

Desenvolvimento Recente da Administração do Desempenho dos Governos Norte-americanos e Britânicos no Século XXI*

*Meng Lei** e Zhuo Yue****

A avaliação do desempenho do governo é um dos actuais temas importantes no sector da administração pública. No século XX, a administração e a avaliação do desempenho do governo conseguiram ser activamente generalizadas como medidas importantes para a reforma da administração pública nos Estados Unidos, na Inglaterra e noutros países ocidentais. Desde o começo do século XXI, as mudanças económicas, políticas e sociais no mundo têm vindo a promover os países desenvolvidos do Ocidente a melhorar ininterruptamente a administração e avaliação do desempenho do governo, impulsionando o movimento de reforma do desempenho do governo e criando o regime de administração sistemática. Deste modo, a imagem do governo tem melhorado e a realização do seu trabalho tendo-se elevado. Através da análise do desenvolvimento recente, conteúdo chave e características da reforma do desempenho dos governos de cinco países típicos ocidentais, o presente artigo espera apresentar algumas opiniões de referência úteis para o desenvolvimento da administração dos desempenhos do nosso país.

I. Novo Desenvolvimento da Administração dos desempenhos do Governo Norte-americano

A história da reforma da administração do desempenho dos Estados Unidos pode remontar ao início do século XX. A partir de 1949, ano

* Este artigo foi lido na 4.ª Conferência Internacional sobre a Administração Pública no Século XXI: Oportunidades e Desafios: Desenvolvimento Recente da Avaliação do Desempenho de Governos Ocidentais no Século XXI

** Estudante para o doutoramento do ano de 2009 na Faculdade de Administração Pública da Universidade de Xiamen, dedica-se principalmente ao estudo da administração do desempenho do governo.

*** Vice-reitor do Instituto de Assuntos Públicos da Universidade de Xiamen, Doutor e orientador de estudantes para o doutoramento, dedica-se principalmente ao estudo da administração do desempenho do governo, à comparação do desenvolvimento dos desempenhos governamentais

em que se apresentou a noção sobre o “orçamento dos desempenhos” no primeiro relatório da Comissão Herbert Hoover, a reforma e prática do regime de administração do desempenho aparecem interminavelmente. Através da promoção do “*Government Performance and Results Act (GPRA)*” do governo de Bill Clinton, da “*President Management Agenda, (PMA)*” e do “*Program Assessment Rating Tool (PART)*” do governo de George W. Bush, a avaliação do desempenho do governo norte-americano formou então basicamente um sistema completo e tem estabelecido uma cultura sobre o desempenho do governo. O presente artigo explora principalmente a nova prática na administração do desempenho do governo norte-americano, ou seja, a reforma da administração do desempenho promovida pelo governo de B. H. Obama.

Até agora, o governo de Barack Hussein Obama ainda não apresentou claramente o novo método tão concreto como a GPRA ou o PART; mas o seu governo esforça-se por superar as limitações existentes no sistema de avaliação e construir um enquadramento de melhoria e análise do desempenho, designado pelo “*New Performance Improvement and Analysis Framework*”. Este enquadramento ainda se encontra na etapa de aperfeiçoamento em comparação com os enquadramentos de administração geral do desempenho da Inglaterra, Canadá, Austrália e Nova-Zelândia. Apesar disso, na renovação e prática do governo Obama no orçamento financeiro, no regime relativo aos assuntos do pessoal e nas funções institucionais também podem ser vistos a estratégia e os princípios da sua reforma referente à administração do desempenho, que são dignos de profunda exploração.

1. Funcionário-Chefe do Desempenho (*Chief Performance Officer, CPO*)

No início posterior à tomada de posse, o Presidente Obama expressou que devido ao facto de os Estados Unidos encararem a crise financeira, o seu novo governo tinha que reformar a maneira administrativa, elevar a eficiência e reduzir o desperdício. O presidente Obama desafiou o modelo de governação tradicional e fez uma renovação audaciosa no aspecto da instalação de cargos de funcionários governamentais. Ele instalou o CPO, exclusivamente responsável pela fiscalização da eficiência administrativa do governo e pelo impedimento do desperdício administrativo. Em Junho de 2009, nomeou Jeffrey Zients, alto administrador empresarial anterior, como primeiro CPO, que não tinha qualquer expe-

riência de trabalho em departamentos governamentais, mas era um assessor famoso no sector comercial de Wall Street, ex-primeiro funcionário executor e presidente do *Advisory Board* e ex-presidente do *Corporate Executive Board* (CEB), contando com ricas experiências de administração empresarial de mais de vinte anos. Estas duas companhias, as melhoras da *benchmarking e best practices* no círculo comercial, têm ajudado administradores superiores de mais de 5000 empresas a elevarem a eficiência do trabalho. Enquanto primeiro alto funcionário de administração do desempenho do governo, ele assume a tarefa de garantir que os 24 departamentos principais do governo federal possam funcionar de modo estável e altamente eficiente e que o uso do orçamento renda os maiores frutos.

Além do primeiro funcionário de administração do desempenho, o presidente Obama ainda nomeou Vivek Kundra como Primeiro Funcionário de Informação (*Chief Information Officer*) e Aneesh P. Chopra como Primeiro Funcionário de Tecnologia (*Chief Technology Officer*). A cooperação estreita destes com Zients tem promovido a cooperação entre departamentos governamentais e a melhoria do desempenho. A sua meta definitiva é certamente elevar a eficiência e eficácia do trabalho do governo.

Ao apresentar o relatório ao Comité de Orçamento do Senado, Zients indicou (em 2009) que o parlamento e o governo no período inicial já tinham feito muitos trabalhos básicos para a administração sobre desempenhos no âmbito do governo. Desde o GPRA até aos PMA e PART do governo de Bush, o sistema proposto produziu sucessivamente milhares de métodos e planos para a administração do desempenho. Independentemente de estes regimes de administração terem rendido quanto a resultados, os seus próprios conteúdos e efectividade devem enfrentar provas periódicas. No entanto, o actual regime de administração do desempenho não tem sido efectivamente usado pelo parlamento e pelos diversos serviços governamentais, nem tem fornecido ao público social informações significativas. A maioria dos métodos de avaliação são dirigidos aos processos e não aos resultados, razão pela qual não pode assegurar a concretização das metas dos departamentos. No fim de contas, os funcionários têm concentrado toda a sua atenção no fornecimento de informações de acordo com o inventário indicado no relatório do desempenho e não têm aproveitado estas informações para a condução da reforma. Este regime de administração do desempenho pode conduzir muito facilmente a que a tarefa de trabalho do governo resulte em nada. Zients

considerou (em 2009) que esta situação devia ser alterada; os funcionários do governo dos diversos níveis deviam usar as metas do desempenho e os indicadores de avaliação para tratar os assuntos prioritários, superintender o processo e diagnosticar os problemas; deviam absorver a experiência das práticas do êxito e do fracasso, aprendendo a usar as metas do desempenho e os indicadores de avaliação para estimular mais participantes dentro e fora da organização no serviço público a terem melhores resultados e a aproveitar mais efectivamente os recursos. Estas palavras de Zients têm descrito para nós, mais ou menos, a linha de reforma da administração do desempenho do governo de Obama.

2. Os Cinco Principais do Regime da Administração do Desempenho do Governo

1) O líder deve dominar completamente o processo da administração dos desempenhos. É importantíssimo os chefes dos diversos departamentos controlarem todo o processo da administração do desempenho, as metas do desempenho e a maneira de avaliação. Os chefes e subchefes devem ser responsáveis pela elaboração das metas de desempenho e os indicadores de avaliação, participar activamente na administração do desempenho interior e assumir a responsabilidade pela concretização das metas do desempenho.

2) É necessário ligar as metas dos departamentos e os indicadores de avaliação, de cima para baixo. Para concretizar as metas de desempenho é necessário distribuir, de cima para baixo, as metas de realização para as subunidades e indivíduos. No passado, só havia muito poucos departamentos que actuavam deste modo e, por isso, era impossível conhecer o grau do desempenho das metas estratégicas dos diversos projectos ou subunidades. A ligação clara entre as metas dos diferentes níveis revestese de grande importância para desempenhar as funções devidas do regime de administração do desempenho.

3) É necessário estabelecer metas e indicadores trans-departamentais que tomem como orientação o resultado. A criação deste sistema de metas de desempenho e indicadores de avaliação contribuirá para a ligação das metas dos diversos departamentos e as missões do governo. Geralmente, as anteriores metas tomavam como orientação o interior e o processo, ou seja, aos diferentes departamentos dentro e fora do governo cabia concretizar grandiosas metas e não muito explícitas. As metas dos departamentos e os indicadores do desempenho devem contribuir para o

apoio à cooperação trans-departamental. Face à missão comum, os departamentos dirigentes e os departamentos auxiliares devem todos saber as suas próprias responsabilidades. Igualmente, os indicadores de medição dos projectos especiais também devem reflectir os seus contributos peculiares sobre estratégia global.

4) É necessário praticar o mecanismo de avaliação e exigência ininterrupta da responsabilidade. Os serviços governamentais de diferentes níveis devem desenvolver o trabalho de avaliação ininterrupta do desempenho. Entretanto, devem ainda aceitar a verificação global do Departamento de Administração e Orçamento ou doutros departamentos. A avaliação dos desempenhos do governo deve ser desenvolvida periodicamente, pelo menos uma vez por trimestre. Só o processo de avaliação rigoroso e altamente frequente pode criar a cultura do desempenho do governo.

5) É necessário tornar transparente o processo de administração do desempenho. A concretização das metas estratégicas do governo carece da participação activa do público, do parlamento e de todos os funcionários do governo. Só a garantia da transparência do processo de administração do desempenho pode promover os participantes a compreenderem a administração do desempenho, estimular mais organizações a participarem, trocar os frutos e cultivar o senso de responsabilidade nos administradores institucionais. Este tipo de transparência é indispensável para o regime de administração dos desempenhos de qualquer governo. Por isso, os diversos departamentos devem dar a conhecer aos funcionários e público social as informações efectivas sobre os desempenhos, tornando assim em realidade o processo de administração do desempenho.

6) Estes cinco princípios contribuem para a promoção da melhoria dos desempenhos do governo federal. A partir de 2009, o governo federal norte-americano desenvolveu a exploração e a prática da administração do desempenho nalguns sectores de actividade.

3. Nova Exploração e Prática da Administração do Desempenho do Governo Federal dos Estados Unidos (Zients, 2009)

1) Tem elaborado as metas do desempenho prioritárias para cada departamento. O Departamento de Administração e Orçamento exige

no guia de elaboração do orçamento departamental publicado nesta Primavera que os diversos departamentos apresentem projectos prioritários (3 a 8 projectos) ambiciosos e com resultados como orientação, que possam tornar-se realidade dentro de um ou dois anos; os chefes dos departamentos participem pessoalmente na elaboração das metas de administração do desempenho, sejam responsáveis pelo trabalho de avaliação dos desempenhos e, entretanto, exerçam a supervisão do andamento dos trabalhos. Além disso, o governo federal ainda incluiu os problemas referentes às mudanças climáticas e à falta de casas ou lares nos diversos departamentos os quais devem ser solucionados, chamando-os para uma cooperação estreita. Zients também tem definido para sua responsabilidade vários problemas trans-departamentais necessários para serem resolvidos prioritariamente, incluindo os referentes à elevação do grau da aplicação tecnológica, à melhoria dos procedimentos de assinatura dos contratos de compra para que sejam mais eficientes, à aceleração do ritmo de contratação, etc. No departamento em que ele trabalha está a ser iniciado um projecto para a reforma das compras e da administração dos contratos e o aproveitamento ainda melhor da preponderância do poder das compras do governo, de modo a que se economizem 400 milhões de dólares norte-americanos nas compras do montante de 5000 milhões de dólares norte-americanos que devem ser pagos anualmente aos comerciantes fornecedores. Este projecto exige dos diversos órgãos subordinados ao departamento, que apresentem o plano para a redução dos pagamentos básicos em 3,5% no ano financeiro de 2010 e em mais 3,5% no ano financeiro de 2011.

2) Tem instalado o quadro de instrumentos de administração (*Federal IT Dashboard*, 2009). Este quadro aproveita os instrumentos visualizados para mostrar de modo vulgar e fácil de compreender ao público as informações sobre os desempenhos recentes, e a prática já tem demonstrado que é um instrumento eficaz para a administração e supervisão das informações sobre os desempenhos dos departamentos públicos e privados. Kundra, primeiro funcionário de informações, começou em 30 de Junho de 2008 a usar, a título experimental, este tipo de quadro de instrumentos para mostrar abertamente os diversos projectos técnicos principais do governo. O quadro é composto por quadros e gráficos, parece um quadro de instrumentos do automóvel e pode mostrar vividamente a situação da despesa de cada técnica informativa do governo federal e o tempo do seu pagamento. O público também pode ver como o primeiro funcionário de informações avalia os desempenhos dos projectos. O *website* do quadro

de instrumentos informativos, uma vez instalado, tem dado resultados imediatos: Há 45 projectos que foram suspensas devido ao facto de terem gasto demais ou de terem sofridos atrasos. O governo pensa tentar estender o uso deste tipo de quadro de instrumentos a outros sectores funcionais, sobretudo referentes aos de compras, de administração financeira e à administração dos assuntos relativos ao pessoal. A interface do quadro de instrumentos de administração do governo federal é muito amistosa e o público social pode conhecer dele as informações e dados sobre os desempenhos dos projectos com que se preocupa, podendo mesmo descarregar por si próprio os relatórios de análise dos desempenhos de que necessita.

3) Tem fornecido aos clientes informações sobre os desempenhos. Por um lado, o governo federal dos Estados Unidos usa o quadro de instrumentos de administração para melhorar o desempenho e, por outro, também o usa para servir o público. Por exemplo, em Junho de 2009, os Serviços de Cidadania e Imigração dos Estados Unidos criaram um sistema para tornar transparente o processo do requerimento sobre a imigração, o que tem vindo a facilitar o público com necessidades e tem vindo a melhorar a imagem de organização. O governo estimula a criação do sistema dirigido aos clientes tal como este, visando reforçar, através da publicação oportuna das informações sobre o desempenho, a responsabilidade administrativa dos diversos departamentos e, entretanto, incluir efectivamente as grandes massas populares no sistema de avaliação.

4) Tem instalado o mecanismo de avaliação rigorosa. A avaliação geral dos desempenhos já não tem surtido o efeito sobre alguns projectos especiais, que necessitam de avaliação periódica e profunda dos seus desempenhos por parte das instituições avaliadoras. O Departamento de Administração e Orçamento tem exigido aos diversos serviços governamentais federais que, a partir do ano de 2011, comecem a fazer primeiramente a avaliação rigorosa dos desempenhos dos projectos sociais, educacionais e económicos, e tem-lhes exigido entretanto que reforcem a sua capacidade de avaliação do desempenho. O então chefe do Departamento, Orszag, ainda criou o grupo de trabalho de avaliação interdepartamental e exigiu aos diversos departamentos que publicassem na *Internet* os resultados da avaliação do desempenho.

5) Pensa compor uma direcção de administração do desempenho. O Departamento de Administração e Orçamento ainda vai reunir grande número de empresários, ex-funcionários governamentais, funcionários de

governos federais e locais, especialistas, estudiosos ou outros funcionários públicos interessados para compor uma vanguarda da reforma da administração do desempenho do governo federal com a finalidade de melhorar a eficácia da administração do desempenho governamental e elevar a sua própria capacidade de avaliação e administração.

4. Características e Renovações da Reforma da Administração do Desempenho do Governo Obama

Alguns comentários consideram que a reforma da administração do desempenho do governo, desenvolvida depois da tomada de posse de Obama, é uma mistura do “novo” com o “velho”. Ele tem conservado o regime de comissário especial de melhoria do desempenho, praticado pelo governo de Bush, mas tem renovado o ART, tem contratado grande número de funcionários federais e tem iniciado novamente o contrato do governo federal. Tem transferido o foco da atenção da avaliação dos projectos para a acção real de concretização das metas prioritárias dos serviços governamentais. Através da nossa análise, vemos que apesar de o governo de Obama não ter formulado o slogan ensurdecido da reforma da administração do desempenho nem tem promovido a metodologia concreta de administração do desempenho, a prática do governo de Obama na administração dos desempenhos tem vindo a mostrar as ideias e características do seu enquadramento de melhoria da administração do desempenho. Em primeiro lugar, a reforma do governo Obama na administração do desempenho presta atenção principal à concretização das metas-chave intencionais e realizáveis, abandonando as metas do desempenho complicadas e insignificantes e mostrando a direcção estratégica do Departamento de Administração e Orçamento do governo federal. Em segundo lugar, o governo Obama dedica-se à promoção de um governo transparente, justo, coordenador e responsável. O actual governo federal dos Estados Unidos presta grande atenção à transparência informativa do processo de administração governamental e sabe usar diversas técnicas informativas para a concretização da abertura informativa, promovendo deste modo, por um lado, a modernização dos serviços governamentais (*U.S. White House*, 2010) e podendo estimular, por outro, o público a participar activamente na governação do governo. Assim, os diversos serviços governamentais podem dirigir-se ao público, ter maior pressão da responsabilidade e melhorar a administração do desempenho. Em terceiro lugar, o Departamento de Administração e Orçamento presta

atenção à colaboração entre os serviços governamentais e à cooperação destes serviços com as instituições exteriores interessadas nos temas importantes. Para evitar a repetição de informações sobre o desempenho, os Departamentos exigem aos chefes e trabalhadores dos diversos serviços que participem activamente na elaboração das metas e seus indicadores, reforçando a responsabilidade dos funcionários e cultivando neles a capacidade de cooperação e coordenação transdepartamental.

II. Novos Progressos do Governo Britânico na Administração do Desempenho

O governo britânico é considerado, desde sempre, o que está na frente mundial no que respeita à administração e prática da realização governamental. A sua administração actual do desempenho é desenvolvida principalmente em torno do seu sistema de “acordo sobre o serviço público”, com a finalidade de construir um enquadramento da despesa pública e administração do desempenho nos serviços da elaboração do plano de despesa a médio e longo prazo, cauteloso e eficaz. Este regime tem início em 1998 e foi concluído em 2010. Como enquadramento eficaz da administração dos desempenhos governamentais, o PSA merece a nossa análise, sobretudo do seu conteúdo e das suas ideias de desenvolvimento.

1. Acordos sobre o Serviço Público (*Public Service Agreements*, PSA, 1998 — Junho de 2010)

1) Em 1998, o Ministério de Finanças da Inglaterra decretou o novo regime da avaliação das políticas — Revisão Global da Despesa (*Comprehensive Spending Review*, CSR) e o PSA. Neste regime está estipulada a revisão, de três em três anos, dos assuntos prioritários da despesa pública do governo e a indicação dos orçamentos dos diversos departamentos. Através da elaboração do plano de despesa para três anos, eleva-se a estabilidade da despesa pública; levam-se os departamentos a elaborarem os seus próprios planos de despesas com antecipação a fim de fornecerem a base mais estável ao cumprimento das funções do serviço público. A separação do orçamento de natureza de capital, do orçamento quotidiano, visa garantir que o investimento de natureza de capital não é excluído por alguns projectos de despesa a curto prazo. Foi apresentado pela primeira vez o sistema de objectivos concretos em relação à despesa pública, que podem ser quantificados, para a construção de um enquadramento contemporâneo da despesa pública e da administração do desempenho

do serviço para a elaboração do plano de despesa a médio e longo prazo, cauteloso e eficaz. O PSA exige aos diversos departamentos que discutam com o ministério das finanças para redigirem o seu livro branco do acordo sobre o serviço público. O livro branco deve incluir as metas e os objectivos dos diversos departamentos e explicar como realizar estas metas e objectivos, quanto tempo e em que medida cumprirão os indicadores do desempenho. Ao mesmo tempo, ainda deve realçar as metas estratégicas, os custos, a justiça, a melhor qualidade e outros aspectos relacionados. Quanto à situação da concretização das metas de diversos níveis, é necessário publicá-la em forma de relatório departamental e de relatório sobre o desempenho sazonal. Além disso, no sistema de acordo sobre o serviço público ainda é necessário definir claramente os responsáveis pela concretização das metas.

2) Desde 1998 até aos dias de hoje, o senso de responsabilidade e as metas do governo britânico para a melhoria da realização, estabelecidos no PSA e enquadramento de administração do desempenho do governo britânico, são desde sempre firmes, apesar de terem ocorrido neles próprios mudanças contínuas.

Figura 1 – O enquadramento de avaliação presta maior atenção às metas do tipo efeito.

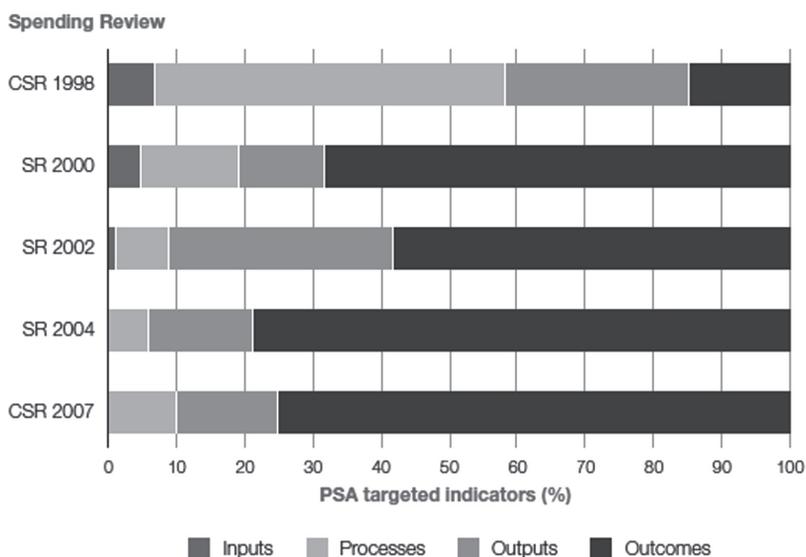


Figura 1: Natureza das metas do PSA (1998-2007)

Fonte dos dados: *National Audit Office* <http://www.nao.org.uk/publications.aspx>

Figura 2 – Este enquadramento absorve continuamente os objectivos conjuntos e os indicadores de avaliação das actividades desenvolvidas entre diversos serviços.

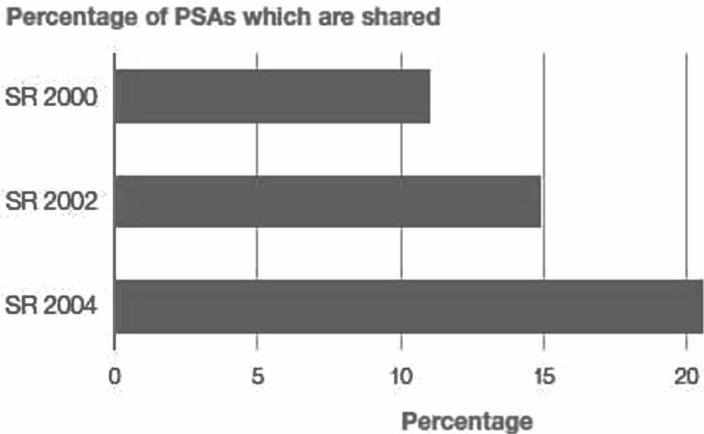


Figura 2: Mudanças dos objectivos e indicadores do PSA (2000-2004)

Fonte dos dados: *National Audit Office* <http://www.nao.org.uk/publications.aspx>

Figura 3 – O enquadramento de avaliação tende gradualmente a prestar atenção aos assuntos prioritários principais, afastando-se progressivamente dos assuntos concretos.

Comprehensive Spending Review (CSR)/Spending Review (SR)	Total number of targets/indicators	Number of specific targets	Specific targets as percentage of total targets/indicators (%)
CSR 1998 (1999-2002)	560	305	55
SR 2000 (2001-2004)	160	84	53
SR 2002 (2003-2006)	127	71	56
SR 2004 (2005-2008)	106	56	53
CSR 2007 (2008-2011)	152	40	26

Figura 3: Mudanças dos assuntos prioritários no enquadramento do PSA

Fonte dos dados: *National Audit Office* <http://www.nao.org.uk/publications.aspx>

3) O CSR2007 indica que o PSA já atingiu a etapa superior. Através da nova definição da quantidade do PSA, o governo acelera ininterruptamente a melhoria do desempenho. O PSA de 2007 inclui os seguintes conteúdos:

(1) Os 30 PSAs e 152 indicadores de avaliação mostram claramente os assuntos mais prioritários do governo dentro do ciclo de avaliação;

(2) Cada PSA tem como anexo um acordo de implementação, em que estão definidas concretamente as diversas actividades para concretizar os resultados previstos na política, incluindo a indicação do organismo que assume a responsabilidade principal;

(3) Cada PSA tem como apoio determinados indicadores de desempenho, nacionais e focalizadores dos resultados previstos;

(4) Cada indicador de desempenho tem como anexo um sumário de medição, que explica a metodologia de cálculo e o uso dos dados;

(5) O PSA e cada organismo público fornecem a cooperação responsável para garantir o fornecimento do serviço público trans-departamental.

(6) O novo apartamento controla os departamentos governamentais e o desenvolvimento dos assuntos através da supervisão processual cíclica, esperando realizar o PSA inter-governamental.

(7) Cada departamento publica os seus objectivos estratégicos, superando o funcionamento departamental e concretizando ainda melhor o acordo sobre o serviço público.

(8) Os objectivos estratégicos de cada departamento têm determinados indicadores do desempenho.

4) No seu projecto de orçamento financeiro para 2009, o governo estabeleceu novamente o enquadramento de avaliação do desempenho a fim de reflectir ainda melhor a procura prioritária da economia. No enquadramento do PSA foi acrescentado um objectivo de comando da situação geral, ou seja, ajudando a população e empresas a afastarem-se o mais rápido do período de depressão e concretizando a prosperidade e desenvolvimento da economia. O governo tem adoptado muitos métodos para tornar em realidade este objectivo, referente aos sectores da economia, forças produtivas, capacidade, emprego, habitação, empresa, transporte e renovação científica. O governo dedica-se continuamente à promoção destes objectivos. Outros 30 PSAs continuam a prestar atenção à melhoria da qualidade dos serviços públicos de que os cidadãos são beneficiários.

5) Em Junho de 2010, a nova legislatura do governo fez cessar o acordo sobre o serviço público, considerando que as publicações governa-

mentais já continham os principais dados e informações, que podem ser fornecidos para uso altamente eficiente dos cidadãos na sua supervisão da despesa pública. Os dados sobre o PSA podem ser consultados no website da comissão de auditoria.

6) Avaliação:

O enquadramento do acordo do governo de Tony Blair sobre o serviço público garante, através do mecanismo de consultas e controlo, alta eficiência e optimização do fornecimento do serviço público governamental. Mas, o próprio PSA tem muitos defeitos que afectam o desempenho das funções devido à diferença informativa e ao monopólio intencional de alguns departamentos governamentais; a maioria esmagadora dos cidadãos e grupos sociais têm dificuldades na compreensão dos diversos objectivos, para não falar da sua participação na elaboração deles. Como os recursos e condições dos diversos departamentos são diferentes, é difícil chegarem a um acordo no aspecto da solução prioritária de problemas; os objectivos do desempenho são demasiado abstractos e difíceis de serem compreendidos e os objectivos estratégicos dos departamentos não são suficientemente estáveis, o que causa grandes dificuldades à avaliação dos desempenhos e ao seguimento das informações; embora o PSA se torne cada vez mais exacto e pormenorizado, até agora não tem conseguido ser ligado com o sistema de administração dos recursos. A nova metodologia de administração do desempenho deve ser mais clara, podendo ser medida e directamente ligada com a administração dos recursos. Além disso, ao enquadramento do PSA falta de mecanismo de prémio e punição eficiente e, por isso, tem dificuldades para desempenhar o papel de estímulo. Alguns funcionários governamentais, partindo do seu estado psicológico de auto-protecção, não querem elaborar objectivos audaciosos. Estes casos são contrários à esperança do desenho do enquadramento do PSA. Apesar de este enquadramento ter manifestado alguns defeitos na sua prática, podemos ver também claramente a distinta exploração do governo britânico no caminho da reforma da administração do desempenho. O acordo sobre o serviço público tem tido certamente frutos abundantes na definição dos diversos objectivos, na elevação da eficiência do trabalho do governo, no reforço da responsabilidade de funcionários governamentais e noutros aspectos.

