

A MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE MACAU — UMA NOVA DINÂMICA?

*Jorge Manuel Morais Costa**

A modernização é um conceito bastante amplo e difuso porém, a palavra ocorre frequentemente quer no sentido político, quer administrativo. Talvez seja simplesmente um sinal de esperança num mundo onde falharam as soluções burocráticas e tecnocráticas por si próprias.

Nos últimos dez anos houve uma tentativa de empenhar a Administração Pública de Macau, no sentido de se activarem novas energias segundo uma nova perspectiva interdisciplinar de mudança social, económica e de desenvolvimento.

*Se o conceito *modernização* pode ser utilizado como um «slogan» político, deverá também ser entendido como um novo fenómeno social; *modernizar não é eliminar o presente, é, isso sim, inová-lo de acordo com as exigências da sociedade, de modo a facilitar-lhe o seu quotidiano.**

Por isso, é que as preocupações das Administrações Públicas contemporâneas se centram na permanente busca de novas soluções que as levem a servir cada vez melhor as comunidades onde se inserem, nos diferentes ramos de actividade a que se dedicam.

*É assim que procuram centrar a sua actividade nos seus *utilizadores/clientes*, procurando melhorar a qualidade dos serviços que disponibilizam e melhorar a capacidade de resposta, de forma a que as suas necessidades e interesses sejam satisfeitos em tempo oportuno.*

*Para o conseguirem, *simplificam processos de trabalho*, nomeadamente *através da eliminação, das disfunções burocráticas, e melhoram os canais de comunicação com a comunidade em geral, e os utilizadores em particular*, numa acção que, envolvendo a Administração como um todo, se centra, preferencialmente, ao nível de cada serviço, porque só assim será verdadeiramente eficaz.*

* Técnico Superior Assessor do Departamento de Modernização Administrativa da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública.

É uma acção que tem de envolver não só os dirigentes e demais trabalhadores da Administração como também os seus utilizadores, devendo constituir-se como uma preocupação constante e sistemática que leve não só à *desburocratização dos procedimentos instituídos* como à *prevenção da institucionalização de novos procedimentos burocratizantes*.

É um facto que nos últimos 10 anos constatámos algumas tendências específicas para a *modernização administrativa*. As próprias Linhas de Acção Governativa para Macau, no domínio da Administração Pública, são um bom exemplo disso. Em suma, houve sempre a preocupação de as activar através de acções conducentes à:

- Orientação para o serviço e para o cliente;
- Gestão de tipo empresarial voltada para os resultados;
- Participação do público;
- Melhoria da informação para os cidadãos;
- Desregulamentação e menos controlo sobre a sociedade;
- Implementação de procedimentos mais fáceis para os utilizadores;
- Introdução generalizada das tecnologias de informação.

Tal como em outros países, Macau está a tentar alcançar esta «*imagem de futuro*» já cimentada e praticada por outros.

No entanto a imitação pode provar ser perigosa, não devemos considerar a *modernização administrativa* como um objectivo que está na moda, mas sim como um instrumento da política social e económica, que apoia a descentralização e a abertura à sociedade.

É preciso termos em consideração que as condições sociais, políticas e tecnológicas, foram profundamente alteradas nos últimos quinze anos. Depois de termos vivido numa sociedade centralizada no poder e caracterizada por uma centralização de recursos, sentimos hoje a influência das novas tecnologias da informação, em que nesta nova sociedade há uma grande preocupação não só com a descentralização e desconcentração de poderes, mas também, com a cooperação e diversidade de valores na sociedade.

Estas são as razões pelas quais existem hoje condições favoráveis para a *modernização administrativa* em Macau.

Posto isto, uma outra questão se coloca: **quais as medidas ou acções introduzidas na Administração Pública de Macau, tendentes à sua modernização?**

Tomemos como exemplo a Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública de Macau.

Ora a adequação das estruturas da Administração Pública aos desafios do período de transição foi e continua a ser o objectivo essencial a prosseguir pelo SAEP, isto é, pela Administração Pública de Macau, cujas tarefas mais importantes são a *organização e a modernização administrativa*, a *simplificação dos procedimentos*, uma *maior aproximação aos cidadãos* e a *correcta gestão dos recursos humanos numa perspectiva de localização*.

Melhor dizendo, o SAFF é um serviço de *estudo, coordenação e apoio técnico* nas áreas do *aperfeiçoamento e modernização da Administração Pública e das políticas de pessoal da Função Pública de Macau*, destacando-se entre outras as seguintes atribuições:

— *Colaborar na definição e promover a execução das políticas de reforma e modernização da Administração Pública de Macau (APM);*

— *Estudar e propor a adequação dos meios e das estruturas às necessidades da APM e promover a simplificação dos processos de trabalho, procurando racionalizar os efectivos e melhorar a capacidade e qualidade de resposta dos serviços públicos aos cidadãos;*

— *Estudar e propor medidas sobre o regime geral da função pública e prestar apoio técnico-jurídico aos serviços e trabalhadores da APM, na sua interpretação e aplicação;*

— *Estudar e propor medidas de política de gestão de pessoal da APM, bem como coordenar e apoiar tecnicamente a sua aplicação;*

— *Estudar as necessidades de formação e propor e avaliar a realização das medidas indispensáveis ao aperfeiçoamento e qualificação profissional dos recursos humanos da APM;*

— *Promover a utilização e a generalização das modernas tecnologias de informação nos serviços públicos, bem como coordenar e apoiar tecnicamente o desenvolvimento e interligação dos sistemas informáticos da APM;*

— *Promover, actualizar e assegurar o acesso aos sistemas de informação e bases de dados comuns à APM;*

— *Assegurar o atendimento e esclarecimento do público relativamente às atribuições e competências dos serviços públicos e ao ordenamento jurídico do território, bem como receber e analisar críticas, sugestões, queixas e reclamações relativas à actividade da APM.*

Ao papel do SAFF no que respeita à *modernização administrativa*, prende-se particularmente com o fornecimento de informação-so-bre a *simplificação de procedimentos, Administrativos*, bem como sensibilizar todos os trabalhadores de APM, no sentido de terem uma no-ção mais concreta do que é **desburocratizar**.

E sensibilizar porquê?

É que desburocratizar não é, apenas, *eliminar normas e formalidades, exigências de papéis ou de pedidos de informação, mas reduzi-las às absolutamente necessárias e pertinentes.*

Desburocratizar não é dar uma qualquer resposta imediata a uma solicitação, mas utilizar apenas o tempo necessário para desenvolver os procedimentos indispensáveis a uma resposta segura, de qualidade e em tempo oportuno.

Por isso é oportuno sabermos em traços breves, o que afinal se fez? Ou melhor dizendo, o que já foi feito em Macau?

Vejamos:

■ Reestruturação dos Serviços Públicos

Desde 1985 tem sido preocupação do Governo de Macau ajustar as estruturas dos serviços públicos, concomitantemente seu pessoal, à evolução da comunidade de Macau, de modo a poder acompanhar e satisfazer as suas exigências como utentes da Administração. E através do Decreto-Lei n.º 85/89/M, de 11 de Agosto e a Lei n.º 8/87/M, de 30 de Julho que foram definidas as *bases gerais da estrutura orgânica da Administração Pública do Território*, institucionalizando uma sistemática assente numa grande flexibilidade de estruturação dos serviços como característica essencial da sua organização.

Os princípios de organização estabelecidos nestes diplomas, aplicaram-se a todos os serviços públicos da Administração Pública de Macau, incluindo os serviços autónomos, com excepção dos Serviços das Forças de Segurança de Macau, e com as necessárias adaptações aos Serviços de Registos e Notariado, Serviços de Saúde, estabelecimentos prisionais e de ensino, bem como à Polícia Judiciária e às secretarias da Assembleia Legislativa e do Conselho Consultivo.

É de salientar que a *Organização dos Serviços Públicos do Território*, teve sempre como base o princípio da flexibilidade necessária para satisfazer os objectivos fundamentais da eficiência e da eficácia, de acordo com os seguintes limites:

- **Do Ponto de Vista da Estrutura**, dando-se ênfase à correspondência, tão correcta quanto possível, quer em termos de nível, quer de número entre as unidades ou subunidades orgânicas e as áreas diferenciadas de actuação;

- **Do Ponto de Vista da Fixação dos Quadros de Pessoal**, o equilíbrio entre cargas de trabalho e os efectivos necessários.

É precisamente e com base nesta preocupação, que em 1994 o Ex.^{mo} **Senhor Governador de Macau no seu Memorando sobre «Estruturação dos Serviços Públicos»** de 25 de Janeiro de 1994 *faz recomendações bastante objectivas no atinente ao não empolamento das estruturas da APM, bem como a proliferação de serviços.*

Passamos a citar algumas medidas extremamente cruciais sobre esta matéria contidas no referido memorando:

I

ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

- *Os serviços públicos são dotados de um órgão de direcção ou de órgãos de gestão e, com excepção dos gabinetes técnicos, dispõem de subunidades orgânicas cujo desenvolvimento vertical deve atender à homogeneidade das funções e ao volume do trabalho a realizar.*

- *A atribuição de níveis estruturais às subunidades orgânicas deve atender ao peso relativo das suas características, designadamente a relevância, a dimensão e a complexidade das funções.*

- *Só excepcionalmente é admissível a manutenção de subunidades com nível de sector, as quais devem ser progressivamente extintas.*

• *Em regra, no desenvolvimento vertical das estruturas, não são admissíveis mais de três níveis estruturais ou dependências hierárquicas, incluindo nesta amplitude o nível máximo de decisão do serviço.*

• *No âmbito dos serviços públicos podem ser criados **organismos dependentes**, equiparados ou não a subunidades orgânicas, vocacionados especialmente para a prestação de serviços à comunidade, essencialmente de carácter cultural, educacional e social.*

II

ESTRUTURAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Os processos de criação, reestruturação ou extinção de serviços públicos, desenvolveram-se pelas seguintes fases:

- *Fase de concepção organizacional;*
- *Fase de formalização da estrutura orgânica.*

Sobre esta matéria podemos afirmar, que até ao momento todos os serviços e organismos públicos de Macau foram reestruturados à luz dos princípios que acabaram de ser enunciados, precedidos a maior parte deles de pareceres técnicos do SAFP.

Quanto à

■ **Normalização Administrativa**

Um grande passo foi dado sobre esta matéria. Considerando que a constante evolução tecnológica a nível dos meios e dos métodos de trabalho, bem como o *objectivo de aproximar a Administração da comunidade*, aconselharam o aperfeiçoamento de algumas disposições e a adopção de inovações que visaram a simplificação e modernização das relações com os utentes, assim, foram reguladas, entre outras, matérias como comunicações oficiais, normalização e validade de documentos e logotipos.

Com este diploma (Decreto-Lei n.º 5/98/M de 1 de Fevereiro) conseguiu-se a normalização dos modelos de impressos em uso na Administração Pública de Macau, quanto ao seu formato e quanto à obrigatoriedade de serem bilíngues, bem como o tipo de linguagem, utilizada, definindo-se ainda a simplificação de alguns procedimentos administrativos, incentivando também a criação de mecanismos e processos de participação dos cidadãos para a melhoria de qualidade dos serviços prestados.

Por outro lado foram divulgados alguns princípios sobre simplificação dos procedimentos relativos à «Publicação de extractos de despachos no *Boletim Oficial*».

É ainda importante salientar que através da publicação do Código do Procedimento Administrativo promoveram-se medidas institucionais e legais de forma a levarem os serviços públicos a simplificar e desburocratizar os procedimentos e práticas administrativas.

Sobre a,

■ Valorização dos Recursos Humanos

É de referir ainda que no *âmbito dos recursos humanos*, intensificou-se o recrutamento e a formação, na perspectiva de uma localização de quadros objectiva, progressiva e qualificada, assistindo-se ao mesmo tempo à promoção da generalização do *uso das línguas portuguesa e chinesa* nos serviços públicos e nas relações com os utentes.

Realizaram-se várias acções de formação ao longo destes anos, sendo oportuno salientar «Os cursos de» *Administração e Gestão Pública* «focalizados para a área da Localização de Quadros» e os cursos especiais para intérpretes-tradutores, na área de «*Generalização do Bilinguismo*».

No que diz respeito à,

■ Informatização dos Serviços Públicos

Expandiu-se a rede telemática (InforMac) quer para os serviços, quer para entidades.

Hoje os serviços públicos bem como as entidades privadas podem contar com uma base de dados sobre toda a Legislação de Macau e de Portugal. Por Macau o programa intitulado «LegisMac». Por Portugal a «Digesto». Esta base é fruto de um protocolo entre a Administração Pública de Macau e a República.

É de salientar ainda três publicações de capital importância dada a sua utilidade não só para os utentes de Administração Pública de Macau como também para todos os trabalhadores.

O Anuário sobre a «Administração Pública de Macau» cuja 1.^a edição teve lugar em 1990 e o Guia do Cidadão em 1992.

A primeira é uma publicação que contém informação actualizada respeitante à organização de Administração Pública de Macau, destacando-se áreas como a «*Macro Estrutura da Administração*», «*Órgãos de Administração de Justiça*», «*Estrutura de Administração Central e Local*» e respectivos organogramas, e o Funcionamento e Processo Administrativo.

A segunda publicação, o Guia do Cidadão — Onde o utente de Administração encontra informação sobre: «Quem», «Onde», «De que modo» e «Quando» pode exercer os seus direitos e cumprir os seus deveres. Que serviços? Que obrigações? Que formalidades?

E ainda de referir que muito recentemente foi editada também pelo SAFP uma publicação subordinada ao título: «*Atendimento ao Público — Ideias e Sugestões*».

Esta publicação reúne algumas ideias sobre o atendimento ao público, bem como sugestões para que o mesmo se processe de um modo adequado e funcional. Através dela pretendeu-se partilhar, com o leitor, observações sobre o atendimento ao público, relevando algumas das suas diversas formas e circunstâncias. Deste modo julga-se contribuir, mais uma vez, para a promoção da *Modernização da Administra-*

ção Pública de Macau e da sua aproximação à população do território, com vista ao prosseguimento do interesse público comum.

Podemos também equacionar, *quais as perspectivas futuras?* Isto é qual o próximo ou próximos passos a dar em prol de uma Administração Pública eficiente e eficaz nos seus métodos de trabalho e gestores canalizados cada vez mais nos utentes os cidadãos?

Não sendo intenção prolongar por muito mais o presente artigo ainda, dentro do possível, julga-se oportuno e dar resposta a esta questão tão sensível.

Ao pensar em preparar a Administração Pública de Macau para as respostas que dela se esperam no próximo milénio implica a dificuldade, e o risco, de prever o que se vai passar daqui a dez ou mais anos.

Não se explicitam aqui previsões. Registam-se apenas algumas indicações como que simples prenúncios, a partir de factos e tendências de algum modo já evidentes nos nossos dias.

Com a atenção centrada o mais possível no território de Macau e desperta para o que já vai acontecendo ou são mesmo previsões feitas fora dele, parece possível arriscar e dizer que no próximo milénio:

— Há-de provavelmente acentuar-se, em Macau, a acelerada evolução das ciências, das tecnologias, dos elementos culturais e das interdependências que já hoje se perfila em quase toda a parte;

— Com a elevação dos níveis educacionais, com a aquisição de maior experiência os cidadãos serão mais exigentes para com a administração e para com tudo o que deles depende;

— A eficácia, isto é, a consecução dos resultados pretendidos pelo futuro executivo e pela sociedade civil, julgo ser a primeira medida para avaliação dos primeiros e o primeiro critério a impor por eles à Administração Pública;

— Porque os recursos são sempre exíguos e todo o desperdício há-de ser cada vez mais condenável, a Administração Pública de Macau terá de pugnar pela eficiência;

— As preocupações com a eficácia e eficiência serão facilitadas pelo aperfeiçoamento crescente das técnicas de gestão pública e das tecnologias da informação;

— O ensino, cada vez mais especializado, irá proporcionar a Macau um número e uma variedade de técnicos que em muito melhorarão as condições de funcionamento das organizações públicas; Macau tenderá cada vez mais para a «indústria» de prestação de serviços;

— Os cidadãos procurarão preservar cada vez mais as suas liberdades e os seus direitos e a sociedade civil afirmará mais uma vigorosa capacidade de iniciativa;

— Os domínios de intervenção da Administração serão progressivamente reduzidos. Ensino, serviços de limpeza, etc.

Num quadro de próximo futuro assim esboçado, **como avançar para a desburocratização da Administração Pública de Macau? O que fazer?**

A ideia da obra a realizar não se compagina com os conceitos habituais — por melhor elaboração que se lhes reconheça — de **Modernização ou de Reforma administrativa**.

Deixando de lado uma possível (necessária?) conceituação, o que se sugere como desburocratização é uma combinação de reforma e de modernização, no sentido de acção vigorosa, sistemática, persistente, que adopte as soluções mais evoluídas que for possível e que privilegie o combate às disfunções existentes nos serviços.

— Se, como hoje todos reconhecem, qualquer grande mudança na Administração Pública não se faz por um «decreto» que, de um dia para o outro, modifique tudo o que há a modificar, tem-se aqui como certo que também um «decreto» é indispensável.

Trata-se do «*design*» organizacional genérico, com os princípios e orientações fundamentais de uma «*nova administração pública*», uma pré-regulação das características que haverão de revestir os limites de intervenção, os modos de funcionamento, o relacionamento com os cidadãos, as configurações desejadas para as organizações públicas, as subordinações aos órgãos políticos, as formas de controle por estes e pelo público, etc.

— Não há, porém, tempo a perder. **A desburocratização** deve avançar, já que há medidas muito construtivas (e urgentes) a tomar contra as disfunções burocráticas.

Sugerem-se as seguintes:

- I — ***Reduzir a intervenção da Administração*** — abdicando sistematicamente de impor formalidades aos cidadãos e outros agentes económicos;
- II — ***Promover uma nova cultura administrativa*** — não só a partir do ensino em geral e da formação profissional de dirigentes e funcionários, é extremamente importante a assimilação profunda de novos valores organizacionais que aproximem os serviços do Estado, com a colaboração interessada do público, porque não é assim tão óbvio, acrescente-se que tal aculturação deve começar pelos agentes de mudança...
- III — ***Melhorar a informação do público sobre as realidades do Território*** — é preciso desenvolver o sistema de autoavaliação dos resultados dos serviços públicos, tornando mais acessível e diversificada a difusão de dados, designadamente sobre as contas públicas e a actividade da Administração, a todos os níveis. Estará aqui em causa, além do mais, tornar a Administração mais aberta e transparente, no tocante tanto a resultados como à aplicação de recursos;
- IV — ***Dar nova expressão às relações da Administração com o público*** — publicando cada vez mais guias orientadores, cuidando do acolhimento nos contactos directos, intensificando orientações para os serviços para o apoio aos

utentes, renovando o processo administrativo não contencioso e inovando quanto à possibilidade de os cidadãos verem efectivamente escutadas as suas reclamações contra serviços ou funcionários. Aliás, o esforço de desburocratização, para ter sucesso, exige a participação e o controlo directo do público em todos os domínios do seu quotidiano relacionamento com os serviços da Administração;

- V — ***Modernizar deliberadamente a gestão pública*** — aprofundando e alargando o esforço em curso para adopção das modernas técnicas orçamentais, e fazendo frutificar a aculturação empresarial moderna, julga-se de fomentar *deliberadamente* a direcção por objectivos das organizações públicas, acompanhada da transparente avaliação de alternativas de acções/meios e do controlo de resultados, pelo executivo e pelo público; pareceria vantajoso que esta ideia fosse escolhida como factor estratégico de toda a mudança desburocratizante;
- VI — ***Incrementar a adopção de novas tecnologias da informação*** — tendo-se já sublinhado o esforço que vem sendo feito na informatização dos serviços públicos, há que prosseguir nesse esforço a caminho de bancos de dados tanto quanto possível interligados, tendo primordialmente em vista facilitar a vida aos cidadãos, diminuir custos, melhorar a informação;
- VII — ***Racionalizar as estruturas orgânicas da Administração*** — para além da redução de serviços e da racional distribuição de funções a que se tem assistido nos últimos anos, afigura-se que a racionalização de estruturas, orientada para a verdadeira desburocratização, precisa de ir bastante mais longe;
- VIII — ***Simplificar os actuais procedimentos administrativos*** — como atrás se disse, o tipo de desburocratização de base teórico-científica aqui preconizado, não exclui a desburocratização no sentido comum e popular da palavra, que melhor se chamará *simplificação administrativa*; sem grande esforço legislativo ou regulamentar, sem esperar por um Código de processo Administrativo. Não-Contencioso, sem investimento em novas tecnologias e sem apreciáveis mudanças em conceitos tradicionais, há muito papel para ser eliminado, muito formulário a recompor, muito procedimento a alterar; peça-se aos parceiros sociais, aos agentes económicos e aos cidadãos que digam o que sofrem e ordene-se a simplificação da Administração.

Se as medidas e as acções preconizadas se inserem na resolução de problemas, a proposta deverá evidenciar os **resultados esperados** com a sua adopção, quer estes sejam de natureza qualitativa quer quantitativa, ou de natureza física ou financeira.

Este aspecto é fundamental para a tomada de decisão e também para a viabilização da avaliação dos resultados.

Outro elemento ainda a incorporar, diz respeito à **afecção dos recursos** materiais, humanos e financeiros. A viabilidade da sua disponibilização é um dado a ponderar, face ao qual se mantêm ou reduzem os objectivos. De um ponto de vista de gestão, nunca se pode dizer que os objectivos não são alcançados porque os recursos não foram suficientes. Aqueles é que podem ter sido mal dimensionados, face aos recursos disponíveis.

A **quantificação dos custos** constitui igualmente um elemento importante nas decisões e deverá ser sempre tentada, mesmo que de forma menos rigorosa. A crise económica na Ásia é um facto, e Macau não foge à regra. E também da ponderação entre os custos de sistema (resultantes do funcionamento actual) e os custos inerentes à mudança, as economias que com ela se esperam, que a decisão de mudar deve ser feita.

Por fim, a **programação** do desenrolar das acções entrará também na apresentação do «projecto de mudança» e deverá incluir a previsão dos **pontos críticos**, sobre os quais terão que incidir acções de regulação do sistema.

Deste modo, de um «projecto de mudança» deverão constar os seguintes **elementos**:

- Objectivos intermédios.
- Medidas — áreas de actuação.
- Acções — formas de actuação.
- Resultados esperados.
- Recursos necessários — humanos;
 - materiais;
 - financeiros.
- Condicionantes.
- Riscos.
- Programação.

IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS

Apesar da mudança de comportamentos se dever ter já feito sentir, é só nesta fase que, verdadeiramente, se introduzem alterações apoiadas em decisões de mudança.

A implementação das soluções depende muito dos consensos conseguidos. Daí que, para além dos processos de concertação anteriores, esta fase implique uma forte mobilização das pessoas.

A constituição **de equipas de projecto** é uma sugestão e elas te-rão que acompanhar e garantir a efectivação das acções previstas, segundo a programação estabelecida, bem como controlar os efeitos provocados. Só deste modo é possível introduzir, atempadamente, as correcções que se mostrem necessárias, quer no que respeita às acções, em si, quer aos recursos a elas afectos ou aos objectivos definidos.

A apreciação regular do clima existente à volta do desenrolar do projecto é também importante, podendo carecer de acções correctivas. Ele constitui um bom barómetro das condições de êxito dos resultados.

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

A avaliação dos resultados é condição indispensável para credibilizar o processo de mudança.

A sua viabilidade depende, em grande parte, da forma como o diagnóstico e o projecto foram elaborados, uma vez que a avaliação exige parâmetros de comparação. Estes serão dados pelos indicadores e descrição das disfunções do diagnóstico e pelos resultados previstos no «projecto de mudança».

As formas de realizar a avaliação terão que reproduzir as utilizadas no diagnóstico — análises estatísticas, entrevistas, reuniões, etc.

A avaliação comparará os dados quantitativos e qualitativos obtidos depois da implementação das soluções, com a situação **existente** no início do projecto.

É importante, contudo, ter em conta que as transformações conseguidas com um projecto desta natureza não se consubstanciam apenas em resultados imediatos, traduzidos em melhorias visíveis, mas também no aumento de capacidades e potencial da organização.

Nos tempos actuais, este último aspecto não é de somenos importância, se tivermos em conta que a sobrevivência das organizações passa, sem dúvida pela sua capacidade de inovação.

Permita-se ainda concluir que o problema da desburocratização respeita a todos os organismos e serviços de Administração Pública, havendo que motivar o interesse e a colaboração de todos os seus trabalhadores, com natural realce para o pessoal de direcção e chefia.

Mas há também que sensibilizar, necessariamente, a opinião pública e fazer-lhe um apelo para que apresente os seus contributos, que se considere indispensáveis para o êxito deste objectivo.

VAMOS ENTÃO TER UMA «NOVA ADMINISTRAÇÃO» PARA O SÉCULO XXI?

Isso depende de factores tão numerosos e importantes que talvez seja melhor não avançar com previsões...

Como já se referiu o presente trabalho não se pretende ser muito mais do que a expressão da *utopia* e da *visão estética*, dois dos «hábitos especiais de pensamento» próprios dos planeadores, neste caso inspirados em contribuições próprias da Ciência da Administração. Não deixa de ter certa *objectividade*, a partir de observação directa e documental e de alguma experiência realmente vivida.

Já seria óptimo que esta busca de uma *administração para Macau no Século XXI* pudesse servir de base, ou de pretexto, para uma discussão aberta e para uma reflexão mais profunda por parte dos muitos interessados que somos na construção de Macau.

Em todo o caso e a terminar é ainda oportuno apresentar aqui nestas linhas que o estilo de gestão é a forma como os gestores procuram alcançar resultados através das pessoas. Tem a ver com o modo como os gestores se comportam como líderes e com o uso que fazem da autoridade que detêm.

Assim, os gestores podem ser autocráticos ou democráticos, rígidos ou flexíveis, directivos ou permissivos, distantes ou afectuosos, destrutivos ou nutritivos, orientados para a tarefa ou para as pessoas, tensos ou descontraídos, enfim, o seu perfil terá sempre que ver com a sua personalidade e com o tipo de cultura existente na organização. Há várias classificações de cultura organizacional. Tentando simplificar, iremos analisar dois tipos de gestão opostos para procurar entender a forma como as culturas se estruturam e se dispõem a «servir» os objectivos decorrentes de cada estilo de gestão.

Os mapas que a seguir se indicam, são bastante elucidativos disso.

Gestão defensiva*

Cultura de desvalorização		
	Estilo de gestão	Comportamento organizacional
Clima	<ul style="list-style-type: none"> • desconfiança • medo • hostilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • pouca confiança em si e na gestão • pouca inovação, medo de correr riscos • focalização sobre o poder
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • manipulação de dados • secretismo • imagem de fachada 	<ul style="list-style-type: none"> • comunicação filtrada e controlada • ausência de emoção na relação profissional • dissimulação dos sentimentos
Construção dos objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • preocupação de poder • predeterminação • imposição/persuasão 	<ul style="list-style-type: none"> • motivações extrínsecas • fraco envolvimento pessoal, ausência de criatividade • sentimento de dependência/alienação, trabalho apático
Tipo de controlo	<ul style="list-style-type: none"> • controlo hierárquico centralizado • regulamentação a todos os níveis 	<ul style="list-style-type: none"> • organização uniforme, rígida e sem consensos • dissimulação, hostilidade, desconfiança • fraca cooperação intergrupos

Gestão participativa*

Cultura de valorização		
	Estilo de gestão	Comportamento organizacional
Clima	<ul style="list-style-type: none"> • confiança • calor • aceitação 	<ul style="list-style-type: none"> • confiança em si e na direcção • diversidade, exploração, inovação • respeito pelo valor pessoal
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • abertura • espontaneidade • sinceridade 	<ul style="list-style-type: none"> • comunicação nos dois sentidos • integração das emoções no trabalho • expressão de sentimentos mais e menos
Construção dos objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • resolução dos problemas • expressão das necessidades • permissividade 	<ul style="list-style-type: none"> • predominância das motivações extrínsecas • empenhamento face às tarefas escolhidas • trabalho de qualidade e criativo • sentimento de responsabilidade
Tipo de controlo	<ul style="list-style-type: none"> • delegação • controlo interno escolhido pelo grupo • externo mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> • repartição do trabalho por consenso • expressão aberta de conflitos e desacordos • flexibilidade da organização do trabalho • resolução dos problemas em grupo

* Suplemento da Revista Dirigir n.º 47 Edição do Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Com o presente artigo mais uma vez estamos cientes no sentido de termos fornecido activamente mais um contributo, mais um instrumento para a melhoria global das instituições do Território permitindo criar uma consciência cada vez mais aguda da importância da qualidade e sentido de gestão em termos dinâmicos de eficácia e eficiência que tenham os seus reflexos na Administração Pública de Macau de modo a estar preparada para os desafios do novo milénio.

