



Um modelo americano para Administração Pública: participação social em prol da democracia.

An American model for Public Administration: social participation for democracy.

Un modelo estadounidense para la administración pública: Participación social a favor de la democracia

Cristiano Trindade De Angelis^a

^a Skema Business School

Palavras-chave

corrupção; inteligência cultural; governação partilhada; mudança cultural; participação popular.

Keywords

corruption; cultural intelligence; shared governance; cultural change; popular participation.

Resumo

O Acordo de Saída assinado entre a União Europeia e o Reino Unido (referendo de 2016 e progresso decisivo em 2018) abriu caminho para a transição do modelo inglês de Administração Pública (Nova Gestão Pública - NGP) para o modelo americano (Novo Serviço Público - NSP), de forma a conter o crescimento do comunismo através de governos autoritários. Segundo vários estudiosos, a NGP gerou elevados níveis de corrupção (isolamento do conhecimento no topo da administração pública, ao lado do governo). A NSP transforma as estruturas de poder existentes e promove uma distribuição mais equitativa do conhecimento e da tomada de decisões. Em busca de novidade e originalidade, este artigo propõe uma revisão do modelo NSP através de práticas de criação e partilha de conhecimento (Gestão do Conhecimento - GC), bem como de análise do conhecimento (Inteligência Organizacional - IO) e práticas de aplicação (Inteligência Cultural - IC). O artigo conclui que a Gestão do Conhecimento, a Inteligência Organizacional e a Inteligência Cultural são os elementos que faltam para que o NSP substitua o NGP, pois reduz drasticamente a avalanche de informação e contribui com conhecimento coletivo relevante, especialmente para políticas públicas que impactam diretamente a relação entre governo, empresas e sociedade. Desta forma, reduz os elementos mais frágeis do capitalismo: a corrupção e a sobrecarga de informação sem conhecimento adequado, provocada pelos gigantes "americanos".

Abstract

The Withdrawal Agreement concluded between the European Union and the United Kingdom (2016 referendum and 2018 decisive progress) opened space to change from the English model of Public Administration (New Public Management – NGP) to the American model (New Public Service – NSP) in order to reduce the growth of communism via authoritarian governments. According to several scholars, the NGP has generated high levels of corruption (isolation of the knowledge in the top of the public administration along with government). The NSP changes the existing power structures and promotes a more equitable distribution of knowledge and decision-making. For novelty and originality, this article proposes a review of the NSP model through knowledge creation and sharing practices (Knowledge Management – KM), as well as knowledge analysis (Organizational Intelligence – OI) and application practices (Cultural Intelligence – CI). The work concludes that KM, OI and CI are the missing elements for NSP to replace NGP as it drastically reduces the avalanche of information and brings relevant collective knowledge, especially for public policies that directly impact the relationship between government, companies and society and therefore reduce the weakest elements of the capitalism: corruption and the overload of information without proper knowledge, caused by the “American” Giants.

Informações do artigo

Recebido: 05 de novembro de 2025

Aprovado: 12 de novembro de 2025

Publicado: 15 de novembro de 2025

INTRODUCAO

Bryson, Crosby e Bloomberg (2014) concluíram que os académicos e os profissionais públicos estão a fazer progressos teóricos, práticos e operacionais significativos no desenvolvimento de uma nova abordagem à administração pública como alternativa às abordagens anteriores. No entanto, este processo necessita de ser mais explorado para que a nova abordagem seja amplamente compreendida, apreciada e utilizada para promover valores públicos importantes que a administração pública tradicional e a Nova Gestão Pública (NGP) subestimaram. As culturas egocêntricas com maior acesso ao conhecimento, como a Inglaterra, precursora da NGP, têm mais dificuldade em aceitar um modelo colaborativo de administração pública como o proposto neste artigo: o Novo Serviço Público (NSP) (Denhardt e Denhardt, 2003). Este problema cultural é analisado em detalhe neste artigo. A principal conclusão é que o baixo nível de inteligência cultural nos países colonizados pela Inglaterra, baseado no conhecimento em vez da inteligência (a aplicação do conhecimento), leva à dependência económica, como é o caso das relações do Canadá com os Estados Unidos e da Nova Zelândia com a Austrália, bem como da Nigéria com a África do Sul. Portanto, o modelo NSP traz novos conhecimentos (sociedade civil organizada) para a Administração Pública, o que melhora a sua aplicação, considerando a utilização de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) e de Inteligência Organizacional (IO). Este trabalho procura reduzir o fosso de conhecimento existente nos artigos sobre Administração Pública, analisando as implicações culturais, sociais, políticas e económicas da adoção do NGP, modelo proposto por Margaret Thatcher em 1980 (thatcherismo) e amplamente utilizado na maioria dos países, aproveitando a boa relação de Thatcher com Ronald Reagan (Partido Republicano dos EUA), que atravessou gerações e hoje se reflete no cruzamento de decisões entre o presidente Donald Trump e o rei Carlos III. O Acordo de Saída celebrado entre a União Europeia e o Reino Unido estabelece os termos da saída ordenada do Reino Unido da UE, em conformidade com o artigo 50.º do Tratado da União Europeia. A saída da Inglaterra da Comunidade Europeia foi justificada perante o povo inglês como a melhor forma de deixar de apoiar a cultura latina de distração, mas o ímpeto veio da família real inglesa e das suas relações com a Índia, França, México, China e Rússia, por esta ordem. Esta importante descoberta (facto) realça a necessidade de unificar a tecnologia (Administração Pública) e a política (governo) e, por conseguinte, um novo modelo de Administração Pública, que transite do modelo inglês (New Public Management - NGP) para o modelo americano, New Public Service - NSP (De Angelis, 2013). O surgimento da reforma da administração pública, através da consideração da participação pública, baseia-se nos elevados níveis de corrupção e na baixa eficácia de vários projetos públicos no Brasil, em particular os que impactam a própria sociedade, para além, claro, da crise económica pós-COVID e da eclosão de guerras que afetaram todos os países. Recentemente, a Alemanha descobriu que a COVID-19 foi criada em laboratório (a Operação Saarema descobriu que o vírus foi manipulado no Instituto de Virologia de Wuhan). O actual modelo inglês, New Public Management (NGP), revelou-se ineficaz na imitação do sector



privado, procurando mais concorrência do que colaboração. Surgiu então o modelo americano de Denhardt e Denhardt (2003), o New Public Service (NSP), conhecido como modelo participativo, pois demonstra a importância do conhecimento coletivo na ação governativa. Denhardt e Denhardt (2007) sugerem que a coprodução numa comunidade se baseia na confiança mútua, na cooperação e na responsabilidade partilhada. No New Public Service, os cidadãos e os administradores partilham responsabilidades e trabalham em conjunto para implementar programas. No processo, os cidadãos aprendem mais sobre o governo, e o governo aprende mais sobre os cidadãos. O papel do funcionário público passa a ser o de facilitar e fomentar essa participação, contribuindo para o desenvolvimento das capacidades dos cidadãos. Um excelente exemplo de engagement social é apresentado nas diversas atividades e publicações desta rede (www.civicus.org). A Etiópia tem recebido uma atenção significativa desde que o actual presidente, Abiy Ahmed, Prémio Nobel da Paz em 2019, liderou um massacre étnico no país contra a Frente de Libertação do Povo Tigré (TPLF). Estima-se que até 600.000 pessoas tenham morrido no conflito e mais de dois milhões tenham sido deslocadas (United States Holocaust Memorial Museum, 2024). Infelizmente, existem mais apoiantes da participação em projetos e programas para melhorar a qualidade de vida em Nova Iorque: <https://www.renewnyc.com/overlay/ProjectsAndPrograms/> (exemplo: Lower Manhattan Cultural and Community Enhancement Program). Para além de considerar a participação e a coprodução como estratégias para aumentar a eficiência e a eficácia dos governos, pressupõe um entendimento alargado da democracia como prática e exercício capaz de transformar a administração pública e as suas relações com a sociedade (Ansell, 2011; Frega, 2019; Shields, 2003, citado por Andion, 2023). Este artigo faz uma revisão da literatura sobre os modelos de Administração Pública e propõe a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Cultural como ferramentas para a transição da NGP para a NSP. O artigo está dividido em quatro secções. A primeira mostra a transição do modelo burocrático para o modelo NGP. A segunda secção mostra a transição da NGP para a NSP. A secção 3 apresenta a metodologia do estudo. A secção 4, por sua vez, utiliza a inteligência cultural e a gestão do conhecimento para o modelo de participação pública (NSP).

1. O modelo da Nova Gestão Pública (NGP): o isolamento do conhecimento no topo do governo

De acordo com a investigação existente em administração pública, são identificados três modelos proeminentes de gestão pública: o modelo burocrático, o modelo da Nova Gestão Pública (NGP) e o modelo participativo (baseado em redes colaborativas). Cada um destes modelos é relevante em diversos contextos económicos, sociais e políticos (De Angelis, 2013). A

burocracia tornou-se o modelo de gestão fundamental para a maioria das organizações durante o século XX, alinhando com as diversas necessidades empresariais da era industrial. A uniformidade das regras, das rotinas e a definição regulamentar das tarefas contribuíram para processos mais previsíveis, reduzindo as influências externas e fomentando uma falsa sensação de confiança governamental (Osborne e Ted, 1992). Osborne e Gaebler (1992), com base nos ensinamentos de Max Weber, descrevem os governos burocráticos tradicionais como estruturas centralizadas e hierárquicas, frequentemente criticadas por serem "perdulárias, ineficientes e demasiado lentas para se adaptarem". A ênfase do modelo burocrático na previsibilidade e na certeza surgiu de uma desconfiança fundamental da natureza humana, o que levou a práticas rígidas, corporativismo, foco excessivo na tomada de decisões e formalismo — características que dificultaram a inovação. Os defensores do modelo da Nova Gestão Pública (NGP) defendem que o sistema burocrático weberiano é inflexível, lento e ineficiente, e não satisfaz as exigências públicas (Larbi, 1999). A principal motivação para a transição da burocracia para a NGP na década de 1980 foi abordar a baixa qualidade dos serviços públicos. Margaret Thatcher, uma proeminente defensora da NGP, convenceu os governos de que imitar as práticas do sector privado era a solução para a ineficiência burocrática. De acordo com Stewart e Walsh (1992), a NGP introduziu práticas orientadas para o mercado na administração pública para reduzir a centralização, a hierarquia, a lentidão e o baixo desempenho característicos do modelo burocrático. Ao enfatizar a competitividade e a eficiência, a NGP procurou substituir a estrutura burocrática tradicional por um modelo baseado nas práticas empresariais. Lapuente e Van de Walle (2000) explicam que as reformas da NGP implicaram, entre outras, duas mudanças visíveis: a incorporação das práticas do sector privado no funcionamento interno das administrações públicas e a sua organização externa como quase-mercados (Dunleavy e Hood, 1994). As primeiras reformas da NGP foram implementadas nos países anglo-saxónicos, particularmente no Reino Unido e na Nova Zelândia, embora se tenham espalhado rapidamente pelo mundo, com maior destaque nas democracias avançadas da OCDE (Clifton e Díaz-Fuentes, 2011). Kajimbwa (2013) verificou que as características da Nova Gestão Pública (NGP) variam amplamente como referem Scheduler e Proeller (2002), que destacam a vasta literatura sobre modelos e ferramentas de NGP. Observações semelhantes são feitas por McCourt (2001), Cheung (2003), a OCDE (1995) e Minogue (2001). Desta extensa pesquisa, podem ser retiradas cinco características principais da NGP: (1) desregulação e descentralização da gestão e das finanças; (2) a criação de agências autónomas e de organismos de privatização dos departamentos governamentais tradicionais; (3) uma transição para a avaliação de desempenho baseada em resultados e para a governação contratual; (4) a introdução de mecanismos de concorrência e de mercado no sector público; e (5) a utilização mais ampla de parcerias público-privadas e de estratégias de privatização. De Angelis (2015) explica que o modelo NGP surgiu na década de 1980 no Reino Unido com a ideia de que o sistema burocrático era insuficiente e necessitava de ser modernizado através de técnicas do setor privado. A NGP baseia-se na teoria



da escolha racional e na teoria principal-agente, com foco nas motivações individuais e na tomada de decisão racional. Esperava-se que os administradores públicos aumentassem a prestação de contas e o desempenho, reestruturassem as entidades burocráticas, redefiniram as missões, simplificassem os processos e descentralizassem a tomada de decisões. Esta mudança procurou construir confiança nos métodos de mercado e nos princípios do racionalismo económico. Esta mudança procurou gerar confiança nos métodos de mercado e nos princípios do racionalismo económico. Esta mudança procurou gerar confiança nos métodos de mercado e nos princípios do racionalismo económico.

Consequentemente, a NGP está intimamente ligada à teoria da escolha pública, que postula que todo o comportamento humano é movido pelo interesse próprio. Neste modelo, a administração pública é vista como um negócio, com ênfase na eficiência e na racionalidade, muitas vezes em detrimento do bem-estar e da eficácia da comunidade. A abordagem da escolha pública defende a privatização para reduzir o tamanho do governo, uma característica fundamental da NGP nas suas fases iniciais. Diniz (2000) observa que o desenho institucional da NGP levou a um maior isolamento dos decisores, incentivando práticas personalistas. A concentração de conhecimento no topo do governo tem sido associada ao aumento da corrupção. Os críticos da NGP realçam a sua tendência para desmoralizar o sector público e defendem que os fossos entre os dois sectores são demasiado grandes para que as práticas empresariais possam ser efectivamente implementadas (Larbi, 1999; Boston et al., 1996). Em particular, a privatização ao abrigo da NGP tem sido associada a um aumento do clientelismo e da corrupção (Samaratunge et al., 2008). O clientelismo, neste contexto, refere-se a relações de troca assimétricas caracterizadas por transações políticas (Malvestio, 2015). Estas dinâmicas comprometem a ética e a moralidade do modelo NGP. O sector privado, tal como o Estado, procura servir o cliente para obter lucro, mas no NGP não existe uma relação mutuamente benéfica entre o Estado e a sociedade; o foco está unicamente na minimização dos custos (eficiência) e na maximização da receita. Esta falta de responsabilidade social na relação entre o Estado e o mercado resulta na deterioração dos padrões éticos, no favoritismo e na ganância (Malvestio, 2015). Embora o NGP seja apresentado como uma abordagem abrangente para a melhoria dos serviços públicos, os críticos argumentam que cria um conflito fundamental entre os objectivos de equidade e eficiência, questionando a coerência dos valores administrativos (Hood, 1991). Os autores concluíram que, enquanto a administração burocrática é centralizada e autoritária, a abordagem de gestão empresarial do NGP assenta em crenças neoliberais de racionalidade absoluta. A reforma do Estado no âmbito da NGP centra-se na redefinição do papel do Estado, passando da supervisão directa do desenvolvimento económico e social para a promoção e regulação desse desenvolvimento.

Implica o reforço das funções reguladoras e de coordenação e a descentralização progressiva das funções executivas para os níveis municipais, para a prestação de serviços. No entanto, a descentralização não se desenvolveu como esperado devido aos desafios políticos e culturais, em particular à desconfiança na natureza dos funcionários públicos e ao controlo político sobre a administração pública. Além disso, a monitorização baseada em resultados levou a programas e ações desnecessários ou duplicados. De facto, vários países democráticos medem o impacto dos projetos utilizando o conceito de eficácia em vez de efetividade, uma vez que o líder do projeto pode angariar mais membros (mais apoio político) através da medição dos resultados. De acordo com Christensen e Laegreid (2008) e Lorenz et al. (2024), o modelo NGP depende fortemente da centralização do poder e do conhecimento no topo da administração pública (técnica) e no governo (política). Wang e Ran (2025) apresentam dois tipos de empoderamento, vertical e horizontal, com foco na transferência de poder do governo municipal para os governos distritais e subdistritais, e na distribuição de poder entre os cidadãos e os diferentes níveis de governo. Verificámos que nem o empoderamento vertical nem o horizontal, isoladamente, prestaram serviços públicos aos residentes de forma eficaz. Foram os efeitos interactivos de ambos os tipos de capacitação que tornaram estes novos projectos de infra-estruturas comunitárias eficazes, eficientes e equitativos. Isto porque o poder dos cidadãos locais, seja explícito ou implícito, une, em última análise, estes dois empoderamentos em direcção ao objectivo de prestar serviços públicos. De Angelis, Calvento e Roache (2012) explicaram que os Estados Unidos promoveram uma série de requisitos como condição necessária para o desenvolvimento económico, conhecido como Consenso de Washington, cujos princípios básicos — articulados numa tripla lógica: desregulamentar, liberalizar e privatizar — foram aplicados quase dogmaticamente na Argentina durante o governo de Carlos Menem a partir de 1989. Assim, na década de 1990, o modelo neoliberal consolidou-se e a estrutura económica nacional transformou-se, restaurando o tecido social e gerando uma profunda deslegitimação política, que levou à inevitável implosão do modelo na crise multidimensional de 2001. Observamos que nem o empoderamento vertical nem o horizontal, por si só, entregaram efetivamente serviços públicos aos residentes. Foram os efeitos interactivos de ambos os tipos de capacitação que tornaram estes novos projectos de infra-estruturas comunitárias eficazes, eficientes e equitativos. Isto porque o poder dos cidadãos locais, seja explícito ou implícito, une, em última análise, estas duas formas de capacitação em direcção ao objectivo da prestação de serviços públicos. De Angelis, Calvento e Roache (2012) explicaram que os Estados Unidos promoveram uma série de requisitos como condição necessária para o desenvolvimento económico, conhecido como Consenso de Washington, cujos princípios básicos – articulados numa tripla lógica: desregulamentar, liberalizar e privatizar – foram aplicados quase dogmaticamente na Argentina durante o governo de Carlos Menem desde 1989. Assim, na década de 1990, o modelo neoliberal consolidou-se e a estrutura económica nacional transformou-se, restaurando o tecido social e gerando uma profunda deslegitimação política, que levou à inevitável implosão do modelo na crise multidimensional de



2001. Observamos que nem o empoderamento vertical nem o horizontal, por si só, entregaram efetivamente serviços públicos aos residentes. Foram os efeitos interactivos de ambos os tipos de capacitação que tornaram estes novos projectos de infra-estruturas comunitárias eficazes, eficientes e equitativos. Isto porque o poder dos cidadãos locais, seja explícito ou implícito, une, em última análise, estas duas formas de capacitação em direcção ao objectivo da prestação de serviços públicos. De Angelis, Calvento e Roache (2012) explicaram que os Estados Unidos promoveram uma série de requisitos como condição necessária para o desenvolvimento económico, conhecido como Consenso de Washington, cujos princípios básicos – articulados numa tripla lógica: desregulamentar, liberalizar e privatizar – foram aplicados quase dogmaticamente na Argentina durante o governo de Carlos Menem desde 1989. Assim, na década de 1990, o modelo neoliberal consolidou-se e a estrutura económica nacional transformou-se, restaurando o tecido social e gerando uma profunda deslegitimação política, que levou à inevitável implosão do modelo na crise multidimensional de 2001.

Da mesma forma, o processo de privatização foi realizado dentro de uma estrutura de múltiplas irregularidades, e a acção estatal – através de decisões políticas – fomentou a formação de monopólios e oligopólios que "constituíram um dos principais atractivos do negócio da privatização" (Thwaites Rey e López, 2004: 8). Conglomerados empresariais formados por grandes grupos económicos locais (parceiros estatais desde 1976), que se associaram a empresas estrangeiras e a representantes bancários, formando grupos poderosos com grande capacidade de planeamento económico e político (Colombo, 2004: 39). Dagnino (2004) critica a NGP por negligenciar a participação pública na formulação de políticas. A forte relação entre o governo e o setor privado, aliada à falta de participação social, fomenta a corrupção. A ênfase da NGP na redução da burocracia e dos custos resultou numa maior discricionariedade para os gestores na tomada de decisões; no entanto, sem formação suficiente, estes gestores seguem frequentemente uma abordagem burocrática, em vez de se tornarem líderes colaborativos. A NGP procura melhorar a eficiência e a eficácia da administração pública, mas a ineficiência e a ineficácia na prática desafiam a relação entre o governo, a administração pública e a sociedade. Os projetos ineficientes que excedem os custos e não atingem as metas prejudicam a eficácia, que é medida pelo seu impacto na sociedade. A eficácia, baseada no conhecimento colectivo da sociedade (de acordo com o modelo da NGP), não só melhora a eficiência ao eliminar acções desnecessárias, como também fortalece a qualidade dos serviços públicos. Em conclusão, embora a NGP se concentre na eficiência e em resultados mensuráveis, tende a negligenciar a eficácia num sentido social mais amplo. A importância de incorporar o contributo da sociedade e de se focar nos resultados coletivos é crucial para alcançar uma verdadeira eficácia na administração pública. O

modelo da Nova Gestão Pública (NGP) procura melhorar a eficácia e a eficiência da administração pública. No entanto, a ineficiência e a ineficácia inerentes a muitos projectos baseados na NGP prejudicam a relação entre o governo, a administração pública e a sociedade. Quando os projetos ultrapassam os limites orçamentais (ineficiência) e não atingem os objetivos e as metas (ineficácia), o impacto global diminui, uma vez que a própria sociedade avalia a eficácia dos serviços públicos. Neste contexto, a eficácia integra os três pilares da gestão do conhecimento (sistemas, processos e pessoas) e os três pilares da inteligência cultural (estratégia, previsão e ação). Esta abordagem enfatiza a avaliação colectiva da qualidade dos resultados e da necessidade de acções públicas específicas. Alcançar a eficácia através do conhecimento coletivo da sociedade, como exemplifica o modelo do Novo Serviço Público (NSP), pode também contribuir para a eficiência, reduzindo os custos através da eliminação de acções desnecessárias. Este ponto será discutido com mais detalhe na secção seguinte. É essencial compreender o impacto da cultura na aplicação prática da NGP. Por exemplo, alguns países africanos exigem um elevado nível de interacção entre diferentes sectores de uma organização pública. Para eles, o líder deve ser "humanizado e eficaz" no alcance de objetivos em ambientes colaborativos e com propósito, autonomia, mestria, iniciativa, missão e visão do mundo, em vez de extrema concentração, procedimentos e regras. Por outro lado, a estrutura dos governos que adotaram a NGP, até à data, não permitiu a incorporação das reivindicações sociais nas agendas do setor público. Segundo Kajimbwa (2013), a implementação da NGP nos países africanos parece promissora, apoiada por alguns casos modestos que realçam as suas vantagens. A literatura mostra que o Gana e a Tanzânia estão entre os países africanos que implementaram o modelo da NGP e beneficiaram modestamente das reformas de governação. Notavelmente, o Gana e a Tanzânia implementaram com sucesso reformas de governação que adoptaram uma abordagem mais participativa, flexível e voluntária (Kajimbwa, 2013).

2. Da Nova Gestão Pública (NGP) ao Novo Serviço Público (NSP)

Esta transição entre o modelo inglês (NGP) e o modelo americano (NSP) é bastante difícil porque a maioria dos investigadores defende a continuação do NGP devido à cultura política de que o sector público é ineficiente e, por isso, deve seguir os princípios do sector privado. Segundo este amplo grupo de investigadores, os fornecedores devem oferecer incentivos de alto nível aos contratantes privados para atingirem a mais alta qualidade ao preço mais baixo (Shleifer, 1998). Existem também investigadores que defendem o modelo pós-NGP, com um maior grau de centralização, considerando a prestação de serviços públicos como um negócio (Lorenz et al., 2024), mesmo com o surgimento de novas guerras em várias partes do mundo (a superpotência militar de um governo sobre as empresas e as sociedades), o que dá continuidade à estratégia chinesa de criar a COVID-19 para silenciar a sociedade e as empresas. Algumas organizações explicitam os seus modelos de negócio e utilizam o conceito de modelo de negócio como uma "abstracção conceptual" (Foss e Saebi, 2018, p. 10) para "planear, estruturar, comunicar e analisar" os seus negócios (Palmié et al., 2022, p. 2). Outras organizações, por



outro lado, operam tacitamente com modelos de negócio (Morris et al., 2005). O conceito de modelo de negócio tem as suas raízes nas empresas corporativas que procuram gerar lucros (Teece, 2018) e operam em ambientes competitivos (Ranerup et al., 2016). No entanto, não se limita às empresas privadas com fins lucrativos (Osterwalder e Pigneur, 2010). Uma vez que a criação, a entrega e a captura de valor através da orquestração de serviços não são atividades exclusivas das empresas com fins lucrativos, tanto os acadêmicos como os profissionais reconheceram a sua utilidade para as iniciativas sem fins lucrativos, bem como para as organizações públicas (Kaplan, 2011; Osterwalder e Pigneur, 2010; Wiprächtiger et al., 2019). De acordo com Acker, Orujov e Simpson (2018), o foco tem sido nas fontes e no valor das ligações políticas empresariais. Uma das fontes de ligações mais analisadas, especialmente nos EUA, são as doações políticas empresariais. Estas doações representam uma proporção significativa do financiamento político nos EUA, e há cada vez mais evidências de que contribuem para o valor corporativo. Por exemplo, Cooper et al. (2010) verificaram que as doações corporativas a candidatos e partidos políticos afetam tanto os retornos das ações como a rentabilidade futura (ver também Claessens et al., 2008 e Akey, 2015). Estes políticos estão a aproveitar este dinheiro da corrupção (a proximidade entre os sectores público e privado, moldada pelo NGP) para avançar na esfera militar, transformando rapidamente o capitalismo em comunismo, liderado pela China, com apoio sobretudo da Rússia e da Índia. O pós-NPG representa uma reafirmação dos antigos valores da administração pública, bem como uma tentativa de remediar algumas das tendências desintegrativas associadas à NGP, em vez de um abandono das reformas da NGP. Portanto, o pós-NPG é mais um complemento do que uma alternativa à NGP. Complementa a especialização, a fragmentação e a mercantilização características das reformas da NGP com uma maior coordenação, centralização e capacidade colaborativa (Christensen e Laegreid, 2008). Por isso, deve falar-se mais de continuidade do que de uma clara ruptura entre a NGP e as reformas pós-NPG (Lodge e Gill, 2011). Após o declínio dos modelos burocráticos e da NGP, o setor público dos países desenvolvidos sofreu diversas transformações, tentando adaptar-se a um ambiente cada vez mais incerto, dinâmico e complexo através de novos modelos de gestão (De Angelis, 2015). Christensen e Laegreid (2007) observam que estes novos modelos provêm de diversas tradições, por vezes misturando-as, e podem influenciar significativamente o fluxo de conhecimento disponível para a tomada de decisões.

De acordo com Bryson, Crosby e Bloomberg (2014), está a emergir um novo movimento de administração pública, transcendendo a administração pública tradicional e a Nova Gestão Pública. Este novo movimento responde aos desafios de um mundo interligado e multissetorial,

sem um líder único, e às deficiências das abordagens anteriores à administração pública. Nesta nova abordagem, os valores para além da eficiência e da eficácia, especialmente os valores democráticos, tornam-se importantes. O governo desempenha um papel fundamental como garante dos valores públicos, mas os cidadãos, as empresas e as organizações sem fins lucrativos são também importantes como agentes activos na resolução de problemas públicos. Stoker (2006) propôs a "gestão do valor público" como um novo paradigma mais apropriado para a governação em rede do que a administração pública tradicional ou a Nova Gestão Pública. Ao fazê-lo, vai além do foco principal de Moore nos gestores públicos no topo da burocracia pública, prestando serviços ou deveres, para se concentrar em relações e governação interorganizacionais e intersetoriais em rede. Stoker defende que a administração pública tradicional e a Nova Gestão Pública não estão à altura da tarefa de gerir num ambiente público em rede, mas apenas considera vagamente como os líderes e gestores, em casos específicos, alcançariam eficiência, responsabilização e equidade, juntamente com valores democráticos mais amplos (Williams e Shearer, 2011; O'Flynn, 2007). Também não explica como devem os líderes e gestores lidar com uma democracia atormentada por uma baixa participação eleitoral, um governo dividido, interesses organizados conflitantes e concepções conflitantes sobre o que pode ser o valor público em qualquer situação (Davis e West, 2009; Jacobs, 2014). Smith (2004), por exemplo, acredita que o foco no valor público permite a integração de debates sobre valores, instituições, sistemas, processos e pessoas. Permite também a ligação de perspectivas de diferentes perspectivas analíticas, tais como políticas públicas, análise de políticas, gestão, economia e ciência política. A ascensão de modelos de governação baseados em redes, como a governação em rede (Goldsmith e Eggers, 2004), a governação conjunta (Bogdanor, 2005) e a governação da era digital (Dunleavy et al., 2007), fomentou uma maior participação dos cidadãos através de tecnologias que apoiam a partilha de conhecimento. Embora a colaboração em rede tenha gerado eficiência coletiva — através da redução dos custos de transação e de uma inovação mais rápida —, estas redes de governação também geraram grandes volumes de informação, gerando novas incertezas e complexidades. Este aumento de informação resulta frequentemente em perda de foco e na falta de resultados satisfatórios (Wart et al., 2012). A transição do modelo NGP para modelos participativos baseados em rede, como o NSP, especialmente após pandemias e guerras, frequentemente... Isto ocorre sem a integração das práticas de Gestão do Conhecimento e de Inteligência Cultural. No NGP, os governos lutam para articular a estratégia (o que fazer e porquê), o planeamento (como fazer) e a gestão (como avaliar as ações e melhorar o desempenho governamental). Para evitar a transição para o NSP, o modelo NGP enfrenta uma quantidade avassaladora de informação, uma subestimação do capital humano, uma falha em alavancar o conhecimento colectivo e uma falta de resultados efectivos. Isto beneficia frequentemente os políticos e os funcionários públicos em detrimento da sociedade. Estes comportamentos estão intimamente ligados à falta de inteligência espiritual — particularmente à visão colectiva a nível macro — que é dificultada por uma cultura de



exploração que fomenta relações de ganho-perda. Wang e Ran (2025) destacam formas de coprodução cidadã na China; porque, nos países comunistas, estas iniciativas podem não captar totalmente a dinâmica contenciosa que ocasionalmente surge em contextos onde as políticas estatais e os interesses dos cidadãos divergem. A criação de comunidades empoderadas, neste contexto, depende mais da organização e participação da própria sociedade do que do apoio do governo ou do sector privado. No entanto, isto requer investimento na educação e uma compreensão mais ampla do panorama político, o que, em última análise, depende da capacidade da sociedade para evitar interpretações erradas dos cenários políticos e dos seus principais intervenientes. Estas iniciativas podem não captar plenamente a dinâmica contenciosa que ocasionalmente surge em contextos onde as políticas estatais e os interesses dos cidadãos divergem. A criação de comunidades empoderadas, neste contexto, depende mais da organização e participação da própria sociedade do que do apoio do governo ou do sector privado. No entanto, isto requer investimento na educação e uma compreensão mais ampla do panorama político, o que, em última análise, depende da capacidade da sociedade para evitar interpretações erradas dos cenários políticos e dos seus principais intervenientes. Estas iniciativas podem não captar plenamente a dinâmica contenciosa que ocasionalmente surge em contextos onde as políticas estatais e os interesses dos cidadãos divergem. A criação de comunidades empoderadas, neste contexto, depende mais da organização e participação da própria sociedade do que do apoio do governo ou do sector privado. No entanto, isto requer investimento na educação e uma compreensão mais ampla do panorama político, o que, em última análise, depende da capacidade da sociedade para evitar interpretações erradas dos cenários políticos e dos seus principais intervenientes.

A ideia central da reforma da administração pública reside na sensibilização pública entre as organizações públicas para a importância da colaboração: partilha de conhecimentos e experiências, como se verifica no modelo NSP. Esta mudança implica o abandono do modelo competitivo das NGP, que prioriza o lucro em detrimento do interesse público.

Comparação entre NGP e NSP

A Tabela 1 abaixo apresenta uma comparação entre os modelos NGP e NSP. (Nota: uma tabela que descreve as principais diferenças entre NGP e NSP é frequentemente incluída abaixo. As principais áreas podem incluir: foco na eficiência versus colaboração, dependência de métodos orientados pelo mercado versus criação de valor público, tomada de decisão centralizada versus descentralizada e responsabilização centrada no indivíduo versus responsabilidade social coletiva.)

Modelo NGP	Modelo NSP
Eficiencia (foco na produtividade e reducao de custos)	Efetividade (foco na pessoas e no impacto sustentavel do resultado)
Visao unitaria de Estado	Visao MACRO colaborativa
Visa empresarial e competencia	Co-producao do Bem Público
Administracao Pública neoliberal (cliente-cidadao)	Administracao Pública neo-social (cidadania colaborativa)
Homem economico-racional	Homem social – espiritual
Controle baseado em cumprimento de normas e procedimentos	conhecimento, valores, supremacia do interesse público
Gestao (política de cargos)	Lideranca compartilhada

Tabela 1 – Diferencas entre o modelo NGP e o modelo NSP (elaboracao propria)

Como demonstrado na Tabela 1, a transição do modelo NGP para o modelo NSP implica uma transformação significativa na abordagem da administração pública. Esta transformação inclui a mudança da competição para a colaboração, da gestão compartimentada para a liderança partilhada e de uma visão unitária de curto prazo para uma visão colectiva de longo prazo. Além disso, o foco passa do foco nos resultados para o foco nas pessoas e nos seus contributos para a obtenção de resultados positivos e sustentáveis. Andion (2023) esclarece que a governação partilhada, embora importante, não é uma panaceia que resolva todos os problemas da democracia. Não emerge de um processo desprovido de confiança mútua ou de conflito, como muitos teóricos podem sugerir. Ademais, a governação não emerge simplesmente do Estado abrindo "janelas de oportunidade" para a sociedade coproduzir políticas públicas ou da conectividade e interface inerentes das redes, em oposição às estruturas hierárquicas. O desejo de ouvir a voz do povo surge frequentemente quando o governo enfrenta crises de governação (falta de apoio social) ou de governabilidade (falta de apoio dentro do próprio governo). É importante realçar que a intenção não é substituir o modelo NGP pelo modelo NSP, mas sim complementá-lo. O foco do NGP nos princípios do sector privado deixou um legado que necessita de ser abordado. Não só é possível, como desejável, conciliar os aspetos competitivos do NGP com os princípios colaborativos do NSP, integrando a eficiência (minimização de custos) com eficácia (maximização de resultados, com foco no público-alvo) e combinando o ser



humano económico-racional com o ser humano social-espiritual. O modelo do Novo Serviço Público (Denhardt e Denhardt, 2003) procura fazer avançar esta compreensão da administração pública, fazendo a ponte entre estes modelos concorrentes. Segundo Garson e Overman (1993), a administração pública é um campo interdisciplinar que capta as tensões entre as orientações racionais e instrumentais (que procuram aumentar a eficácia e a eficiência) e as orientações políticas (que se centram nos valores e promovem o interesse público). A primeira parte desta definição alinha com os objectivos dos modelos burocráticos e da NGP, enquanto a segunda metade, que enfatiza os valores e o interesse público, alinha com o modelo NSP. Segundo Andion (2012), o NSP não procura apenas melhorar o desempenho do Estado na prestação de serviços públicos, mas também criar novos padrões de relacionamento entre o Estado e a sociedade, promovendo a coprodução do bem público. Isto contrasta com as abordagens Estadocêntricas e da NGP. Denhardt (2012) sugere que a racionalização da sociedade sob a NGP levou a uma situação em que valores humanos como a liberdade, a justiça e a igualdade deixaram de ser centrais para a ação pública, sendo substituído por análises de custo-benefício e cálculos de meios-fins. Em contraste, o modelo NSP desafia a abordagem da acção racional da NGP, baseando-se em perspectivas da fenomenologia, da teoria social crítica e do pós-modernismo. Denhardt (2012) defende ainda que a vida no mundo pós-moderno deve evidenciar a interdependência entre cidadãos e administradores, fomentando um diálogo público mais produtivo. Este diálogo contribui para o estabelecimento da legitimidade da burocracia pública, garantindo que a administração pública é responsiva às necessidades e preocupações da sociedade.

Denhardt e Denhardt (2007) defendem que o modelo NSP supera as limitações burocráticas do modelo tradicional, enfatizando a relação baseada na confiança entre a administração pública (o aspeto técnico) e o governo (o aspeto político). O modelo NSP demonstra que o conhecimento coletivo, quando adequadamente reunido e aplicado através de práticas de gestão do conhecimento e de inteligência cultural, conduz a melhores resultados. Coloca a eficácia como um pilar da democracia, respeitando a opinião pública como o objetivo final das ações governamentais. Como referido, o modelo NSP está mais alinhado com os sistemas democráticos onde numerosos intervenientes influenciam as decisões do Estado. No entanto, isto não nega a necessidade dos elementos de eficiência e competitividade que a NGP traz, sobretudo em tempos de crise. No modelo NSP, tanto os cidadãos como os funcionários públicos priorizam o bem comum em detrimento do interesse próprio, adoptando uma perspectiva mais ampla e de longo prazo. Isto requer competências de relações públicas, um forte sentido de propriedade comunitária e um vínculo moral com a comunidade, cujo bem-estar

está em jogo. Se as fundações comunitárias colaborarem com os governos para enfrentar os desafios globais — ligando as pessoas a causas relevantes, planeando iniciativas de revitalização económica e promovendo mudanças culturais — o resultado poderá ser um reforço da democracia. Denhardt e Denhardt (2003) defendem que dois temas-chave sustentam o modelo NSP: (1) promover a dignidade e o valor do serviço público e (2) reafirmar os valores da democracia, da cidadania e do interesse público. Uma aplicação prática do modelo NSP é pressionar os governos a abrir espaço às opiniões da sociedade civil organizada, ou seja, com capacidade para contribuir para uma maior eficácia das políticas públicas, particularmente as dirigidas à própria sociedade, como a educação, o emprego, a habitação, a água e o saneamento, os transportes públicos e a saúde. Uma implicação política do NSP é que os governos têm mais dificuldade em envolver-se em negócios ilícitos, particularmente com o sector privado ou outros governos, uma vez que a participação e o controlo social andam de mãos dadas devido à necessidade de ética e moralidade para o bom relacionamento entre as partes interessadas. A implicação económica mais importante é analisar os resultados da perspectiva do cidadão, e não da perspectiva do mentor do programa ou de uma perspectiva de custo-benefício a curto prazo.

3- Humanização do Serviço Público e o Papel da Mudança Cultural

A transição para um serviço público baseado na governação partilhada e na mudança cultural sugere que o apelo do serviço público não deve ser impulsionado por incentivos financeiros ou pela segurança no emprego, mas por valores fundamentais que enfatizam o aspecto humano do serviço público. Estes valores — como servir os outros, melhorar o mundo, garantir a segurança e defender a democracia — incorporam o verdadeiro significado da cidadania e do serviço público. Os funcionários públicos devem ser motivados pela ideia de contribuir para o bem comum, e não por recompensas externas. O processo de transformação da cultura nacional para abraçar estes valores envolve várias etapas: 1. Estudar as semelhanças e diferenças culturais: compreender as nuances das diferentes culturas é fundamental para promover a colaboração e reduzir os mal-entendidos, tanto dentro de um país como a nível internacional. 2.º Gerir e dirigir experiências culturais: isto inclui abordar o contexto histórico das diferenças culturais, particularmente os efeitos da colonização, e participar em intercâmbios que exponham as pessoas a novas perspetivas e práticas. 3.º Sintetizar as perspetivas culturais: ao reconhecer os aspetos positivos e negativos das diferenças culturais, é possível criar políticas públicas mais inclusivas e eficazes. 4. Coexistência de Diferenças Culturais: Promover a aceitação de práticas e valores culturais diversos dentro da mesma sociedade permite o respeito mútuo e a harmonia, apesar das diferenças significativas. 5.º Aplicar as perspetivas interculturais: As pessoas devem estar abertas a aplicar práticas e valores de outras culturas que possam melhorar o seu próprio contexto social, com base na aprendizagem de diferentes experiências culturais. 6.º Redefinir as Classificações Culturais: Em vez de considerar as culturas nacionais como um simples conjunto de subculturas, estas devem ser vistas como culturas intermédias interligadas, combinando



diversas perspectivas num todo coeso. Gerhart e Fang (2005) realçam que as diferenças culturais, quando vivenciadas e geridas corretamente, podem levar a maiores semelhanças culturais. À medida que as culturas interagem e aprendem umas com as outras, desenvolvem experiências e ambientes partilhados que fomentam a compreensão e a cooperação mútuas. Embora isto possa parecer idealista, é essencial reconhecer que, sem uma mudança de valores no sentido do bem-estar da comunidade, as sociedades, particularmente as da América Latina, podem enfrentar crises cada vez mais severas e prolongadas. A alteração destes valores é crucial para abordar problemas sociais como a violência e a instabilidade económica. A 23 de junho de 2016, os cidadãos do Reino Unido foram convidados a votar se o seu país deveria ou não permanecer membro da UE. O referendo obteve a maioria dos votos (51,9%) a favor da saída da UE, o que deu início a um processo de retirada gradual, vulgarmente designado por Brexit. Este resultado sensacional e inesperado estimulou um amplo debate sobre as suas causas e consequências (Los et al., 2017, Gutiérrez-Posada et al., 2021, McCann e Ortega-Argilés, 2021). A justificação cultural para a saída da Comunidade Europeia assenta no justificado preconceito da fragilidade intelectual da cultura latina e na dependência dos governos destes países das economias de culturas mais evoluídas em termos de valorização do conhecimento. De acordo com Rhodes (2018), embora muitos de nós defendamos ideais igualitários, um novo inquérito nacional da Comissão para a Igualdade e os Direitos Humanos, elaborado por psicólogos, revela os preconceitos ocultos que muitos na Grã-Bretanha albergam. Os investigadores descobriram que, embora a maioria das pessoas acredite que todos os grupos devem ser tratados com igualdade, um quarto sugeriu que não se sentiria confortável se o seu chefe tivesse um problema de saúde mental, e mais de um terço disse que as tentativas de criar oportunidades iguais para imigrantes e muçulmanos foram longe demais. Em 2005, os professores Dominic Abrams (Universidade de Kent) e Diane Houston (Birkbeck, Universidade de Londres) realizaram um inquérito para o Gabinete do Governo, avaliando as atitudes públicas em relação a seis grupos diferentes no Reino Unido. Em 2016, numa revisão de 10 anos de provas conduzida pela Comissão para a Igualdade e Direitos Humanos (EHRC), Abrams, a Dra. Hannah Swift e a Dra. Lynsey Mahmood (da City University) verificaram que o preconceito e a discriminação contra diferentes grupos não eram medidos de forma consistente no Reino Unido. A EHRC decidiu encomendar uma nova sondagem para estabelecer parâmetros nacionais sobre o preconceito, com os quais a investigação futura na área pudesse ser comparada, e publicou recentemente os resultados como complemento ao seu relatório trienal "A Grã-Bretanha é um bom país?". Um quarto dos inquiridos sugeriu que não se sentiria confortável se o seu chefe tivesse um problema de saúde mental, e mais de um terço afirmou que as tentativas de criar igualdade de

oportunidades para imigrantes e muçulmanos foram longe demais. Em 2005, os professores Dominic Abrams (Universidade de Kent) e Diane Houston (Birkbeck, Universidade de Londres) realizaram um inquérito para o Gabinete do Governo, avaliando as atitudes do público em relação a seis grupos diferentes no Reino Unido. Em 2016, numa revisão de 10 anos de provas conduzida pela Comissão para a Igualdade e Direitos Humanos (EHRC), Abrams, a Dra. Hannah Swift e a Dra. Lynsey Mahmood (da City University) verificaram que o preconceito e a discriminação contra diferentes grupos não eram medidos de forma consistente no Reino Unido. A EHRC decidiu encomendar uma nova sondagem para estabelecer parâmetros nacionais sobre o preconceito, com os quais a investigação futura na área pudesse ser comparada, e publicou recentemente os resultados como complemento ao seu relatório trienal "A Grã-Bretanha é um bom lugar para se estar?". Um quarto dos inquiridos sugeriu que não se sentiria confortável se o seu chefe tivesse um problema de saúde mental, e mais de um terço afirmou que as tentativas de criar igualdade de oportunidades para imigrantes e muçulmanos foram longe demais. Em 2005, os professores Dominic Abrams (Universidade de Kent) e Diane Houston (Birkbeck, Universidade de Londres) realizaram um inquérito para o Gabinete do Governo, avaliando as atitudes do público em relação a seis grupos diferentes no Reino Unido. Em 2016, numa revisão de 10 anos de provas conduzida pela Comissão para a Igualdade e Direitos Humanos (EHRC), Abrams, a Dra. Hannah Swift e a Dra. Lynsey Mahmood (da City University) verificaram que o preconceito e a discriminação contra diferentes grupos não eram medidos de forma consistente no Reino Unido. A EHRC decidiu encomendar uma nova sondagem para estabelecer parâmetros nacionais sobre o preconceito, com os quais a investigação futura na área pudesse ser comparada, e publicou recentemente os resultados como complemento ao seu relatório trienal.

No novo inquérito de 2018, elaborado por Abrams, Swift e Houston, o Centro Nacional de Investigação Social recolheu dados de uma amostra representativa de 2.853 participantes de Inglaterra, Escócia e País de Gales, e realizou um inquérito adicional dirigido a grupos minoritários. Uma das conclusões mais marcantes do inquérito de 2018 foi que o preconceito permanece profundamente enraizado e continua a afetar muitas pessoas. Mais de quatro em cada dez pessoas na Grã-Bretanha relataram ter sofrido algum tipo de preconceito nos últimos 12 meses. Isto inclui 70% dos muçulmanos que sofrem preconceito com base na sua religião, 64% das pessoas de origem negra que sofrem preconceito racial e 61% das pessoas com problemas de saúde mental que sofrem preconceito com base em deficiências. O artigo "Raízes na Terra do Chá: Explorando a Cultura Latina no Reino Unido", escrito por Elmens.com (2024), mostra que a cultura latina se baseia em três atividades: dança, culinária e desporto, e conclui que, da gastronomia e moda à música e aos festivais, a cultura latina oferece uma contribuição dinâmica e vibrante para a vida britânica. Segundo Wald (2008), Higson, que juntamente com Cairns Craig lançou a crítica mais severa ao cinema de herança, este "articula uma celebração nostálgica e conservadora dos valores e estilos de vida das classes privilegiadas", generaliza estes valores como pan-ingleses ou mesmo pan-britânicos, e assim reconstrói uma imagem de



uma Grã-Bretanha já não existente "como algo carinhosamente recordado e desejável" (Higson 2003: 12). 6 Esta insistência nostálgica nas comunidades brancas e patriarcais da aristocracia e da pequena nobreza britânicas distrai dos problemas do presente ou, ainda mais problemático, naturaliza o status quo atual, por exemplo, a consideração pela graça, classe ou género. As culturas colectivistas enfatizam as necessidades do grupo em vez das do indivíduo, o dever para com o endogrupo em vez do prazer individual, e caracterizam-se por um forte apego emocional ao endogrupo. As culturas individualistas tendem a enfatizar a intimidade, a autonomia individual e a prioridade das necessidades pessoais sobre as coletivas. As culturas da Europa Ocidental e dos Estados Unidos são predominantemente individualistas, enquanto as do Extremo Oriente, da América Latina e de África tendem a ser mais colectivistas. Em relação à dimensão coletivismo-individualismo, a teoria da identidade social faz várias previsões. Em primeiro lugar, devido à sua ênfase na interdependência e cooperação mútuas, o preconceito entre indivíduos será provavelmente menor nas culturas colectivistas. Como as pessoas se percebem como interdependentes em relação aos outros membros do grupo, são menos propensas a serem estigmatizadas por, por exemplo, deformidades físicas ou pela falta de determinadas capacidades (Triandis, 1995). Por outro lado, Silva e Campos (2019) explicam que outras perspetivas estigmatizadas resultaram em barreiras sistémicas à educação, reforçando um padrão em que muitos hispânicos fizeram a transição direta do ensino secundário para o mercado de trabalho em vez de procurarem o ensino superior.

Por outro lado, com base numa grande coorte prospetiva do UK Biobank, que incluiu mais de 502.409 voluntários com idades compreendidas entre os 37 e os 73 anos, Wan et al. (2025) verificaram que a solidão e o isolamento social estavam independentemente associados à incidência de depressão. Em 2023, 7.055 mortes no Reino Unido foram oficialmente registadas como suicídios, o equivalente a uma média de 19 suicídios por dia (Kirk-Wade, 2025). Hiam, Dorling e McKeeIn (2025) verificaram que as taxas de suicídio em Inglaterra e no País de Gales atingiram os seus níveis mais elevados desde 1999 em 2023. Apesar das alterações nas definições legais e nos métodos de registo que influenciam as tendências, este aumento reflecte o crescente sofrimento individual. As comparações internacionais sugerem que, embora o Reino Unido tenha registado um aumento de 12% nas taxas de suicídio entre 1999 e 2020, muitos outros países europeus registaram declínios significativos. Pitman et al. (2016) verificaram que os índices de vergonha, responsabilidade e culpa foram significativamente mais elevados nas pessoas enlutadas por suicídio, tanto em comparação com as enlutadas por morte natural súbita como por morte não natural súbita. As diferenças no risco de suicídio por etnia realçam a importância de adaptar as intervenções às populações de minorias étnicas. Os dois grupos com

risco elevado de suicídio têm sido negligenciados nas iniciativas de prevenção do suicídio; por isso, é necessário desenvolver intervenções coproduzidas visando estes grupos. O papel do Estado de Direito e da participação dos cidadãos nos Serviços Públicos Nacionais (SNP) Pesquisar o Estado de Direito é crucial para facilitar uma administração pública mais centrada no cidadão, social, democrática e participativa. O modelo SNP enfatiza a coprodução do bem público, com base numa compreensão coletiva do interesse público e numa liderança baseada em valores, orientada para a satisfação de necessidades sociais partilhadas. Denhardt e Denhardt (2003) salientam que o modelo SNP facilita a colaboração através de "instrumentos de colaboração" e de um modelo de Estado mais transparente e inclusivo. Estes instrumentos servem de veículos para interesses coletivos, fomentando a participação pública. Mecanismos como a democracia deliberativa e as redes de políticas públicas ajudam a criar plataformas para a participação dos cidadãos na formulação de políticas. No entanto, o modelo NSP, por si só, não consegue enfrentar o desafio de captar e aplicar o conhecimento colectivo de forma eficaz. Embora ofereça mecanismos para a participação dos cidadãos, deve ser complementado por práticas integradas de Gestão do Conhecimento (GC) e de Inteligência Organizacional (IO). Estas práticas — como organizar, transferir, criar, analisar, Interpretar e aplicar o conhecimento colectivo — são essenciais para o sucesso da implementação do modelo NSP. No entanto, estas práticas só serão eficazes se precedidas por um processo de humanização através da Governação Partilhada. Este processo garante que tanto os funcionários públicos como os cidadãos se orientam pela integração das inteligências racional, cultural, emocional e espiritual. O sucesso do modelo NSP baseia-se nesta abordagem holística, em que o desenvolvimento cognitivo e emocional das pessoas contribui para um maior compromisso com o serviço público e o bem-estar colectivo da sociedade. No entanto, o Novo Serviço Público (NSP) prioriza a participação social em detrimento do controlo social. Uma possível explicação é a suposição de que a participação social conduz naturalmente ao controlo social. No entanto, a experiência brasileira sugere o contrário. No Brasil, a participação social centra-se frequentemente em simples votações (concordo/discordo) em vez de debates significativos sobre aspectos-chave como indicadores, objectivos, metas, calendários de projectos e planeamento orçamental. Esta abordagem é especialmente problemática para iniciativas que impactam diretamente a sociedade, onde a medição da eficácia (resultados da perspectiva do recetor) é frequentemente mais crucial do que focar apenas na eficiência (análise de custo-benefício) ou na eficácia (resultados da perspectiva do mentor da ação pública). Como resultado, a participação social no Brasil parece funcionar mais como uma estratégia para melhorar a governação (obter apoio político e técnico para o governo) do que como uma governação genuína impulsionada pela participação social. Os cidadãos podem acreditar que estão a participar de forma significativa, mas, na realidade, a sua participação é limitada e superficial. Esta abordagem é especialmente problemática para iniciativas que impactam diretamente a sociedade, onde a medição da eficácia (resultados da perspectiva do recetor) é frequentemente mais crucial do que focar apenas na



eficiência (análise de custo-benefício) ou na eficácia (resultados da perspectiva do mentor da ação pública). Como resultado, a participação social no Brasil parece funcionar mais como uma estratégia para melhorar a governação (obter apoio político e técnico para o governo) do que como uma governação genuína impulsionada pela participação social. Os cidadãos podem acreditar que estão a participar de forma significativa, mas, na realidade, a sua participação é limitada e superficial. Esta abordagem é especialmente problemática para iniciativas que impactam diretamente a sociedade, onde a medição da eficácia (resultados da perspectiva do recetor) é frequentemente mais crucial do que focar apenas na eficiência (análise de custo-benefício) ou na eficácia (resultados da perspectiva do mentor da ação pública). Como resultado, a participação social no Brasil parece funcionar mais como uma estratégia para melhorar a governação (obter apoio político e técnico para o governo) do que como uma governação genuína impulsionada pela participação social. Os cidadãos podem acreditar que estão a participar de forma significativa, mas, na realidade, a sua participação é limitada e superficial.

4- Cultura e participação social no Brasil

A simpatia, uma forma de ocultar a falta de conhecimento, foi identificada por Buarque de Holanda (1936) no seu livro "Raízes do Brasil", endossado por Gylberto Freire (2010 e 2015) e Caio Júnior (1945). No Brasil, alguns críticos compreenderam o impacto da cultura no comportamento. Freitas (1997), embora reconhecendo a natureza diversa e heterogénea da cultura brasileira, concluiu que os traços nacionais para uma análise organizacional seriam: a hierarquia, o personalismo, a astúcia, a sensualidade e o espírito aventureiro. O perfil do brasileiro típico, descrito por Buarque de Holanda (1975) como uma oposição simétrica ao asceta protestante norte-americano, apresenta as seguintes características: individualismo personalista, busca de prazeres imediatos, desrespeito pela comunidade e ideais de longo prazo. Embora isto tenha mudado ligeiramente nas últimas duas décadas, historicamente o Brasil não foi cultural ou economicamente integrado nas outras nações da região. Muitos brasileiros nem sequer se identificariam como latino-americanos. Durante mais de um século, o Brasil competiu pela supremacia sobre a América do Sul. No entanto, desde o Mundial de Futebol (2014) e os Jogos Olímpicos (2016), o Brasil e o Peru tornaram-se parceiros económicos e sociais através de um elevado nível de corrupção que envolve a maior empresa brasileira: o escândalo da Odebrecht no Brasil é um dos maiores casos de corrupção empresarial da história. O Mecanismo é uma série de televisão brasileira de drama político criada por José Padilha e Elena Soarez (2018), vagamente inspirada em factos reais, sobre um escândalo que irrompe no Brasil durante uma investigação sobre alegada corrupção governamental envolvendo empresas petrolíferas e de construção. José Padilha tem de fugir do país porque também revelou como o governador arma

as favelas para impedir a coesão social contra ele. Neves Costa, Ferreira e Pontes de Campos (2024) explicam que a Lava Jato, liderada pelo juiz Sergio Moro, a maior operação anticorrupção do Brasil, iniciada no início de 2014 e com término previsto para 2021, só poderia ser comparada à operação italiana "Mãos Limpas", devido às inúmeras semelhanças entre ambas as culturas (Bertonha, 2010). Uma vasta e intrincada teia de corrupção foi sendo gradualmente exposta, abalando a frágil democracia nos seus alicerces (Neves Costa, Ferreira e Pontes de Campos, 2024). Em 2021, o Supremo Tribunal Federal decidiu que o então juiz Sérgio Moro agiu com parcialidade ao julgar o ex-Presidente Lula, resultando na anulação das provas apresentadas sob a sua liderança no caso Lava Jato e na extinção da operação. À luz dos vários encontros do presidente e do ministro dos Negócios Estrangeiros com a Rússia, que os brasileiros não compreenderam desde que a OCDE descobriu que este é o país que mais acredita nas fake news, O governo decidiu criar uma plataforma de participação social para mudar a mentalidade dos intelectuais brasileiros, que, apesar da falta de acesso ao conhecimento, não vêem com bons olhos esta relação com a Rússia, os dois principais mentores dos BRICS+.

A plataforma <https://brasilparticipativa.presidencia.gov.br> apresenta quatro possibilidades de participação social: consultas públicas, reuniões municipais, conferências e processos intergovernamentais. De facto, este é um espaço para os cidadãos apresentarem as suas ideias, debaterem e votarem nas propostas que consideram mais relevantes para melhorar o Brasil. No entanto, a recolha de dados (participação) é realizada sem recurso a práticas de criação de conhecimento (gestão do conhecimento) ou à sua aplicação (inteligência organizacional). Por exemplo, ao clicar em "planos", é revelada uma opção de participação: o Plano Nacional de Cultura (com início a 17 de outubro de 2024 e fecho a 31 de dezembro de 2024). Como podemos observar, os cidadãos podem participar enviando sugestões sobre este plano. De facto, a plataforma é estruturada por votação, à semelhança da eleição de um líder. É precisamente isso que acontece nesta ferramenta de participação social criada pelo Governo Federal. Ao clicar na palavra, o internauta é apresentado a esta questão, com apenas três opções: concordo, discordo ou pulo a questão. A primeira é: as culturas indígena e afro-brasileira são essenciais para a nossa diversidade e devem ser priorizadas nos investimentos governamentais. No entanto, para além da falta de espaço para expressar opiniões e debater ideias com os restantes participantes, não existe um relatório claro sobre o propósito, as metas, os objetivos e os indicadores deste novo plano cultural, nem uma Folha de Cálculo de Planeamento Físico-Financeiro para este novo plano cultural nacional, o que dificulta a participação na sociedade. Uma ferramenta útil para a gestão do conhecimento seriam as Comunidades de Prática (CPPs), pois organizam a discussão por tema e evitam a avalanche de informação encontrada nas redes sociais. Em relação à inteligência organizacional, a ferramenta "Análise Especializada" seria útil. Esta prática auxilia as CPPs de diversas formas. Em primeiro lugar, o líder de cada comunidade pode fomentar e facilitar o debate, pois conhece o tema e está também focado em sintetizar sugestões e críticas à tomada de decisão. Suponha que o debate é sobre a pobreza. No grupo, pode haver uma pessoa



sem-abrigo e um médico a viver na pobreza, um com mais conhecimentos teóricos (explícitos) e o outro com mais conhecimentos práticos e experienciais (tácito). Esta integração foi vista na secção anterior. Sindermann (2024), analisando o movimento Fridays for Future Social Participation (FFF), encontrou uma relação positiva entre a identificação com o grupo e a participação política. A investigação procura compreender como as pessoas se percebem e a sua afiliação com o grupo FFF, considerando a identidade social como um conceito multidimensional. No entanto, segundo Sindermann (2024), esta identificação é baixa. É de notar que o FFF está organizado através de redes sociais onde a baixa confiança é comum, dados os perfis criados para persuadir pessoas sem qualquer ligação real ou muito superficial entre elas. Isto pode ocorrer porque a relação de confiança é muito limitada quando não existem outros projetos. A confiança surge através de inquéritos conjuntos, uma vez que promove o crescimento mútuo entre os participantes dos grupos de participação social. Este tipo de relacionamento melhora ainda mais o processo de partilha de conhecimento e experiência, uma vez que trabalhar em diferentes temas facilita a comunicação e a participação em projetos governamentais. Fritsche et al. (2013) demonstram que o Modelo de Identidade Social para a Ação Ambiental (SIMPEA) é importante porque descreve como o processo de identidade social impacta os comportamentos em resposta a uma crise ambiental. Sinderman (2024) também descobriu que a associação entre diferentes componentes de identificação de grupo e vários tipos de participação política através das redes sociais é positiva, mas a magnitude destas relações pode diferir entre componentes e tipos, mais especificamente, se o perfil do utilizador da internet simplesmente pertence ao grupo, acompanha as suas discussões ou tem uma participação significativa nas discussões e trabalhos do grupo. Perante isto, sugere-se que o governo brasileiro contacte com a sociedade civil organizada dos bairros onde será implementado o projeto público por dois motivos: Sugere-se que o governo brasileiro contacte a sociedade civil organizada nos bairros onde será implementado um projeto público por dois motivos: Sugere-se que o governo brasileiro contacte a sociedade civil organizada nos bairros onde será implementado um projeto público por dois motivos:

1. É o público-alvo, o beneficiário do projeto e, por isso, o único capaz de contribuir efetivamente.
2. É um grupo já organizado e eleito pela própria comunidade e já está ligado através de uma rede de comunicação previamente construída, principalmente porque já resolvem outros problemas em conjunto.
3. Podem monitorizar o progresso da implementação do projecto enquanto vivem no local e, assim, continuar a sugerir melhorias.

Nikitina (2021) concluiu que, com o desenvolvimento ativo da sociedade digital após o início da COVID-19 na China e em Itália, as questões da digitalização estão a tornar-se cada vez mais importantes. O artigo analisa os aspetos regulamentares, financeiros, de pessoal, organizacionais

e de gestão do controlo social eficaz na administração pública, com base num inquérito sociológico e em entrevistas com especialistas. Em conclusão, o autor oferece soluções digitais práticas para melhorar a eficácia do controlo social. A facilidade do processo de recolha colectiva de conhecimento não implica directamente a abertura de um espaço (agenda), muito menos a consideração desse conhecimento na acção governativa. De facto, o controlo social deve basear-se no conhecimento (cultura inglesa e suas ex-colónias) e na inteligência (cultura alemã) dentro dos projectos em que o governo "convoca a sociedade" a participar, e não em dados (cultura latina) ou mesmo em informação (cultura americana). Perante isto, se o governo optar apenas por programas sem uma agenda definida para a sua implementação¹, como o acima referido (Novo Plano Nacional de Cultura), e continuar a utilizar a metodologia do voto em vez do debate e da tomada de decisões, é impossível mudar o que quer que seja no país, que vive uma crise de mortes, detenções e demissões presidenciais. Nikitina (2021), na sua investigação aplicada à Rússia, preocupa-se mais com as competências tecnológicas, afirmando: "Para envolver eficazmente os cidadãos e racionalizar a sua participação no processo de governação estatal, são necessárias competências de controlo social digital: competências cívicas digitais que habilitem uma pessoa a participar e a guiar para a vida política online". No entanto, tal como o Brasil, a Rússia não é um país democrático e, por isso, os governos não estão interessados na participação da sociedade civil, mas apenas da sociedade militar. Álvarez (2004) sugere que Michel Foucault oferece insights valiosos para o debate atual sobre o controlo social. Embora Foucault seja frequentemente considerado uma figura-chave nos estudos sobre os mecanismos modernos de controlo social, não utiliza explicitamente este termo de forma extensiva. Em vez disso, adopta uma perspectiva mais complexa, centrando-se nas práticas de poder (formas de poder que vão para além do mero controlo instrumental e funcional) na formação de comportamentos, sistemas de conhecimento e de subjetividade (Lacombe, 1996). A noção foucaultiana de poder disciplinar centra-se no treino dos indivíduos através de mecanismos como a observação hierárquica, as sanções normalizadoras e os exames. A vigilância hierárquica, em particular, exerce poder ao fazer com que os indivíduos se sintam constantemente vigiados (Álvarez, 2004). Nas culturas colectivistas, esta forma de controlo é amplificada, uma vez que a conformidade é motivada pelo medo e pela falta de compreensão de como agir de forma independente. Os comportamentos desviantes são rapidamente identificados e suprimidos para evitar desafiar as normas culturais definidas pelo governo. Em algumas regiões, particularmente nos países da América Latina ou com baixa inteligência cultural, como a Ucrânia, a oposição política parece frequentemente artificial, encenada pelos próprios governos como fachada para atrair financiamento internacional ou controlar a percepção pública. Gilles Deleuze (1992) expande as ideias de Foucault, defendendo que as sociedades contemporâneas deixaram de ser estritamente disciplinares e passaram a ser sociedades de controlo. Nestes contextos modernos, os mecanismos tradicionais de confinamento são cada vez mais substituídos por tecnologias electrónicas e computacionais para a monitorização e regulação da população. Esta mudança observa-se na transição das restrições da era pandémica para os conflitos comerciais e militares, reflectindo mudanças mais amplas de estruturas de controlo capitalistas para autoritárias ou comunistas. Os mecanismos tradicionais de confinamento estão a ser cada vez mais substituídos por tecnologias electrónicas e de informação para monitorizar e regular as populações. Esta mudança observa-se na transição das restrições da era pandémica para os conflitos comerciais e militares, reflectindo mudanças mais amplas das estruturas de controlo capitalistas para as autoritárias ou comunistas. Os mecanismos tradicionais de confinamento estão a ser cada vez mais substituídos por tecnologias electrónicas e de informação para monitorizar e regular as populações. Esta mudança observa-se na transição das restrições da era pandémica para os conflitos comerciais e militares, reflectindo mudanças mais amplas das estruturas de controlo capitalistas para as autoritárias ou comunistas.

5. Metodologia.

Uma revisão sistemática da literatura foi utilizada como técnica exploratória e analítica para reunir conhecimento relevante. Com recurso a uma técnica comparativa, foram interpretadas e sintetizadas as referências, o que permitiu estabelecer as etapas necessárias para a criação da metodologia de Revisão da Literatura proposta. O Modelo Cultura-Conhecimento-Inteligência O quadro Cultura-Conhecimento-Inteligência (CKI), tal como descrito, enfatiza a intrincada relação entre cultura, conhecimento e inteligência dentro de uma organização. Segundo Choo



(1996), uma organização possui três tipos de conhecimento: 1. Conhecimento Tácito: Este baseia-se na experiência e no conhecimento de indivíduos e grupos. É geralmente difícil de codificar e geralmente reside na mente das pessoas, moldando os seus comportamentos e decisões. 2.º Conhecimento Explícito: Trata-se do conhecimento baseado em regras, codificado em normas, rotinas e procedimentos organizacionais. É facilmente comunicado e documentado, geralmente através de manuais, relatórios e bases de dados. 3.º Conhecimento Cultural: Este conhecimento é expresso através de suposições, crenças e normas que os membros da organização utilizam para atribuir valor e importância a novas informações ou conhecimentos. Reflete os valores culturais subjacentes que moldam a forma como as pessoas interpretam e processam a informação. Conversão de Conhecimento e Inovação Organizacional: Como referem Nonaka e Takeuchi (1995), o novo conhecimento é criado através de um processo de conversão de conhecimento. Este processo é crucial porque preenche a lacuna entre o conhecimento tácito e o explícito, permitindo à organização inovar e evoluir. A organização gera continuamente novos conhecimentos, convertendo o conhecimento pessoal e tácito dos indivíduos — que desenvolvem ideias criativas — em conhecimento partilhado e explícito que pode ser aplicado coletivamente para desenvolver novos produtos, serviços ou inovações.

6- O Modelo Cultura-Conhecimento-Inteligência (CCI):

O modelo CCI ajuda a compreender o impacto da cultura no conhecimento e a influência recíproca do conhecimento na inteligência. A cultura molda a forma como o conhecimento é criado, partilhado e utilizado, influenciando a forma como as pessoas percebem e agem com base na informação. Por sua vez, a inteligência coletiva de uma organização é moldada pelo conhecimento disponível e pela forma como este é processado e aplicado no contexto cultural. Teste de Hipóteses Empíricas: A investigação testa empiricamente três hipóteses (conforme descrito na Tabela II). Estas hipóteses procuram explorar as relações entre as três dimensões da inteligência coletiva e o seu impacto no desempenho organizacional, na inovação e na tomada de decisões.

Hipoteses	Fontes	Resultados
H1. A cultura influencia o conhecimento	De Vita (2001), Kennedy (2002) e Tweed e Ledman (2002) sugeriram que, ao influenciar a forma como os indivíduos percebem, organizam e processam a informação, a forma como comunicam com os outros e a forma como compreendem, organizam e geram conhecimento e resolvem problemas, a cultura está indissociavelmente ligada às abordagens e preferências de aprendizagem.	Suportado
H2. A cultura influencia a inteligência	As relações entre os diferentes aspetos da inteligência podem variar entre culturas, com correlações positivas num contexto e negativas noutra. Pode a investigação proporcionar uma	Suportado

	compreensão da inteligência que não seja tão condicionada culturalmente? (Sternberg & Grigorenko, 2004)	
H3. O conhecimento impacta a inteligência	A inteligência é o conhecimento em ação e os seus três pilares são a previsão, a estratégia e a ação (Rothberg e Erickson, 2004).	Suportad

Tabela II- Hipótesis do modelo CCI

A cultura não impacta apenas o conhecimento e a inteligência. Por exemplo, a cultura organizacional tem também um forte impacto no desempenho organizacional. A cultura organizacional influencia o comportamento das pessoas e, por conseguinte, o desempenho dos colaboradores (Ibrahim, Boerhannoeddin, & Kayode, 2017). Alguns autores acreditam que a transição do conhecimento para a inteligência é automática, o que não é verdade, dado que alguns países possuem um grande volume de conhecimento e têm dificuldades em aplicá-lo devido aos baixos níveis de inteligência cultural por razões históricas e geográficas. Bolyard (2020) verificou que o treino, as experiências imersivas e a exposição a outras culturas podem melhorar a inteligência cultural (CQ). Laurie Paarlberg e James Perry, na sua revisão do artigo “Values Management: Aligning Employee Values with Organizational Goals”, publicado na American Public Administration, realçam: “Os colaboradores são motivados por amplos valores sociais e culturais e respondem aos valores organizacionais e às iniciativas de gestão, como sistemas de expectativas e incentivos, quando estes se alinham com os seus valores existentes” (Paarlberg e Perry, 2007). Isto sugere que promover o alinhamento exige mais do que simplesmente a comunicação de cima para baixo dos valores organizacionais. Embora a aprendizagem através da prática ou da leitura seja comum, uma abordagem igualmente eficaz implica a aprendizagem através da comparação. Compreender diferentes valores, crenças, suposições e restrições pode ajudar a identificar pontos fracos culturais e inspirar mudanças positivas. A metacognição, a cognição, a motivação e o comportamento são os quatro componentes que compõem a Inteligência Cultural (Ang e Van Dyne, 2008). O QI metacognitivo reflete o nível de consciência cultural de um indivíduo durante as interações interculturais (Verwoerd, 2024). A inteligência cultural pode melhorar o desempenho dos colaboradores no trabalho, ajudando-os a navegar pelos desafios de ambientes de trabalho diversificados, tanto culturais como competitivos. Para atrair mais negócios e investimentos estrangeiros, muitas organizações dos setores público e privado em todo o mundo reconheceram a necessidade de uma força de trabalho interculturalmente competente. De acordo com Hartini e Fakhrorazi (2019), através da aplicação da inteligência cultural, os colaboradores tornam-se mais conectados e adaptam-se eficazmente a ambientes empresariais globais. Isto pode ser conseguido através de programas adequados de orientação, formação e desenvolvimento. É importante realçar que a inteligência cultural pode ajudar as antigas colónias britânicas a reduzir a sua dependência dos países vizinhos, como se verifica nas relações entre os Estados Unidos e o Canadá, a Austrália e a Nova Zelândia, e a Nigéria e os Camarões. Estes exemplos demonstram que o conhecimento por si só não equivale a inteligência sem experiência prática com outras culturas. De facto, a ausência de envolvimento cultural direto leva frequentemente ao isolamento, o que pode gerar uma elevada rigidez social, como se observa no Japão. ² Segundo Choo (2001), os significados e propósitos partilhados, bem como os novos conhecimentos e capacidades, convergem na tomada de decisões como a atividade que leva à seleção e ao início da ação. No entanto, é importante referir que o conhecimento é socialmente construído através de atividades colaborativas, mas o acesso a esse conhecimento não implica sucesso na tomada de decisões (Rothberg e Erickson, 2004). A inteligência é o conhecimento em ação, e os seus três pilares são a previsão, a estratégia e a ação (Rothberg e Erickson, 2004).

Resultados e discussão

7. Inteligência Cultural e Gestão do Conhecimento para a Participação Popular (modelo NSP)



A transição do modelo da Nova Gestão Pública (NGP) para o modelo do Novo Serviço Público (NSP) depende de uma mudança cultural significativa que enfatiza a importância do conhecimento coletivo e da governação colaborativa. Este processo implica uma transformação na forma como o setor público e a sociedade percebem e participam na administração pública. O Impacto da Cultura no Conhecimento e na Inteligência A cultura desempenha um papel fundamental na forma como os indivíduos e as organizações processam, gerem e utilizam o conhecimento. Martin (2002) realça que a cultura consiste em suposições, crenças, valores e tradições partilhadas dentro de uma região geográfica ou comunidade específica. Esta cultura partilhada influencia a forma como as pessoas interagem, resolvem problemas e contribuem para os processos coletivos de tomada de decisão. No contexto da administração pública, a mudança cultural é essencial porque molda a abordagem à governação, à colaboração e à acção colectiva. Quando a cultura evolui no sentido da valorização do conhecimento partilhado e da governação participativa, promove uma prestação de serviços públicos mais eficaz e sustentável. Inteligência no Contexto Cultural A inteligência, tal como definida por Sternberg e Grigorenko (2004), é a capacidade de utilizar as capacidades cognitivas para melhorar o bem-estar de alguém dentro do próprio contexto cultural. Isto significa que a inteligência não é um conceito universal, mas é profundamente influenciada pelos valores, normas e práticas de uma determinada cultura. A Inteligência Cultural (IC) é a capacidade de um indivíduo funcionar eficazmente em ambientes culturalmente diversos. De acordo com Ang et al. (2007), a inteligência cultural é crucial porque permite aos indivíduos navegar pelas complexidades de diferentes ambientes culturais, estando conscientes e respeitando as diferenças. Este conceito é especialmente relevante no contexto da administração pública, onde os governos e os funcionários públicos devem interagir com populações diversas. Uma IC elevada permite aos funcionários públicos compreender e ultrapassar as lacunas culturais, melhorando assim a eficácia das políticas e dos serviços. Alifuddin e Widodo (2022) afirmam que os professores com conhecimento sobre culturas, como o que é cultura, como a cultura difere e como a cultura influencia o comportamento e as competências, tendem a ter uma mente aberta e a ser empáticos, e a defender os princípios de igualdade ao encorajar a comunicação com outras pessoas (incluindo alunos) de diversas origens culturais. O Impacto da Inteligência Cultural no Serviço Público Grosch, Boonen e Hoefnagels (2023) realçam que as pessoas com elevada inteligência cultural estão mais em sintonia com os seus próprios valores e com os dos outros. Compreendem a relação entre valores, comportamentos e origens culturais. Ajuda-os a desenvolver relacionamentos mais saudáveis e a alcançar melhores resultados nas suas interações com outras pessoas. Estas características são vitais para os funcionários públicos que precisam de envolver cidadãos de diversas origens culturais e garantir que as políticas públicas são inclusivas e eficazes. Além disso, estudos recentes demonstraram os efeitos positivos da inteligência cultural em vários aspetos do comportamento organizacional:

- Competências dos colaboradores (Morin e Talbot, 2023)
- Eficácia da liderança (Yalçinyiğit e Aktaş, 2023)
- Saúde e satisfação no trabalho (Min et al., 2023)
- Inteligência cultural e participação social de qualidade

Para que os programas e projetos públicos sejam mais eficazes, a participação social é fundamental. no entanto, esta participação deve assentar numa sólida formação cívica: um compromisso real com a comunidade, para além da procura de vantagens individuais. A inteligência cultural desempenha um papel fundamental no fomento deste sentido de responsabilidade colectiva, uma vez que permite às pessoas compreender diferentes práticas, valores e comportamentos culturais e agir de forma a apoiar o bem comum. As práticas de gestão do conhecimento, como a criação de conhecimento, são cruciais para facilitar a

participação e a colaboração eficazes. O PGCN (Modelo de Participação Popular e Mudança Cultural), ilustrado na Figura 2, forneceria uma estrutura para a aplicação do NSP na administração pública. Este modelo enfatiza a necessidade de: 1. Uma mudança cultural no governo e na sociedade para promover o conhecimento partilhado e a colaboração. 2.º Envolvimento do cidadão com um compromisso genuíno com o interesse público, e não com o ganho individual. 3.º A utilização de práticas de Inteligência Cultural e de Gestão do Conhecimento para melhorar a eficácia e a sustentabilidade das políticas e serviços públicos. O Papel da Gestão do Conhecimento no Serviço Público Nacional (SPN) O modelo do Novo Serviço Público (SPN) requer uma mudança sistémica no sentido de uma maior colaboração e liderança partilhada. Ao integrar práticas de Gestão do Conhecimento (por exemplo, criação, transferência e aplicação de conhecimento), garante que o conhecimento coletivo da sociedade é alavancado para enfrentar os desafios públicos de forma mais eficaz. No entanto, para que estas práticas sejam bem-sucedidas, devem ser acompanhadas por uma mudança de mentalidade cultural dentro das organizações públicas e da população em geral. Em conclusão, a inteligência cultural e o envolvimento são cruciais para a implementação bem-sucedida do modelo SPN. Ao promover a mudança cultural e o desenvolvimento da inteligência individual e coletiva, as administrações públicas podem tornar-se mais responsivas, inclusivas e eficazes no serviço à sociedade. O modelo PGCN demonstra que uma visão do mundo governamental mais holística, baseada na colaboração interna e externa, gera uma nova consciência da primazia do interesse público. O modelo PGCN é um catalisador para a mudança com base na responsabilidade social corporativa, na evolução do conhecimento e na experiência, que constituem potencialmente inteligência. A Figura 2 apresenta o modelo de Participação Popular e Mudança Cultural para a aplicação do NSP na Gestão Pública – PGCN.

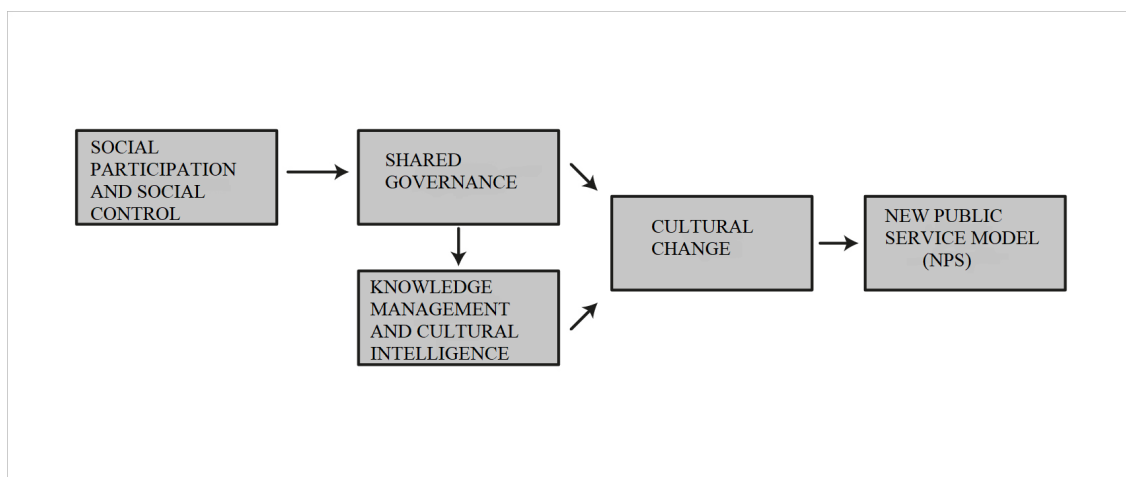


Figura 2: O modelo PGCN (elaboracao propria)

Como se pode observar na Figura 2, a participação e o controlo social impactam a governação partilhada, dado que esta se forma precisamente pela integração do conhecimento coletivo com a ação governamental. A governação partilhada, por sua vez, requer práticas de gestão do conhecimento e inteligência cultural. Esta criação e aplicação de novos conhecimentos proporciona a mudança cultural necessária para a transição do modelo NGP para o modelo NSP, enquanto modelo de administração pública focado no interesse público. Uma aplicação prática do modelo PGCN na administração pública só seria provavelmente viável num país verdadeiramente democrático, algo que ainda não foi documentado na literatura académica. Mesmo que um governo estivesse genuinamente empenhado na democracia e lançasse campanhas para envolver a população nos seus projectos e programas para alavancar o conhecimento colectivo, enfrentaria desafios internos significativos. Convencer os funcionários públicos a adotar uma cultura de partilha e aplicação do conhecimento é difícil, pois podem percebê-la como uma ameaça aos seus cargos ou poder. Portanto, o modelo PGCN coloca a mudança cultural como o quinto passo, começando pela exigência da população por participação e controlo social. No entanto, é improvável que isso aconteça, dado que o público está frequentemente absorvido na partilha de informações nas redes sociais americanas. Esta



influência estendeu-se mesmo a nações tradicionalmente centradas no conhecimento, como a Inglaterra e as suas ex-colônias, o Japão, e a países com uma forte componente de inteligência, como a Alemanha, devido a complexos factores sociohistóricos, geográficos e culturais. Zhang et al. (2023) verificaram que o envolvimento comunitário pode ir ao encontro das necessidades dos migrantes e promover a integração psicológica através das seguintes características: 1) capital social, 2) a forma como o espaço público é utilizado e 3) estratégias de envolvimento comunitário. O envolvimento comunitário ajuda os migrantes a lidar com a desigualdade, a marginalização e a adaptação rural-urbana nos países em desenvolvimento. Isto pode ser muito bem aplicado ao caso dos refugiados ucranianos em vários países europeus e, posteriormente, alargado para prestar serviços às populações mais vulneráveis (toxicodependentes, alcoólicos, pessoas LGBT, etc.), que são incapazes de lidar com estas lutas de poder cada vez mais tensas e conflituosas entre o capitalismo e o comunismo.

Conclusões

A ex-Presidente brasileira Dilma Rousseff teve a excelente ideia de criar os programas Diálogo Brasil e Diálogos Federativos. No entanto, devido à falta de aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento e de Inteligência Cultural, acabou por gerar uma avalanche de informação que faz parte do modelo cultural nacional dos Estados Unidos, principalmente devido aos gigantes americanos (Microsoft, Google, X, Facebook, Instagram). Dada a falta de acesso e desejo de conhecimento na América do Sul, a Rússia e a China estão a fazer match no continente e a controlar todos os presidentes, sem exceção. No entanto, um novo modelo de Administração Pública pode perturbar os planos destes novos governos comunistas, particularmente o conflito entre a Venezuela e a Guiana Britânica e o conflito simulado entre a Venezuela e a Colômbia, uma vez que exigirá a participação da sociedade civil organizada nos seus projetos públicos e permitirá que parte da população compreenda o jogo do novo sistema. Obviamente, o atual modelo de administração pública, NGP, dificulta as iniciativas de participação e controlo social, pois assenta na competitividade do setor privado e no isolamento do conhecimento na cúpula governamental. Assim, é essencial adotar o modelo colaborativo de NSP para modificar o comportamento dos agentes públicos, particularmente nas suas relações com os cidadãos. O Estado carece de conhecimentos e recursos suficientes para resolver os problemas contemporâneos e, por isso, necessita de contar com a inteligência dos países já industrializados do velho mundo. Como sugestão para estudos futuros, seria essencial analisar como as práticas de Gestão do Conhecimento e de Inteligência Cultural recolhem e aplicam o conhecimento social, especialmente em projetos públicos cujo público-alvo é a própria sociedade. Em estudos futuros, seria benéfico entrevistar funcionários de empresas multinacionais e representantes de embaixadas para melhor compreender o impacto da inteligência cultural nos seus projectos. Uma análise comparativa entre a Inglaterra, que possui um vasto conhecimento devido à sua história de dominação colonial, e a Alemanha, que demonstra uma maior inteligência graças aos seus esforços de reabilitação de imagem no pós-guerra, seria reveladora. Esta comparação poderá lançar luz sobre a influência da inteligência cultural na inteligência espiritual – características como o controlo do ego, a humildade e a sensibilidade – que se tornam particularmente cruciais em tempos de guerra (culturas fortes dominando culturas fracas).

Referencias

- Acker, D. Orujov, A. Simpson, H. 2018. Political donations and political risk in the UK: Evidence from a closely-fought election, *Journal of Banking & Finance*, Volume 92.
- Akey, P., 2015. Valuing changes in political networks: evidence from campaign contributions to close congressional elections. *Rev. Financ. Stud.* 28, 3188–3223
- Andion C. 2012. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cad EBAPEBR [Internet]*;10(1):01–19

- Andion, C. (2023). Social Innovation, Experimentalism, and Public Governance: An Ethnographical Approach to Study Public Arenas in the City. *BAR – Brazilian Administration Review*. 20.
- Ang, Soon et al. 2007. Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, Cultural Adaptation, and Task Performance. *Management and Organization Review*, v. 3, n.3, p.335– 371
- Arceneaux, P. 2024. Value creation through organizational storytelling: Strategic narratives in foreign government public relations, *Public Relations Review*, Volume 50, Issue 2,
- Bogdanor, Vernon. (2005). Constitutional Reform in Britain: The Quiet Revolution. *Annual Review of Political Science*. 8. 73-98. 10.1146/annurev.polisci.8.082103.104930.
- Boston J., Martin, J., Pallot, J. & Walsh, P. (1996). *Public Management: The New Zealand Model*. Auckland: Oxford University Press.
- Bryson, John & Crosby, Barbara & Bloomberg, Laura. (2014). *Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management*. *Public Administration Review*. 74. 10.1111/puar.12238.
- Cajková, A. Jankelová, N. & Masár, D. (2023) Knowledge management as a tool for increasing the efficiency of municipality management in Slovakia, *Knowledge Management Research & Practice*, 21:2, 292-302, DOI: 10.1080/14778238.2021.1895686.
- Christensen, Tom & Lægreid, Per. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*. 67. 1059
- Claessens, S., Feijen, E., Laeven, L., 2008. Political connections and preferential access to finance: the role of campaign contributions. *J. Financ. Econ.* 88, 554–580.
- Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2011). The OECD and phases in the International Political Economy, 1961–2011. *Review of International Political Economy*, 18(5), 552–569.
- Cooper, M.J., Gulen, H., Ovtchinnikov, A.V., 2010. Corporate political contributions and stock returns. *J. Finance* 65 (2), 687–724.
- Dagnino, Evelina (2004) “¿Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando?” En Daniel Mato (coord.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización*. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, pp. 95-110
- Davis, Paul, and Karen West. 2009. What Do Public Values Mean for Public Action? Putting Public Values in Their Plural Place. *American Review of Public Administration* 39(6): 602–618
- De Angelis, C. T. (2013). Models Of Governance And The Importance Of KM For Public Administration. *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 14, No. 2, Issue 36(11).
- De Angelis, C. T. (2013). A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 36(11), 807–819. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.791315>
- De Angelis, C.T. (2016), ”“The impact of national culture and knowledge management on governmental intelligence”, *Journal of Modelling in Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 240-268. <https://doi.org/10.1108/JM2-08-2014-0069>
- De Angelis, C.T. (2015). *A Emergência da Reforma do Estado Brasileiro: governança compartilhada e o modelo do novo serviço público*. IPEA.
- Deleuze, G. Post-scriptum sobre as sociedades de controle. In: _____. *Conversações, 1972-1990*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992. p.219-226.
- Denhardt, R.B., & Denhardt, J.V. (2003). The New Public Service: An Approach to Reform. *International Review of Public Administration*, 8, 10 – 3.
- Denhardt, J.V., & Denhardt, R.B. (2007). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315289496>
- Denhardt, Robert. 2012. *Teorias da Administração Pública*. Cengage Learning, São Paulo
- Diniz, Eli. 2000. *Globalização, reformas econômicas e elites empresariais □ Brasil anos 90*. Rio de Janeiro : Ed. FGV.
- Drucker, P. (1993) *Post-capitalist society*. Harper Business: New York.
- Dunleavy, P., Margetts, H.Z., Bastow, S., & Tinkler, J. (2007). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government*.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9–16.
- Elms.com (2024). *Roots in the Land of Tea: Exploring Latin Culture in the United Kingdom*. Available at <https://www.elmens.com/lifestyle/culture/roots-in-the-land-of-tea-exploring-latin->



culture-in-the-united-kingdom/

Farjoun M. Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 594-561, 2002

Foss and Saebi, 2018 N.J. Foss, T. Saebi Business models and business model innovation: between wicked and paradigmatic problems *Long Range Plan.*, 51 (1) (2018), pp. 9-21,

Frey, K. (2007). Governança urbana e participação pública (pp. 143-144). *RAC-eletrônica*, 1(1), 136-150.

Heath, R., & Gardner, L. (2020, June 17). U.N. vote deals Trudeau embarrassing defeat on world stage. *Politico*. Retrieved on January 11, 2022, from <https://www.politico.com/news/2020/06/17/un-vote-deals-trudeau-embarrassing-defeat-on-worldstage-326617>.

Hiam, L. Danny Dorling, Martin McKee, Changing suicide trends: A shift in regional disparities across the UK, *Public Health*, Volume 238, 2025,

Hinson, R.E., Madichie, N., Adeola, O., Nyigmah Bawole, J., Adisa, I., Asamoah, K. (2022). New Public Management in Africa: An Introduction. In: Hinson, R.E., Madichie, N., Adeola, O., Nyigmah Bawole, J., Adisa, I., Asamoah, K. (eds) *New Public Management in Africa*. Palgrave Studies of Public Sector Management in Africa. Palgrave Macmillan, Cham

Hood, C. C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69, 3-19.

Ireland, R. D. et al. Strategic alliances as a pathway to competitive success. *Journal of Management*, v. 28, p. 413– 446, 2002.

Jacobs, Lawrence. 2014. The Contested Politics of Public Value. *Public Administration Review* 74(4): 480–494.

Kajimbwa, M. (2013). *Public Policy and Administration Research* www.iiste.org. ISSN 2224-5731(Paper) ISSN 2225-0972(Online) Vol.3, No.5.

Kaplan, 2011 S. Kaplan Business models aren't just for business *Harv. Bus. Rev.*, 19 (2011)

Kirk-Wade, Esme. "Suicide statistics". UK Parliament. House of Commons Library. Retrieved 29 January 2025.

Knipe D, Moran P, Howe LD, Karlsen S, Kapur N, Revie L, John A. Ethnicity and suicide in England and Wales: a national linked cohort study. *Lancet Psychiatry*. 2024 Aug;11(8):611-619. doi: 10.1016/S2215-0366(24)00184-6. PMID: 39025632; PMCID: PMC7617724.

Lapuente, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. In *Governance* (Vol. 33, pp. 461–475). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>

Larbi G. A. (1999). The New Public Management Approach and Crisis States UNRISD Discussion Paper No. 112, September.

Lorenz,S. Barbara Heigl, Maximilian Palmié, Pejvak Oghazi, From business models for public actors to public service provision models: Extending the business model concept to the public sector, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 201, 2024,

Malvestio, M.R. (2015). A cultura política do clientelismo: uma análise no brasil contemporâneo (1988-2010).

Min, H. (Kelly), Kim, H. J., & Agrusa, J. (2023). Serving Diverse Customers: The Impact of Cultural Intelligence on Employee Burnout, Engagement, and Job Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(3), 503–527.

Morin, G., Talbot, D. (2023). Cultural intelligence of expatriate workers: a systematic review. *Manag Rev Q* 73, 413–454

Morris et al., 2005 M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen The entrepreneur's business model: toward a unified perspective *J. Bus. Res.*, 58 (6) (2005), pp. 726-735,

O'Flynn, Janine. 2007. From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *The Australian Journal of Public Administration* 66(3): 353–366.

Osborne, D. Gaebler, T. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, New York: Addison-Wesley,

- Osterwalder and Pigneur, 2010
- Osterwalder, Y. Pigneur Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers
- Palmié et al., 2021 M. Palmié, J. Boehm, J. Friedrich, V. Parida, J. Wincent, J. Kahlert, O. Gassmann, D. Sjödin Startups versus incumbents in 'green' industry transformations: a comparative study of business model archetypes in the electrical power sector *Ind. Mark. Manag.*, 96 (2021), pp. 35-49
- Paarlberg, L. E., & Perry, J. L. (2007). Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals. *The American Review of Public Administration*, 37(4), 387-408.
- Pitman, A. David P.J. Osborn, Khadija Rantell, Michael B. King, The stigma perceived by people bereaved by suicide and other sudden deaths: A cross-sectional UK study of 3432 bereaved adults, *Journal of Psychosomatic Research*, Volume 87, 2016.
- Ranerup et al., 2016 A. Ranerup, H.Z. Henriksen, J. Hedman An analysis of business models in public service platforms *Gov. Inf. Q.*, 33 (1) (2016), pp. 6-14
- Rhodes, E. (2018). Race, ethnicity and culture, Social and behavioural: Revealing Britain's prejudices. Available at <https://www.bps.org.uk/psychologist/revealing-britains-prejudices>
- Rothberg, H.N.; Erikson, G.S. From Knowledge to Intelligence: Creating Competitive Advantage in the Next Economy. Woburn, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004
- Samaratunge R., Alam Q. & Teicher J. (2008). The New Public Management reforms in Asia: a comparison of South and Southeast Asian countries. *International Review of Administrative Sciences*, 74; 25.
- Silva, Archibaldo & Campos, Belinda. Familism. 2019. 10.1002/9781405165518.wbeos1188.
- Smith, RFI. 2004. Focusing on Public Value: Something New and Something Old. *Australian Journal of Public Administration* 63(4): 68–79.
- Snyder, H. 2019. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines, *Journal of Business Research*, Volume 104,
- Stewart, J.D., & Walsh, K. (1992). CHANGE IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC SERVICES. *Public Administration*, 70, 499-518.
- Stoker, Gerry. 2006. Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration* 36(1): 41–57
- Teece, 2010 D.J. Teece Business models, business strategy and innovation *Long Range Plan.*, 43 (2) (2010), pp. 172-194
- Toboso, Fernando. (1992). Notas para el estudio de la elección pública. *Revista de Estudios Políticos*. 77. 321-33.
- Yalçımyiğit, S. & Aktaş, H. (2023). A Research on the Relationship of Social Intelligence and Cultural Intelligence with Leadership Styles. *Istanbul Business Research*, 52 (1), 107-132
- Wald, Christina. "Screening Austen's *Pride and Prejudice* in Transcultural Britain: Joe Wright's *Little England* and Gurinder Chadha's *Global Village*." "Screening Austen's *Pride and Prejudice* in Transcultural Britain: Joe Wright's *Little England* and Gurinder Chadha's *Global Village*." *Transcultural Britain*. Special Issue of *Journal for the Study of British Cultures* 15.1 (2008). Eds Bernd-Peter Lange and Dirk Wiemann. 43-58. .
- Wang, H. Bing Ran. Localizing public service provision in megacities: Vertical and horizontal empowerment, *Cities*, Volume 164, 2025.
- Wan LP, Zhao ZY, Liu BP, Zhu JH, Jia CX, Wang XT. Association between loneliness, social isolation and incident depression: a prospective study based on UK Biobank. *Gen Hosp Psychiatry*. 2025 Jul 8;96:171-177. doi: 10.1016/j.genhosppsy.2025.07.007. Epub ahead of print. PMID: 40680687
- Wart, M.V., Hondeghem, A., Bouckaert, G., & Ruebens, S. (2012). Administrative Leadership in the Context of Governance.
- Williams, Iestyn, and Heather Shearer. 2011. Appraising Public Value: Past, Present and Futures. *Public Administration* 89(4): 1367–1384.
- Wiprächtiger et al., 2019 D. Wiprächtiger, G. Narayanamurthy, R. Moser, T. Sengupta Access-based business model innovation in frontier markets: case study of shared mobility in Timor-Leste *Technol. Forecast. Soc. Chang.*, 143 (2019), pp. 224-238
- Zhang, Chang You, Prachi Pundir, Louise Meijering, Migrants' community participation and social integration in urban areas: A scoping review, *Cities*, Volume 141.