

UMA ADMINISTRAÇÃO EM MUDANÇA: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE O NOVO SERVIÇO PÚBLICO PORTUGUÊS E O NOVO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO¹

Andreia Filipa Simão Ferreira²

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia^{3*}

RESUMO: A Administração Pública é a fonte para o alcance do progresso e evolução da coletividade, que se encontra em constante modificação, destacando-se modelos de atuação suportados por autores que contribuem para a sua devida explicação com base em valores e princípios fundamentais, evidenciando modelos nomeadamente o 'Weberiano', 'New Public Management' e 'Governance', surgindo de uma fusão o 'New Public Service'. Determinados governos revelam possuir dificuldades de perceção relativamente ao conhecimento coletivo e à resolução de problemas mais complexos. Aspetos relativos ao Estado e respetiva crise e reforma, gestão do conhecimento e inteligência organizacional são predominantes para alcançar melhorias, realizando-se um estudo comparativo entre ambos os novos modelos de Serviço Público.

Palavras-Chave: Amadurecimento Democrático. Estudo Comparativo. Evolução da Administração Pública. Novo Serviço Público. Modelos.

Abstract: Public Administration is the source for the achievement of progress and evolution of the collectivity, which is constantly changing, highlighting models of action supported by authors who contribute to its proper explanation based on fundamental values and principles, highlighting models such as the 'Weberian', 'New Public Management' and 'Governance', emerging from a merger the 'New Public Service'. Certain governments reveal difficulties of perception regarding collective knowledge and the resolution of more complex problems. Aspects concerning the State and its crisis and reform, knowledge management and organizational intelligence are predominant to achieve improvements, and a comparative study between both new Public Service models is conducted.

¹ Texto escrito em português de Portugal.

² Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, Portugal. E-mail: andreia.ferreira1917@gmail.com

^{3*} Corresponding author. Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, Portugal. E-mail: pcorreia@fd.uc.pt

Keywords: Democratic Maturity. Comparative Study. Evolution of Public Administration. New Public Service. Models

1. Introdução

Desde meados da década de 1980 que é notória a transformação da Administração Pública, que se altera consoante determinado país devido a fatores políticos, sociais e económicos. Concretamente nos anos 80, é visível que os sistemas de governação também foram sofrendo alterações estruturais, possuindo dinâmicas diferenciadas relativamente aos cidadãos e correspondentes governos, incluindo o setor público e privado.

É fulcral conseguir alcançar uma Administração Pública que seja não só eficiente e eficaz, como também centralizada no cidadão, destacando-se a necessidade da obtenção de qualidade de serviços, com o propósito de adquirir uma reforma que assente na modernização do que engloba a máquina pública.

Conceituar Reforma Administrativa apresenta algumas complexidades, no entanto, é perceptível que associado à mesma, existe o objetivo de tentar alcançar o aperfeiçoamento da Administração Pública, colocando em evidência determinados problemas do sistema. Deste modo, destaca-se a melhoria dos serviços públicos com base em eficiência, eficácia e responsabilidade. Quer isto dizer, que é necessária a criação de um conjunto de medidas, de modo a consubstanciar características que conduzam à mudança do paradigma da Administração Pública.

Consoante as Nações Unidas, a Reforma Administrativa pode ser classificada como o “uso deliberado da autoridade e influência para aplicar novas medidas a um sistema administrativo de forma a mudar as suas metas, estruturas e procedimentos tendo em vista o seu melhoramento para fins de desenvolvimento” (Overman, 1983 citado por Pereira & Correia, 2020, p.70).

Quando se aborda em concreto a Reforma da Administração Pública, é perceptível a existência de modelos em oposição, predominando a administração burocrática e gestionária, no entanto, existem mais paradigmas, que contribuem para que cada Estado se adapte a um, em consonância com a teoria e especificidades do Estado, sendo utilizados maioritariamente distintos paradigmas em dissemelhantes atividades.

O anterior modelo da Administração Pública, salienta uma administração baseada em Weber, destacando-se a burocracia ideal, onde o homem se encontra no topo da hierarquia, apresentando um estado maior e melhor. De seguida, como forma de correspondência é criada uma Administração Pública, que consagra ideais liberais, assentando no conceito de um menor e melhor estado, colocando foco no mercado, apoiando-se na Escola da Escolha Pública em conjunto com o

pensamento económico de 'Adam Smith'. Com a intenção de colocar os modelos anteriormente referidos a funcionar mutuamente é criado o 'New Public Service', onde se prioriza os cidadãos, valorizando consequentemente a cidadania, o que remete para o enaltecimento das pessoas sem se falar única e exclusivamente na produtividade, criando estrategicamente o consagração do interesse público, estando ainda associado ao pensamento estratégico em equilíbrio com a atuação democrática, 'accountability' (prestação de contas e responsabilização dos resultados das ações) e uma liderança participativa.

Existem distintos modelos de governação, e no decorrer deste trabalho, é visível também uma análise no âmbito da reforma gestionária, associada às falhas de mercado Weberiano, que marcaram e conduziram até ao 'New Public Management' e ao 'Reinventing Government' criando como produto final a 'Governance', não deixando de parte o que é o 'New Public Service' e respetiva importância, uma vez que direciona o foco estratégico para o interesse público na medida em que busca a eficiência económica sem comprometer a humanização da relação entre o Estado e os cidadãos. Por fim, após evidenciado todos os aspetos essenciais da Administração Pública e respetiva mudança, em consonância com a Gestão do Conhecimento, a Inteligência Organizacional e a Governação Compartilhada, é perceptível a relação entre o Novo Serviço Público Português e o Novo Serviço Público Brasileiro.

2. Metodologia

No desenrolar do presente artigo, é notório que o mesmo se encontra direcionado à mudança do paradigma da Administração Pública, efetuando deste modo, um estudo comparativo entre o Novo Serviço Público Português e Brasileiro. A elaboração do respetivo artigo é desenvolvida com o intuito de permitir uma melhor compreensão da temática, sintetizando e destacando aspetos essenciais através de vastos autores. A metodologia assenta na exposição de uma análise referente ao trajeto da reforma gestionária, onde são abordadas as falhas relativas ao modelo Weberiano e todo o percurso que nos conduz a teorias como o 'New Public Management', 'Reinventing Government', 'Governance' e 'New Public Service', bem como a importância da aplicação da Gestão do Conhecimento, da Inteligência Organizacional e da Governação Compartilhada, para se alcançar um novo modelo de Serviço Público. Como forma de síntese são elaboração tabelas que demonstram a conexão e progressão da Administração Pública consoante distintas perspetivas, apresentando a discussão dos dados recolhidos, bem como uma breve conclusão de consolidação e as referências.

3. Enquadramento Teórico

A Administração Pública, segundo a perspectiva de Overman é conceituada como

“um campo de estudos interdisciplinar que captura as tensões entre uma orientação racional instrumental (voltada para a ampliação da eficácia e da eficiência), de um lado, e uma orientação política (que considera as questões dos valores e visa promover interesse público), de outro” (Overman, 1983 citado por Angelis, 2015, p.35).

Quer isto dizer, que a Administração Pública e respetivas teorias associadas, sendo um processo complexo, têm sofrido alterações ao longo do tempo, nomeadamente o último século, moldando-se a aspetos sociopolíticos e económicos, alterando diretrizes e padrões, destacando-se a importância da atuação do Estado no âmbito da sociedade.

3.1. Modelo Burocrático - Max Weber

A Velha Administração Pública, assenta numa estrutura humana que se fundamenta na racionalidade, ou seja, no ajuste dos fins a alcançar, com o intuito de sustentar de modo eficiente e adaptado o alcance desses mesmo objetivos.

Consoante a perspectiva de Branco (2016), o intuito da burocracia assenta em gerir o poder, que deve ser racional, através de uma administração burocrática pura e eficaz que salienta a função da força política do estado moderno, desenvolvido no Ocidente.

Devido ao agravamento da crise económica, as teorias do Estado de ‘Welfare’ (ator social e construtivo da sociedade), promovem distintas dimensões associadas a académicos e suas críticas, devido à crescente despesa pública, negando a ideia de que o setor público é benéfico e a desumanização da burocracia, que coloca de parte o cidadão (Branco, 2016).

Este modelo, apresenta como vantagens, a capacidade de garantir o prosseguimento da organização e a padronização de rotinas e condutas pela Burocracia, permitindo a aceleração de decisões que sejam conjeturáveis, uma vez que em circunstâncias idênticas incluirão o mesmo tipo de decisão comparativamente a uma atuação orientada por regras conhecidas e objetos racionais. Não obstante, existem também disfunções devido à sua dependência regulamentar, isto é, a relação de subordinação dos demasiados regulamentos, documentação e formalismos, que são barreiras à mudança evocando problemas que podem conduzir à condenação.

As críticas referentes ao modelo burocrático são dirigidas à privação e separação da administração e políticas; aos processo de decisão que não se encontram em conformidade com os procedimentos técnicos associados à racionalidade económica; à hierarquia e centralização através da combinação de

regras e procedimentos de fabrico de resultados em consonância com os interesses dos cidadãos; às políticas e resultados desapropriadas em estrutura de pirâmide; às transações organizacionais complexas demais para as capacidades deste modelo; às organizações e regras desadaptadas e inadequadas sem ter em conta as necessidades dos clientes; à falta de conformidade da organização em termos de iniciativa e inovação no âmbito dos serviços e à carência de apoios ao esforço global (Nunes, 2006).

3.2. Reforma Administrativa

Sublinhando que o interesse global, assenta nos direitos e propensões dos cidadãos, a Reforma Administrativa, assentando na integração de um agregado de políticas direcionadas para a retomada da 'performance' e respetivos atributos dos serviços públicos (Fadul & Souza citado por Mendes, 2020), surge como um meio de reconstituição e autentificação do serviço coletivo, sendo limitada

“pelo contexto histórico, pela complexidade do social e pela orientação do poder político das sociedades, onde as escolhas coletivas e individuais dos cidadãos, em regime democrático, são de ter em conta para que tanto a reforma da administração pública, como a legitimidade dos seus objetivos e funções sejam reconhecidos pelos indivíduos que contribuem para o seu funcionamento” (Mozzicafreddo, 2001 citado por Nunes, 2006, p.12).

O Estado Providência, também denominado de 'Welfare State' (combinação variada de modelos económicos), tentava proporcionar a harmonia e um aumento económico, para se alcançar o bem dos cidadãos. Não obstante a estes ideais, com o passar do tempo tornou-se fulcral a aplicação de novas estruturas e pensamentos mais idealizados relativamente às funções do Estado, bem como a sua readaptação no âmbito da esfera social e económica. Devido à insustentabilidade orçamental e gestonária que conduziram à falência do 'Welfare State', a 'New Public Management' deu inícios aos seus ideais.

A moderna reforma administrativa apoia-se em duas vertentes, denominadas de Escola da Escolha Pública e Escola Managerial, que salvaguardam o enaltecimento da gestão pública no âmbito da Administração Pública, com o propósito de combater as incapacidades através de ferramentas e técnicas da gestão empresarial, eliminando a “má burocracia”, promovendo um sistema com base na meritocracia, eficiência, adaptação e melhoramento do serviço público, reduzindo deste modo, a extensão do Estado (Rocha, 2000; Bilhim, 2013; Araújo, 2000 citado por Pereira & Correia, 2020, p.71).

3.2.1. Escola Managerial

Como sucessora da anterior Gestão Pública Tradicional, introduziu processos e técnicas que evidenciam a necessidade constante de mudança na Administração Pública, nomeadamente em aspetos de carácter organizacional, modelos de

trabalho e a gestão de recursos humanos, destacando-se a criação da Reforma Administrativa. (Madureira, 2004)

Assim, é perceptível que esta aceção managerialistas, foi desenvolvida no sentido de se dar início ao enquadramento de pressupostos de substituição dos modelos da Administração e Gestão, não se focando apenas na tentativa de rever e melhorar condutas e em exercícios já anteriormente definidos que visam o melhoramento funcional em termos organizacionais (Madureira, 2004)

A partir dos anos 80, destacam-se princípios primordiais nas várias tentativas de reforma, nomeadamente a descentralização de carácter revolucionário, proliferando aspetos criativos e de mudança, destacando-se a necessidade de diminuir os níveis hierárquicos; a desregulação que apresentou condições suficientes para os gestores intercederem na gestão de recursos financeiros, humanos e materiais; a delegação das competências; a determinação de objetivos estratégicos e o distanciamento do poder político de aspetos como a gestão corrente e a implementação de políticas (Madureira, 2004).

Ou seja, as organizações privadas ou públicas, não podem ser guiadas de igual forma, sendo necessário adaptar as suas diferenças, para se obter resultados, no entanto, isso não impossibilita que as organizações públicas possam reunir partes necessárias que satisfaçam necessidades globais que sejam controladas pelo poder político (Madureira, 2004).

3.3. 'New Public Management' e 'Reinventing Government'

Na década de 80, os sistemas de governação priorizavam as relações entre cidadãos, o governo e o setor público e privado, centrando-se numa Administração Pública eficiente e eficaz, com o intuito de obter uma reforma moderna no que concerne a máquina pública (Correia, Mendes & Freire, 2019 citado por Pereira & Correia, 2020, p. 72). No seguimento destas doutrinas, destaca-se o surgimento da 'New Public Management' e 'Reinventing Government' no âmbito dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE], relembando que o estado de 'Welfare' já anteriormente mencionado, foi atenuado alterando a sua forma de desempenho.

Nesta perspetiva, é visível uma menor intervenção do Estado, destacando-se a promoção de privatizações das áreas desenvolvidas pelo Estado para reduzir a sua atividade; a intervenção pública simplificada e diminuída; a igualdade e a livre concorrência com empresas privadas (Bilhim, 2013; Bilhim, 2000; Araújo, 2000 citado por Pereira & Correia, 2020, p.72).

A Nova Gestão Pública assenta na transposição de práticas típicas da racionalidade instrumental da gestão privada aplicada ao setor público com a devida adaptação (nomeadamente de natureza empresarial).

Apresenta como críticas o facto de existir uma certa incompatibilidade ética das suas medidas uma vez que o termo “cliente” posiciona os cidadãos numa insustentável relação de mercado com a Administração Pública, predominando ainda a existência de um setor público limitado em termos jurídicos devido a normas, decretos-lei e procedimentos formais, sendo “esta faceta dificilmente derrubada, enquanto a situação do setor privado é muito mais flexível” (Bilhim, 2013 citado por Pereira & Correia, 2020, p.72). Quer isto dizer, que os setores privados e públicos são distintos e por isso, a aplicação de conceitos e técnicas iguais para ambos não será possível, devido às características que os diferenciam, sendo assim evidente a não aceitação da gestão universalizada (Bilhim, 2013 citado por Pereira & Correia, 2020, p.72).

Com base no pensamento de Rocha, é evidente “a necessidade de redesenhar a gestão pública, contudo, não pode ser absorvida pela gestão empresarial pois são os valores, princípios e objetivos muito diferentes e o cidadão não é um simples consumidor” (Rocha, 2000 citado por Pereira & Correia, 2020, p.72).

Como já mencionado anteriormente, aspetos como a desagregação, a rivalidade e encorajamento não se revelaram suficientes, conduzindo a problemáticas, e embora existam vários aspetos positivos como a flexibilidade e a responsabilidade para com o cidadão, os aspetos negativos dominam, devido à incapacidade de resolução de questões de mercado (soluções), em termos de privatização e regulação, cujos cidadãos acabaram por sair mais prejudicados. O managerialismo, veio só acentuar negativamente a situação.

A insustentabilidade das pesadíssimas despesas do Estado Intervencionista, propulsionou grupos de reformas, com o objetivo de descentralizar o funcionamento da Administração Pública para a governação apresentar características mais flexíveis e transparentes, reduzindo o protagonismo direto na atividade económica. A incidência Intra Organizacional exhibe a inaplicabilidade de técnicas privadas, por vezes desatualizadas das Políticas Públicas, não possuindo capacidade de redução da burocracia ao agravá-lo nas suas unidades administrativas descentralizadas.

3.4. Governance

O Estado, a sua atuação e a implementação do seu papel sofrem alterações. Proveniente em cada país de uma cultura política diferente, este direciona a sua atenção para uma governação tanto eficiente como em parte também independente

em termos das instituições públicas e relativamente ao modo como se materializa os objetivos.

A 'Governance' após obter identidade própria, representa um modelo em rede que sustenta a ideia de uma boa governação relativamente à sua integração interativa e cooperativa nos demais atores sociais, revelando ser um eficiente mecanismo de resposta às necessidades de uma sociedade que de forma consecutiva está a modificar-se.

O papel dos Atores Sociais auxilia o processo de inovação qualitativa das Políticas Públicas possibilitando a recolha entre estes da informação concretamente necessária ao seu alcance, dispersando também circunstâncias incentivadoras de consensualidade entre membros que fortalece a legitimidade das decorrentes decisões formais.

Conceituar o termo 'Governance', não é fácil, no entanto, Rhodes (1996 citado por Pereira & Correia, 2020), explicitou formas de dividir este termo, começando por o classificar como um Estado mínimo, onde se destaca a redução da presença do Estado nos serviços públicos relativamente à privatização e decréscimo das despesas. Pode também ser corporativo, ou seja, um sistema base para os organismos se apoiarem. Assenta ainda no 'New Public Management', predominando a ideia de Bilhim, de "menos governo, mais governança" no âmbito do setor privado (Bilhim, 2013 citado por Pereira & Correia, 2020, p.74), bem como o conceito de 'Good Governance', em parceria com a definição de 'accountability', transparência, Estado de Direito, exercício ativo do cidadão e a seriedade dos seus ajustes. Ainda nesta linha de pensamento destaca-se o Sistema Sócio Cibernético, como uma disposição dentro de um sistema sociopolítico oriundo da intervenção dos atores integrados e a aplicação de uma Rede de Auto-Organização, concebendo as próprias políticas e ambientes (Rhodes, 1996 citado por Pereira & Correia, 2020, p.74).

Em suma, Rhodes (1996 citado por Pereira & Correia, 2020); apresenta como características a autonomia face ao Estado; as interações das redes e seus constituintes que assentam na carência de recursos, elaboração de trocas e negociação de objetivos; a interdependência das organizações privadas ou públicas associada à modificação dos fatores limitantes dos respetivos setores mencionados e a interação fundamentada e regulada pelos membros das redes. Ou seja, o ponto em comum presente nas propostas e abordagens assenta "na premência de envolver os stakeholders, tanto do público como do privado, e assegurar um serviço público de qualidade, equitativo e melhor para o cidadão" (Correia e Vergueiro, 2018 citado por Pereira & Correia, 2020, p.75).

3.5. New Public Service

É visível que o Governo e o seu papel está a ser diminuído, tornando-se consequentemente menos hierárquico e centralizado, prevalecendo o setor privado e suas competências.

O 'New Public Service' é desenvolvido como resposta ao 'New Public Management' e 'Reinventing Government' que se repercutiu através das Teorias de Democracia Participativa, os Modelos de Comunidade e Sociedade Civil, o Humanismo Organizacional, a Nova Administração Pública e a Pós-Modernista da Administração Pública.

As teorias de Democracia Participativa apelam para os cidadãos e suas capacidades, envolvendo-os no processo, evidenciando os seus direitos e deveres que necessitam de pura responsabilidade. "Assim o cidadão estará a fazer o suposto, que é liderar a governação, ao fazê-lo irá melhorar o bem-estar da sociedade e ainda irá crescer como cidadão" (Denhardt & Denhardt, 2007 citado por Pereira & Correia, 2020, p. 75).

Os Modelos de Comunicação e Sociedade Civil, são importantíssimos na medida em que a confiança é o elemento principal para se construir qualquer estrutura, principalmente numa comunidade, bem como o seu trabalho de equipa, sendo fulcral a comunicação através de redes de interação que permitem ao cidadão sentirem-se ouvidos e envolvidos, bem como o solucionamento de problemas. Tudo isto permite a promoção do diálogo e aumentar a relação do cidadão com o Estado (Denhardt & Denhardt, 2007 citado por Pereira & Correia, 2020).

No Humanismo Organizacional e a Nova Administração Pública, destaca-se a promoção de guias para as organizações com base nas necessidades dos colaboradores. A abordagem Pós-Modernista, destaca a observação e mediação que são características comuns das ferramentas das ciências sociais e naturais (Denhardt & Denhardt, 2007 citado por Pereira & Correia, 2020).

Os governos devem se reger como uma democracia e os funcionários públicos também, sendo bastante relevante o interesse público e a cidadania democrática, proporcionando a aprendizagem e aplicação de novos modelos de introdução de políticas e respetivo progresso, conduzindo ao sentimento de valorização e de melhor prestação, possuindo capacidades motivacionais para prestar melhores serviços e consequentemente uma melhor relação com o cidadão.

Bilhim (2013 citado por Pereira & Correia, 2020, p.77), menciona a existência de princípios que têm o intuito de criar relação entre funcionários e cidadãos, nomeadamente

“servir cidadãos, não clientes; procurar o interesse público; valorizar a cidadania acima do empreendedorismo; pensar estrategicamente, atuar democraticamente; reconhecer que a

'accountability' não é simples; servir em vez de dirigir e valorizar as pessoas e não só a produtividade"

A presença do cidadão, embora não seja na sua totalidade inserida, é bastante importante na medida em que demonstra resultados de uma reforma administrativa que inclui de forma mais valorativa os cidadãos e a sua voz, devendo esta nova Administração Pública incluir um modelo adaptável em consonância com a responsabilidade e colaboração com o cidadão, tornando-o ativo.

Para esta nova vertente democrática resultar, é preciso estabelecer metas temporais capazes de ser alcançadas, onde os cidadãos espectam alcançar resultados tendencialmente mais positivos no âmbito das decisões políticas. Quer isto dizer, conquistar regras que estabeleçam uma aceitação geral pela sociedade, que na linha de pensamento de Thompson (2000, citado por Pereira & Correia, 2020) indica que tudo isto permite que sejam alcançadas regras e decisões que pelo maioritariamente a sociedade estime, conduzindo a um crescimento da legitimidade do governo, uma vez que, os cidadãos envolvidos iram ter a tendência de não se opor a uma decisão, pois estão integrados e incluídos neste processo. Simultaneamente, o funcionário acaba por se sentir mais motivado estabelecendo ambições e objetivos de melhoria constante, sendo isso claramente uma vantagem de união (Pereira & Correia, 2020).

No que concerne, ao princípio da procura do interesse público/coletividade e sua ascensão, este assenta na construção de interesses partilhados e suas responsabilidades, porém é preciso perceber que cada ser humano é diferente, logo caracterizar interesse público é difícil uma vez que os indivíduos estão sempre em constante mudança, seja pela época vigente, personalidade ou características pertencentes ao processo complexo do ser humano (Pereira & Correia, 2020).

A forma como se compreende a governança e interesse público varia consoante distintas visões, contribuindo conseqüentemente para a mudança das ações, assim, a criação de espaços onde seja possível destacar o debate irá fortalecer e fazer evoluir o que o interesse público (Pereira & Correia, 2020).

Deste modo, existem modelos normativos cujas decisões envolvem a moral, a ética e o modelo abolicionista. Quando o interesse público não estiver conectado com a observação e mediação é considerado inválido. Se o interesse público e/ou arbítrio coletivo não for elementar, fundamentando escolhas individuais, reúnem-se condições mais propícias para o processo político, esclarecendo as políticas a implementar e o modelo das teorias do processo político, onde o interesse público permite que se alcance a agregação, equilíbrio e reconciliação dos interesses e o modelo dos valores partilhados, onde é clara a ideia associativa entre os

funcionários e o seu papel de auxílio aos cidadãos, não colocando de parte o interesse público, promovendo valores partilhados.

No âmbito da valorização da cidadania, onde a mesma é superior ao empreendedorismo, Denhardt, indica que

“o interesse público é desenvolvido melhor por funcionários públicos e cidadãos comprometidos em fazer contribuições significativas para a sociedade do que por gestores empreendedores que agem como se o dinheiro público lhes pertencesse” (Denhardt, 2007, citado por Pereira & Correia, 2020, p.73).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE] indica que os níveis de cidadania ativa são a informação, onde o governo gera informação e disponibiliza-a para o cidadão que apresenta o seu ‘feedback’ ao governo, destacando-se a participação ativa, uma vez que o cidadão está incluído nas decisões de políticas públicas. O objetivo central assenta na harmonização e promoção do diálogo com uma governança democrática, existindo estratégias como programas de formação cívica, abrindo portas para os demais processos políticos (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE] (2001 citado por Pereira & Correia, 2020, p.79).

A ‘accountability’ para além de prestar contas, tem mais vertentes associadas que assentam na exibição de recursos orientados de modo eficaz, eficiente e económico, defendendo a responsabilidade do interesse público consoante o cidadão e sua integração.

Servir em vez de dirigir, destaca a carência de um novo tipo de liderança, onde se deve emergir um líder público que conduza a estímulos que provoquem a realização de ações; que ajude a comunidade naquilo que são o teor das suas necessidades e que exalte o seu potencial na sociedade agregando a visão da comunidade em variadas áreas.

Os requisitos e recursos dos programas que realizam ligações entre o cidadão e o processo, dividem o poder em consonância com a integração do cidadão presente. Dignidade, imparcialidade, credibilidade, preocupação e cidadania são partes constituintes do ser humano e dos seus comportamentos. Justiça, equidade, comprometimento, empoderamento e enaltecimento, funcionam harmoniosamente, cabendo tanto ao cidadão como ao funcionário público se ouvir e respeitar.

Futuramente, para se alcançar sucesso na aplicação do ‘New Public Service’ é fundamental adaptar os processos e estruturas organizacionais, com base na democracia e na disposição com a cidadania e interesse público, para ser possível a existência da sociedade nas fases do processo governamental (Denhardt & Denhardt, 2007 citado por Pereira & Correia, 2020, p.83).

Sendo a coletividade importante, como resposta à crise de estado, o Estado passa a intervir em menor escala, transpondo o espaço público. Estando mais intimamente relacionado com a comunidade, passa de uma soberania do Estado para uma soberania popular, que conduz a teorias democráticas e à evolução da formalização das mesmas. Quer isto dizer que existe uma necessidade de reconstruir a confiança que assenta em consensos entre o Estado e a sociedade (Angelis, 2015).

No que toca à participação e controlo social é necessário a implementação de projetos públicos, bem como a resolução das dificuldades de aplicar à sociedade e o seu contributo numa gestão do conhecimento e inteligência organizacional (Wise, 2002; Vigoda-Gadot, 2002 Citado por Angelis, 2015, p.16).

As organizações de índole pluralista possuem duas vertentes, onde uma agrega técnicas de gestão e descentralização focadas no crescimento da produtividade e eficiência e outra na presença do cidadão e controlo social relacionada com a motivação, eficiência e igualdade (Wise, 2002; Vigoda-Gadot, 2002 Citado por Angelis, 2015, p.16).

A aplicação e integração de um novo modelo de gestão pública (NGP), passou por adversidades, e segundo Wise o termo 'New Public Management' (NPM) acaba por ser colocado de parte, por não ser considerado novo, não estando devidamente definido, logo não é uma construção útil. (Wise, 2002; Vigoda-Gadot, 2002 Citado por Angelis, 2015, p.16). Este autor, evidencia que a aplicação do NPM foi reproduzida de uma baixa vontade no que toca à partição, partilha, elaboração e parcerias com o cidadão, onde Hess e Adams (2007 citado por Angelis, 2015) indicam que a corrupção acabou por predominar devido à centralização do poder e do governo. Assim, as organizações em termos económicos não são eficientes, colocando de parte os interesses dos consumidores.

Stoker (2006 citado por Angelis, 2015, p.16), indica que a solução será "fragmentar estruturas de serviços públicos monopolistas e desenvolver incentivos e ferramentas para influenciar a maneira que elas operam", tal como a inclusão de um espaço onde o consumidor tenha visibilidade e se destaque dentro do sistema, acabando por entrar em confronto direto com o poder relacionado com os fornecedores de serviços públicos.

Os princípios do 'New Public Service' assentam na

"coprodução de políticas públicas; foco na efetividade; pensamento estratégico e ação democrática; liderança e governança compartilhada; foco no cidadão-colaborador; supremacia do interesse público; foco em servir em vez de dirigir; e valor às pessoas e não apenas à produtividade e à economia" (Denhardt & Denhardt, 2003 citado por Angelis, 2015, p. 17).

No entanto, estes princípios apresentam como problemáticas a humanização do setor público que visa a modificação dos servidores públicos que procurem de verdade o interesse público global e uma governança compartilhada que assente em soluções coletivas, salientando a gestão e aplicação do conhecimento, ou seja, governar junto da sociedade e não governar a sociedade (Denhardt & Denhardt, 2003 citado por Angelis, 2015, p. 17).

3.6. Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento é classificada com um

“conjunto de ferramentas técnicas, táticas e tecnológicas destinadas a potenciar os ativos intangíveis da organização, por meio da extração de dados, informações pertinentes e conhecimento relevante para facilitar a tomada de decisões” (Bali, Wickramasinghe & Lehaney, 2009 citado por Angelis, 2015, p.18).

Esta pode se subdividir em 3 fases que Dixon (2012 citado por Angelis, 2015) classifica como a gestão da informação, a gestão da experiência e a gestão de ideias. A gestão da informação e da experiência baseia-se em informação existente que a comunidade pode aceder e compartilhar. A gestão de ideias é a construção de algo inexistente, nomeadamente ideias precisas que ainda não foram criadas, salientando o conhecimento e ação. No entanto, o Estado revela ter como dificuldades a transformação da cooperação em conhecimento, não acompanhando a criação de novos projetos e ações específicas, que têm o intuito de contribuir para o crescente aumento da efetividade no tocante às políticas públicas (Angelis, 2015).

O conhecimento é a base da inteligência, correspondendo à ação de resolução de problemáticas. A OCDE, indica que os primordiais benefícios de aplicação da gestão do conhecimento têm o intuito de diminuir ou até mesmo eliminar esforços duplos; consertar o extravio de conhecimentos, fomentando a aprendizagem; contribuir para o crescimento da produtividade e partilha de conhecimento e implementá-lo em diversos ambientes. Porém, a aplicação da gestão do conhecimento e sua integração no setor público apresenta dificuldades na aprendizagem formal e técnica e na inaptidão das organizações que motivam os servidores de partilha de conhecimentos e expansão das necessidades de instrução. Deste motivo, relativamente, aos servidores públicos mais qualificados que não possuem o reconhecimento devido e as organizações públicas que se regem pela legislação, revelam ser obstáculos, tal como a carência de consciencialização e de disponibilidade (Angelis, 2015).

Os serviços proporcionados não possuem a devido divulgação, contribuindo conseqüentemente para se obter inconvenientes na inserção de estratégias proporcionadas pela resistência por parte do gerenciamento, bem como o

desnívelamento na obtenção de conhecimento não documentado e a carência de diretrizes e deveres, tal como a falta de métodos de avaliação. A informação só possui um poder imperativo quando é utilizada, pois se não for usada não possui valor, nem relevância, tornando a gestão do conhecimento como um elo de melhoria associada à composição do mesmo (Angelis, 2015).

3.7. Inteligência Organizacional

Conceituar Inteligência Artificial prende-se com a gestão do conhecimento bem como da aptidão organizativa. Choo (2002 citado por Angelis, 2015, p.18), indica que a Inteligência Organizacional é um

“ciclo contínuo de atividades que incluem sensoramento do meio ambiente, desenvolvimento de percepções e criação de significado por meio da interpretação, usando a memória da experiência do passado para agir com base nas interpretações desenvolvidas”.

Uma organização prossegue e adapta-se consoante condições ambientais, através da aproveitação de conhecimentos relevantes. Apresenta como estrutura 5 subsistemas cognitivos: a estrutura de uma organização; cultura organizacional; ligação das frações interessadas; processos estratégicos e gestão do conhecimento (Angelis, 2015).

Apresentando a gestão do conhecimento e a inteligência organizacional relação, as informações provenientes da gestão do conhecimento são o rumo necessário, que conduz à criação do mesmo e conseqüente tomada de decisões. Ou seja, é um fator chave de atribuição de métodos de reconhecimento, armazenamento, distribuição e elaboração de conhecimento em harmonia com a inteligência organizacional que insere e desempenha o respetivo, no âmbito da tomada de decisões e solucionamento de problemáticas (Angelis, 2015).

A inteligência organizacional ao permitir a tomada de decisões de forma coerente e o desenvolvimento dos serviços públicos, Halal & Kull (1998 citado por Angelis, 2015) revelam que os seus benefícios assentam diretamente nos líderes que devem possuir a habilidade de saber avaliar os seus funcionários; apresenta auxílio nas redes e padrões de conhecimento em harmonia com o meio ambiente; destaca os pontos fortes e fracos em que a organização se posiciona; promove o avanço e realiza ensinamentos de promoção de criatividade e inovação; impulsiona as contribuições; define a progressão de competências em consonância com a identificação de oportunidades e posterior eliminação de ameaças, sendo importante a criação de modelos de antevisão. Em suma, o principal proveito é a mudança do conhecimento comunitário em inteligência, aquando das tomadas de decisão.

3.8. Governança Compartilhada

Almeida (2007 citado por Angelis, 2015, p.27) prenuncia-se constatando que

“a população brasileira tem forte ideologia pró-estatal, apesar de a maioria da população considerar as instituições privadas mais eficientes e mais confiáveis do que as públicas. Para os mais pobres, o Estado é visto como um grande pai protetor e para as elites, ou o Estado é responsável por tudo ou é o canal para se garantir o alcance dos interesses dos diferentes grupos organizacionais”.

A governança compartilhada irá promover a mudança atual que assenta numa sujeição da comunidade em conexão com o poder público, progredindo para a idealização de um estabelecimento de responsabilidade e cidadania (engajamento cívico) com o intuito de se alcançar meios para se realizar uma vida comunitária (Angelis, 2015).

“Compartilhar o conhecimento e o poder, abrindo o processo de tomada de decisão e fomentando novas relações e parcerias são os alicerces do governo do século XXI” (Tapscott, Williams & Herman, 2008 citado por Angelis, 2015). Apenas a inteligência coletiva permite atingir a conciliação de eficiência, ou seja, a redução de custos com a efetividade, isto é, a potencialização de resultados afirmativos e justificáveis.

Pires & Vaz (2014 citado por Angelis, 2015) abordam a interação entre o Estado e a sociedade e expõem como desafios à evolução da governança, a aplicação de um planeamento, com o intuito de se obter resultados a longo prazo, criando estratégias que se fundamentem em paradigmas de previsão e prevenção; a capacidade de dar seguimento a projetos notáveis; a instigação de empenho dos cidadãos de forma simples governando em sociedade; a permissão ao acesso igualitário aos serviços públicos; a estipulação de parcerias e reconhecimento da utilidade das Tecnologias de Informação e Comunicação [TIC], promovendo a sua utilização, predominando a necessidade contínua de existir formação, seja para os servidores públicos, seja para a instrução da população.

3.9. Da Nova Gestão Pública para o Novo Serviço Público

O modelo burocrático, gerencial e colaborativo apresenta como característica em comum o cidadão. No primeiro modelo, o mesmo é abordado como um simples utilizador dos serviços públicos. No segundo modelo é visto como um cliente, onde as suas carências têm de ser contentadas pelo serviço público com a maior eficiência possível. Por fim consoante o modelo NSP, os cidadãos são vistos como colaboradores numa esfera pública que inclui modelos de horizontalidade de relacionamento e coordenação.

O modelo gerencial, revela ter fatores associados que não são as melhores adaptações, uma vez que a transição onde se concentra o entendimento dos níveis mais altos da organização, ajuda a corrupção e o favoritismo a dominar,

relativamente aos modelos de participação que se enquadram em redes, expandindo a transparência e a participação, criando conhecimento ilimitado, não agregando a previsão, a estratégia e ação.

Assim, é claro que existem dificuldades no âmbito da criação de estratégias bem definidas, na previsão de ocorrências e na integração do conhecimento no que concerne o solucionamento de aspetos complexos. No entanto, apesar de toda a progressão, este modelo continua a apresenta grandes problemáticas. Porém, o ideal será a passagem do modelo gerencial para um modelo colaborativo sem colocar de parte os benefícios que o modelo gerencial possuía. Quer isto dizer, que características como a eficiência e a produtividade devem continuar a prevalecer, destacando-se a importância de serem aplicados num contexto mais vasto da democracia, da sociedade e do respetivo interesse público, sendo fulcral perceber as vantagens que estão associadas ao interesse público, aos servidores públicos e aos cidadãos responsáveis que pretendem contribuir para a sociedade, podendo contribuir para o alcance e satisfação das necessidades. A repartição da autoridade e diminuição do controlo assenta na promoção de líderes transformacionais.

De forma a recuperar a confiança e de realizar medidas adaptadas, entra em jogo o governo e o seu papel, que deve proporcionar ligações entre os cidadãos e suas comunidades. As adoções de comportamentos cooperativos são fundamentais nos agentes de instituições formais ou informais, e a transição da eficiência e produtividade para a efetividade e colaboração, revela ser o início do modelo colaborativo.

Tabela 1: Modelo Gerencial VS Modelo Colaborativo

Modelo Gerencial (NGP)	Modelo Colaborativo (NSP)
Eficiência	Pessoas colocadas em 1º lugar
Produtividade	Resultados Sustentáveis
Diminuição de custos	
Restrição de esforços	Bem público
Visão Unitária do Estado	Visão Colaborativa
Competitividade/competição	Coprodução do bem público/colaboração
Empreendedorismo	
Visão do cidadão como um cliente	Cidadão visto como colaborador
Homem como um ser económico e racional	Homem social
Execução de procedimentos	Facetas: normas, conhecimento, princípios, primazia do interesse público
Política de cargos	Liderança compartilhada
Gerência Isolada	Liderança Compartilhada – responsabilidade no cidadão
Curto prazo	Longo Prazo
Investimento interno na tecnologia	Conhecimento coletivo sustentável e efetivo

Fonte: Elaboração própria com base em Angelis (2015).

4. Análise

Passamos de um Estado que se solta dos monopólios de produção do bem público, para uma governança com novos princípios, meios, visões, teorias, e práticas da Administração Pública, com crescente tônica na descentralização, aumento da contribuição dos cidadãos na coprodução daquilo que é o bem público e de modernos arranjos institucionais.

Tabela 2: Antes e Depois do Novo Serviço Público

Antes	Depois
Visão dos cidadãos como consumidores ou clientes;	Tônica nos cidadãos – auxiliar os cidadãos e as suas necessidades
Interesses Individuais;	Interesses Públicos – servir a comunidade;
Governo isolado;	Governo de compartilhamento associativo à sociedade;
Importância do Empreendedorismo;	Predominância da cidadania e do serviço público;
Dirigir;	Servir;
Produtividade	Valorização humana;
Medidas inadequadas com resultados a curto prazo	Aplicação adequada de medidas precisas associadas à democratização
Domínio económico (ex: bons salários);	Domínio dos valores e ética;

Fonte: Elaboração préopria com base em Angelis (2015) e Pereira e Correia (2020, 2022).

4.1. Evolução Crescente do Novo Serviço Público Português e do Novo Serviço Público Brasileiro:

Tabela 3: Evolução do Novo Serviço Público Português e Brasileiro

Antes do Novo Serviço Público Português:	Antes do Novo Serviço Público Brasileiro:
Preponderância do Estado;	Afastamento da técnica e da política;
Regras e procedimentos excessivos;	Interferências na obtenção de uma maior eficiência do funcionalismo;
Burocracia com poder de decisão e integração de Políticas;	Crise;
Orçamentos incrementais;	Governo – desafio: melhoria dos serviços prestados;
Mudança na economia, ajuste do 'Welfare' e aprimoramento das tecnologias - crescimento da acessibilidade pública a políticas públicas;	Necessidade de uma reestruturação organizacional do poder executivo federal e a eliminação de competências mal-adaptadas e repetitivas;
Mudança: vida em sociedade começa a ganhar visibilidade e o Estado passa a distribuir o seu poder, deixando de apenas dirigir, destacando-se o envolvimento da comunidade;	Instrumentos de governança, em conjunto com a necessidade de se alcançar transparência e um controlo benéfico da Administração Pública Federal conduz a um novo modelo;
Aplicação do Novo Serviço Público Português:	Aplicação do Novo Serviço Público Brasileiro:
'New Public Management' + 'Reinventing Governement' = 'New Public Service';	Técnica é fulcral para se alcançar a resolução de problemas sociais, aumentando a relação entre o Estado e a sociedade;
Principais mudanças: dedicação à cidadania, democracia e ao serviço público;	Supressão da sobreposição de competências com destaque à fomentação da inovação, bem como de práticas adequadas referentes à gestão pública federal;
Fundamentos: democracia participativa; comunidade e sociedade; humanismo organizacional; evolução da Administração Pública em harmonia com uma abordagem pós-	Investimentos na área da formação técnica dos empregadores que proporcionam os serviços; O Estado, o Governo, Administração Pública

modernista da Administração Pública - Evolução;	e a sociedade demonstram a importância de se apostar na governança com base na elaboração correta de políticas públicas;
Evolução: diferenças entre o público e o privado; satisfação dos cidadãos e não de meros clientes; empreendedorismo e produtividade deixam de ser o fundamento principal; importância da cidadania e da sociedade, ou seja interesse público e bem-estar-social; processos de 'accountability'; Estado deixa de apenas dirigir e passa a servir; pensamentos estratégicos;	Evolução: Desenvolvimento intelectual e sua importância assente no conhecimento; revisão e incrementação de modelos participativos; aplicação do conhecimento coletivo; mudança cultural assente na Gestão do Conhecimento e na Inteligência Organizacional, apresentando relação com a necessidade de se promover a humanização em conjunto com a transformação de conhecimento saliente em inteligência;
Sucesso da mudança/Resultados: diálogo; redes colaborativas; desenvolvimento intelectual; predominância da participação cívica;	Governança compartilhada: junção das práticas de Gestão do Conhecimento e da Inteligência Organizacional; Governança: domínio dos cidadãos e da cidadania organizada; partidos políticos, associações e conjuntos representativos da sociedade e grupos sociopolíticos que permitem a integração de projetos de Estado em harmonia com a sociedade;
Harmonia entre o Governo, a comunidade e a esfera política, económica e social;	Governança e Governabilidade – complementares e inseparáveis;
Aspirações do Governo: promoção de uma cidadania ativa; destaque do interesse público e discursos entre humanidades – implementação e integração da cidadania em projetos e programas;	Necessidade de uma política avaliativa coletiva ex ante (ações) e ex post (resultados).
Este modelo assenta na harmonia entre o modelo antigo (produtividade, empreendedorismo e eficiência) e o modelo atual (contexto democrático, comunidade e respetivos interesses) o que conduz a uma democracia preocupada e à cidadania ativa.	Este modelo enfrenta questões necessárias referentes à crise de governação, destacando-se melhorias referentes aos espaços de participação pública; na relação e aprimoramento do relacionamento do sistema político e administrativo e consequente aumento capacitativo do governo e na predominância da participação coletiva e popular na inteligência governamental.

Fonte: Elaboração préopria com base em Angelis (2015) e Pereira e Correia (2020, 2022).

5. Discussão

A adaptabilidade num contexto que reflita a realidade e que seja dinâmico e complexo é notória em alguns aspetos, o que se relaciona com a Administração Pública e o que conduziu à necessidade de se criar um Novo Serviço Público, uma vez esta nova perspetiva assenta na mudança da Sociedade do Conhecimento e apresenta objetivos e princípios direcionados para uma melhor prestação do cidadão, dos seus direitos e necessidades.

O Novo Serviço Público, é um modelo que se destaca pela ótica do conhecimento da sociedade e da Administração Pública, sendo um agregado de saberes e estratégias de promoção de serviços públicos para o ser humano, onde o cidadão participa e colabora desempenhando o papel de uma sociedade multicêntrica e articulada em termos políticos (Salm & Menegasso, 2009, p. 103). Este modelo assenta em fundamentos que visam a promoção e enaltecimento dos

critérios e valores da Democracia, da cidadania e respetivos interesses, demonstrando capacidades para levar a cabo os objetivos e valores societários definidos (Denhardt & Denhardt, 2007 citado por Abreu et.al., 2013).

Com a evolução do conceito, deixou-se de parte a ideia de que o cidadão é um mero cliente, passando a servir a sociedade e as suas necessidades, uma vez que revela ser uma extensão da cidadania, predominando a construção de novos papéis numa sociedade civil.

O administrador revela-se fulcral, na medida em que se não estiver incluído em um sistema de governança com vastos 'stakeholders', seria meramente um administrador referente ao arbítrio do interesse público, sendo o Governo necessário para se incluir valores compartilhados pela sociedade, predominando o bem-estar social, que outrora não era tido em conta, bem como a não relação do Estado com a cidadania.

Dominando várias vezes o empreendedorismo e não o ser humano, começou-se a dar mais destaque à comunidade, onde passaram a integrá-la no desenvolvimento de políticas públicas, o que apresenta uma estreita relação com processos e políticas que não tenham mais o intuito de satisfazer a curto prazo, mas sim a médio e longo prazo, através da contribuição da sociedade que passou a estar mais envolvida nos meios governativos.

A ideia de que só a produtividade interessa, também é afastada, prevalecendo a comunidade e a importância da mesma, ou seja, é atribuído valor ao ser humano o que conduz à produção de meios de colaboração e respeito.

Contrariamente aos fatores de outrora, os serviços públicos satisfazem os interesses e necessidades dos cidadãos através de valores que correspondam a uma liderança assertiva, compartilhando o poder de modo a respeitar e atribuir igualmente poder à cidadania (Denhardt & Denhardt, 2007 citado por Abreu et. al., 2013).

Sendo que outrora, o ser humano, e o bem-estar coletivo, não eram valorizados, o Novo Serviço Público veio colocar tónica nessa questão, uma vez que as perspetivas anteriores não se encontravam adaptadas à realidade. Ou seja, anteriormente predominavam apenas aspetos económicos, mas através da construção de um Novo Serviço Público, passou-se a dar a devida atenção aos interesses do público, aos administradores públicos e ao serviço do cidadão (Denhardt, 2012 citado por Abreu et. al., 2013).

A preocupação com a cidadania em busca da conexão do cidadão com o Estado, ressaltando teorias democráticas adaptadas e abordagens humanistas no âmbito da Administração Pública como solução ao retiro da tónica da gestão e meios

organizacionais, Denhardt (2012 citado por Abreu et. al., 2013), defende a promoção da cidadania através do intuito de enaltecer a ideia de uma cidadania ativa, predominando o cidadão na prática e não apenas no 'status' (Barnett, 2002 citado por Santos & Selig, 2014) com disposição de exercer as suas funções na sociedade, uma vez que não existe direitos sem responsabilidades associadas, pois cabe aos cidadãos e grupos de interesse a formulação de propósitos públicos bem como da integração de políticas públicas.

No entanto, importa perceber que para que a participação da cidadania seja devidamente fundamentada, cabe a estes possuírem conhecimentos necessários, desenvolvendo hábitos de leitura e de aprendizagem constante destacando-se a formação, a transformação de conhecimento em inteligência consoante uma gestão do conhecimento devidamente orientada, bem como a promoção de instituições de pesquisas e inovação.

Atualmente, com o Novo Serviço Público promove-se uma participação ativa dos cidadãos, inclusive o Código do Procedimento Administrativo (CPA) estabelece, nos artigos 121 e seguintes o Princípio da Participação dos Interessados. De acordo com este princípio, existe uma obrigação de assegurar a participação dos interessados nas decisões que lhe digam respeito, por meio de audiência de interessados (Decreto-Lei n.º 4/2015, 2015).

6. Considerações Finais

Relativamente ao modelo português, numa fase inicial é bastante notório o Estado e a sua intervenção dominante, bem como a existência de regras e procedimentos excessivos, a função da burocracia em aspetos associados à tomada de decisão e integração de políticas e os deveres para com os orçamentos incrementais.

No entanto, o paradigma altera-se e a mudança ocorre na atuação do Estado que se modifica, passando a servir e não a dirigir. Mudanças nas políticas públicas também se sucederam, alterando o poder do Estado, atribuindo destaque à comunidade que passou a estar diretamente envolvida nesta temática.

O 'New Public Service' veio proporcionar e dar a devida atenção ao cidadão, ao serviço público e à democracia, revolucionando o desempenho da comunidade e da Administração Pública, promovendo a cidadania, valorização do ser humano, aspetos fundamentais e necessários da democracia e seus ideais, onde o interesse e bem-estar social está acima de tudo.

O diálogo, as redes de colaboração e meios institucionais, não corresponde única e exclusivamente ao Governo no âmbito da sua dinâmica de governação,

cabendo ao cidadão efetuar uma participação cívica, ressaltando a sua relação com os interessados na esfera política, económica e social.

A cidadania ativa, a comunicação entre os cidadãos e o interesse público está intimamente relacionado com os projetos e programas e os sistemas governamentais devem representar os valores democráticos, harmonizando conceitos anteriores, nomeadamente produtividade, empreendedorismo e eficiência (preocupações antecedentes à implementação do Novo Serviço Público) com fatores atuais do Novo Serviço Público, como o contexto democrático, a sociedade e as predileções do público.

A problemática relativamente ao Brasil, assenta no distanciamento entre a política e a técnica que é necessária para solucionar questões sociais que não estejam adequadas conduzindo a uma melhor relação do Estado com a sociedade.

Para que as competências não se sobreponham, é necessário a implementação de medidas de incentivo, bem como de práticas apropriadas na gestão pública federal com o intuito de apostar na técnica dos servidores, destacando-se a promoção do conhecimento, onde as habilidades e atitudes são precisas, bem como na promoção da leitura e de conhecimentos adquiridos através de formação.

A governabilidade assenta nos cidadãos e na promoção da cidadania organizada tal como nos agrupamentos que representam a sociedade, nos partidos políticos e nas associações, sendo os grupos sociopolíticos que proporcionam o projeto de Estado e sociedade a ser implementados.

Para legitimar o Governo e as suas associações ao apoio político destaca-se a implementação de alianças, que promovem a sua utilização num âmbito mais dirigido ao operacional com o intuito de melhorar a prestação de serviços.

Não aceitando a sociedade a diminuta efetividade das políticas públicas, isto é, a fraca qualidade dos serviços públicos, cabe à comunidade a realização de uma avaliação coletiva 'ex ante' da necessidade de determinadas ações e 'ex post' referente ao impacto dos resultados obtidos no que concerne a visão dos respetivos beneficiários.

Com o propósito de se estabelecer e melhorar a relação do Estado com a Administração Pública e a sociedade, é importante promover uma melhor governação em conjunto com a implementação de meios de construção e de políticas públicas.

A Gestão do Conhecimento e a Inteligência Organizacional são os principais fatores neste desafio na medida em que promovem fatores humanizados bem como a transformação de conhecimento pertinente em inteligência, promovendo igualmente instituições de pesquisa e inovação.

O modelo colaborativo é fulcral para a melhoria dos espaços de participação da comunidade, devido à conseqüente relação referente ao sistema político e administrativo, com a melhoria das capacidades de governação, com o intuito de modificar a participação da cidadania popular em inteligência governamental.

Em suma, tanto no modelo português como no modelo brasileiro, é notória a importância do cidadão, o seu papel e funções que têm de assumir. A promoção do conhecimento e da inteligência bem como dos meios necessários para melhorar estes, encontra-se intimamente relacionado com a cidadania ativa e os interesses do público. Deste modo, é perceptível uma relação entre o modelo antigo e o modelo atual, bem como a promoção de espaços participativos públicos, associados à integração da população no sistema político e administrativo, onde o poder do Governo também se destaca. A predominância da participação coletiva e popular na inteligência governamental é o principal ponto em comum neste estudo comparativo.

Referências

- ABREU, Ana Cláudia Donner; HELOU, Angela Regina Heinzen Amin; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: uma análise a partir do conceito do novo serviço Público. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, p. 608–620, 2013.
- ANGELIS, Cristiano Trindade. A emergência da reforma do Estado brasileiro: a governança compartilhada e o modelo do novo serviço público. **Planejamento e políticas públicas**, n. 45, p. 13-46, 2015.
- BRANCO, Pedro H. Villas Bôas Castelo. Burocracia e crise de legitimidade: a profecia de max weber. **Lua Nova**, n. 99, p. 47–77, 2016.
- DENHARDT, Janet V.; DENHARDT Robert B. The new public service revisited. **Public Administration Review**. vol. 75, n. 5, p.664-672, 2015.
- MADUREIRA, César. Do Welfare State ao conceito de governance: que futuro para as administrações públicas no início do século XXI? **2º Congresso Nacional de Administração Pública "Projetos de mudança"**. Lisboa (Portugal), 2004.
- MENDES, Daniel de Moraes. A relação existente entre a publicitação dos serviços públicos não exclusivos do Estado com a noção de administração pública gerencial. **Conteúdo Jurídico**, 2020.
- MENDES, Ireneu de Oliveira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia; RIBEIRO, Patrícia de Oliveira. A Importância do apoio da gestão organizacional para um desempenho eficiente na administração pública: o caso de estudo do governo do Distrito Federal. **Lex Humana**, vol. 13, n. 2, p. 55-74, 2021.
- NUNES, Pedro. A nova gestão pública e a reforma administrativa: dealbar e evolução de um novo ramo do direito. **Journal of Business and Legal Sciences /Revista De Ciências Empresariais E Jurídicas**, n. 8, p. 7-36, 2006.

- PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Movimentos Pos-Nova Gestão Pública: O Novo Serviço Público. **Lex Humana**, v. 12, n. 1, p. 69-85, 2020.
- PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Ensaio sobre a Complexidade da Prestação de Serviços Públicos. **Lex Humana**, v. 14, n. 1, p. 149-163, 2022.
- PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 4/2015 de 07 de janeiro de 2015. Disponível em <<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/4/2015/01/07/p/dre/pt/html>>. Acesso em: 6 de dezembro de 2022.
- SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências Da Administração**, vol. 11, n. 25, p. 83–104, 2009.
- SANTOS, Paloma Maria; SELIG, Paulo Maurício. Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica. **Perspectivas Em Ciência Da Informação**, vol. 19, n. 3, p. 82–97, 2014.