

Uma Proposta Modesta para o Regime de Gestão do Desempenho do Governo

CHAN Wai Tan*

Após o retorno de Macau para a República Popular da China, o Governo da Região Administrativa Especial de Macau (RAEM) tem-se dedicado a realizar a reforma da administração pública. Durante a reforma, foi introduzido o novo conceito de gestão pública, otimizando continuamente o modelo de gestão governamental e o mecanismo do funcionamento administrativo, com o objectivo final de servir os residentes de Macau através da melhoria da capacidade de resolução e da qualidade da governação. Nas *Linhas de Acção Governativa para o Ano Financeiro de 2013*, o Chefe do Executivo propôs a criação de um regime de gestão do desempenho do Governo, que se considera como uma das etapas de relevância para aumentar a capacidade da governação, esperando que possa institucionalmente estimular os residentes a verificar as acções governativas, fortalecer a responsabilização e melhorar a eficácia global do governo na execução das políticas. O estabelecimento do regime de gestão do desempenho do governo de Macau não se pode julgar simplesmente como uma proposta seguindo as correntes da reforma da administração pública contemporânea, mas sim como um aprofundamento mais extenso da experiência adquirida pela reforma do governo da RAEM ao longo dos 13 anos depois do seu retorno. A gestão do desempenho do governo da RAEM não começou do zero; na realidade, a sua base já foi estabelecida pela reforma da administração pública após o seu retorno. No entanto, pouca atenção é dada à compreensão deste regime; por isso, é preciso conhecer melhor o conteúdo do regime de gestão do desempenho, bem como a sua importância nas reformas do governo, fomentando, assim, de forma prudente e científica, o desenho e o estabelecimento do regime de gestão do desempenho.

I. Porque razão valoriza o governo a gestão do desempenho

Na década de 80 do século XX, foi introduzido na administração do governo o conceito de gestão do desempenho. Havia o seguinte contexto: a competição económica internacional obrigava os governos a fortalecer as suas funções de serviços e a aumentar a competitividade global do país; os governos não se adaptavam ao desenvolvimento sócio-económico devido à revelação gradual do modelo defeituoso tradicional da administração burocrática, pela sua falta de eficiência e pela rigidez; a crise financeira originou crises de confiança do público no governo; por outro lado, surgiu o sistema moderno de gestão empresarial, que promove a gestão por objectivos – resultados, avaliação do desempenho, qualidade dos serviços, satisfação do cliente. Perante isto, os países ocidentais realizaram respectivamente reformas governamentais para recuperar a confiança do público com os seus bons “desempenhos”, incluindo o aumento da qualidade dos serviços públicos oferecidos pelo governo e a resolução dos problemas públicos com eficiência, entre outros. Em Inglaterra existiam o “Escrutínio de Rayner”, o relatório dos “Próximos Passos”, os movimentos da “Carta do Cidadão” e a “Competição pela Qualidade”, enquanto nos Estados Unidos, havia o *From Red to Results: Creating a Government with Works Better and Cost Less*, publicado por Al Gore e a

* Investigadora Assistente do Centro de Estudos de Um País, Dois Sistemas do Instituto Politécnico de Macau

Lei dos Resultados e Desempenho do Governo. Nestas experiências mais típicas da reforma do governo, foram levados a cabo directamente a redução dos trabalhadores da administração pública, a diminuição dos custos administrativos, a reforma da estrutura orgânica do governo e seu processo de gestão, o restabelecimento da cultura administrativa, etc. Através destas medidas, foi possível realizar a melhoria da eficiência do trabalho do governo e da qualidade dos serviços públicos, com vista a responder às expectativas democráticas do público.

A gestão de desempenho, como conteúdo principal da nova gestão pública, constituiu o alvo das atenções. O modelo da nova gestão pública propôs-se claramente “reformatar o governo com espírito empresarial”. Na realidade, o conteúdo nuclear e a ideia desenvolvida em torno da gestão do desempenho forneceram então o rumo e a saída para a reforma do governo. Por exemplo, a introdução do mecanismo da competição do mercado, a imitação dos métodos de gestão das empresas, a privatização dos serviços governamentais, mais autorizações, mais atenção aos resultados em vez de aos investimentos, a ideia do cliente em primeiro lugar, etc.¹ Em vez de orientado para o processo, é mais importante a ideia de orientado para os resultados, com dois objectivos: (i) reduzir o orçamento e o pessoal para simplificar a estrutura do governo; (ii) elevar a eficiência e a eficácia do governo para diminuir a influência da burocracia, fortalecer a responsabilização e o sentido de responsabilidade do governo, resolver a rigidez burocrática e substituir o conceito de eficiência da tradicional administração pública.²

Fica bem claro para o governo a importância da gestão do desempenho. Como julgam Osborne e Gaebler; (1) será bem feito quando for medido; (2) se o resultado não for medido, nunca se saberá se há sucesso ou fracasso; (3) caso não haja a certeza do sucesso, não é possível retribuir; (4) se o sucesso não for retribuído, é o mesmo que premiar o fracasso; (5) caso não se conheça o sucesso, não se poderá confiar na experiência; (6) se não soubermos as razões do fracasso, não o evitaremos; (7) caso o resultado demonstre que houve desempenho, conseguir-se-á ganhar a confiança do público.³ Por isso, é necessário que o governo procure resultados, preste atenção ao desempenho em vez de investir em recursos, saiba se houve sucesso ou fracasso para poder dar retribuições, tirar ilações e ganhar o apoio do público.

Behn acha que o governo deve atingir os seguintes objectivos pela gestão do desempenho: (1) avaliar: como é o comportamento dos serviços públicos; (2) controlar: como verificar se as coisas são correctamente executadas pelos empregados; (3) orçamento: quais os projectos, pessoas e programas a que o orçamento deve atender; (4) motivar: como estimular as pessoas a melhorar o seu desempenho, incluindo o pessoal de nível básico, os quadros médios, os parceiros lucrativos e não lucrativos, as partes interessadas, assim como o público; (5) promover: como persuadir os funcionários, os deputados, as partes interessadas, a comunicação social e o público a acreditar que os sectores do governo têm um bom desempenho; (6) celebrar: quais os comportamentos merecedores de especiais elogios; (7) aprender: razões pelas quais certos comportamentos pertencem ao desempenho; (8) melhorar: explorar maneiras e acções diferentes que possam elevar o desempenho. Entre todos os objectivos acima referidos, “melhorar” constitui o objectivo final e é o mais importante da gestão do desempenho do governo.⁴ Por isso, este não é apenas um simples trabalho estático que mede e avalia as realizações do governo; é também um processo dinâmico, durante o qual o governo persiste em se reformar e se aperfeiçoar.

II. Conotação e estrutura da gestão do desempenho do governo

2.1 Como entender o “desempenho”

Do ponto de vista da gestão, o desempenho é um resultado desejado pela organização, que é composto pelo desempenho individual e pelo desempenho da organização, sendo o primeiro a base do segundo. O desempenho também pode ser entendido como o uso eficiente dos recursos para fornecer produtos e serviços eficientes.⁵ É geralmente sabido que o desempenho inclui a vertente economizadora, a eficiência e a eficácia, ou seja, os “3E”. Em poucas palavras, “Economizar” exige que os serviços públicos, quantitativa e qualitativamente predefinidos, sejam fornecidos ou mantidos com os menores investimentos ou custos possíveis; “Eficiência” refere-se à relação

proporcional entre o investimento e a produção; “Eficácia” indica o alcance do alvo esperado pela organização e seu grau de conformidade. No entanto, o alvo do governo é muito mais complicado do que o da empresa; por isso, o desempenho do governo não pertence puramente à esfera económica. Assim, há a sugestão de que se devia incluir a “Equidade” no desempenho, passando a ser de “4E”. Dunn disse que a avaliação do desempenho do governo devia dar importância a seis aspectos: eficácia, eficiência, abundância, imparcialidade, resposta e adequação.⁶ Com efeito, o objectivo essencial que a administração pública tem procurado em diferentes períodos, reside em aumentar o “desempenho”, embora haja dissemelhanças na delimitação do seu valor e da sua missão: o desempenho realçado pela tradicional administração pública refere-se ao alcance das metas com eficiência, enquanto a nova gestão pública presta atenção ao produto e aos resultados que trazem benefícios e o novo serviço público valoriza o grau de participação dos cidadãos. Em diferentes períodos, diferentes pontos de vista revelam ênfases desiguais para com o desempenho que procuram, mas isso não quer dizer que só precisem de um certo tipo de valor, enquanto abandonam ou negam outro. Seja qual for o ponto de vista, o alvo das atenções concentra-se sempre nos comportamentos da capacidade das acções governativas e na melhoria do nível administrativo.

2.2 Sentido da gestão do desempenho do governo

Sendo certo que a natureza do governo e da empresa não são iguais, a gestão do desempenho empresarial não pode ser directamente aplicada ao governo. A ideia de valor da gestão do governo não consegue ser avaliada pela quantidade; o objectivo da gestão do governo é a universalidade e a heterogeneidade; por isso, existe uma multiplicidade de indicadores de avaliação à disposição do governo.⁷ É difícil medir os resultados do governo. Como não há uma definição comum da gestão do desempenho do governo, há várias interpretações sob diferentes vertentes, diferentes pontos de vista, da gestão do desempenho.

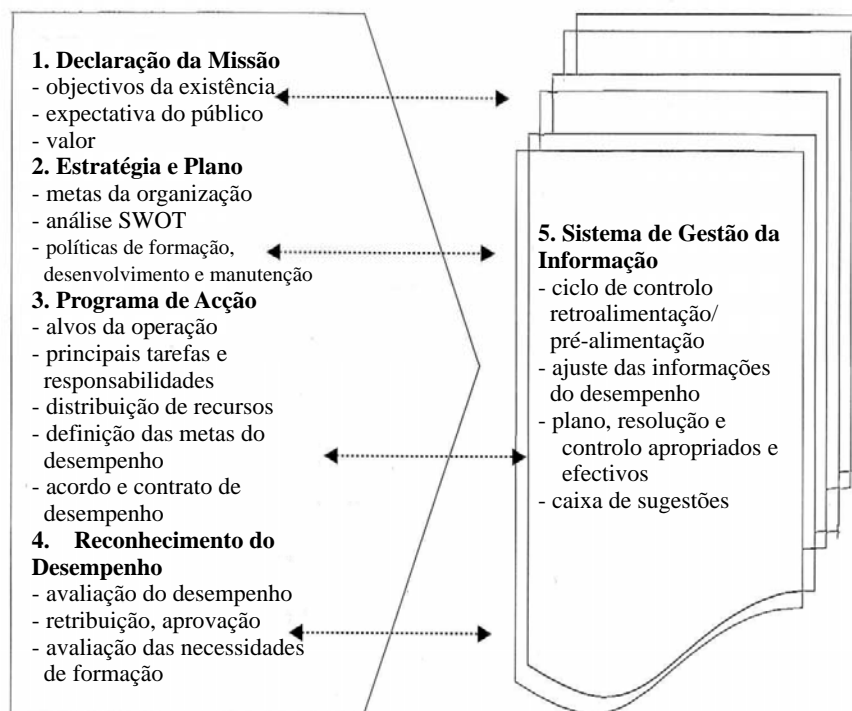
- Tradicionalmente, a gestão do desempenho é considerada como um modelo orientado pelo processo, que inclui elos como o investimento, a operação, o produto e o resultado. A avaliação é feita respectivamente de acordo com o investimento, o produto, a eficiência e a eficácia. Porém, este tipo de avaliação é julgado incompleto. Uma vez que a gestão de desempenho do governo é diferente da gestão do desempenho empresarial, este ponto de vista possivelmente não consegue reflectir o que são os produtos e os resultados do governo; mais do que isso, o conteúdo essencial deveria abranger todos os valores públicos.⁸
- O grupo de gestão do desempenho dos Estados Unidos definiu como utilizar as informações do desempenho para definir as metas do desempenho, a prioridade na distribuição dos recursos, como informar o pessoal da administração para confirmar ou alterar o plano e o rumo da política a fim de satisfazer as metas definidas e, bem ainda, como informar que foram realizadas estas metas com sucesso.⁹
- Poister acha que a gestão do desempenho é a maneira de uma organização fixar as metas, como as alcançar efectivamente e finalmente como obter os resultados desejados. Nesta vertente, ele considera que a gestão do desempenho possui o sentido de gestão estratégica.¹⁰
- Verbeeten resume a gestão do desempenho a um processo de traçar metas, escolher estratégias para alcançar as metas, distribuir o poder de resolução, avaliar e retribuir o desempenho.¹¹
- A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) acha que a gestão do desempenho é composta pelos arranjos das metas, dos métodos, dos regulamentos e do sistema informático do desempenho, incluindo o processo, a eficiência, a eficácia, a distribuição dos serviços, o desempenho financeiro, etc.¹²
- A gestão do desempenho é um método de gestão integral e de sentido estratégico, que pode aumentar o desempenho do pessoal de uma organização e explorar as potencialidades tanto individuais como colectivas, fazendo com que a organização ganhe constantemente ideias de gestão bem-sucedidas, sendo um sistema que inclui o planeamento prévio, a gestão durante a realização e a avaliação posterior.¹³

Por isso, em sentido lato, por regime de gestão do desempenho entende-se uma actividade de gestão para aumentar o desempenho, que possui características de continuidade, estratégia e integridade; é um método de gestão que combina a gestão dos processos e a gestão dos resultados, direccionada para a avaliação dos resultados e dos efeitos, ao mesmo tempo, que utiliza as informações da avaliação do desempenho para apoiar o planeamento das políticas do governo, a atribuição de fundos e a execução de operações e, conseqüentemente, deixa os titulares dos cargos públicos distinguir quais são os bons desempenhos, confirmar os problemas e ajustar, em momento oportuno, os planos de acção, etc., tendo como objectivo final procurar as efectivas capacidades de funcionamento e de administração do governo. Em sentido restrito, o regime de gestão do desempenho é composto por vários elos que se coordenam uns aos outros, incluindo as metas, as informações, os orçamentos, os contratos, os processos, os regulamentos, as auditorias, as avaliações, as retribuições e as queixas sobre o desempenho. Nestes elos, o mais importante é como utilizar as informações do desempenho para melhorar o desempenho; conseqüentemente, é favorável a estabelecer no seio do governo a consciência da responsabilização, a aprendizagem contínua e o apoio à elaboração das políticas, enquanto, no exterior, beneficia a transmissão ao público e às partes interessadas nas realizações da política do governo e dos serviços públicos. É preciso mencionar que o regime de gestão do desempenho não quer dizer o de avaliação do desempenho, pois, sendo completo, compreensivo e dinâmico, o primeiro trata de um processo de gestão orientado pelo resultado, que realça a união entre as metas e as estratégias da organização, assim como a sua implementação e a sua realização. O regime de gestão do desempenho valoriza a comunicação e o retorno da informação entre todas as partes da organização, sendo mais do que a aplicação dispersa dos instrumentos de avaliação e medição. Por outro lado, a avaliação do desempenho deve pertencer a uma parte do regime de gestão do desempenho, embora seja uma sua parte fundamental.¹⁴

2.3 Estrutura da gestão do desempenho do governo

Mwita propôs ainda mais o modelo de gestão do desempenho do governo (Gráfico 1) que está baseado na abordagem sistemática. O modelo é um processo de gestão composto por cinco factores, isto é, declaração da missão, estratégia e plano, programa de acção, reconhecimento do desempenho e sistema de gestão da informação, realçando que o resultado e o método para alcançar o resultado são igualmente importantes. A declaração da missão sublinha que está de acordo com as expectativas do público, através da melhoria do desempenho, que atinge o objecto estratégico da organização, que promove a sua missão e os seus valores, assim como demonstra a sua existência. A gestão do desempenho deve ter planos estratégicos e programas de acção para estes contribuírem para a realização das metas. O reconhecimento do desempenho refere que o desempenho individual consegue ser melhorado com louvores e retribuições adequadas, assim como com a melhoria da comunicação, a aprendizagem e o arranjo dos trabalhos, entre outros. Ele acha que a gestão do desempenho do governo deve enfatizar o desempenho individual e o desempenho da organização, que devem ser mantidos consistentes com as metas, com a missão da organização e com o método da sua realização. Além disso, os processos de planeamento, de resolução e de controlo devem ser estabelecidos com base nas informações do desempenho. O caminho para o sucesso do modelo de gestão do desempenho depende de um ambiente criado pelos dirigentes em que se estimule a obtenção de resultados sob motivos correctos, assim como um sistema de informação baseado no desempenho.¹⁵

Gráfico 1 Modelo dos cinco factores de gestão do desempenho do governo



Fonte: Mwita, J. I. (2000). Performance Management Model: a Systems-based Approach to Public Service Quality. *International Journal of Public Sector Management*. Vol.13 (1). 19-37.

III. Promoção do Governo da RAEM relativa à gestão do desempenho

3.1 Análise do contexto da apresentação da gestão do desempenho

Não foi nestes últimos dois anos que se introduziu a gestão do desempenho na reforma da administração pública do governo da RAEM. Após o retorno, há um rápido desenvolvimento sócio económico em Macau; ao mesmo tempo, o governo de Macau também sentiu necessidade de ajustar constantemente o pensamento da administração e elevar o nível das suas acções governativas, a fim de responder e satisfazer expectativas e perspectivas da sociedade e dos residentes. Primeiro, depois do retorno de Macau, surgiu uma mudança qualitativa no poder da governação. Para implementar completa e concretamente os princípios essenciais de “Um País, Dois sistemas”, “Administração de Macau pela gente de Macau”, as acções governativas do governo deverão demonstrar plenamente os interesses globais dos residentes de Macau, como ponto de partida e ponto de chegada. Por isso, é necessário partir da ideia de adaptar-se às exigências da nova situação, eliminar o mal da burocracia e da baixa eficiência durante a época da administração portuguesa, alterar a velha ideia dos funcionários relativamente à administração pública e fortalecer as características dos serviços públicos, isto é, “ter por base os residentes”. O governo precisa de um novo pensamento e, ao mesmo tempo, de um novo modelo para melhorar os seus trabalhos, elevando a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços. Segundo, depois do retorno, os residentes têm feito mais exigências à administração e aos serviços públicos, esperando que o governo possa responder de uma maneira mais rápida à satisfação das suas necessidades e possa resolver os problemas públicos com eficiência através do fornecimento de serviços públicos de alta qualidade. A Assembleia Legislativa fiscaliza as acções governativas, exigindo que as políticas do governo e os seus serviços públicos possam alcançar os resultados previstos e produzir bons efeitos na sociedade pedindo, ao mesmo tempo, que o governo eleve a eficiência e a eficácia administrativas para garantir a qualidade dos serviços

públicos e realizar supervisão aos sectores administrativos. Por enquanto, os residentes e os deputados da Assembleia Legislativa prestam cada vez mais atenção aos produtos do governo e à sua qualidade. Isso faz com que o governo precise de adoptar um novo modelo para responder às expectativas de todas as partes, de modo a estabelecer o governo de serviço e o governo de responsabilidade. Terceiro, valorizar a elevação da capacidade de governação da equipa governativa. Além de elaborar cientificamente as políticas, os titulares dos cargos públicos devem assegurar a sua execução eficaz, fazendo com que as metas das políticas possam ser concretizadas. E o que têm feito deve estar em conformidade com o resultado previsto para reforçar os efeitos das acções governativas. Porém, na realidade, as políticas lançadas muitas vezes não têm produzido os efeitos desejados devido a questões relacionadas com a capacidade de execução.¹⁶ Como é que lidamos com os casos de as metas não serem alcançadas devido à falta de implementação das políticas? Isso tem a ver com a responsabilização. Uma maneira de elevar o desempenho é impulsionar o governo a estabelecer um regime de avaliação do desempenho como critério, o que beneficiará quem será premiado e determinará quem não será, julgar quem será um dirigente excelente e como deverá fazer para melhorar as capacidades governativas. Quarto, desde a abertura e liberalização do sector do jogo, tem sido muito rápido o desenvolvimento económico de Macau; ao mesmo tempo, têm crescido imenso as receitas do governo. Na área da economia e finanças, diferente dos países ocidentais, que foram obrigados a empreender reformas governamentais devido à crise financeira, o governo da RAEM não sofreu qualquer pressão por esse facto. Porém, os residentes dão cada vez mais atenção ao aumento das despesas públicas e à eficiência do uso dos gigantescos recursos públicos, o que revela uma insatisfação para com o desperdício e baixa eficiência. Isso tem apressado o governo a mudar de conceitos financeiros, valorizando o uso adequado dos recursos, reforçando a redução e aumentando a eficiência e a eficácia. Para isto, é necessário que o governo atribua importância à gestão dos processos e dos resultados, realce a responsabilidade pelos gastos através do estabelecimento de ligações entre os efeitos e os gastos. Perante a nova situação, é preciso que o governo da RAEM altere a sua ideia sobre administração pública e mude o modelo de gestão pública, tendo como núcleo resolver a baixa eficiência da administração, o fortalecimento da consciência de responsabilidade dos funcionários públicos e a elevação da qualidade dos serviços públicos.

3.2 Desenvolvimento das medidas de gestão do desempenho e suas características

Após o retorno de Macau, o governo tem-se esforçado bastante na promoção da gestão do desempenho, tendo como principais aspectos os seguintes:

- **Carta de Qualidade:** um sistema de gestão que se destina a promover a cultura de “melhoria contínua” nos sectores públicos, a aperfeiçoar as operações de gestão dentro do governo e a fornecer serviços de boa qualidade ao exterior. Em Agosto de 1999, começou a ser testada a carta de qualidade no Centro de Tradução da Administração Pública, da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública (SAFP). Em 2003, os testes estenderam-se a todos os sectores do governo prestadores de serviços ao exterior.
- **Certificação Internacional de Gestão de Qualidade ISO:** o objectivo de o governo da RAEM introduzir a Gestão de Qualidade ISO residiu na realização de uma gestão científica, na eliminação da burocracia e na elevação da eficiência e da eficácia administrativas. Até à presente data, 65 entidades afiliadas de 10 departamentos obtiveram a Certificação de Gestão ISO, nomeadamente nos domínios da segurança informática, da prestação de serviços aos clientes e da gestão ambiental.¹⁷
- **Avaliação do Grau de Satisfação dos Cidadãos:** em 2001, foi elaborado um inquérito sobre o grau de satisfação dos cidadãos e, a partir de 2003, começou a executar-se sucessivamente a avaliação do grau de satisfação dos cidadãos nos sectores do governo.
- **Balanced ScoreCard (BSC):** em 2004, os SAFP começaram a testar esta medida. Colocaram em prática quatro áreas: a dos destinatários dos serviços, a dos processos de operações internas, a da aprendizagem e crescimento dos trabalhadores, e a dos assuntos financeiros, com o objectivo de verificar os benefícios criados pela avaliação do desempenho.

- **Sistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública:** o novo regime de avaliação do desempenho dos trabalhadores da administração pública foi implementado em 2005, o qual estendeu a avaliação ao nível das chefias, introduzindo novos elementos de avaliação, novas maneiras de avaliação, classificação e comentários, etc. Para coordenar a avaliação do trabalho, foi estabelecido em 2007 o sistema de avaliação do desempenho e de prémios e incentivos aos trabalhadores da Administração Pública, para estimular os trabalhadores a melhorar continuamente o seu desempenho no trabalho. Em 2009, foram promulgadas as Disposições Fundamentais do Estatuto do Pessoal de Direcção e Chefia, que estipularam o seu recrutamento, os seus direitos, as suas responsabilidades, a apreciação do seu desempenho no trabalho, entre outros, fortalecendo o mecanismo de responsabilização. No Relatório das Linhas de Acção Governativa para o Ano Financeiro de 2013, o Chefe do Executivo mencionou a criação de um regime de avaliação do desempenho dos dirigentes, para aumentar a consciência da responsabilização e clarificar normas e requisitos de responsabilização.
- **Comissão de Avaliação dos Serviços Públicos:** constituída em Fevereiro de 2007, a Comissão é responsável pela avaliação das medidas dos sectores públicos para aumentar a qualidade e a eficiência, especialmente a Carta de Qualidade. Compete à Comissão definir os critérios de avaliação, informar a tutela dos resultados da avaliação, emitir parecer sobre os programas que visem o aumento da qualidade e eficiência, assim como propor ao Governo da RAEM medidas destinadas a incentivar as entidades a atingirem elevados padrões de qualidade e eficiência, entre outros. É obrigatório para a obtenção do reconhecimento da Carta de Qualidade que todas as entidades adiram ao programa da Carta de Qualidade. Por enquanto, a Comissão já efectuou avaliação periódica a 42 departamentos públicos e, ao mesmo tempo, premiou os que alcançaram bons resultados no desenvolvimento da Carta de Qualidade, no aumento contínuo dos indicadores de serviços e no alto grau de satisfação dos destinatários dos serviços.
- **Auditoria de desempenho:** isto é, auditoria de resultados. O Comissariado da Auditoria realiza a sua função de supervisão às finanças públicas, fornece informações sobre razoabilidade quanto à eficiência, à eficácia e ao grau de economia dos sujeitos envolvidos na auditoria na execução da sua função. Além disso, também apresenta sugestões adequadas, com vista a permitir o uso e a gestão rigorosa dos fundos e dos recursos públicos. Durante os 14 anos após o retorno de Macau, o Comissariado da Auditoria publicou, ao todo, 27 relatórios de auditoria de desempenho.

Nas medidas de gestão do desempenho empreendidas pelo governo da RAEM, verificamos que há não só melhorias no controlo interno, como também reformas que reforçam a responsabilização externa. Existem dois pontos-chave na gestão do desempenho do governo da RAEM: primeiro, enfatizam a optimização do regime da gestão do governo, por exemplo, a melhoria das operações administrativas, a optimização dos processos administrativos, etc., concentradas no desenho e na aplicação de ferramentas e modelos de gestão do desempenho; segundo, prestam mais atenção às etapas do estabelecimento dos mecanismos de avaliação do desempenho dos trabalhadores da administração pública. O regime de gestão do desempenho proposto nas *Linhas de Acção Governativa para o Ano Financeiro de 2013* está focado no fortalecimento do regime de gestão e supervisão dos dirigentes, que avalia os seus comportamentos e desempenho. É preciso optimizar mais ainda o regime de avaliação relativamente a todos os trabalhadores da administração pública.

No processo da reforma da administração pública, em mais de dez anos, o governo da RAEM tem feito alguns esforços na gestão do desempenho, enquanto o regime de gestão do desempenho será ponto chave no futuro para promover a reforma do governo, pois o aumento do desempenho serve para elevar a capacidade de execução das políticas, inclusive a capacidade da governação. No entanto, neste momento, a gestão do desempenho do governo continua a estar, em princípio, na fase de avaliação individual, não tendo pensado na colectividade e na integridade a propósito do regime. O regime de avaliação do desempenho dos trabalhadores da administração pública constitui, sem dúvida alguma, uma parte importante do regime de gestão do desempenho, que serve como elo de

ligação a todo o regime, mas é preciso ser integrado num regime de gestão de desempenho mais vasto, para produzir uma maior eficácia¹⁸. Caso ignoremos este ponto, será difícil promover a avaliação do desempenho à gestão do desempenho. A gestão do desempenho não é uma ferramenta singular, mas sim um conceito e um sistema, que valoriza tanto os resultados como os processos de gestão para alcançar tais resultados. É finalidade última da reforma do governo fazer com que as políticas e os serviços públicos preencham as exigências dos residentes; por isso, a gestão do desempenho é mais primordial do que o mecanismo interno da gestão. Podemos dizer que o governo já realizou algumas etapas do regime de gestão do desempenho, mas ainda não são suficientes para formar todo o regime.

IV. Considerações sobre o estabelecimento do regime de gestão do desempenho do governo

O governo da RAEM introduziu a nova ideia de gestão pública, empreendeu actividades práticas de gestão do desempenho e propôs a construção do regime sobre esta matéria. Nas Linhas de Acção Governativa, não foi usado o termo “avaliação”, mas sim “gestão do desempenho”, o que revela que o governo da RAEM pretende desenvolver a avaliação do desempenho à gestão do desempenho. Hoje, também isso é uma tendência adoptada pelos governos nacionais e locais do mundo a propósito deste tipo de reforma.¹⁹ Como um regime, o da gestão do desempenho deve possuir características de longevidade, integridade e estabilidade; deve ser fixado e sistematizado de forma científica, de acordo com as teorias modernas de gestão da administração pública e das suas regras de desenvolvimento. O governo deve fazer, passo a passo, o trabalho essencial nos vários aspectos do regime de gestão do desempenho, assim como preparar uma série de disposições institucionais correspondentes. Embora o regime de gestão do desempenho do governo da RAEM venha sendo estabelecido com base no desenho do regime de avaliação do desempenho dos dirigentes, nunca deverá ser empreendido isoladamente, ou seja, ignorando a sua ligação com outras etapas do processo. O governo da RAEM já tem tido certa base de desenvolvimento, mas deve continuar a tomar iniciativas mais activas na reforma, colocando em ordem as relações entre todas as medidas de gestão do desempenho e as funções que devam ter. O modelo de gestão do desempenho de Mwita talvez possa fornecer algumas inspirações ao governo da RAEM na hora da criação deste regime.

4.1 Realizar a gestão do desempenho sob reflexão estratégica

Perante o ambiente cada dia mais complicado e diversificado, o governo não se pode jamais agarrar às convenções ou seguir os velhos costumes; deve valorizar a interacção com o ambiente externo em vez de olhar puramente para a gestão interna. O governo deve introduzir a gestão estratégica para responder às exigências da sociedade e levar a efeito as suas responsabilidades. O mais importante da gestão estratégica reside na elaboração de um programa a longo prazo, definindo claramente as metas da organização, as suas vantagens e desvantagens e as ameaças e oportunidades externas, de forma a que sejam distribuídos todos os recursos e esforços para alcançar as metas. O dirigente da organização pode, mediante a gestão estratégica, lidar com variáveis e ambientes externos, realizar as metas da organização, medir as responsabilidades e os resultados finais e fornecer um efectivo caminho de integração.²⁰ Para executar estrategicamente a gestão do desempenho, são princípios essenciais a missão bem esclarecida e as metas do desempenho claramente estipuladas²¹, as quais decidem a validade da gestão do desempenho. Porém, é mais confuso como deixar claras as metas do governo e os seus sectores, pois há uma grande diversidade nos seus valores. Para Ricard L. Daft, as metas da organização podem dividir-se em dois aspectos: primeiro, esclarecer oficialmente a razão da existência da organização, os resultados que devem ser alcançados e o âmbito da sua missão; segundo, os objectivos das operações que a organização procura de facto, isto é, as tarefas principais a cumprir para alcançar resultados concretos e mensuráveis.²² Os objectivos identificados podem ser confirmados pelas principais metas legais (por exemplo, regulamentos de autorização) e, depois, transformados em

metas, tarefas, programas, serviços ou actividades operacionais e específicas serem executadas.²³ Paul C. Nutt e Robert W. Backoff indicaram que se pode usar o conceito de “ideal” para substituir conceitos de tarefas difíceis de identificar, o que ajuda a compreensão das intenções dos dirigentes, assim como as perspectivas e missões da organização, fornecendo indicações às operações.²⁴

Neste momento, verificamos que existem quebras claras no processo de transformação das metas da acção governativa propostas pelo Chefe do Executivo, para metas estratégicas dos sectores, o que origina uma desconexão entre os objectivos administrativos globais do governo da RAEM e as medidas de execução dos serviços. Há principalmente duas razões que provocam esta situação. Primeira, é possível que os serviços estejam tão ocupados com os trabalhos diários que não pensem estrategicamente na relação entre missão e responsabilidades, visão e deveres do próprio serviço; ou seja, os objectivos concretos não foram estabelecidos para serem transformados em planos específicos de acção ou de execução, de modo a realizar-se a gestão do desempenho. Caso não haja missão da organização e metas estratégicas bem esclarecidas, o governo não terá direcções definidas e é impossível falar de desempenho. Segunda, é possível que na hora de realizar os objectivos da acção governativa, não ter sido dada atenção suficiente e não terem sido feitas utilizações plenas dos processos de gestão do desempenho e das ferramentas de execução. Para unir a estratégia e a gestão do desempenho, é preciso prestar atenção à reflexão estratégica especificada nos objectivos das operações e nos planos de acção. Por isso, o governo da RAEM deve estudar mais as medidas do Balanced ScoreCard (BSC), que são consideradas métodos de gestão que combinam a missão, os valores do governo, os seus serviços, as metas de curto, médio e longo prazo das políticas, os indicadores e os valores alvo, assim como os planos concretos de acção.²⁵ Nesta estrutura programada pela estratégica, a missão fica no topo do BSC, que estabelece os temas e os objectivos estratégicos e forma 4 perspectivas de cima para baixo, sendo os cidadãos, o processo dos serviços, a aprendizagem e crescimento e as finanças, os elementos de ponderação do plano de acção. Assim se conseguem elaborar os programas de desempenho, a construção do sistema de indicadores de avaliação do desempenho, o controlo e a apreciação do alcance dos objectivos e a formação das correctas realizações do desempenho.²⁶ Neste processo, a comunicação entre a organização e o indivíduo está sempre aberta, caso contrário, não é possível configurar efectivamente nem gerir os objectivos e avaliar o desempenho.

4.2 Enfatizar a associação entre o desempenho individual e o organizacional

Os alvos da gestão do desempenho incluem o governo, os serviços e os trabalhadores da administração pública, entre os quais é fundamental a gestão do desempenho dos últimos. Embora o desempenho individual seja o ponto essencial, a realização do desempenho individual não consegue garantir o desempenho organizacional; por outras palavras, torna-se inviável o desempenho individual quando não há desempenho da organização. Por isso, apesar de o governo da RAEM enfatizar a melhoria contínua do desempenho dos trabalhadores da administração pública, é preciso perceber que a gestão do desempenho bem-sucedida deve estabelecer uma interligação entre o desempenho individual e o organizacional.²⁷ O objectivo de elevar o desempenho individual reside na garantia do desempenho organizacional, o que finalmente afecta a realização das políticas e dos serviços públicos; por isso, a melhoria do desempenho individual e organizacional realça a correspondência com a missão, os objectivos e as tarefas da organização.

Em Macau, já se tem discutido muito sobre o regime de avaliação do trabalho dos trabalhadores da administração pública; porém, não foi há muito tempo que se propôs o regime de avaliação do desempenho dos dirigentes, para pretendermos fazer uma discussão breve nesta comunicação. O objectivo deste regime está intimamente ligado ao alcance das metas departamentais e das políticas; assim, pode deduzir-se que a avaliação do desempenho dos dirigentes deve estar ligada aos seguintes assuntos: à realização das metas previstas pelos departamentos ou pelas políticas e, ao mesmo tempo, à capacidade de produzir bons efeitos sociais, à capacidade de gerir todo o processo de desempenho, assim como a qualidade dos dirigentes. Por isso, deve haver um modo de revisão específica para avaliar o desempenho dos dirigentes e esse regime de avaliação deve demonstrar nitidamente o desempenho individual e o organizacional. A apreciação dos dirigentes centra-se no regime de avaliação orientado pelos resultados, que liga

estritamente as tarefas aos seus deveres, os objectivos do seu mandato e as metas de responsabilidade anuais atribuídas pelos superiores. Além de medir o seu desempenho do ponto de vista da habilidade individual na aplicação das políticas, deve valorizar a elevação do desempenho de todo o departamento por si liderado. Isso exige que os dirigentes devam ter capacidade para definir estrategicamente as metas do departamento, porque um dirigente, com objectivos bem claros, possui melhor desempenho do que um dirigente com objectivos confusos.²⁸ O dirigente deixa o desempenho individual concordar com os objectivos do departamento e das políticas e depois, na execução das políticas ou no fornecimento dos serviços públicos, indica o caminho para alcançar os resultados previstos, o que faz com que o próprio, os subordinados e os órgãos sob a sua direcção, consigam trabalhar melhor e com mais eficiência. Na hora da apreciação, deve combinar também a avaliação anual e a do mandato. Assim, deste ponto de vista, não podemos limitar-nos a avaliar o desempenho individual dos dirigentes, separando-o do desempenho da organização, no regime de avaliação do desempenho dos dirigentes. Caso não fique clara a combinação científica entre o desempenho individual e o organizacional no regime de avaliação do desempenho dos dirigentes, esta tornar-se-á uma mera formalidade.

4.3 Ligar a gestão do desempenho e as informações do desempenho

As informações do desempenho válidas e de grande precisão são a parte mais fundamental do regime de gestão do desempenho. Quando for estabelecida a ligação entre estas informações e outras etapas do processo, a avaliação do desempenho, terá um grande efeito. Por exemplo, pode guiar e controlar os serviços públicos em termos de gestão, criar orçamentos orientados pelo desempenho, o que beneficiará a supervisão do órgão legislativo para com o executivo, assim como as responsabilidades assumidas pelo governo a respeito das suas acções em benefício do público.²⁹ Mas, na realidade, no regime de gestão do desempenho do governo, em relação às actividades de avaliação do desempenho, está atrasada a utilização das informações do desempenho para melhorar as políticas e projectos, para elevar o desempenho e para tornar máximos os benefícios dos serviços públicos.³⁰ Neste momento, o governo da RAEM tem dado realce à medição do desempenho, ignorando como usar as informações do desempenho para melhorar o programa ou as políticas. Para elevar o desempenho, o governo precisa de criar uma plataforma de informações do desempenho, além de otimizar a instalação das entidades dentro do governo, o processo de gestão, a configuração do pessoal, entre outros. Nas Linhas de Acção Governativa para o Ano Financeiro de 2012, foi um grande progresso expor ao público a lista dos principais trabalhos de todas as secretarias e respectivos prazos previstos para a sua conclusão. No entanto, está por melhorar como relatar o desempenho anual; por exemplo, no prazo previsto para os trabalhos no quadro das actividades, foram usadas as palavras “todo o ano”, “continuação dos trabalhos”, que provocaram dificuldades no público em relação ao domínio do avanço de certos trabalhos. Caso não esteja prevista a explicação das razões dos atrasos dos trabalhos, não é fácil que o governo melhore os processos de trabalho e a distribuição dos recursos. Mais um exemplo, no caso de não constar do quadro de trabalhos deste ano um trabalho que estava listado ao ano anterior, estarão ou não os trabalhos já realizados? Então como foi o desempenho? É preciso melhorar mais ainda a maneira como desenhamos a publicação das informações e o relatório das mensagens.

Também é preciso ter em mente o que o público quer saber nas informações do desempenho, podendo assim o desempenho do governo ficar mais próximo das necessidades do público, em vez de seguir puramente a vontade dos serviços do governo; caso contrário, o público não prestará mais atenção ao desempenho. Por exemplo, devem ser aproveitadas amplamente as informações adquiridas através dos inquéritos de satisfação dos residentes em relação ao cumprimento da Carta de Qualidade e ao fornecimento de serviços públicos, as quais servem também como uma das bases para a Comissão de Avaliação dos Serviços Públicos na hora de avaliar as Cartas de Qualidade dos serviços. O governo deve não só apresentar os seus produtos, mas também mostrar a influência final e a eficácia real dos resultados do trabalho. Tanto os êxitos do governo, como os seus defeitos e insuficiências devem ser demonstrados. Tais conteúdos não só revelam os trabalhos dos departamentos e a qualidade dos serviços públicos, como também deixam o público conhecer as seguintes perguntas: quais são os trabalhos executados pelo governo de acordo com os programas,

como foram feitos, se há progressos em relação ao passado, se surgiram problemas nos trabalhos para a melhoria contínua do desempenho, para que, no futuro, sejam referências de planeamento de políticas e de soluções. Por outro lado, os residentes conseguem medir os efeitos da acção governativa conforme os relatórios de informações do desempenho, em vez de usarem os seus sentimentos subjectivos (em caso de nunca terem experimentado um certo tipo de serviço), de forma a ganhar a sua confiança. Mais um exemplo, no regime de avaliação de desempenho dos dirigentes podemos pensar em recolher informações de avaliação dos residentes em relação ao desempenho do trabalho dos dirigentes que, para além de deixarem os seus superiores e os residentes julgar se ele é um excelente dirigente ou não ou merece ser premiado ou não, é mais importante saber se o departamento por ele dirigido possui capacidade para alcançar os objectivos das políticas, bem como a actualidade da execução das políticas. Neste sentido, as informações do desempenho são elementos importantes para estabelecer mecanismos de responsabilização. Para reforçar mais ainda a partilha das informações do desempenho, o governo da RAEM pode estudar a possibilidade de criar uma plataforma de governo electrónico orientada para os clientes, através da qual, lança, recolhe e gere informações do desempenho. No entanto, deve ter a premissa de garantir a suficiência, a abertura e a transparência para ajudar o governo e os habitantes a supervisionar em conjunto a mudança das políticas, verificar os problemas latentes, saber e dar retorno ao processo de execução das políticas e ao grau de realização das suas metas, assim como aos sentimentos dos residentes para com o governo, deixando o governo tomar mais iniciativa de utilizar os recursos em lugares mais adequados, o que torna mais fácil implementar e melhorar outras etapas de gestão do desempenho, por exemplo, planear e elaborar políticas oportunas e efectivas que correspondam aos interesses do público, bem como criar e ajustar indicadores de desempenho.

4.4 Desenvolver a cultura da organização em valorizar o desempenho

Como factor de criação de um governo de alto desempenho, a cultura da organização está a ser alvo de mais atenção em cada dia. Quando o governo tentar mudar o velho modelo de gestão da administração, a revolução da cultura da organização tornar-se-á num dos temas em discussão. O estabelecimento com sucesso do regime de gestão do desempenho e a sua promoção residem na reformulação do pensamento da organização e do modelo de acção, na inclusão de normas e práticas de gestão do desempenho dentro da cultura da organização.³¹ Com as ideias que realçam a gestão por objectivos, a valorização dos clientes, a orientação pelos resultados, etc., a gestão do desempenho altera o antigo modelo de trabalho. Esta gestão enfatiza a ligação das metas e os comportamentos individuais às metas conjuntas da organização; por outro lado, o processo de trabalho e as próprias tarefas exigem o abandono da burocracia, do formalismo, da baixa eficiência e da falta de reacção, injectando novo mecanismo dinâmico à administração pública. Com a avaliação do desempenho aos trabalhadores da administração pública e aos dirigentes, mudam-se pouco a pouco os métodos de trabalho e os padrões de comportamento para promover o alcance das metas e a obtenção de bons resultados. Estes novos métodos de trabalho estimularão a mudança correspondente da cultura da organização. Claro que a reforma da cultura da organização não consegue ser feita do dia para a noite, pois é um trabalho de longo prazo. A gestão do desempenho inclui o conceito de aprendizagem contínua, que reforça os conhecimentos dos membros da organização para com a gestão do desempenho. Ao mesmo tempo, através da aprendizagem, adaptam-se à nova gestão e, depois da interiorização, tornam a ser a sua nova ideia e o seu método de comportamento. Assim, podem alterar-se os comportamentos de todo o governo, que incluem os principais dirigentes, os chefes e os trabalhadores da administração pública, no sentido da valorização da gestão do desempenho e da intenção de cumpri-la. Caso o modelo antigo de gestão administrativa não possa ser alterado, é difícil efectivar-se a gestão do desempenho para se conseguir criar um alto desempenho.³²

V. Um comentário suplementar – dificuldades da gestão do desempenho do governo

A introdução da gestão do desempenho na área da administração pública, realmente contribuiu muito e exerceu um papel importante para resolver os problemas que o governo tem encarado, tais como a baixa eficiência, a pobre qualidade dos serviços e a falta de confiança do público, promovendo com sucesso a mudança do modelo de gestão pública. No entanto, existem distinções essenciais nas diferentes formas organizativas entre o governo e as empresas, o que determina que o modelo de gestão do desempenho empresarial não possa ser copiado pelo governo. Primeiro, fica bem claro que as empresas procuram lucros e eficiência, enquanto que os objectivos do governo possuem diversidade e multiplicidade; além disso, os valores que procuram variam de período para período. O governo precisa de criar um equilíbrio entre a eficiência, a imparcialidade, a liberdade, a democracia etc., bem como lidar com os conflitos entre elas. Segundo, não são os consumidores puros que o governo encara, mas sim o público cujas expectativas de interesse e preferências de valores variam de um grupo para outro. E, muitas vezes, existem diferenças nesses interesses ou até conflitos entre si. Neste caso, o governo tem de conciliar os conflitos e integrar os interesses, fazendo escolhas entre tais interesses para lhes dar prioridade na hora de realizar os alvos dos valores. Terceiro, há certa dificuldade em recolher informações de gestão do desempenho do governo, o que pode facilmente levantar obstáculos de comunicação tanto no interior do governo como entre o governo e o público.³³ Tais diferenças originam dificuldades de medição e de quantificação com precisão do desempenho do governo, que tornam difícil uma revelação completa. Melkers e Willoughby fizeram um estudo empírico quanto às razões que bloqueiam a promoção do regime de gestão do desempenho do governo e encontraram 11 problemas, que aqui vão listados, conforme o seu grau de gravidade: (1) é difícil projectar indicadores adequados para avaliar o desempenho; (2) é difícil delimitar o conceito de desempenho; (3) é difícil combinar os resultados com os próprios orçamentos; (4) existe desinteresse do departamento legislativo em relação às informações do desempenho; (5) falta de liderança legislativa consistente; (6) não há tempo suficiente; (7) falta de um sistema informático para processar os dados da gestão do desempenho; (8) falta de compromisso da gestão organizacional e individual; (9) falta de recursos humanos; (10) falta de dirigentes administrativos consistentes; (11) falta de recursos financeiros.³⁴ Por isso, a utilização da gestão do desempenho no governo está a encarar muitos desafios.

VI. Conclusão

Nos mais de dez anos após o retorno, o governo de RAEM tem-se esforçado muito quanto à reforma da administração pública, o que criou uma base para o estabelecimento da gestão do desempenho. No futuro, o governo da RAEM prestará mais atenção à criação do regime de gestão do desempenho, tendo como ponto de partida o regime de avaliação do desempenho dos dirigentes. Porém, um sistema completo e gigantesco, é uma tarefa essencial para o governo estruturar o quadro de conteúdos do regime de gestão do desempenho e é conveniente ser realizado de forma gradual. Agora, serve como ponto de partida o regime de avaliação do desempenho individual, o que corresponde à lei do desenvolvimento do regime de gestão do desempenho do governo. Mas vale a pena ponderar que, na gestão do desempenho do governo, o valor de pontos obtido mediante a avaliação do trabalho individual faz pouco sentido para a reforma do governo, porque o objectivo mais importante da gestão do desempenho reside na melhoria contínua do processo de gestão do governo e na elevação do desempenho do governo. Por isso, é necessário que se tome tudo em consideração; ao mesmo tempo, sob uma visão sistemática, é necessário valorizar a gestão do desempenho de reflexão estratégica, enfatizar a associação entre o desempenho individual e o organizacional, unir a gestão do desempenho e as informações do desempenho, assim como a combinação com o trabalho a longo prazo, a propósito da criação da cultura da organização em valorizar o desempenho, melhorando globalmente o desempenho de todo o governo, de todos os serviços e de todos os trabalhadores da administração pública; caso contrário, não é suficiente

estabelecer o regime de gestão do desempenho do governo, completo e eficiente. Em geral, nesta comunicação, estão apresentadas considerações preliminares em relação à construção do regime de gestão do desempenho do governo. É claro que as teorias e os conceitos não dão soluções a todos os problemas reais e nem esperávamos estabelecer o regime de uma vez só. Porém, antes de resolver os problemas, é bastante útil clarificarmos as teorias e os conceitos fundamentais, o que contribuirá muito para orientar o estabelecimento do regime em questão. O regime de gestão do desempenho do governo da RAEM ainda está na fase inicial, que oferece, no futuro, grandes margens de pesquisa tanto na parte teórica como na prática.

Notas:

- ¹ Ou Chongya (2009). Ética Administrativa sob o Novo Serviço Público. Publicado na *Revista Académica de Administração Pública Aberta*. Vol.20. 119-156.
- ² Li Peng (2004). *A Nova Gestão Pública e as suas Aplicações*. Pequim: Editora Académica de Ciências Sociais. 260.
- ³ Osborne, D. & T. Gaebler (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Plume. 146-155.
- ⁴ Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. Publicado em *Public Administration Review*. Vol.63(5). 586-606.
- ⁵ Guo Yuying (2005). Estabelecimento da Cultura Executiva em Organizações: Começando pela Gestão do Desempenho. Publicado em *Bimestral de Estudos e Investigações*. Tomo 29. Vol.2. 17-28.
- ⁶ Sun Benchu (2013). Opiniões Críticas sobre o Desempenho Governamental, a Identificação do Carácter e a Reforma Administrativa. Disponível no sitio do Banco de Dados de Índice de Textos Completos de Dissertações Educativas de Taiwan: http://192.192.169.230/cgi-bin/edu_paper/tocdetail?00110655050616a746e6f3d6730303031373201766f6c3d305f32. 17 de Janeiro de 2013.
- ⁷ Li Peng (2004). *A Nova Gestão Pública e as suas Aplicações*. Pequim: Editora Académica de Ciências Sociais. 269.
- ⁸ Wouter Van Dooren & Chiara De Caluwe (2012). *How to Measure Public Administration Performance*. Publicado em *Public Performance & Management Review*. Vol.35(3). 489-508.
- ⁹ Serving the American Public: Best Practices in Performance Measurement (1997). Disponível no sitio: <http://www.orau.gov/pbm/links/npr2.html>. 08 de Janeiro de 2013.
- ¹⁰ Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. Publicado em *Public Administration Review*. 70. S246-S254.
- ¹¹ Verbeeten, F. H. M. (2008). Performance Management Practices in Public Sector Organizations: Impact on Performance. *Accounting*. Publicado em *Auditing and Accountability Journal*. Vol.21(3). 427-454.
- ¹² OECD (1997). In Search of Results: Performance Management Practices. Disponível no sitio: www.oecd.org/sweden/36144694.pdf. 08 de Janeiro de 2013.
- ¹³ Li Jianfeng (2005). *Avaliação do Desempenho e Gestão do Desempenho*. Pequim: Editora da Indústria Electrónica. 175.
- ¹⁴ Li Yang (2007). Da Avaliação para a Gestão do Desempenho: Mudança de Direcção da Gestão do Governo Local. Publicado na *Revista Académica do Instituto de Administração de Jiangsu*. Vol.5 de 2007. 90-95.
- ¹⁵ Mwita, J. I. (2000). Performance Management Model: a Systems-based Approach to Public Service Quality. Publicado em *International Journal of Public Sector Management*. Vol.13(1). 19-37.
- ¹⁶ *Linhas de Acção Governativa para o Ano Financeiro de 2013*. 27.
- ¹⁷ *Linhas de Acção Governativa para o Ano Financeiro de 2013, Área da Administração e Justiça*. 17.
- ¹⁸ Diamond, J. (2005). Establishing a Performance Management Framework for Government. Citado por IMF Working Paper W/05/50.
- ¹⁹ Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. Publicado em *Public Administration Review*. 70. S246-S254.
- ²⁰ Liu Xutao (2003). *Gestão do Desempenho do Governo*. Pequim: Editora de Máquina da China. 154.
- ²¹ Popovich, Mark G.(EUA) (2002). *Criação de Organizações Governamentais de Alto Desempenho*. Pequim:

- Editora da Universidade do Povo da China. 16.
- ²² Daft, Richard L.(EUA) (1999). *Essência das Teorias e Desenhos da Organização*. Pequim: Editora de Máquina da China. 22-23. Citada de Zhuo Yue (2006). *Introdução à Gestão do Desempenho do Governo*. Pequim: Editora da Universidade Tsinghua. 35.
- ²³ Jreisat, Jamil (EUA) (2003). *Gestão das Organizações Públicas – Evolução das Teorias e das Práticas*. 184.
- ²⁴ Nutt, Paul C. & Backoff, Robert W. (2001). *Gestão Estratégica das Organizações Públicas e das ONGs: Guia para Dirigentes*. Pequim: Editora da Universidade do Povo da China. 40
- ²⁵ Peng Xianggang & Qi Yue (2006). BSC e Gestão Estratégica do Governo de Serviços Públicos. Publicado na *Revista Académica da Universidade de Sun Yat-sen (Edição de Ciências Sociais)*. Vol. 1 de 2006. 67-71.
- ²⁶ Jreisat, Jamil (EUA) (2003). *Gestão das Organizações Públicas – Evolução das Teorias e das Práticas*. 185..
- ²⁷ Center for Good Governemence (2009). Performance Management in Government. Disponível no sitio: http://darpg.nic.in/darpgwebsite_cms/Document/file/Performance_Management.pdf, 28 de Janeiro de 2013.
- ²⁸ Verbeeten, F. H. M. (2008). Performance Management Practices in Public Sector Organizations: Impact on Performance. Publicado em *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Vol.21(3). 427-454.
- ²⁹ Curristine, T. (2005). Government Performance: Lessons and Challenges. Publicado em *OECD Journal on Budgeting*. Vol.5(1). 127-151.
- ³⁰ Hatry, H. P. (2002). Performance Measurement: Fashions and Fallacies. Publicado em *Public Performance Management Review*. Vol.25(4). 352-355.
- ³¹ Saltmarshe, D., Mark, Ierland & J. Allister McGregor (2003). The Performance Framework: a System Approach to Understanding Performance Management. Publicado em *Public Administration and Development*. Vol.23. 445-456.
- ³² Guo Yuying (2005). Estabelecimento da Cultura Executiva em Organizações: Começando pela Gestão do Desempenho. Publicado em *Bimestral de Estudos e Investigações*. Tomo 29. Vol.2. 17-28.
- ³³ Huang Jianrong (2008). *Administração Pública*. Pequim: Editora Académica de Ciências Sociais. 357-361.
- ³⁴ Melkers, J. E. & K. G. Willoughby (2001). Budgeters' Views of State Performance-budgeting Systems: Distinctions across Branches. Publicado em *Public Administration Review*. Vol.61(1). 62.