

Valor público: uma nova abordagem para a Gestão Pública

Henrique Portulhak

ABRACICON
SABER

Versão Digital da Revista Abracicon Saber
Academia Brasileira de Ciências Contábeis

Revista trimestral e gratuita publicada pela Abracicon | Disponível em: abracicon.org/abracicon_saber/

EDIÇÃO Nº 52 • ISSN: 2357/7428 • MAIO, JUNHO E JULHO DE 2025 • BRASÍLIA-DF



Vivenciamos um cenário de crescentes debates e disputas políticas, tanto no contexto nacional quanto internacional. A relevância das discussões relativas ao campo público evidencia a inegável relevância deste setor em nosso contexto social. As decisões tomadas na esfera pública, como aquelas relacionadas a gastos públicos e a políticas fiscais e regulatórias, possuem um grande potencial de interferência nos mais diversos setores da economia, gerando incentivos ou restrições que repercutem no desenvolvimento social e na vida cotidiana.

Tais debates têm, por vezes, confrontado a legitimidade do setor público, o que

aumenta a pressão sobre os gestores públicos para avanços no processo de comunicação junto à população, em especial no processo de prestação de contas à população acerca da eficiência e da qualidade do gasto público. Também se realça neste contexto a necessidade de uma tomada de decisão precisa por parte dos gestores públicos, que resulte em impactos que atendam os legítimos anseios da sociedade.

A Contabilidade possui como objetivo central o fornecimento de informações que subsidiem uma correta tomada de decisões, seja de membros externos à organização que buscam avaliar a qualidade da gestão de uma entidade,

seja de membros internos à organização que têm a responsabilidade de maximizar o seu desempenho (Iudícibus, Martins e Carvalho, 2005). Assim sendo, a Contabilidade possui importância no setor público ao ter a incumbência de provocar uma tomada de decisão pelos seus gestores baseada em evidências, ao mesmo que deve contribuir para que o processo de prestação de contas ocorra de forma a atender as necessidades e os direitos dos cidadãos à informação.

Uma das informações básicas que devem ser geradas pela Contabilidade para fins decisórios e de *accountability* é acerca do desempenho de uma entidade, pela perspectiva econômica, financeiro e/

ou social (Iudícibus, Martins e Carvalho, 2005). Naturalmente, o processo de avaliação de desempenho é conduzido pela Contabilidade a partir de um processo de mensuração, no qual as iniciativas, ações e políticas são quantificadas. Esse processo de mensuração do desempenho organizacional possibilita que gestores acompanhem de forma mais objetiva se as decisões que foram tomadas estão produzindo os resultados esperados, acompanhamento este que possibilita um aprimoramento do desempenho organizacional, que, no caso do setor público, beneficia toda a sociedade (Fryer, Antony e Ogden, 2009).

Assim, especificar e operacionalizar a mensuração do desempenho organizacional são incumbências relevantes para a plena aplicação das funções contábeis voltadas ao setor público. Esta tarefa inclui aspectos e requer decisões críticas sobre o que medir, como medir, como interpretar os dados e como comunicar os resultados (Fryer, Antony e Ogden, 2009).

Mas como mensurar o desempenho do setor público? E, afinal, o que é desempenho no setor público? Qual o indicador que melhor expressa o desempenho no setor público: superávit financeiro, PIB, eficiência, produtividade, satisfação do usuário dos serviços públicos...?

A heterogeneidade de sua atuação e fato de que o setor público fornece resultados considerados abstratos e intangíveis torna esta tarefa particularmente desafiadora (Fryer, Antony e Ogden, 2009). Além disso, a compreensão sobre o que constitui "desempenho" do setor público é dinâmica, evoluindo em função de novas perspectivas sobre a gestão pública e até mesmo sobre as próprias atribuições do Estado.

Estas alterações podem ser compreendidas ao se observar as mudanças de paradigma ocorridas na administração pública na história recente. Essa retomada se torna importante para uma melhor delimitação sobre os diversos entendimentos sobre desempenho do setor público, incluindo suas vantagens e limitações, o que influencia na percepção de gestores públicos, atores políticos e da própria sociedade sobre o que seria uma atuação do setor público considerada "ideal".



A gestão pública brasileira ainda preserva marcas de uma visão burocrática, mas avança ao incorporar práticas e conceitos de abordagens mais modernas, criando um cenário propício para refletir e aplicar o paradigma do Valor Público.



Em nossa atual realidade, essa visão se torna, particularmente, interessante ao se notar que a administração pública – e até mesmo a percepção social – carrega traços que resistem de uma visão burocrática, ao mesmo tempo em que se fazem presentes elementos relacionados a abordagens mais contemporâneas sobre gestão pública, as quais serão discutidas a seguir e nos encaminharão à discussão acerca do paradigma do Valor Público.

Evolução dos Paradigmas da Administração Pública: Antecedentes

A literatura especializada traz diversos entendimentos sobre os paradigmas sobre os quais a administração pública se desenvolveu. Neste capítulo, optamos por ilustrar esta evolução ao abordar os paradigmas da **Administração Patrimonialista**, da **Administração Burocrática** e do **New Public Management**, inserindo-se na sequência o paradigma do Valor Público como uma nova abordagem para a gestão pública, a qual este texto se propõe a discutir de forma mais detida.

A **Administração Patrimonialista** remonta às origens do Estado, na qual não havia uma distinção clara entre a administração de bens públicos e de bens particulares. Ou seja: tudo o que estava dentro dos limites territoriais daquela nação pertencia ao soberano (Rei ou Imperador, por exemplo), que por sua vez poderia dispor dos bens nele presentes sem a responsabilidade de prestar contas à sociedade. Os cargos eram de livre nomeação do soberano e frequentemente envolviam trocas de favores, gerando corrupção e nepotismo. Assim, não havia um foco direcionado do Estado em atender às necessidades sociais ou no desenvolvimento da nação, estando voltado a satisfazer as necessidades do soberano (Paludo, 2013). Deve-se comentar que Estados com estas características ainda persistem, em maior grau em países sob regimes autoritários, e com traços persistentes em países com menor desenvolvimento institucional. Nesta perspectiva, é possível entender que uma avaliação de desempenho do setor público seria direcionada à gestão do grau de atendimento do interesse do soberano.

A **Administração Burocrática**, também conhecida como Administração



Tradicional, surge na sequência como uma forma de combater a corrupção e o nepotismo derivadas da Administração Patrimonialista. A dominação burocrática, descrita por Max Weber, é suportada por normas legais racionalmente definidas, que conferem legitimidade e poder a uma determinada autoridade, formalmente constituída. Esta forma de poder (racional-legal) é orientada pela profissionalização, trazendo noções para a administração relativas à carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo. Na administração burocrática, portanto, a qualidade da administração era traduzida pela efetividade no controle, face as principais fraquezas que este modelo, na sua origem, buscava solucionar (Paludo, 2013). Assim, depreende-se que o bom desempenho do setor público por esta perspectiva é relacionado ao sucesso no aspecto de conformidade.

A despeito da conotação negativa tradicionalmente atribuída à palavra “burocracia”, este modelo trouxe diversas vantagens e benefícios à administração pública, com destaque aos conceitos de impessoalidade, meritocracia, profissionalismo e separação clara entre o público e o privado. Entretanto, não se devem desconsiderar as desvantagens trazidas por este modelo, o que muitas vezes o caracteriza, tais como o apego exagerado a aspectos formais, a rigidez administrativa e a decorrente perda de foco no atendimento das necessidades do cidadão (Paludo, 2013).

Estas e outras fontes de insatisfação com o modelo burocrático de administração pública geraram uma nova mudança de paradigma, pelo movimento conhecido como **New Public Management** ou Nova Gestão Pública. A New Public Management defende a adoção da administração privada como modelo ideal para o aperfeiçoamento da gestão

e da governança pública, propondo que o caminho para aperfeiçoamento do setor público passa pela importação de conceitos, técnicas e valores do mundo dos negócios (Pollitt, 2007). Suas bandeiras incluem a redução do tamanho do Estado, descentralização, atendimento do cidadão como um cliente, e a replicação de práticas gerenciais do setor privado que gerem aumento de eficiência e de accountability (Lindberg, Czarniawska e Solli, 2015). Portanto, noções de produtividade e eficiência se tornam referências para a avaliação de desempenho do setor público por esta perspectiva.

“ As críticas ao *New Public Management* têm destacado que a mensuração de desempenho no setor público deveria ter uma orientação diferente da que é adotada no setor privado, que de forma coerente à busca pela maximização de lucros, enfatiza o aumento de produtividade e de eficiência. ”

A *New Public Management* é observada na atual prática da administração pública por meio da proposição e institucionalização de estilos e ferramentas de gestão do setor privado,

como a adoção de indicadores e metas de desempenho, ênfase na maximização de produtividade (*outputs*) e eficiência (Hood, 1991), ênfase na competição a partir da introdução de *rankings*, adoção de ferramentas de remuneração variável baseada em desempenho e o tratamento dos usuários de serviços públicos como “clientes” (Pollitt, 2007). Contudo, este modelo não é isento de críticas, dentre as quais a literatura destaca o comportamento destrutivo entre órgãos parceiros motivado pelo espírito de competição, o aumento dos custos de transação decorrentes dos processos de preparação e monitoramento de contratos de gestão, e a ênfase em demandas individuais do cidadão-cliente que ofuscam o atendimento do interesse público (O’Flynn, 2007).

As críticas ao *New Public Management* têm destacado que a mensuração de desempenho no setor público deveria ter uma orientação diferente da que é adotada no setor privado, que de forma coerente à busca pela maximização de lucros, enfatiza o aumento de produtividade e de eficiência. Defende-se que, por suas características, o setor público deveria atribuir mais importância aos impactos (*outcomes*) em vez dos produtos (*outputs*), aspecto que por sua vez deveria direcionar para uma adequada mensuração de desempenho para este campo (Fryer, Antony e Ogden, 2009).

É possível ilustrar a partir de situações práticas de que forma políticas públicas são geridas, avaliadas, ou até mesmo formuladas sob a influência desses paradigmas da administração pública, e por qual motivo essa compreensão demandaria ajustes.

Certa vez, um batalhão da Polícia Militar estabeleceu metas para o número mínimo de abordagens que cada equipe de patrulhamento deveria realizar.



Em cidades maiores, cada equipe de patrulhamento deveria abordar pelo menos dez pessoas, cinco carros e cinco motos por turno. Em cidades menores, a meta era de cinco pessoas, três automóveis e três motos por turno. O cumprimento dessas metas de produtividade significa, por si só, "bom desempenho" da política de segurança? Afinal: qual era o impacto esperado com a adoção dessa política? A mensuração de abordagens seria capaz de traduzir o sucesso do governo nas ações de segurança pública?

Outro conhecido caso é relacionado ao programa Ciência sem Fronteiras, criado em 2011. Relata-se que, no desenvolvimento da política, houve uma obsessão pela quantidade de bolsas, países, universidades e instituições internacionais envolvidas, direcionamento que afetou a qualidade do programa. A versão original especificava a meta de enviar 100 mil bolsistas brasileiros para o exterior, que foi alcançada; entretanto, a despeito do cumprimento desta meta, a política pública recebeu muitas críticas (Menino, 2023). Retomando-se aqui a reflexão sobre mensuração de desempenho no setor público: a quantidade de bolsistas enviados ao exterior significou "bom desempenho" do governo nesta política? Qual era, afinal, o impacto esperado com essa política?

A partir destes dois exemplos, retomamos a questão levantada acerca da mensuração de desempenho no setor público: afinal, qual métrica expressaria adequadamente o desempenho de uma política?

Entretanto, esta reflexão conduz a outras questões que precisam ser, antes disso, respondidas:

Qual é o impacto esperado na

implementação de cada política? Quem ela almeja, ou deveria, impactar? Como e quem deve observar ou julgar esse impacto?

Quem avalia e tem o direito de avaliar o impacto das políticas e, em termos gerais, dos governos? Apenas quem recebe o serviço público diretamente?

“ O valor público é criado, por exemplo, por meio de prosperidade econômica, coesão social e desenvolvimento cultural, resultando em melhores serviços, aumento da confiança e redução de problemas sociais ”

Valor Público

O Valor Público surge como um paradigma alternativo frente às fraquezas demonstradas pela *New Public Management*. Este paradigma defende uma mudança de foco na gestão pública: da produtividade e eficiência para a chamada "criação de valor público", enquanto resultados que são considerados significativos e valorizados

pela população (Moore, 1994; O'Flynn, 2007).

A ideia central do Valor Público consiste em que a "criação de valor público" deve direcionar as ações e os esforços dos gestores públicos, da mesma forma que a criação de valor privado é a preocupação central dos gestores corporativos (Moore, 1995). O valor público é definido como a contribuição feita pelo setor público para o bem-estar econômico, social e ambiental de uma sociedade ou nação (Try e Radnor, 2007), a produção de algo que seja considerado valioso ou benéfico para o público em geral (Bryson, Crosby e Bloomberg, 2014).

O valor público é criado, por exemplo, por meio de prosperidade econômica, coesão social e desenvolvimento cultural, resultando em melhores serviços, aumento da confiança e redução de problemas sociais (Horner e Hazel, 2005). A criação de valor público também envolve justiça e confiança (legitimidade) (O'Flynn, 2007), dada sua característica de ser algo percebido como benéfico pela comunidade, e considerando a natureza do ambiente democrático no qual a gestão pública contemporânea se desenvolve. Nota-se, portanto, que a ideia de valor público direciona para uma compreensão mais ampla do desempenho do setor público, reconhecendo que o desempenho esperado de governos atualmente abrange a geração de valores plurais e heterogêneos (Grossi et al., 2023).

Apesar de ser um paradigma alternativo, o valor público reconhece as evoluções obtidas a partir de movimentos anteriores, como o *New Public Management*. O processo de criação de valor público considera a importância de se maximizar a produtividade na prestação de serviços públicos (*outputs*), contudo sua preocupação deve ir além: tal



produtividade apenas faz sentido quanto gera impactos (outcomes) percebidos como benéficos ou valiosos, que, em última instância, geram legitimidade do governo junto à população (Moore, 1995; Kelly, Mulgan e Muers, 2002). Este processo pode ser ilustrado da seguinte maneira (Moore, 1995; Kelly, Mulgan e Muers, 2002):

- Por meio dos *outputs*, o valor público é entregue aos cidadãos, na provisão de serviços públicos que são acompanhados de atributos como justiça, equidade e valor. Cita-se como exemplo o lixo recolhido que, em primeira instância, traz conveniência e benefícios estéticos aos usuários;
- Os *outcomes* envolvem aspirações mais amplas que motivam a realização dos serviços, como segurança nacional, redução da pobreza e saúde pública. Neste exemplo, espera-se que o lixo recolhido possibilite impactos positivos na saúde pública, assim impactando um conjunto de pessoas mais amplo do que os usuários diretamente atendidos pelo serviço;
- Os impactos proporcionados pela prestação de serviços públicos influenciam na confiança entre cidadãos e governo. A legitimidade dos atores é, portanto, compreendida neste paradigma como essencial para a gestão pública, visto que a entrega de serviços e a provisão de impactos é baseada numa relação democrática entre governo e cidadãos, que conduz à percepção de criação de valor público.

Este paradigma, portanto, evidencia que criação de valor público, e por conseguinte a gestão pública, envolve não apenas a ampliação da capacidade financeira e produtiva, mas envolve a gestão sobre os impactos gerados na esfera pública e sobre a manutenção da legitimidade dos governos.

“ Importante frisar que o Valor Público tem se inserido recentemente na realidade brasileira, tanto nas crescentes discussões no contexto acadêmico quanto em sua materialização a partir de peças normativas ”

O Triângulo Estratégico de Valor Público explicita essa nova lógica, realçando três perspectivas que devem ser monitoradas (Moore, 1995):

- Criação de Valor Público: Foco na geração de resultados significativos e valorizados pela comunidade, envolvendo os impactos causados nos cidadãos;
- Capacidade Operacional: Habilidade e capacidade de implementar e executar as estratégias de geração de valor, o que envolve capacidades financeiras e operacionais;
- Legitimidade e Apoio: Garantia de suporte e autorização para as ações governamentais, pela obtenção de confiança dos cidadãos e demais stakeholders.

Neste sentido, o paradigma do valor público conduz ao entendimento de

que o desempenho do setor público envolve mais do que a soma das preferências individuais dos usuários e prestadores de serviços públicos: ele é construído coletivamente, envolvendo governo, administração e parceiros-chave (Stoker, 2006). Do mesmo modo, revela a complexidade do campo público ao evidenciar que os valores públicos não são criados exclusivamente pelos governos, estando também enraizados na sociedade, cultura, indivíduos e grupos (Jørgensen e Bozeman, 2007), aspectos que se diferenciam substancialmente da gestão privada e não devem, portanto, ser desconsiderados por seus gestores.

Importante frisar que o Valor Público tem se inserido recentemente na realidade brasileira, tanto nas crescentes discussões no contexto acadêmico quanto em sua materialização a partir de peças normativas. Menciona-se inicialmente o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017¹, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, e que direciona estes órgãos para a necessidade e a preocupação de gerar, preservar e entregar valor público. Na mesma linha, o Valor Público também tem surgido em novas políticas de gestão e governança municipal, como a apresentada pela Prefeitura de Londrina (Paraná) por meio da Lei Municipal nº 13.310, de 20 de dezembro de 2021².

No aspecto contábil, o Valor Público também já está presente na Instrução Normativa TCU nº 84, de 22 de abril de 2020³, que estabelece normas para a prestação de contas da administração pública federal. Esta Instrução ressalta que as atuais prestações de contas destes

¹ https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm

² <https://repositorio.londrina.pr.gov.br/index.php/menu-controladoria/governanca/43416-jornal-4513-lei-municipal13310/file>

³ <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-84-de-22-de-abril-de-2020-254756795>



órgãos devem incluir informações sobre o valor público gerado, preservado ou entregue em favor dos cidadãos. Assim, o valor público também está se fazendo presente nas propostas de cadeia de valor deste âmbito, como atualmente ocorre na Cadeia de Valor da Presidência da República, na qual se representa o processo de criação de valor público pretendido por este órgão por meio dos seus principais macroprocessos.

Considerações Finais

O valor público implica a necessidade de capturar, mensurar e divulgar não apenas os aspectos financeiros das organizações, mas principalmente os impactos sociais que elas proporcionam. Sua compreensão e internalização possibilitariam a geração de informações fundamentais para promover uma gestão pública orientada ao bem comum (Moore, 1995). Assim, alinhar as práticas de contabilidade à ideia de valor público pode contribuir para o aperfeiçoamento da accountability de governos, uma melhor tomada de decisão coletiva, além de favorecer o aprendizado contínuo sobre o que é valioso e o que possível de se realizar por meio da ação governamental (Steccolini, 2018).

Diversos desafios ainda estão presentes para a materialização de uma contabilidade governamental voltada à criação de valor público, o que demanda desenvolvimentos teóricos e práticos. Dentre os quais, estão incluídas as seguintes questões:

- Como mensurar o valor público criado por países, governos locais e organizações públicas?
- Quais os melhores parâmetros e modelos a serem seguidos para a divulgação do valor público?
- Quais ferramentas devem ser desenvolvidas para viabilizar a gestão

de desempenho pela perspectiva de valor público?

- Quais os principais determinantes (incentivos e barreiras) para a criação de valor público por governos e organizações públicas?
- Será viável a implantação de um processo de accountability pela perspectiva de valor público?

No **LOGOS - Laboratório de Pesquisa Contábil em Organizações, Governos e Sociedade**, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, temos direcionado esforços no desenvolvimento de pesquisas voltadas a estas questões. Um dos nossos desafios é desenvolver novos conhecimentos e ferramentas que viabilizem uma efetiva aplicação da gestão orientada ao valor público no setor público brasileiro, por meio da realização de pesquisas, elaboração de artigos científicos e de documentos técnicos, e no desenvolvimento de

modelos de ferramentas de gestão e de prestação de contas.

Recentes pesquisas realizadas no âmbito do LOGOS têm trazido avanços nos seguintes aspectos: identificação de fatores de outputs e outcomes que viabilizem a mensuração de desempenho pela perspectiva de criação de valor público (Portulhak & Pacheco, 2023a); a influência de aspectos como do papel do indivíduo como um stakeholder normativo ou viés do endogrupo na percepção da criação de valor público (Portulhak & Pacheco, 2023b); uma proposta para a mensuração do valor público criado pelos países e uma análise da influência de fatores institucionais (Rosa, 2024); e uma proposta de critérios para a divulgação de valor público e a análise de sua presença na prestação de contas de universidades federais, além da determinantes dessa divulgação (Dallagnol & Portulhak, 2025).

Para saber mais detalhes sobre nossas recentes pesquisas:

PORTULHAK, Henrique; PACHECO, Vicente. Public Value Creation by The Catholic Church in Brazil: Analysis Based on its Outputs and Outcomes. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, v. 20, n. 4, p. 385-405, 2023. <https://doi.org/10.51327/LJAN6440>

PORTULHAK, Henrique; PACHECO, Vicente. Public value is in the eye of the beholder: stakeholder theory and ingroup bias. *Public Money & Management*, v. 43, n. 1, p. 36-44, 2023. <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2124759>

ROSA, Gabriel de Vasconcelos. Divulgação do valor público das universidades federais brasileiras. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. Curitiba, 2024. <https://hdl.handle.net/1884/89948>

DALLAGNOL, Evelyze Cruz; PORTULHAK, Henrique. Public value disclosure by Brazilian federal universities. *The British Accounting Review*, 101587,

“ O valor público exige medir e divulgar, além dos dados financeiros, os impactos sociais das organizações, gerando informações essenciais para uma gestão voltada ao bem comum ”



2025. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101587>

Convidamos os profissionais da contabilidade do Setor Público a conhecerem mais sobre os recentes desenvolvimentos no campo acadêmico e prático sobre Valor Público, ao entendermos que este poderá se tornar um conceito de referência para o futuro da gestão pública em todos os âmbitos de governo. Também convidamos a acompanhar os próximos desenvolvimentos na página do Instagram do LOGOS: <https://www.instagram.com/logosufpr/>

REFERÊNCIAS

- BRYSON, John M.; CROSBY, Barbara C.; BLOOMBERG, Laura. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, v. 74, n. 4, p. 445-456, 2014.
- FRYER, Karen; ANTONY, Jiju; OGDEN, Susan. Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, v. 22, n. 6, p. 478-498, 2009.
- GROSSI, Giuseppe et al. The future of public sector accounting research. A polyphonic debate. *Qualitative Research in Accounting & Management*, v. 20, n. 1, p. 1-37, 2023.
- HOOD, Christopher. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.
- HORNER, Louise; HAZEL, Louise. *Adding Public Value*. London: The Work Foundation, 2005.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; CARVALHO, L. Nelson. Contabilidade: aspectos relevantes da epopéia de sua evolução. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 16, p. 7-19, 2005.
- JØRGENSEN, Torben Beck; BOZEMAN, Barry. Public values lost? Comparing cases on contracting out from Denmark and the United States. *Public Management Review*, v. 4, n. 1, p. 63-81, 2002.
- KELLY, Gavin; MULGAN, Geoff; MUERS, Stephen. *Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform*. Discussion paper prepared by the Cabinet Office Strategy Unit, United Kingdom. 2002.
- LINDBERG, Kajsa; CZARNIAWSKA, Barbara; SOLLI, Rolf. After NPM? *Scandinavian Journal of Public Administration*, v. 19, n. 2, p. 3-6, 2015.
- MENINO, Frederico. Por que não recriar o Ciência sem Fronteiras? LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/por-que-n%C3%A3o-reciar-o-ci%C3%Aancia-sem-fronteiras-frederico-menino-ph-d/>
- MOORE, Mark. Public Value as the Focus of Strategy. *Australian Journal of Public Administration*, v. 53, n. 3, p. 296-303, 1994.
- MOORE, Mark. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995.
- O'FLYNN, Janine. From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian Journal of Public Administration*, v. 66, n. 3, p. 353-366, 2007.
- PALUDO, Augustinho. *Administração Pública*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- POLLITT, Christopher. The new public management: An overview of its current status. *Administrative Science Management Public*, n. 8, p. 110, 2007.
- STECOLINI, Ileana. Accounting and the post-new public management: Reconsidering publicness in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 32, n. 1, p. 255-279, 2018.
- STOKER, Gerry. Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration*, v. 36, n. 1, p. 41-57, 2006.
- TRY, David; RADNOR, Zoe. Developing an understanding of results-based management through public value theory. *International Journal of Public Sector Management*, v. 20, n. 7, p. 655-673, 2007.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Eva Maria Andreiu Portulhak pela revisão e sugestões oferecidas para avanço deste texto.

Observações:

Texto elaborado a partir de palestras proferidas sobre a temática pelo autor para o Conselho Regional de Contabilidade do Paraná (CRCPR) e Instituto dos Contadores do Brasil (ICBR).



Henrique Portulhak

Doutor e Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professor Adjunto do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná. Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFPR. Líder do grupo de pesquisa LOGOS – Laboratório de Pesquisa Contábil em Organizações, Governos e Sociedade da UFPR. Editor Associado da Revista de Contabilidade e Controladoria

