



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

Cristiano Trindade De Angelis | E-mail cristianotrindade@protonmail.com

Stuti Saxena | E-mail stutisaxenaogd.vishnu@gmail.com

1 – Skema Business School, Lille, France

2 – Universidade Federal de Rio Grande

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

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



Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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".

Palavras-chave: corrupção; inteligência cultural; governação partilhada; mudança cultural; participação popular.

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

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



Cristiano Trindade | Stuti Saxena

capitalism : corruption and the overload of information without proper knowledge, caused by the “American” Giants.

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

INTRODUÇÃO

Bryson, Crosby e Bloomberg (2014) concluíram que os acadêmicos 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



Cristiano Trindade | Stuti Saxena

(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 (fato) realça a necessidade de unificar a técnica (Administração Pública) e a política (governo) e, por conseguinte, um novo modelo de Administração Pública, que transite do modelo inglês (Nova Gestão Pública - NGP) para o modelo americano, Novo Serviço Público - NSP (De Angelis, 2013).

O surgimento da reforma da administração pública, através da consideração da participação social baseia-se nos elevados níveis de corrupção e na baixa efetividade 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.

O atual modelo inglês, New Public Management - NPM (em português Nova Gestão Pública- NGP), revelou-se ineficaz na imitação do setor privado, procurando mais concorrência do que colaboração. Surgiu então o modelo americano de Denhardt e Denhardt (2003), o New Public Service - NPS (Novo Serviço Público em português - 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

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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 atual presidente, Abiy Ahmed, Prêmio 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 o NSP.

O artigo está dividido em quatro secções. A primeira mostra a transição do modelo burocrático para o modelo NGP. A segunda seção mostra a transição da NGP para o NSP. A seção 3 apresenta a metodologia do estudo. A seção 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).

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

Cada um destes modelos é relevante em diversos contextos econômicos, 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 e mentora da NGP, convenceu os governos de que imitar as práticas do setor 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 setor privado no funcionamento interno das administrações públicas e a sua organização externa como quase-mercados (Dunleavy e Hood, 1994).

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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 da 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 setor 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, redefinissem 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

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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 setor público e defendem que os fossos entre os dois setores 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 setor 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 objetivos 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 direta do desenvolvimento económico e social para a promoção e regulação desse desenvolvimento.

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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 controle político sobre a administração pública. Além disso, a monitorização baseada em resultados levou a programas e ações desnecessárias ou duplicadas.

De fato, 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) e fomentou a privatização como forma principal de corrupção.

De fato, o processo de privatização foi realizado dentro de uma estrutura de múltiplas irregularidades, e a ação estatal – através de decisões políticas – fomentou a formação de monopólios e oligopólios que "constituíram um dos principais atrativos do negócio da privatização" (Thwaites Rey e López, 2004).

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.

Em contrapartida, alcançar a efetividade 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 ações desnecessárias. Este ponto será discutido com mais detalhe na seção seguinte.

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

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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 setor público é ineficiente e, por isso, deve seguir os princípios do setor privado (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).

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 e centralização (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 ativos na resolução de problemas públicos.

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

Stoker (2006) propõe 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 (2006) 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, ocorreu sem a integração das práticas de Gestão do Conhecimento e de Inteligência Organizacional.

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

Ademais, a criação de comunidades empoderadas, neste contexto de participação social, depende mais da organização e participação da própria sociedade do que do apoio do governo ou do setor 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 da 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.

Modelo NGP	Modelo NSP
Eficiência (foco na produtividade e redução de custos)	Efetividade (foco na pessoas e no impacto sustentável do resultado)
Visão unitária de Estado	Visão MACRO colaborativa
Visão empresarial e competência	Co-produção do Bem Público
Administração Pública neoliberal (cliente-cidadão)	Administração Pública neo-social (cidadania colaborativa)
Homem económico-racional	Homem social – espiritual
Controlo baseado em cumprimento de normas e procedimentos	conhecimento, valores, supremacia do interesse público

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

Gestão (política de cargos)	Liderança compartilhada
-----------------------------	-------------------------

Tabela 1 – Diferenças entre o modelo NGP e o modelo NSP (elaboração própria)

As principais diferenças entre o NGP e o NSP incluem: foco na eficiência versus foco na 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.

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 coletiva de longo prazo. Além disso, o foco nos resultados passa 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 setor 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



Cristiano Trindade | Stuti Saxena

humano econômico-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 objetivos 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 ação 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 aspecto técnico) e o governo (o aspecto político). O modelo NSP demonstra que o conhecimento coletivo, quando adequadamente reunido e aplicado através de práticas de gestão do conhecimento e de inteligência organizacional, conduz a melhores resultados.

O NSP coloca a efetividade como um pilar da democracia, respeitando a opinião pública como o objetivo final das ações governamentais. Como referido, o modelo NSP

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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 setor privado ou outros governos, uma vez que a participação e o controle 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.

4- Cultura e participação social no Brasil

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

A plataforma <https://brasilparticipativa.presidencia.gov.br> apresenta quatro possibilidades de participação social: consultas públicas, reuniões municipais, conferências e processos intergovernamentais. De fato, 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 fato, 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 (CoPs), pois organizam a discussão por tema e evitam a avalanche de informação encontrada nas redes sociais.

Shaw et al. (2022) consideram que as Comunidades de Prática são sistemas de organizações virtuais baseados numa abordagem não hegemónica atualizada através do estabelecimento de práticas educativas não universais, não hierárquicas e não hegemónicas para capacitar os indivíduos através do aumento das capacidades sociopolíticas e de relações não coercivas baseadas em compromissos éticos e morais mútuos e partilhados.

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

Um dos pontos principais das Comunidades de Prática é o emponderamento da comunidade.

Segundo Picolli et al. (2023), os mecanismos para o empoderamento na CoP e a sua manutenção incluem a confiança, a troca social, a reciprocidade, a cooperação e a aprendizagem. As relações sociais bidirecionais e multidirecionais geram efeitos comportamentais, amplificando o comportamento intencional e gerando empoderamento, ou seja, novas competências e um maior grau de liberdade de escolha autônoma (Di Monaco, 2014).

Em relação à inteligência organizacional, a ferramenta "Análise Especializada" seria útil. Esta prática auxilia as CoPs 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).

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.

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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 contate com a sociedade civil organizada dos bairros onde será implementado o projeto público por tres motivos:

1. É o público-alvo, o beneficiário do projeto e, por isso, o único capaz de contribuir efetivamente.
- 2.º 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.º Podem monitorizar o progresso da implementação do projecto enquanto vivem no local e, assim, continuar a sugerir melhorias.

A possível facilidade do processo de recolha coletiva de conhecimento, como ocorre no Brasil, não implica diretamente a abertura de um espaço (agenda), muito menos a consideração desse conhecimento na ação governativa.

De fato, o controle social deve basear-se no conhecimento (cultura inglesa e suas ex-colónias) e na inteligência (cultura alemã) dentro dos projetos 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 implementação, 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.

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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 controle social digital: competências cívicas digitais que habilitem uma pessoa a participar e a guiar para a vida política online".

Álvarez (2004) sugere que Michel Foucault oferece insights valiosos para o debate atual sobre o controle social. Embora Foucault seja frequentemente considerado uma figura-chave nos estudos sobre os mecanismos modernos de controle social, não utiliza explicitamente este termo de forma extensiva. Em vez disso, adota uma perspectiva mais complexa, centrando-se nas práticas de poder (formas de poder que vão para além do mero controle 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 coletivistas, esta forma de controle 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 controle.

Nestes contextos modernos, os mecanismos tradicionais de confinamento são cada vez mais substituídos por tecnologias eletrônicas e computacionais para a monitorização e regulação da população. Esta mudança observa-se na transição das

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

restrições da era pandêmica para os conflitos comerciais e militares, refletindo mudanças mais amplas de estruturas de controle capitalistas para autoritárias ou comunistas. Os mecanismos tradicionais de confinamento estão a ser cada vez mais substituídos por tecnologias eletrônicas e de informação para monitorizar e regular as populações. Esta mudança observa-se na transição das restrições da era pandêmica para os conflitos comerciais e militares, refletindo mudanças mais amplas das estruturas de controle 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), descrito na figura 1, tal como descrito, enfatiza a interessante relação entre cultura, conhecimento e inteligência dentro de uma organização. Segundo Choo (1996), uma organização possui três tipos de conhecimento: conhecimento tácito, conhecimento explícito e conhecimento cultural.

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

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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.

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).

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	Suportado

	e preferências de aprendizagem.	
H2. A cultura influencia a inteligência	As relações entre os diferentes aspectos da inteligência podem variar entre culturas, com correlações positivas num contexto e negativas noutro. Pode a investigação proporcionar uma compreensão da inteligência que não seja tão condicionada culturalmente? (Sternberg & Grigorenko, 2004)	Suportado
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).	Suportado

Tabela II- Hipóteses do modelo CCI

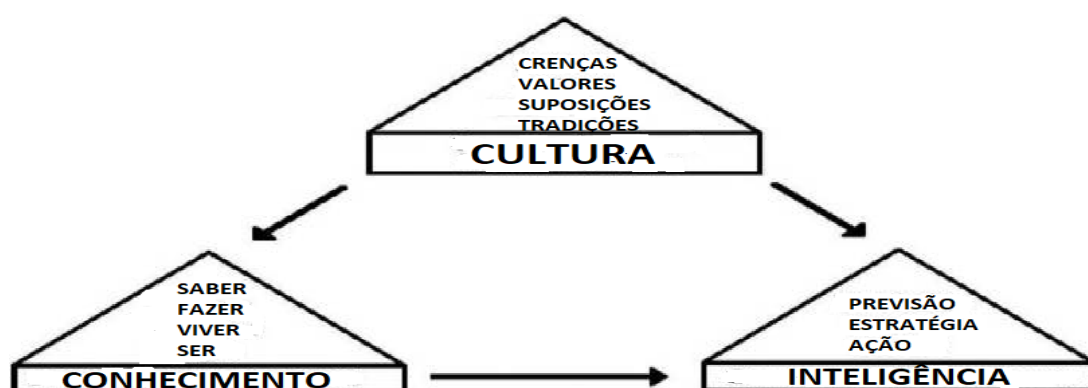


Figura 1 - O modelo Cultura-Conhecimento-Inteligência (CCI)

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.

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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 a África do Sul. Estes exemplos demonstram que o conhecimento por si só não equivale a inteligência sem experiência prática com outras culturas. De fato, 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. Combinação de ontologia e data mining para Participação Popular via Comunidades de Prática (modelo NSP)

A participação e o controle social impactam a governação partilhada, dado que esta se forma precisamente pela integração do conhecimento coletivo com a ação



Cristiano Trindade | Stuti Saxena

governamental. A governação partilhada, por sua vez, requer práticas de gestão do conhecimento e inteligência organizacional. 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.

Alem dessa mudança macro (novo modelo de administração pública), será necessário práticas de Gestão do Conhecimento (Comunidades de Prática) e Inteligência Organizacional (Web Semântica) para organizar, criar, analisar, integrar, filtrar, sintetizar e aplicar o conhecimento gerado.

Stojanovic e Handschuh (2002) explicam que a Web Semântica é a nova geração da World Wide Web, baseada no formalismo de representação do conhecimento em redes semânticas, que permite o empacotamento de informações na forma de declarações objeto-atributo-valor, chamadas de triplas. Ao assumir que os termos usados nessas declarações são baseados no significado formalmente especificado (para a comunidade de interesse), ou seja, ontologias, essas triplas podem ser processadas semanticamente por agentes de máquina (Stojanovic & Handschuh, 2002).

Como todos os cientistas de dados sabem, a qualidade da análise de dados e da tomada de decisões orientada por dados depende muito da qualidade dos dados que são inseridos no processo de descoberta, e isso, por sua vez, depende do processo usado para coletar, estruturar e dar significado aos dados disponíveis.

Em outras palavras, uma ontologia define os conceitos e os relacionamentos entre eles em uma estrutura hierárquica. Existem inúmeros estudos sobre como desenvolver uma ontologia e vários métodos foram propostos (Uschold & Gruninger, 1996).

A linguagem usada para desenvolver ontologias é chamada de Linguagem de Ontologia Web, abreviada como OWL. Além das ontologias, a web semântica usa o Resource Description Framework (RDF) para modelagem de dados.

Durante esse processo de modelagem, os dados em fontes relevantes devem ser coletados, classificados, interpretados e sua semântica deve ser caracterizada para

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

integrá-los com dados de outras fontes, limpos, formatados e categorizados usando uma linguagem de especificação precisa.

O Gerenciamento de Dados Baseado em Ontologias (OBDM) é um paradigma introduzido com o objetivo de lidar com o problema acima (Krygiel e Nies, 2008).

A ideia central do OBDM é aplicar técnicas apropriadas da área de Representação e Raciocínio do Conhecimento a uma nova forma de realizar a Gestão e Governança de Dados, baseada no princípio de gerenciar dados heterogêneos através da lente de uma ontologia.

As ontologias servem, na prática, como uma ferramenta poderosa para a representação do conhecimento, sendo utilizadas em diversos domínios, como a construção e aplicação de ontologias em redes elétricas (Lumb et al., 2009; Zhong et al., 2020) e o desenvolvimento da ontologia do domínio de risco geológico de deslizamentos de terra (Pollock, 2008).

O Protégé (<https://protege.stanford.edu/>) é uma ferramenta desenvolvida pela Universidade de Stanford, escrita em Java, para edição e desenvolvimento de ontologias e, portanto, pode ser chamada de editor de conhecimento. O software é de código aberto e pode ser usado para construir ontologias na Web Semântica, suportando a conversão de muitos formatos de representação de texto, como XML, RDF, OWL, DAML e outras linguagens de sistema, e usa uma representação formal legível por humanos da linguagem de máquina que pode ser usada diretamente por computadores para armazenamento, processamento, utilização e interação.

O objetivo deste artigo é ilustrar como a Web Semântica pode ser usada como uma ferramenta de Inteligência Organizacional para conectar diferentes fontes de conhecimento. É crucial entender que esta pesquisa não é uma tentativa de propor novos métodos ou desenvolver novas ontologias. O objetivo é simplesmente explicar por que a participação social exige a utilização de bases de conhecimento semântico no núcleo de seus projetos quando se trata de Participação Social, por exemplo, e então propor uma maneira de fazê-lo.

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

Imaginamos uma discussão da população com a Administração Pública de um determinado governo sobre um projeto de Cidade Inteligente através de algumas Comunidades de Prática como: 1. A importância dos parques para biodiversidade e saúde da população. 2. Transporte Público movido a hidrogênio verde 3. Recolha e reciclagem de lixo 4. Novas obras 5. Vagas nas universidades e hospitais.

Assim, as ontologias permitem que os projetistas verifiquem múltiplos cenários de projeto antes de tomarem decisões mais detalhadas.

Para as necessidades de planejamento de ambientes adaptativos, a ontologia pode ser empregada para elaborar planos de adaptação, aprendizado e mudança em resposta a problemas e dinâmicas ambientais.

Maiesh (2023) afirma, sem uma demonstração precisa, que a integração de ontologia e técnicas de mineração de dados tem grande potencial para derivar padrões e insights interessantes a partir dos dados.

No entanto, as diferenças entre ontologia e mineração de dados devem ser claras.

A Mineração da Web Semântica abrange classificação, regressão, agrupamento e análise de associação. É bastante simples transformar os algoritmos para que possam lidar com dados descritos nos Padrões da Web Semântica - RDF ou por ontologias.

Dickerson (2022) define mineração de dados como o processo computacional de identificar e extrair padrões em grandes conjuntos de dados.

Cerbu (2008) apresentou dois domínios novos e em rápido desenvolvimento: Web Semântica e Mineração de Dados. Cerbu (2008) explica como essas áreas podem ser combinadas e apresenta três abordagens diferentes para mineração da web semântica: uma abordagem para mineração de padrões recorrentes, um algoritmo de classificação de texto chamado AdaBoost e uma estrutura para gerar conteúdo mais personalizado na web usando mineração da web combinada com ontologias incorporadas.



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). O atual modelo de administração pública, NGP, dificulta as iniciativas de participação e controle social, pois assenta na competitividade do setor privado e no isolamento do conhecimento na cúpula governamental. Assim, é essencial adotar o modelo colaborativo do 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 (ex. Comunidades de Prática) e de Inteligência Organizacional (ex. Web Semântica) recolhem e aplicam o conhecimento popular, especialmente em projetos públicos cujo público-alvo é a própria sociedade. 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.

Referências

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

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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.

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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.



Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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 no 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,



Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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.

Lapiente, 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,

Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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.



Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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.

Yalçinyiğit, 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



Cristiano Trindade | Stuti Saxena

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.genhosppsych.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,