contribuições acadêmicas, o que demonstra a complexidade das respostas frente à implementação de sistemas de avaliação baseados em desempenho.

Dessa forma, a leitura dos artigos selecionados indicou que a publicação científica sobre o tema está direcionada para a análise de gestão por resultados e/ou desempenho no campo dos financiamentos institucionais e dos profissionais da atividade-fim das universidades, ou seja, professores. Evidencia-se, assim, uma lacuna importante quanto ao objetivo principal pesquisado, pois pouco se tem explorado sobre os reais impactos dessas práticas na estrutura organizacional das universidades e na governança institucional. Além disso, observa-se que os efeitos da NGP nas universidades parecem estar concentrados em países desenvolvidos, com uma ausência de estudos que contemplem o contexto latino-americano, o que destaca a necessidade de investigações focadas nas especificidades e desafios da implementação dessas práticas em países como o Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como nenhum dos estudos revisados realizou uma análise detalhada sobre os impactos da Nova Gestão Pública e da Gestão por Resultados no desempenho das atividades dos servidores administrativos de instituições de ensino superior, espera-se que este estudo possa contribuir para o estado da arte, ampliando o conhecimento sobre esses temas no contexto educacional.

A análise dos artigos revisados revela uma concentração de estudos em países desenvolvidos, com pouca atenção ao cenário da América Latina, particularmente no Brasil. Esse levantamento reforça a importância de futuras pesquisas que contemplem a aplicação da NGP e da GPR em instituições de ensino superior latino-americanas, especialmente no que tange aos seus efeitos na estrutura de financiamento, na governança institucional e na experiência dos servidores e docentes.

Além disso, a escassez de publicações que examinem as implicações dessas práticas gerenciais no desenvolvimento acadêmico e na qualidade de ensino destaca uma lacuna significativa na literatura. A análise dos estudos sobre mecanismos de financiamento universitário e estudantil sugere que os modelos de avaliação de desempenho podem ter impactos profundos nas práticas de ensino e na dinâmica interna das universidades. Tais investigações poderiam oferecer *insights* mais robustos sobre as adaptações e os desafios das universidades ao enfrentar as pressões do mercado e as políticas de desempenho importadas do setor privado.

É importante destacar que os impactos da gestão por resultados sobre o desempenho acadêmico e a motivação dos docentes são complexos e ambivalentes. A introdução de novos modelos de avaliação pode ser tanto um incentivo à melhoria da qualidade acadêmica quanto um fator de desmotivação, dependendo da forma como as métricas de desempenho são aplicadas e interpretadas no contexto local. Isso indica a necessidade de uma análise mais aprofundada sobre como as políticas de avaliação de desempenho são percebidas pelos docentes e qual o impacto real dessas avaliações na sua prática acadêmica.

Por fim, espera-se aqui estimular uma discussão mais ampla sobre as melhores práticas de gestão pública no setor de ensino superior, adaptadas ao contexto de cada país e sensíveis às particularidades culturais e institucionais das universidades. Tal fato é fundamental para garantir que as políticas de gestão por resultados e as reformas da NGP não comprometam a autonomia acadêmica, mas promovam um ambiente de ensino superior mais eficiente, transparente e alinhado com as necessidades específicas das instituições e de seus docentes.

AGRADECIMENTOS

EDITAL FAPES No 06/2021 BOLSA PESQUISADOR CAPIXABA - BPC.

REFERÊNCIAS

- Abrúcio, F. L. (1998). Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente. In: Bresser-Pereira, Luiz Carlos; Spink, Peter. (Org.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. p. 173-199.
- Allen, B. & Eppel, E. (2020). Holding on tight – NPM and the New Zealand performance improvement framework. *Australian journal of public administration*, 79, 171-186. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12405>
- Aria, M. & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: uma ferramenta R para abrangente análise de mapeamento científico. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Baines, D., Charlesworth, S., Turner, D., & O'Neill, L. (2014). Lean social care and worker identity: The role of outcomes, supervision and mission. *Critical Social Policy*, 34(4), 433-453. <https://doi.org/10.1177/0261018314538799>
- Bartolini, M., Bottani, E. & Grosse, E. H. (2019). Green warehousing: Systematic literature review and bibliometric analysis. *Journal of Cleaner Production*, 226, 242-258. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.055>
- Bentzen, T. Ø. & Torfing, J. (2023). COVID-19-induced governance transformation: How external shocks may spur cross-organizational collaboration and trust-based management. *Public Administration*, 101(4), 1291-1308. <https://doi.org/10.1111/padm.12881>
- Bresser-Pereira, L. C. (1997). Estratégia e estrutura para um novo Estado. *Brazilian Journal of Political Economy*, 17(3), 343-357. <https://doi.org/10.1590/0101-31571997-0944>
- Bresser-Pereira, L. C. (2014). Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. *Revista do Serviço Público*, 50 (4). <https://doi.org/10.21874/rsp.v50i4.354>
- Crossan, M. M. & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47 (6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Dougherty, K. J. & Natow, R. S. (2020). Performance-based funding for higher education: how well does neoliberal theory capture neoliberal practice? *High Educ* 80, 457-478. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00491-4>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Du, J. & Lapsley, I. (2019). The Reform of UK Universities: A Management Dream, An Academic Nightmare? *Abacus*, 55: 452-482. <https://doi.org/10.1111/abac.12167>
- Ellegaard, O. & Wallin, J. A. (2015) The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact? *Scientometrics*, v. 105, p. 1809-1831. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1645-z>
- Esmark, A. (2017). Maybe it is time to rediscover technocracy an old framework for a new analysis of administrative reforms in the governance era. *Journal of public administration research and theory*, 27(3), 501-516. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw059>
- Field, L. (2015). Appraising academic appraisal in the new public management university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(2), 172-189. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2014.991534>
- Fuka, J., Lesakova, P., & Bata, R. (2018). Sustainable Value as a Tool for Performance Measurement of the Region. *Journal of Local Self-Government*, 16 (4), 693. <https://doi.org/10.4335/16.4.693-713>
- Gill-McLure, W. (2017). Adaptation, evolution and survival? The political economy of Whitleyism and public service industrial relations in the U.K. 1917-present. *Labor History*, 59(1), 15-37. <https://doi.org/10.1080/0023656X.2017.1375579>
- Han, C. & Kim, S. (2017). The Changing Modes of Administrative Reform in South Korea. *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, 13(50), 54-72. <http://dx.doi.org/10.24193/tras.2017.0004>
- Hill, K. & Plimmer, G. (2024). Employee Performance Management: The Impact of Competing Goals, Red Tape, and PSM. *Public Personnel Management*, 53(3), 458-485. <https://doi.org/10.1177/00910260241231371>
- Hyndman, N. & Liguori, M. (2016). Justifying accounting change through global discourses and legitimization strategies. The case of the UK central government. *Accounting and Business Research*, 46(4), 390-421. <https://doi.org/10.1080/00014788.2015.1124256>
- Janßen, M. & Sondermann, A. (2016). L'évaluation des performances universitaires – une menace pour l'identité professorale? Sur la perception subjective de l'évaluation et du contrôle des performances scientifiques à l'ère de la nouvelle gestion publique. *Berliner Journal Fur Soziologie*, 26(3-4), 377-402. <https://doi.org/10.1007/s11609-017-0323-9>
- Jelonek, M. & Mazur, S. (2020). Necessary changes, adverse effects? The institutional patterns of adaptation of economics universities to changes prompted by the reform of Poland's science and higher education system. *Management Learning*, 51(4), 472-490. <https://doi.org/10.1177/1350507620913896>
- Jongbloed, B. & Vossensteyn, H. (2016). University funding and student funding: International comparisons. *Oxford Review of Economic Policy*, 32(4), 576-595. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grw029>
- Junquillo, G. S. (2000). Ação gerencial na Administração Pública: a re/produção de “raízes” brasileiras. (Tese de Doutorado em Administração). *Universidade Federal de Minas Gerais – Faculdade de Ciências Econômicas*, Belo Horizonte, BH, Brasil.
- Junquillo, G. S. (2010). *Teorias da administração pública* [Apostila]. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 182p.

- Kallio, K. M. & Kallio, T. J. (2014). Management-by-results and performance measurement in universities – implications for work motivation. *Studies in Higher Education*, 39(4), 574-589. <https://doi.org/10.1080/03075079.2012.709497>
- Kihato, C. W. & Landau, L. B. (2017). Stealth Humanitarianism: Negotiating Politics, Precarity and Performance Management in Protecting the Urban Displaced. *Journal of Refugee Studies*, 30(3), 407-425. <https://doi.org/10.1093/jrs/few031>
- Knafo, S. (2019). Neoliberalism and the origins of public management. *Review of International Political Economy*, 27(4), 780-801. <https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1625425>
- Ledin, P., & Machin, D. (2016). Strategic diagrams and the technologization of culture. *Journal of Language and Politics*, 15(3), 321-335. <https://doi.org/10.1075/jlp.15.3.06led>
- Maran, L., Bracci, E., & Inglis, R. (2018). Performance management systems' stability: Unfolding the human factor – A case from the Italian public sector. *The British Accounting Review*, 50(3), 324-339. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2018.01.002>
- McMullin, C. (2021). Challenging the necessity of New Public Governance: Co-production by third sector organizations under different models of public management. *Public Admin.*, 99: 5-22. <https://doi.org/10.1111/padm.12672>
- Nath, N. & Sharma, U. (2014). Performance Management Systems in the Public Housing Sector: Dissemination to Diffusion. *Australian Accounting Review*, 24: 2-20. <https://doi.org/10.1111/auar.12004>
- Nuti, S., Noto, G., Ruggieri, T. G., & Vainieri, M. The Challenges of Hospitals' Planning & Control Systems: The Path toward Public Value Management. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2732. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052732>
- Nyamori, R. O. & Gekara, V. O. (2016). Performance contracting and social capital (re)formation: A case study of Nairobi City Council in Kenya. *Critical Perspectives on Accounting*, 40, 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.06.004>
- Plaček, M., del Campo, C., Půček, M., Ochrana, F., Křápek, M., & Nemec, J. (2021). New Public Management and Its Influence on Museum Performance: The Case of Czech Republic. *Journal of East European Management Studies*, 26(2), 339-361. <https://www.jstor.org/stable/27284510>
- Sayed, N., Lento, C., & Henderson, M. (2022). Application of the Balanced Scorecard for strategy reformulation: Perspectives from a Canadian municipality. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 39(3), 328-346. <https://doi.org/10.1002/cjas.1644>
- Shahan, A. M., Jahan, F., & Khair, R. A. (2021). A glimpse of light in darkness: Performance-based accountability in Bangladesh public administration. *Public Administration and Development*, 41(4), 191-202. <https://doi.org/10.1002/pad.1945>
- Speckbacher, G. (2024). Values, Performance, or Both? How Values-Focused Work Can Benefit from Results-Based Management. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(3), 770-789. <https://doi.org/10.1177/08997640231184810>
- Simonet, D. (2021). French Idiosyncratic Health-Care Reforms, Performance Management and Its Political Repercussions. *Risk Management and Healthcare Policy*, 14, 2971-2981. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S306381>
- Tabrizi, J. S., HaghGoshayie, E., Doshmangir, L., & Yousefi, M. (2018). New public management in Iran's health complex: a management framework for primary health care system. *Primary Health Care Research & Development*, 19(3), 264-276. <https://doi.org/10.1017/S1463423617000767>
- Tenbenschel, T., Silwal, P., & Walton, L. (2021). Overwriting New Public Management with New Public Governance in New Zealand's approach to health system improvement. *Journal of health organization and management*, 35(8), 1046-1061. <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2020-0417>
- Ugyel, L. (2021). Relationship between public sector reforms and culture: The implementation of NPM-related performance management reforms in a collectivist and risk averse culture. *Public Administration and Development*, 41(5), 257-266. <https://doi.org/10.1002/pad.1962>
- Uman, T., Argento, D., Grossi, G., & Mattei, G. (2024). Supportive leadership and job satisfaction at the European Court of Auditors. *International Review of Administrative Sciences*, 90(2), 454-473. <https://doi.org/10.1177/00208523231187275>
- Verbeeten, F. H. M. & Speklé, R. F. (2015). Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management. *Organization Studies*, 36(7), 953-978. <https://doi.org/10.1177/0170840615580014>
- Visser, M., Schouteten, R., & Dijkers, J. (2019). Controlling the Courts: New Public Management and the Dutch Judiciary. *Justice System Journal*, 40(1), 39-53. <https://doi.org/10.1080/0098261X.2018.1539645>
- Wang, M., Zhu, C. J., Mayson, S., & Chen, W. (2017). Contextualizing performance appraisal practices in Chinese public sector organizations: the importance of context and areas for future study. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 902-919. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1292537>