



Nova Gestão Pública e Novo Serviço Público: Uma Análise Comparativa

Carla Pimenta-Centro Hospitalar Universitário Lisboa Central-CHULC-Escola Superior de Tecnologia da saúde de Lisboa -Instituto Politécnico de Lisboa-Portugal¹

RESUMO

A Administração Pública (AP) desempenha um papel vital na história humana, as suas práticas evoluíram ao longo do tempo, refletindo valores em constante mudança. Existem três categorias principais de modelos de governação pública: os modelos tradicionais, os gestionários e os pós-gestionários.

Este estudo descritivo tem como objetivo realizar uma análise comparativa entre um modelo gestionário - a Nova Gestão Pública (NGP) e um modelo pós-gestionário - o Novo Serviço Público (NSP).

A NGP ao defender a aplicação de práticas de negócios no setor público, visando maior eficiência e responsabilização, enfrentou críticas de falta de substância, efeitos negativos na qualidade do serviço público e concentração de poder. Em contrapartida, o NSP valoriza a democracia, a responsabilidade pública e a ética na AP, promovendo uma abordagem centrada no cidadão.

A comparação entre a NGP e o NSP destaca a importância dada a diferentes valores na AP, com a NGP enfatizando a eficiência e o NSP promovendo valores democráticos e de cidadania. No entanto, a tendência atual é para uma abordagem híbrida que combina eficiência com a responsabilidade pública e a participação cívica.

O estudo comparativo entre a NGP e o NSP é relevante, pois oferece uma compreensão da evolução da gestão na AP, destacando como esses modelos

¹ carla.vicente.pimenta@gmail.com

aparentemente opostos podem coexistir e complementar-se para promover uma governança pública mais eficaz e centrada no cidadão. Isso é essencial para os gestores e decisores atuais enfrentarem os desafios contemporâneos da AP.

Palavras-chave: Modelos de Governança Pública; Nova Gestão Pública; Novo Serviço Público.

INTRODUÇÃO

Grande parte dos feitos significativos ao longo da história humana provavelmente foi alcançada por meio do que atualmente identificamos como Administração Pública (AP). A organização e os métodos de gestão em contextos coletivos ou públicos são tão antigos quanto a própria civilização, e alterações substanciais nessas práticas geralmente estão associadas a transformações históricas de grande envergadura na organização social (Frederickson et al, 2015).

A AP está em constante evolução, refletindo os valores e preferências em mudança dos cidadãos, grupos e da sociedade em geral. Embora alguns valores e preferências permaneçam imutáveis, outros modificam-se ao longo do tempo. Ocasionalmente, um determinado conjunto de valores emerge como predominante e exige uma adaptação do papel do Estado e das práticas na AP para refletir essa nova realidade (Bilhim, 2013).

Os modelos de governação refletem sempre formas de organização, que levam em consideração três aspetos essenciais: as hierarquias (estruturas organizacionais tradicionais), os mercados (mecanismos de mercado e competição) e as redes (cooperação e colaboração entre diferentes atores e estruturas) (Bovaird & Loeffler, 2016).

Na categorização e enquadramento dos modelos de governação pública, é possível considerar três tipologias específicas: os modelos tradicionais, os gestores e os pós-gestores.

Os modelos tradicionais na AP referem-se a abordagens clássicas e históricas de organização e gestão que têm as suas origens nas teorias e práticas iniciais da AP. Um dos principais modelos tradicionais é o Modelo Profissional Weberiano, também

conhecido como Burocracia. Este modelo estabeleceu a base para muitas das práticas administrativas nas organizações públicas, mas ao longo do tempo, foram surgindo novas abordagens para superar as limitações percebidas desses modelos e melhorar a eficiência e eficácia na AP (Chiavenato, 2003).

Os modelos gestionários, que incluem o *Reinventing Government* (Osborne & Gaebler, 1992) e o *New Public Management* ou Nova Gestão Pública (NGP) (Hood, 1991), representam abordagens mais contemporâneas de gestão na AP. Esses modelos têm o objetivo de introduzir conceitos e práticas do setor privado na gestão pública, com a intenção de melhorar a eficiência, eficácia e a capacidade de resposta do estado.

Os modelos pós-gestionários pretendem ultrapassar alguns dos constrangimentos identificados nos modelos precedentes, pelo que representam uma evolução e reação aos modelos gestionários. Esses modelos, que incluem o *New Public Service* ou Novo Serviço Público (NSP) (Denhardt & Denhardt, 2000), os modelos de governança (de redes e democrática) (Bryson et al, 2014) e o *Neo-Weberian State* ou Estado Neo Weberiano (Lynn, 2008), refletem uma abordagem mais moderna e adaptada à complexidade e dinâmicas atuais da AP, que promove uma gestão mais participativa, responsiva e orientada para o bem-estar dos cidadãos.

Este estudo descritivo, centra-se nos modelos de governação pública e tem como objetivo realizar uma análise comparativa entre a NGP e o NSP. A decisão de empreender uma análise comparativa entre a NGP, um modelo gestionário, e o NSP, um modelo pós-gestionário, proporciona uma visão mais aprofundada da evolução das práticas de gestão na AP, já que ambos os modelos são marcos significativos nesse contexto, refletindo diferentes paradigmas administrativos.

NOVA GESTÃO PÚBLICA

Definições e Princípios

Indiscutivelmente, a partir de 1980, nos países com alto nível de desenvolvimento económico e social, surgiu uma onda aparentemente interminável de reformas na gestão pública (Pollitt & Bouckaert, 2004).

A NGP é uma abordagem de AP que surgiu nas décadas de 1980 e 1990 e refere-se a um conjunto de ideias e práticas que procuram aplicar estratégias do setor privado e de negócios no setor público. A NGP tornou-se um modelo normativo, sinalizando uma mudança profunda na forma como pensar sobre o papel dos administradores públicos, a natureza da profissão e o motivo pelo qual se realizam determinadas ações. (Denhardt & Denhardt, 2020).

Entre os defensores dos modelos de governação pública tradicionais, a NGP gerou reações intensas e diversificadas. Por um lado, estavam aqueles que defendiam que a NGP era a única maneira de corrigir as falhas irreparáveis e até mesmo a bancarrota moral na antiga AP (Keating, 1989). Por outro, estavam aqueles que consideravam que a NGP seria responsável pela destruição gratuita e filistina de mais de um século de trabalho no desenvolvimento de uma ética e cultura de serviço público (Nethercote, 1989).

A NGP surgiu como um modelo de governação pública de aplicabilidade geral. A reivindicação da universalidade foi estabelecida de duas formas principais. Primeiramente alegando a sua portabilidade e difusão, já que esta abordagem foi apresentada como meio de resolver os problemas de gestão pública em diferentes contextos, Em segundo lugar enfatizando a neutralidade política (Hood, 1991).

A lógica fundamental da NGP é que a gestão no setor público não difere, de forma significativa, da gestão no setor privado. Além disso, considera que o setor público até então não tinha dado a devida atenção à gestão e ao papel do gestor, colocando um excessivo foco nos líderes políticos à frente das organizações públicas. Peters (2002) defende que se os gestores e as suas organizações puderem ser libertados do controlo dos líderes políticos e das limitações que a política impõe à gestão e às operações, então o sistema funcionará melhor.

Segundo Hood (1991) a ascensão e aceitação da NGP parece estar relacionada com quatro aspetos administrativos, nomeadamente: a tentativa de desacelerar ou reverter o crescimento dos gastos públicos; a mudança em direção à privatização e à quase privatização, com ênfase na contratação de prestação de serviços; a aposta nas tecnologias da informação, na produção e distribuição de serviços público; e o desenvolvimento de

uma agenda mais internacional, cada vez mais focada em questões gerais de gestão pública, desenho de políticas, estilos de decisão e cooperação intergovernamental.

Hood (1991) faz uma análise das discussões sobre a NGP e considera que na maioria aparecem sete princípios chave: gestão profissional direta no setor público; existência de padrões explícitos e medidas de desempenho; ênfase no controle de resultados; mudança para a desagregação de unidades no setor público; transição para uma maior competição no setor público; foco nos modelos de gestão inspirados no setor privado e a prioridade na aplicação de recursos com disciplina e moderação.

De acordo com Peters (2002) os principais princípios da NGP são a autonomia organizacional e autossuficiência; o controle de funcionários públicos; a responsabilização das organizações públicas; a uniformidade dos serviços públicos. Este autor recorda que todos estes aspetos têm implicações na velha dicotomia entre política e administração.

Em 2003, Pollitt distingue oito princípios da NGP: mudança dos sistemas de gestão, passando a estar focados em resultados; ênfase na medição e quantificação, especialmente através de indicadores de desempenho e/ou padrões explícitos de atuação; preferência por estruturas organizacionais mais especializadas e autónomas, em vez de ministérios ou departamentos hierárquicos, amplos e de múltiplos propósitos; substituição generalizada de contratos; maior utilização de mecanismos de tipo de mercado; foco na qualidade de serviço e uma orientação para o consumidor; dissolução das fronteiras entre o setor público, o setor privado e o setor social; mudança nas prioridades de valores, afastando-se do universalismo, equidade, segurança e resiliência, e direcionando-se para a eficiência e o individualismo.

Analisando os princípios da NGP identificados pelos vários autores, é evidente que, embora o conceito de *accountability* não tenha tido origem na NGP, este modelo de governação pública desempenhou um papel significativo em promover e destacar a sua importância na AP moderna. A NGP aplicou esse conceito nas reformas governamentais instituídas, ao valorizar a transparência, a medição de resultados, a prestação de contas e a responsabilidade dos funcionários públicos perante os cidadãos e outras partes interessadas.

Impacto e Críticas

A NGP e o modelo de governação inspirado no setor privado, que constitui o cerne das suas reformas, desempenharam um papel central na transformação do setor público. Apesar de possuir um conjunto de ideias claramente definidas no seu núcleo, as recomendações advindas da NGP frequentemente revelam ambiguidades significativas. Muitas dessas ambiguidades e paradoxos decorrentes dessas mudanças estão intrinsecamente relacionados com a natureza peculiar do setor público, as múltiplas dimensões valorativas e questões que emergem sempre que se empreendem esforços de reforma no âmbito do setor público (Hesse et al, 2002).

Quando analisada à luz dos princípios democráticos na AP, a NGP apresenta desafios particulares. Há um foco na responsividade perante os cidadãos vistos como clientes/consumidores dos serviços públicos, assim como uma preocupação mais acentuada com a eficácia na prestação dos serviços, em comparação com a abordagem mais convencional (Peters, 2002).

Tal como a NGP não teve uma única linha orientadora, as críticas que surgiram são igualmente originadas de uma diversidade de fontes, frequentemente efémeras.

Logo no início da década de noventa, Hood (1991) refere que a maioria das críticas à NGP é expressa em termos de quatro principais aspetos, que refletem o impacto da implementação deste modelo de governação pública. O primeiro deles é a afirmação de que a NGP é predominantemente uma retórica desprovida de conteúdo, uma vez que sugere que houve poucas mudanças substanciais na gestão pública, exceto na terminologia adotada pelos decisores públicos, e que os problemas e as fragilidades existentes persistem inalterados. O segundo aspeto diz respeito à alegação de que as estratégias implementadas tiveram um impacto negativo no serviço público, uma vez que se revelaram ineficazes na redução de custos, falharam na gestão rigorosa dos recursos e na estipulação de indicadores de desempenho mensuráveis para avaliar corretamente os custos e benefícios do sistema. O terceiro aspeto destaca que a NGP é uma doutrina concebida para favorecer os interesses de uma elite, os novos gestores públicos, em detrimento da proteção dos cidadãos que utilizam os serviços públicos ou dos funcionários sem cargos de gestão. O quarto aspeto contesta a alegação de universalidade

da NGP, já que existe evidência de que esta abordagem de gestão pública não se aplica em todas as situações.

Segundo Dunleavy e Hood (1994), a oposição política à NGP diminuiu em vez de aumentar, com a hostilidade inicial da esquerda em relação à privatização e a algumas formas de descentralização e indicadores de desempenho rapidamente atenuada quando as reformas são implementadas. No entanto, esses autores classificam as críticas à NGP em quatro categorias distintas. A crítica fatalista argumenta que a NGP não tem a capacidade de modificar os dilemas essenciais da AP ou de proporcionar uma solução simplista. A crítica individualista sugere que a NGP pode tornar-se num substituto inadequado para direitos contratuais inteiramente individualizados. A crítica hierarquista alega que a NGP corre o risco de minar a coesão sistémica e de submeter o setor público a uma falta de controlo. Por fim, a crítica igualitária receia que a NGP possa fomentar a corrupção, satisfazendo os interesses pessoais de altos funcionários e enfraquecer a prestação de contas.

Já Pollitt (2002), afirma que as reformas impostas pela NGP foram frequentemente implementadas sem uma base sólida de evidências que comprovassem ganhos efetivos de eficiência ou uma análise rigorosa. Por vezes, essas reformas resultaram em significativas consequências indesejadas ou foram prontamente enfraquecidas ou abandonadas, especialmente nos setores de serviços que exigem um elevado grau de especialização e competência.

NOVO SERVIÇO PÚBLICO

Definições e Princípios

Assim como a NGP substituiu os modelos de governação tradicionais na AP, surgiu posteriormente um novo movimento que destaca as questões relativas à democracia, onde o foco na promoção de valor público e a esfera pública ganham maior destaque (Bryson et al., 2014).

A expressão *New Public Service* foi popularizada e introduzida por Denhardt e Denhardt (2000). No entanto a ideia subjacente ao NSP já existia antes disso e foi influenciada por uma série de evoluções na teoria e prática da AP.

O NSP apresenta-se com um modelo de governação pública que coloca as normas democráticas e o envolvimento dos cidadãos no centro da AP. Como alternativa à NGP, o NSP aborda questões centrais sobre a natureza do serviço público, o papel da administração na governança e as tensões de valores em torno da burocracia, eficiência, equidade, responsividade e responsabilidade (Denhardt & Denhardt, 2015).

A base teórica do NSP está fundamentada nos avanços concebidos pelos teóricos da cidadania, comunidade e sociedade civil, bem como nas reflexões dos humanistas organizacionais e dos administradores públicos pós-modernos.

Denhardt e Denhardt (2000) enumeram sete princípios subjacentes ao NSP: servir em vez de dirigir, referindo que o papel do funcionário público deverá ser o de ajudar os cidadãos a articular e atender aos seus interesses partilhados, em vez de tentar controlar ou direcionar a sociedade em novas direções; o interesse público é o objetivo e não o subproduto, defendendo que os administradores públicos devem contribuir para a construção de uma noção coletiva e partilhada do interesse público, já que o objetivo não é encontrar soluções rápidas orientadas por escolhas individuais, mas sim a criação de interesses e responsabilidades partilhadas; pensar estrategicamente e agir democraticamente, salvaguardando que políticas e programas que atendem às necessidades públicas devem ser mais eficaz e responsabilmente alcançados por meio de esforços coletivos e processos colaborativos; servir cidadãos e não clientes, recordando que interesse público resulta de um diálogo sobre valores partilhados e não da agregação de interesses individuais, deste modo os funcionários públicos não respondem apenas às necessidades dos clientes, mas concentram-se em construir relacionamentos de confiança e colaboração com e entre os cidadãos; a responsabilidade não é simples, mencionando que os trabalhadores da AP devem estar atentos não apenas ao mercado, mas também à lei estatutária e constitucional, aos valores da comunidade, às normas políticas, aos padrões profissionais e aos interesses dos cidadãos; valorizar as pessoas e não apenas a produtividade, alegando que as organizações públicas e as redes nas quais participam têm

mais probabilidade de ter sucesso a longo prazo se existirem processos de colaboração e liderança partilhada; valorizar a cidadania e o serviço público acima do empreendedorismo, fazendo notar que o interesse público é melhor promovido por funcionários e cidadãos comprometidos em fazer contribuições significativas para a sociedade, do que por gestores empreendedores que atuam com outro foco.

Benefícios e Desafios

Diferentemente da NGP, que enfatiza a eficiência e a gestão orientada para resultados, o NSP tem como objetivo fortalecer as instituições democráticas e promover os valores públicos de uma forma mais ampla.

O NSP representa assim uma perspetiva alternativa que coloca o cidadão no centro da governança pública, destacando a importância da cidadania ativa e da participação democrática na AP, em oposição à abordagem mais orientada para o mercado da NGP e à antiga AP burocrática.

De acordo com Bryson et al (2014) as mudanças na AP resultantes da implementação dos modelos pós-gestionários, representam uma resposta aos desafios emergentes e às deficiências previamente identificadas. Estes autores enumeram quatro aspetos que, na sua opinião beneficiaram o funcionamento da AP: o foco no valor público; o reconhecimento de que o Estado tem um papel especial como garante dos valores públicos; a importância da gestão pública concebida de forma ampla e baseada no serviço ao público; e a relevância dada à cidadania e à governação democrática e colaborativa.

O NSP para além de defender os valores públicos e a cidadania ativa, reconhece e valoriza a complexidade dos problemas sociais existentes, que são entendidos como desafios sociais difíceis que requerem abordagens mais colaborativas e interativas, envolvendo uma variedade de intervenientes para encontrar soluções verdadeiramente eficazes e relevantes.

Num mundo globalizado e diversificado em múltiplos setores, é imperativo a defesa de valores que vão para além da mera eficiência e eficácia (Bryson et al., 2014). O julgamento adequado do valor público deve recair sobre os cidadãos (Moore, 2014), estimulando a participação pública na deliberação sobre políticas públicas (Jacobs, 2014).

Isso evidencia a vitalidade da participação cívica e a possibilidade de alcançar um equilíbrio entre a eficiência e os valores democráticos.

A defesa dos ideais do NSP e a sua aplicação prática não ocorreu sem enfrentar desafios e constrangimentos. Esta visão do serviço público que valoriza a colaboração, a participação ativa dos cidadãos, a ética, a equidade e a responsabilidade no atendimento às necessidades da sociedade encontrou problemas de implementação, já que nem todas as manifestações de interesse público que surgem do processo político e do diálogo são igualmente convincentes do ponto de vista moral (Moore, 2014); para além disso, o diálogo público muitas vezes está sujeito à influência de interesses especiais bem financiados e de ativistas partidários habilidosos na moldagem de questões (Jacobs, 2014).

COMPARAÇÃO ENTRE A NOVA GESTÃO PÚBLICA E O NOVO SERVIÇO PÚBLICO

Os defensores da NGP desenvolveram os seus argumentos principalmente através de contrastes com a antiga AP, onde predominavam os modelos gestionários tradicionais, nomeadamente a burocracia. A implementação dos princípios da NGP representou uma das tendências mais marcantes na AP a nível internacional (Hood, 1991).

A NGP promoveu a visão dos gestores públicos como empreendedores num governo mais eficiente e progressivamente privatizado, que não apenas adota as práticas, mas também os princípios do mundo empresarial.

Diferentemente da NGP, que enfatiza a eficiência e a gestão orientada para resultados, o NSP surge como uma alternativa, argumentando que a gestão pública deve ir além da eficiência e incorporar valores fundamentais do serviço público.

Simplificando, pode-se afirmar que a comparação entre a NGP e o NSP foca-se na importância dada a diferentes conjuntos de valores na AP. O NSP argumenta que a incorporação explícita de valores democráticos e de cidadania por parte dos administradores públicos é benéfica para a construção de comunidades, o envolvimento dos cidadãos e a eficácia governamental. Em contrapartida, a NGP defende que a

aplicação de modelos e valores de mercado é a abordagem mais eficaz para compreender o papel e as operações do governo, garantindo a eficiência.

Na realidade a prática da AP não se encaixa rigidamente em apenas um modelo, pois geralmente envolve uma combinação de valores. Por exemplo, a cidadania é amplamente reconhecida como um valor importante, mas as abordagens podem variar, com algumas estimulando o diálogo e a participação dos cidadãos, enquanto outras se concentram mais na prestação de serviços individuais que consideram o cidadão como um cliente. Da mesma forma, a eficiência é valorizada, mas a questão reside na forma como é equilibrada com outros valores, como o envolvimento do cidadão e a construção de uma comunidade (Denhardt & Denhardt, 2015).

A dicotomia simples entre o estado e o mercado ou entre modelos tradicionais e modernos de governação pública têm o seu valor, mas também carregam o risco de ocultar alternativas intermédias de grande relevância (Dunleavy & Hood, 1994).

Herbert Kaufman (1956) sugeriu que, embora as instituições administrativas sejam organizadas e operem em busca de diferentes valores em diferentes momentos, durante o período em que um paradigma é dominante, outros não são totalmente negligenciados.

De acordo com uma perspetiva normativa, Denhardt e Denhardt (2015) referem que o NSP oferece um espaço mais acolhedor para incorporar as lições da NGP do que o inverso. Essa convergência é notável, especialmente quando se considera que a NGP se baseia na teoria de escolha pública e coloca um foco na eficiência (McGinnis & Ostrom, 2011). Nesse contexto, modelos ancorados em valores, como o NSP, continuam a desempenhar um papel vital, proporcionando um contraponto fundamental.

Nem os princípios da NGP nem os princípios do NSP podem ser considerados como paradigmas dominantes, porém, o NSP e as ideias e práticas alinhadas com os seus ideais têm ganho destaque na pesquisa académica e na aplicação prática da AP. Observa-se uma mistura de abordagens, com académicos e profissionais que adotam estratégias fundamentadas em ambos os modelos de governação. No entanto, a tendência geral

aponta para um maior envolvimento cívico e participação do cidadão no processo de governança (Denhardt & Denhardt, 2015).

CONCLUSÃO

A complexidade do debate, sobre qual o modelo de governação pública é o mais eficaz, é uma característica central da AP moderna.

A NGP surgiu como uma inovação nos anos 1980 e 1990, impulsionada pela necessidade de eficiência, economia e responsabilização no setor público. No entanto, ao longo do tempo, revelou limitações, como a excessiva ênfase na eficiência a custo da equidade e a redução dos serviços a meros produtos, desvinculando-se das necessidades dos cidadãos.

A resposta a essas limitações veio com o surgimento do NSP, um modelo pós-gestionário. Este modelo propõe um retorno ao cerne da missão do serviço público, focando na entrega de serviços de alta qualidade que atendam ao bem comum e promovam a equidade social. O NSP valoriza a participação cívica, a responsabilidade pública e a ética no exercício da função pública.

Atualmente, reconhece-se que esses modelos não precisam ser mutuamente exclusivos, já que valores como eficiência e produtividade não devem ser perdidos, mas devem ser colocados no contexto mais amplo da democracia, da comunidade e do interesse público.

Na prática, a coexistência e a integração de abordagens da NGP e do NSP são valorizadas. Essa hibridização permite combinar a eficiência e a responsabilidade da NGP com a orientação para o bem-estar coletivo e a cidadania ativa do NSP.

O estado atual da teoria e da prática pode ser caracterizado como uma abordagem mais sofisticada da AP, que incorpora tanto valores democráticos quanto aqueles voltados para o mercado. A questão não se resume a um modelo estar correto e o outro errado. Em vez disso, está relacionada com a medida em que determinados valores, como a eficiência, são equilibrados ou priorizados em comparação com outros valores, como a democracia e o bem-estar da sociedade como um todo.

O estudo comparativo entre a NGP e o NSP é relevante e pertinente, pois oferece uma compreensão abrangente da evolução da gestão na AP, destacando como modelos aparentemente opostos se podem complementar, promovendo uma governança pública mais eficaz e centrada no cidadão. Essa compreensão é essencial para os gestores e decisores atuais, pois permite adotar uma abordagem flexível e adaptável que atenda aos desafios contemporâneos da AP.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bilhim, J. (2013). *Ciência da Administração Pública*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (Eds.). (2016). *Public Management and Governance* (3rd ed.). Routledge.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>.
- Chiavenato, I. (2003) *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Revisada e atualizada*. Elsevier.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664-672. <https://doi.org/10.1111/puar.12347>.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9-16. <http://dx.doi.org/10.1080/09540969409387823>.

- Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C., & Licari, M. J. (2015). *The Public Administration Theory Primer* (3rd ed.). Routledge.
- Hesse, J. J., Hood, C., & Peters, B. G. (Eds.). (2002). *Paradoxes of Public Sector Reform*. Dunker and Seiboldt.
- Hood, C. (1991). Public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.
- Jacobs, L. R. (2014). The Contested Politics of Public Value. *Public Administration Review*, 74(4), 480-494. <https://doi.org/10.1111/puar.12170>.
- Kaufman, H. (1956). Emerging Conflicts in the Doctrines of Public Administration. *American Political Science Review*, 50(4), 1057-1073. <https://doi.org/10.2307/1951335>.
- Keating, M. (1989). Quo Vadis? Challenges of Public Administration. *Australian Journal of Public Administration*, 48(2), 123-131. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.1989.tb02206.x>.
- Lynn, L. (2008). What is a neo-Weberian state? Reflections on a concept and its implications. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 1(2), 17-30. <https://www.nispa.org/files/publications/ebooks/nispacee-journal.1.2.pdf>.
- McGinnis, M. D., & Ostrom, E. (2011). Reflections on Vincent Ostrom, Public Administration and Polycentricity. *Public Administration Review*, 72(1), 15-25. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02488.x>.
- Moore, M. (2014). Public Value Accounting: Establishing the Philosophical Basis. *Public Administration Review*, 74(4), 465-477. <https://doi.org/10.1111/PUAR.12198>.
- Nethercote, J. R. (1989). *Public service reform: Commonwealth experience*. University House, Australian National University.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison Wesley.

Peters, B. G. (2002). The Changing Nature of Public Administration: From Easy Answers to Hard Questions. *Asian Journal of Public Administration*, 24(2), 153-183. <https://doi.org/10.1080/02598272.2002.10800399>.

Pollitt, C. (2002). Clarifying Convergence: Striking Similarities and Durable Differences In Public Management Reform. *Public Management Review*, 4(1), 471-492. <https://doi.org/10.1080/14616670110071847>.

Pollitt, C. (2003). The 'New Public Management' - revolution or fad? In Pollitt, C. *The Essential Public Manager* (pp. 26-51). Open University.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (2nd ed.). Oxford University Press.

New Public Management and New Public Service:

A Comparative Analysis

ABSTRACT

Public Administration (PA) plays a vital role in human history, its practices have evolved over time, reflecting constantly changing values. There are three main categories of public governance models: traditional, management and post-management models.

This theoretical review aims to carry out a comparative analysis between a management model - the New Public Management (NPM) and a post-management model - the New Public Service (NPS).

The NPM in defending the application of business practices in the sector public service, aiming for greater efficiency and accountability, faced criticism of lack of substance, negative effects on the quality of public service and concentration of power. In contrast, the NPS values democracy, public responsibility and ethics in the PA, promoting an approach centered on citizen.

The comparison between the NPM and the NPS highlights the importance given to different values in the PA, with the NPM emphasizing efficiency and the NPS promoting democratic and citizenship values. However, the current trend is towards a hybrid approach that combines efficiency with public responsibility and civic participation.

The comparative study between the NPM and the NPS is relevant, as it offers an understanding of the evolution of management in PA, highlighting how these apparently opposing models can coexist and complement each other to promote more public governance. effective and citizen-centered. This is essential for current managers and decision-makers to face the contemporary challenges of PA.

Keywords: Public Governance Models; New Public Management; New Public Service.

Nueva Gestión Pública Y Nuevo Servicio Público:

Un Análisis Comparativo

RESUMEN

La administración pública (AP) juega un papel vital en la historia de la humanidad, sus prácticas han evolucionado con el tiempo, reflejando valores en constante cambio. Hay tres categorías principales de modelos de gobernanza pública: modelos tradicionales, de gestión y de posgestión.

Esta revisión teórica tiene como objetivo realizar un análisis comparativo entre un modelo de gestión - la Nueva Gestión Pública (NGP) y un modelo de posgestión - el Nuevo Servicio Público (NSP).

El NGP, al defender la aplicación de prácticas empresariales en el sector público, orientadas a una mayor eficiencia y rendición de cuentas, enfrentó críticas por falta de sustancia, efectos negativos sobre la calidad del servicio público y concentración de poder. A cambio, el NSP valora la democracia, la responsabilidad pública y la ética en AP, promoviendo un enfoque centrado en los ciudadanos.

La comparación entre el NGP y el NSP resalta la importancia otorgada a diferentes valores en AP: el NGP enfatiza la eficiencia y el NSP promueve los valores democráticos y ciudadanos. Sin embargo, la tendencia actual apunta hacia un enfoque híbrido que combina eficiencia con responsabilidad pública y participación cívica.

El estudio comparativo entre el NGP y el NSP es relevante, ya que ofrece una comprensión de la evolución de la gestión en AP, destacando cómo estos modelos aparentemente opuestos pueden coexistir y complementarse para promover una gobernanza pública más efectiva y centrada en el ciudadano. Esto es esencial para que los administradores y tomadores de decisiones actuales enfrenten los desafíos contemporáneos de la AP.

Palabras clave: Modelos de Gobernanza Pública; Nueva administración pública; Nuevo Servicio Público.