

Estudo sobre a Reforma do Mecanismo Centralizado de Recrutamento da Região Administrativa Especial de Macau

*Chen Ruilian**

O Chefe do Executivo da Região Administrativa Especial de Macau, Ho Hau Wah, afirmou no Relatório das Linhas de Acção Governativa para o Ano Financeiro de 2006 o seguinte: “No plano de valorização profissional dos funcionários públicos, teremos de tomar como referência sistemas mais avançados da função pública, adoptando gradualmente medidas de reforma dos modelos de formação e de provimento dos quadros dirigentes e chefias da Administração, em ordem a formar quadros com elevados valores deontológicos e superior competência”. “No tocante à gestão dos recursos humanos, concluiu-se a proposta referente ao funcionamento do mecanismo de mobilidade dos trabalhadores da Administração Pública. Serão reforçadas a coordenação central e a flexibilidade na distribuição do pessoal. Com base no reforço das funções da Bolsa de Emprego, iremos ampliar e melhorar as funções do mecanismo de recrutamento Centralizado e o respectivo modelo. No próximo ano, procederemos também ao estudo da aplicação desse mecanismo às diversas carreiras”. Assim, fui nomeada pela Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública para coordenar e chefiar o projecto subordinado ao título “A Comparação entre o Mecanismo Centralizado de Recrutamento e o Mecanismo de Mobilidade dos Trabalhadores da Região Administrativa Especial de Macau”. Desde Dezembro do ano de 2005 até Maio de 2006, com o grande empenho da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública (SAFP) e a superior coordenação dos serviços do Governo de Macau, o grupo de trabalho procurou exaustivamente empenhar-se na recolha de enorme quantidade de dados e na elaboração do projecto de comparação entre “O Mecanismo Centralizado de Recrutamento e o Mecanismo de Mobilidade dos Trabalhadores da

* Catedrática e orientadora de doutoramentos da Faculdade de Assuntos Políticos da Universidade Dr. Sun Yat-Sen. Presidente do Instituto do Governo Local na área de Gestão Pública e Territorial do Centro de Estudos da Administração Pública da Universidade Dr. Sun Yat-Sen. Presidente honorária da Associação de Estudos na área de Gestão Pública do território de Macau. Exerce ainda funções de consultora e redactora de estudos para o governo local na área de gestão pública e territorial.

Região Administrativa Especial de Macau”. O mencionado relatório ficou concluído em Maio de 2006 e obteve apreciação favorável por parte dos peritos. Esta dissertação tem então como base o referido relatório.

I. A situação actual e os problemas do mecanismo centralizado de recrutamento dos funcionários públicos da Administração de Macau

O actual regime jurídico da função pública entrou em vigor no ano de 1989, tendo sido sujeito a uma revisão parcial no ano de 1998. Actualmente, o recrutamento de funcionários para a Administração Pública compreende dois regimes: o regime de Mecanismo Centralizado de Recrutamento e o regime de recrutamento descentralizado, isto é, por iniciativa dos próprios serviços.

1. Regime de Mecanismo Centralizado de Recrutamento

Nos termos do artigo 72º do Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau, compete ao SAFP a gestão centralizada dos processos de recrutamento e selecção para ingresso nas carreiras de técnico auxiliar e oficial administrativo. O procedimento concreto é o seguinte:

1) os serviços, conforme as necessidades e os lugares vagos, devem comunicar ao SAFP, o número de lugares a preencher e a categoria a prover. Após autorização superior, desencadeia-se o processo de concurso público para afectação;

2) devem ser publicados anúncios nos órgãos de comunicação social antes do recrutamento público;

3) o SAFP é responsável pela constituição do júri de avaliação dos candidatos, elaboração das provas e avaliação das mesmas;

4) os conhecimentos dos candidatos devem ser avaliados por meio de provas e entrevistas;

5) os candidatos aprovados frequentam um curso com a duração de três meses, transitando depois para uma situação de reserva. De um modo geral, esta situação de reserva é válida por um período que pode ir de um a dois anos.

6) quando surgir alguma vaga, o SAEP estudará a situação do serviço onde ela exista e as condições dos candidatos em reserva, procedendo depois à afectação do pessoal para o serviço em questão.

O regime de recrutamento central acima mencionado desempenha um papel importante na selecção de candidatos com as necessárias aptidões. Porém, o mesmo enfrenta dos seguintes problemas: (1) Os serviços onde existem as vagas não têm direito a participar no processo do recrutamento, pois é a entidade de recrutamento central que conduz todo o processo. (2) Neste regime de recrutamento centralizado podem eventualmente surgir divergências entre a afectação de um determinado candidato e as necessidades do serviço em causa, se esse candidato não reunir as condições necessárias para o bom desempenho das funções que lhe forem confiadas. Cabe à entidade de recrutamento central afectar articuladamente os candidatos aos serviços onde existam vagas. No actual regime de recrutamento central existe no entanto a eventualidade de ser despoletada alguma divergência entre a afectação feita pela entidade e o candidato que os serviços necessitavam para preencher as vagas. (3) Então este regime não pode responder à urgência das necessidades de pessoal.

2. O regime de recrutamento por iniciativa dos próprios serviços

Nos termos do Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau, o regime de recrutamento dos demais trabalhadores (para além de regime de recrutamento central), i.e. técnico auxiliar e pessoal administrativo, é da iniciativa dos próprios serviços, conforme a necessidade de cada serviço. Neste tipo de recrutamento tem sido adoptado um processo semelhante ao do regime de recrutamento central, constituindo-se um júri próprio. Segundo esta investigação, o regime de recrutamento por iniciativa dos próprios serviços tem ainda os seguintes problemas:

- 1) O elevado custo da organização do recrutamento.

Como há a obrigação de cumprir a lei no recrutamento dos trabalhadores, cada serviço deve constituir sempre um júri próprio quando o recrutamento for da sua própria iniciativa; porém, o processo de recrutamento demora algum tempo, três a seis meses, no mínimo, a partir da divulgação das vagas, provas de conhecimentos, entrevista profissional,

publicação dos resultados e fase de recurso. Alguns serviços queixaram-se, porque o processo de recrutamento de dois interpretes-tradutores demorou mais de um ano: divulgação do anúncio nos órgãos de comunicação social, prova escrita, entrevista profissional, requisição ao SAFP, verificação de cada um dos processos e por último a fase de recurso, foram estas as etapas da demora. Devido à descentralização, vão-se repetindo sempre os mesmos procedimentos e os candidatos podem participar em concursos nos vários serviços. Tudo isso aumenta os custos em recursos humanos e materiais.

2) O critério de recrutamento não se encontra uniformizado.

Segundo o estipulado por lei, a fase de concurso para provimento de vagas no quadro rege-se por percentagens, as quais se dividem da seguinte maneira: provas de conhecimento, entrevista profissional e análise curricular. Segundo este regime, é definido por cada um dos serviços o critério de recrutamento, o que não passa de um artifício. Na legislação não se encontram claramente regulados nem especificados os procedimentos, seja o método de regulamento para as formas de provimento de vagas, sejam os critérios de recrutamento do pessoal a contratar. Não se encontra também claramente definido um critério unitário e objectivo, para a promoção de dirigentes e chefias.

3) O controlo de provimento dos quadros da função pública não é rigoroso.

Mesmo que haja acréscimo ou redução do pessoal no quadro devem-se cumprir certos procedimentos. Isto não se encontra previsto no recrutamento dos contratados além do quadro; por isso os serviços podem acrescentar ou reduzir pessoal como quiserem. Este fenómeno não restritivo inflaciona o número de toda a equipa de trabalhadores da Administração Pública.

4) Falta à Administração de Macau uma entidade coordenadora que reconheça as habilitações académicas.

Actualmente os candidatos em Macau obtêm as suas habilitações em vários países ou territórios, o que torna difícil aos serviços onde existem vagas ajuizá-las. Portanto, é necessário urgentemente criar uma entidade centralizadora que reconheça as habilitações académicas e profissionais dos candidatos.

5) Pouca escolha para candidatos.

Acontece muitas vezes existir uma vaga para vários candidatos. Estes não olham a que a vaga corresponda ou não à sua área, ou que tenham habilitação académica superior compatível a essa vaga. A maior parte dos candidatos concorre a vagas de nível académico mais baixo do que o seu. Assim não só desperdiçam as suas capacidades, como também, à medida que o tempo passa, alguns deles vão-se queixando que são “postos na prateleira”. Esta questão influencia o mau funcionamento e desempenho do seu trabalho por falta de motivação. Segundo a investigação feita, alguns serviços afirmaram que o recrutamento feito por sua iniciativa, tem como consequência muitos candidatos para poucas vagas, tornando-se injusto para os candidatos. Se se realizar o regime de recrutamento centralizado, pode acontecer haver muitos candidatos e muitas vagas. Desta maneira, quer os candidatos, quer os serviços podem escolher os que lhes forem mais ajustados.

6) As provas feitas pelos serviços de forma descentralizada, cujo júri não seja constituído por especialistas, bem como a não existência de uma boa base de dados, resultam em perguntas demasiado fáceis nas provas. Assim os candidatos conseguem passá-las facilmente. Isto não facilita a justiça, a racionalidade, a igualdade no recrutamento e a melhoria na qualificação dos concorrentes. Além disso, não se pode evitar a suspeita da “cunha”. Portanto, este fenómeno só pode parar quando se redesenhar outro tipo de regime.

II. A referência às experiências dos regimes de recrutamento da China Continental, Hong Kong, Taiwan, Singapura, e demais países e territórios

Existe um ditado chinês que afirma que “*De uma montanha de pedras, pode sempre extrair-se um jade*”. Assim também nós podemos aproveitar os aspectos mais relevantes acerca do regime de recrutamento da China Continental, de Hong Kong, de Taiwan, de Singapura e de mais países e territórios. Mencionaremos portanto os aspectos que merecem referência.

1. Criação de um mecanismo de recrutamento central

Mecanismo de recrutamento central significa que tem que se estabelecer uma entidade agregadora que gira todos os funcionários públicos,

desenvolva independentemente actividades pessoais e administrativas, exerça autonomamente o direito de abrir concursos de ingresso, controle o recrutamento dos candidatos, bem como verifique as melhores qualificações destes. As vantagens deste regime podem considerar-se de um modo geral favoráveis, visto que se podem planear sistematicamente os trabalhos administrativos das pessoas, implementar a igualdade nos procedimentos de recrutamento, igualar os critérios, centralizar aptidões e matérias, a fim de economizar custos administrativos.

2. Estabelecimento de uma entidade centralizada de recrutamento dos funcionários públicos

A China Continental estabeleceu uma entidade responsável pelo concurso de ingresso de funcionários públicos no sistema administrativo interno do governo, que coordena e gere globalmente o concurso de ingresso dos funcionários públicos. Nos termos do artigo 22.º do Regulamento do Funcionalismo Público da República Popular da China, “*À entidade central responsável pelos funcionários públicos compete a organização do concurso de ingresso dos funcionários públicos do órgão central e seus subordinados. À entidade responsável pelos funcionários públicos provinciais compete a organização do concurso de ingresso dos funcionários públicos da entidade local. Quando houver necessidade, a entidade responsável pelos funcionários públicos provinciais, pode delegar e constituir uma entidade responsável pelos funcionários públicos a nível de cidade.*”

Após a passagem da administração de Hong Kong para a República Popular da China, com o pressuposto de se manter basicamente inalterado o sistema de gestão dos funcionários públicos, ajustaram-se e intensificaram-se as funções do ex-organismo consultivo de gestão dos respectivos funcionários, tendo-se alterado também as denominações de alguns organismos, entre outros, o Serviço de Funcionários Públicos (Civil Service Bureau) que foi o que mais alterações sofreu. Esse Serviço é uma entidade independente do governo de Hong Kong que gere globalmente os assuntos dos funcionários. Observou-se uma evolução no desempenho desde a extinta Delegação de Funcionários Públicos (Civil Service Branch), designação dada ao anterior organismo hoje denominado, Serviço de Funcionários Públicos. O nascimento do Serviço de Funcionários Públicos, começou por determinar o regime de gestão dos respectivos funcionários, como um sistema de “regime inter-

no” autónomo, sendo a sua principal missão assegurar que o governo disponha de uma equipa de funcionários públicos honesta, fiel, eficaz e que preste os melhores serviços aos cidadãos.

O sistema de gestão de pessoal em Taiwan denominado “Lei de Gestão em Linha Vertical” é implementado com grande rigor . “Lei de Gestão em Linha Vertical” significa, nos termos das disposições da gestão de pessoal, que a nomeação e a exoneração de funcionários públicos é controlada globalmente pela entidade central responsável pelos respectivos funcionários. Esta entidade pode delegar competências hierarquicamente, consoante o caso concreto. Sendo a entidade máxima responsável pelos concursos de ingresso, a este “Serviço de Concurso de Ingresso” compete: organizar provas, tratar dos assuntos de funcionários públicos, da previdência, da sobrevivência, bem como da nomeação e exoneração de pessoal, avaliação, remunerações, promoções, louvores, castigos etc. A “Divisão de Recrutamento e Selecção” exerce as suas funções no âmbito da selecção de funcionários públicos conforme as disposições da lei orgânica do “Serviço de Concurso e Ingresso”. Ao júri compete a responsabilidade sobre assuntos relativos a provas. Nos termos de lei orgânica do “Serviço de Concurso de Ingresso”, uma das atribuições do “Departamento de Funcionários Públicos” é a nomeação dos funcionários. Portanto o “Departamento de Funcionários Públicos” é a entidade que nomeia esses funcionários.

A entidade que gere os funcionários públicos de Singapura é denominada “Comissão de Serviço Público” e o seu estatuto está consagrado na Constituição. Esta Comissão é autónoma sendo uma entidade que funciona independentemente dos outros Serviços do governo. Tem como funções principais: o recrutamento, a promoção, a disciplina e a distribuição de bolsas de estudo a funcionários públicos (esta disposição não se aplica aos funcionários públicos da polícia, com postos abaixo de Chefe, e aos trabalhadores que auferem vencimentos diários no Departamento de Justiça e Entidade Legislativa). A Comissão é uma entidade independente, gerida directamente pelo Presidente. Ninguém pode interferir ou influenciar o seu trabalho. O recrutamento de funcionários públicos em Singapura deve ser sempre autorizado pela “Comissão de Serviço Público”. Os funcionários públicos de nível quatro, desde há alguns anos podiam ser recrutados directamente por cada serviço, mas à “Comissão de Serviço Público” cabe sempre o direito de chamar a si essas competências.

3. Princípios a seguir: “abertura de concurso para ingresso”, “selecção do candidato mais qualificado”. Garantia de uma prova igual, justa e aberta a todos os concorrentes

Tomando como referência os princípios básicos do concurso de ingresso dos funcionários públicos dos vários países e territórios, verificamos que existem em todos eles um denominador comum que é: “abrir sempre concurso de ingresso”, “abrir sempre concurso público”, “seleccionar sempre o candidato mais qualificado”. Se forem rigorosamente cumpridos estes princípios de objectividade e justiça sobre as capacidades dos candidatos, o governo beneficiará com o recrutamento de valores, promovendo a eficácia a nível da sua administração e gestão.

Tomemos agora como exemplo a China Continental. Nos termos do artigo 21.º do Regulamento do Funcionalismo Público da República Popular da China, “Quando houver um funcionário cuja categoria seja inferior a chefe de secção, deve realizar-se um concurso aberto. A prova deve ser rigorosa, haver igualdade de oportunidades para todos os candidatos e ser seleccionado o candidato mais qualificado.” O artigo 26.º do respectivo Regulamento também estipula: “Quando houver necessidade de recrutamento de um funcionário, deve publicar-se um anúncio de abertura de concurso nos órgãos de comunicação social. Nesse anúncio deve constar a categoria, com indicação do número de lugares a preencher, os requisitos de admissão, os documentos a apresentar, bem como as demais informações que os candidatos devem saber.” “A entidade de recrutamento deve tomar as medidas adequadas com o fim de facilitar aos cidadãos o acesso ao concurso.”

De acordo com os princípios de recrutamento dos funcionários públicos da Região Administrativa Especial de Hong Kong, todos os candidatos devem obter aprovação no concurso, tendo este como objectivo uma maior competição entre os concorrentes. Sempre que existam lugares para categorias não especializadas e que o provimento da vaga não possa ser preenchido por pessoal desse serviço, ou que para essa categoria sejam exigidos requisitos especiais, então tem de ser aberto concurso público a fim de recrutar pessoal adequado para o preenchimento. O governo da Região Administrativa Especial de Hong Kong como empregador, tem de garantir a igualdade de direitos, bem como esforçar-se no combate à discriminação: deficiência física, estado civil, gravidez, idade, papel

familiar, orientação sexual e racial. De um modo geral, os requisitos de ingresso para as vagas de funcionários públicos de Hong Kong, dependem das habilitações académicas ou profissionais (ou equiparadas) adquiridas em instituições de ensino educativas locais ou em associações profissionais. São ainda consideradas competências especiais dos candidatos: a experiência profissional, os conhecimentos linguísticos, outras capacidades, aptidões e ética. O governo da RAEHK determina expressamente que todos os avisos de recrutamento para cada serviço, devem estar disponíveis no “*website*” do “Serviço de Funcionário Público” e que sejam sempre publicados nos jornais locais. Quando não houver candidatos adequados à vaga, deve o anúncio ser publicado nos jornais exteriores.

Taiwan regula os princípios acima mencionados através de uma norma constitucional. Nos termos do artigo 89.º da Constituição, deve realizar-se um sistema de prova de concurso público na selecção de funcionários públicos, em caso algum, podendo ser admitido um candidato reprovado. A “Lei do Concurso do Funcionalismo Público” determina ainda: “Realização de um concurso para funcionários públicos aberto a toda a população. No critério da análise dos resultados não podem interferir condições especiais que se baseiem na identidade do candidato.

Noutros países desenvolvidos também existem disposições específicas semelhantes. Tomemos agora como exemplo, a “Lei da Reforma do Funcionalismo Público” dos Estados Unidos da América a qual: “se compromete a garantir a igualdade de circunstâncias a todos os concorrentes nos concursos públicos, que o ingresso e as promoções dependam apenas das competências, conhecimentos e capacidades de cada um.” “Todos os funcionários públicos e candidatos, sem qualquer distinção, convicções políticas, raça, cor, credo, origem, sexo, estado civil, idade, deficiência física, devem ser tratados igualmente e racionalmente nas áreas de gestão de pessoal”. O governo federal dos EUA disponibiliza ainda duzentos Centros de Informação ao Público e oitocentos telefones gratuitos para os cidadãos poderem consultar informações sobre o concurso de funcionários públicos.

No Japão, a “Lei do Funcionalismo público do Estado” determina: “Todos os cidadãos se encontram em igualdade de circunstâncias para aceder aos requisitos do concurso, definidos pelo Serviço de Gestão de Pessoal. Este concurso deve ser sempre aberto ao público.” Antes de recrutar os funcionários públicos, o governo japonês difunde amplamente

o concurso, nos órgãos de comunicação social. Sempre que um organismo requerer um funcionário ao “Serviço de Gestão de Pessoal Japonês” este envia a lista dos cinco primeiros classificados da lista de aprovados e depois manda-a para o serviço onde existem vagas, para seleccionar um deles.

O “Estatuto Geral do Funcionalismo Público de França” determina: “O júri deve publicar a lista com as notas dos candidatos de cada concurso. Os candidatos aprovados vão preenchendo as vagas segundo a ordenação da respectiva lista.”

A “Lei do Funcionalismo Público da Federação Suíça” estipula: “O provimento de vagas (de funcionário público) depende dos resultados do concurso e do estágio.”

4. Implementação do regime de provas para recrutamento e classificação

O regime de recrutamento para o funcionalismo público engloba vários aspectos, sendo o primeiro a participação no concurso como forma de adquirir o estatuto de funcionário público. De um modo geral, existem no mundo, dois tipos de recrutamento de funcionários:

1) Para as categorias mais baixas, realização de concurso público para afectação de vagas. Para as categorias altas, realização de promoções a nível interno ou transferência externa de pessoas para preenchimento de vagas.

2) Deve seleccionar-se sempre o candidato mais qualificado para preencher o lugar, seja para cargo dirigente ou não. A única diferença na candidatura são os requisitos e o conteúdo da prova dos candidatos.

Na China Continental, a prova para a entrada no funcionalismo público é só feita para lugares inferiores a chefe de secção. Para as chefias e dirigentes, o concurso é público (a maioria subchefes de departamento). O primeiro método utiliza-se para lugares de funcionários normais, o segundo método para os cargos de dirigente. No primeiro, o candidato pode ter acabado o curso nesse ano, pode ser uma pessoa que já tenha profissão e que tenha idade inferior a 35 anos. Sendo que para o segundo caso, cargo de dirigente, os requisitos são mais rigorosos. Geralmente exige-se um certo tempo de experiência no cargo anterior ou no lugar

actual. São portanto consideradas, a experiência profissional, uma determinada idade e habilitação académica. A maioria dos candidatos já são funcionários públicos. O segundo método é organizado pelas entidades locais.

O Regulamento do Funcionalismo Público da República Popular da China, entrou em vigor em 1 de Janeiro de 2006 e determina expressamente o regime de recrutamento. Nos termos do artigo 95.º do referido regulamento, “Após a autorização da entidade responsável pelos funcionários públicos provinciais, é ao organismo, conforme as necessidades, que compete efectuar o recrutamento para os lugares da especialidade e lugares auxiliares”. Os lugares da especialidade estão normalmente relacionados com a área financeira, contabilística, jurídica e informática; os lugares auxiliares têm a ver com postos de oficial administrativo, gestão de dados, tratamento de expediente, registo de dados, etc. Todas estas funções têm características de rotatividade de serviço, podendo os serviços estar em conexão com o mercado de candidatos para melhor aproveitar as aptidões de cada um e assim reduzir eficazmente o custo de recrutamento.

A divulgação do regime de recrutamento tem como objectivo satisfazer ao organismo do Estado, as necessidades de pessoal especializado, facilitando a baixa de custo de recrutamento. Sugere-se portanto que para as funções e trabalho auxiliar haja rotatividade, se devam recrutar pessoas em tempo considerado oportuno, de uma forma flexível e conveniente.

As várias carreiras podem dividir-se segundo funções conforme o exemplo dos funcionários públicos de Hong Kong. Estas carreiras compreendem categorias hierarquizadas. Dentro de uma carreira, os funcionários públicos cuja categoria seja de nível mais baixo (categoria básica), são recrutados por concurso público, e/ou recrutados por outras carreiras. Quando houver lugar para uma categoria de nível mais alto (promoção ou categoria de chefia), sempre que seja necessário e haja razão bastante, então este lugar pode ser provido através de recrutamento. Os destinatários podem ser funcionários públicos especializados e que sejam originários de outras carreiras, ou que não pertençam ao funcionalismo público. Os princípios de recrutamento de funcionários públicos baseiam-se em anúncio ao público e concorrência leal. Os lugares de funcionários públicos, são preenchidos através de uma selecção competitiva, a fim de seleccionar o melhor e mais qualificado candidato. Pode ser efectuada

uma prova escrita ou outra prova sobre a capacidade do candidato, a fim de demonstrar se as suas capacidades são de bom nível e competitivas, ou ainda, para definir se poderá ou não participar na entrevista de selecção.

A partir de Janeiro de 1999, Hong Kong aprovou um regime de contrato celebrado com pessoal não pertencente ao funcionalismo público como medida permanente, facilitando assim a ordenação mais flexível dos contratos provisórios de emprego de curto prazo. O regime de contrato celebrado com o pessoal não pertencente ao funcionalismo público permite aos serviços, conforme indicações do Serviço de Funcionários Públicos (Civil Service Bureau), fazer contratos por um prazo que não exceda três anos e com condições flexíveis, para trabalhadores que não sejam funcionários públicos. Os serviços podem recrutar o pessoal mais eficazmente e responder às necessidades de serviço de curto prazo, de tempo parcial ou de intensa mobilidade o que acontece frequentemente.

Cerca de 85% dos funcionários públicos dos EUA têm de passar a prova de concurso público para obter os seus lugares, porém, para os lugares de carreiras profissionais e especiais, tais como provas de ingresso para lugares de advogados, clérigos, médicos, e funcionários de correios, adapta-se a prova de admissão aos candidatos que já têm habilitações ou requisitos profissionais necessários e, normalmente, realiza-se somente a entrevista. Estes tipos de funcionários públicos atingem 15% do total. Os EUA regulam ainda o regime de “ingresso lateralmente”, o que significa que não é necessário aos funcionários públicos de nível superior serem promovidos desde o nível mais baixo. A Inglaterra optou pela realização de uma entrevista individual aos candidatos que já detêm habilitações ou certificados qualificados. Sendo assim, só se verifica a experiência do candidato ou a sua capacidade prática.

5. Formalidades e conteúdos da prova em primeiro lugar, seguindo-se a fase da prova escrita e concluindo com a entrevista

A maioria dos países e territórios que elaboram provas para o concurso no funcionalismo público, tem em atenção os lugares a preencher e as carreiras, dividindo-as em várias categorias e grupos. Acerca da formalidade e conteúdo da prova, regra geral realiza-se em primeiro lugar uma prova escrita e a seguir a entrevista. Quanto à prova escrita, compete na maioria dos casos, ao órgão centralizado de recrutamento organizá-la.

Porém, conforme os lugares a prover, realiza-se uma prova escrita classificada e a entrevista é organizada pelos serviços interessados, sob a supervisão do órgão centralizado de recrutamento. Segundo as várias carreiras e categorias, os métodos de prova, conteúdo e requisitos dos candidatos são diferentes. Por exemplo, a partir do ano de 2002, a prova para concurso a funcionário público do governo central da China Continental e do órgão do Estado, depende da natureza do lugar a prover e podem ser classificados em dois tipos:

Primeiro: órgão do Partido Comunista da China, órgão de Administração do Estado Central, organismo provincial e organismo parcialmente subordinado do órgão de gestão hierárquica central, entidade empresarial subordinada pelo Conselho de Estado que segue parcialmente o regime de funcionário público;

Segundo tipo: todos os órgãos territoriais (ou de cidade) que são subordinados ao órgão de gestão hierárquica central, organismo provincial e organismo parcialmente subordinado do órgão de gestão hierárquica central, entidade empresarial subordinada ao Conselho de Estado que segue parcialmente o regime de funcionalismo público.

As disciplinas das provas de concurso são comuns aos lugares de primeiro tipo e constam de: “Teste de capacidade profissional administrativo I” e “Dialéctica”. O “Teste de capacidade profissional administrativo I” compreende as áreas de: conhecimentos comuns, incluindo política, direito, economia, gestão, humanidades, ciência e tecnologia, etc.; A “Dialéctica” compreende as áreas de: verificação da capacidade do candidato se ele for funcionário público, aplicando a filosofia marxista e a teoria de Deng Xiaoping, bem como os conhecimentos de gestão e administração, a maneira de ser capaz de resolver os problemas práticos, bem como as capacidades de compreensão da leitura, análise complexa, e linguagem empregue. A disciplina da prova de concurso comum para os lugares de segundo tipo consta: “Teste de capacidade profissional administrativo II”. As modalidades, a quantidade e a dificuldade desta disciplina não são iguais às do primeiro tipo. O conteúdo das provas escritas profissionais e as modalidades, são definidas pelos serviços interessados. Na prática o concurso público depende do local onde se realiza, sendo que algumas províncias acrescentam conteúdos aos conhecimentos que são basicamente comuns a todas elas (inclusão de conhecimentos na área política, do direito, da economia, da gestão, do humanismo, da ciência e da tecnologia, etc.).

Em Taiwan há dois tipos de concurso para ingresso no funcionalismo público, concurso superior e concurso ordinário. A prova para o concurso superior compreende três níveis:

O nível I destina-se a doutorados, ou a candidatos que tenham obtido aprovação na prova de nível II.

O nível II, destina-se a mestres, ou a candidatos que tenham obtido aprovação na prova de nível III.

O nível III destina-se aos licenciados e bacharéis, ou a candidatos aprovados no concurso ordinário.

À prova ordinária podem concorrer aqueles que tiverem concluído o ensino secundário ou a escola técnico-profissional. No que diz respeito à prova primária, não se põem condições; pode concorrer a ela qualquer cidadão com 18 anos de idade. Além disso, Taiwan dispõe de um exame específico para recrutamento de pessoal para entidades específicas; tomemos como exemplo a polícia, os serviços de informações e entidades de segurança do Estado. O exame específico compreende cinco níveis: sendo que o nível I é equiparado ao concurso superior de nível 1; O nível II é equiparado ao concurso superior de nível 2; O nível III é equiparado ao concurso superior de nível 3; O nível IV é equiparado ao concurso ordinário; O nível V é equiparado à prova primária.

Antigamente, ao concurso superior só podiam concorrer os candidatos que estivessem na mesma faculdade ou em faculdade semelhante. Actualmente, o novo regime adapta o princípio de “candidatar sem restrições, seleccionar com rigor”. Portanto se alguém se candidatar à prova da área administrativa já não terá restrições no curso frequentado, o finalista pode concorrer flexivelmente e com mais escolha. O exame específico realiza-se tendo como fim a satisfação de exigências de um serviço específico ou pode ter como destinatário pessoas com dificuldades especiais, sendo em princípio um “exame específico para uma exigência especial”, não se realiza a nível nacional como o concurso superior ou como o concurso ordinário, cujos aprovados podem ser providos em qualquer tipo de serviço. O concurso superior, ordinário e específico têm duas etapas cada: prova escrita e formação.

A formação compreende: a formação básica e a formação prática. A formação básica realiza-se numa entidade centralizadora, a formação prática realiza-se em cada um dos serviços. Estas duas etapas vão de quatro

meses a um ano. Só ficará aprovado na formação quem concluir a prova e a quem for distribuído o certificado. Se o candidato passar na prova escrita e por motivo de força maior, por exemplo, ter de entrar para um curso ou ter de cumprir serviço militar obrigatório, pode pedir a prorrogação uma vez para participar na referida formação. Esta prorrogação tem um prazo que vai de seis meses a três anos. Os funcionários públicos efectivos ou quem já tenha sido aprovado na respectiva formação, podem pedir dispensa da participação de formação.

III. Caminhos a seguir para a reforma do mecanismo de recrutamento e provimento de lugares dos trabalhadores da Administração Pública da RAEM.

1. Caminho de passagem à reforma

O Chefe do Executivo da Região Administrativa Especial de Macau, Ho Hau Wah, afirmou no Relatório das Linhas de Acção Governativa para o Ano Financeiro de 2007 o seguinte: “ O Governo, partindo de uma visão estratégica e global, para além de impulsionar a execução de projectos de reforma específicos e sectoriais, decidiu, para o próximo ano, inaugurar uma reforma global da Função Pública, no sentido de estimular maior dinamismo dos trabalhadores e criar condições para que estes realizem as suas potencialidades, elevem a qualidade do seu desempenho e reforcem o seu espírito de coesão. Queremos que o nosso corpo de funcionários seja responsável, competente, honesto, pragmático e criativo”.

No meu entender, para termos uma reforma apurada e de excelência do mecanismo de recrutamento, bem como do provimento de lugares dos trabalhadores da Administração Pública da RAEM, temos de estar bem atentos e fazer um estudo comparativo das experiências do mecanismo de recrutamento do funcionalismo público de outros países mais avançados, especialmente da China Continental, de Hong Kong e de Taiwan, bem como de Singapura e demais países e territórios. A proposta de reforma, não pode ficar-se unicamente pela relação e pelas tendências de reformas dos regimes do funcionalismo público moderno, mas há também que responder à realidade da Região Administrativa Especial de Macau; há que ter uma visão estratégica, bem como uma proposta funcional. O caminho de passagem à reforma, no mecanismo de recrutamento dos trabalhadores da RAEM mencionado neste estudo, pretende observar os seguintes princípios:

Primeiro: Relacionar a actualidade de Macau com as transformações que estão a ocorrer nesta época. Neste estudo procurou-se, não só acen-tuar a correspondência com as tendências das reformas, mas também verificar os métodos mais avançados que tornam viável a Administração Pública Internacional; destacar a “ecologia acomodável” interna e exte-rior à Administração Pública da RAEM.

Segundo: Facilitar um recrutamento igual, justo e aberto, uma boa eficiência no procedimento de recrutamento, de forma a promover a re-dução de custos, favorecendo a valorização e promoção da actividade e iniciativa no processo de recrutamento de todos serviços do governo.

Terceiro: Promover a ciência, a modernização e o mecanismo de recrutamento dos trabalhadores da Administração Pública da RAEM, apaziguando as demandas entre os recursos humanos da Administração Pública e o desenvolvimento económico e social, tendo como finalidade um desenvolvimento benigno que satisfaça as necessidades do pessoal dos serviços interessados, e ainda, satisfazer a procura de trabalho ade-quado aos candidatos e ampliar as competências dos trabalhadores para que se aproveitem os recursos.

2. A reforma do regime de recrutamento actual e ainda a tomada de providências concretas para o estabelecimento de um mecanismo de recrutamento global

Como atrás já vimos referido, existem problemas com o elevado au-mento de custos, com a ineficácia e com a falta de justiça e democracia no regime actual de recrutamento dos trabalhadores da Administração Pú-blica da RAEM. Entretanto, o Chefe do Executivo, Ho Hau Wah, subli-nhou no Relatório das Linhas de Acção Governativa, que devem passar a ser administrados globalmente os recursos públicos e humanos, ao mes-mo tempo que tem que se implantar um mecanismo de recrutamento. Tomando como referência a experiência dos países e territórios vizinhos, que já haviam implantado o seu mecanismo de recrutamento centraliza-do com resultados testados e positivos, deverá ser criada uma entidade centralizada que gira o funcionalismo e o recrutamento. Esta entidade tem que funcionar como um filtro, um princípio básico de maneira a fazer uma boa gestão dos funcionários públicos.

Tomando como exemplo as experiências dos países e territórios vizinhos, vamos tentar implantar o mecanismo centralizado de recruta-

mento na RAEM, regulando o concurso de ingresso e a gestão dos trabalhadores da Administração Pública da RAEM. Desta maneira não só se reforma e aperfeiçoa o regime de recrutamento actual, como também se satisfazem as necessidades de desenvolvimento económico e social. Vincula-se a reforma à evolução do panorama internacional, realiza-se passo a passo, a ciência, a modernização de gestão dos recursos públicos e humanos. As medidas concretas são os seguintes:

1) Aperfeiçoamento da estrutura do regime centralizado de recrutamento.

Para garantir a ciência e a justiça a um nível profissional elevado, é necessário aperfeiçoar a estrutura do regime centralizado de recrutamento. Proponho a constituição de um júri para o concurso de recrutamento, criando-se um organismo superior de recrutamento e gestão para coordenar e gerir o concurso público centralizado dos trabalhadores da Administração Pública.

A sede do júri de recrutamento e concurso deverá ficar no SAEP, cujas atribuições e competências serão: tratamento de assuntos do quotidiano, organização e verificação da habilitação do candidato (incluindo o reconhecimento académico), primeira prova (prova escrita), gestão do resultado da prova, recomendação de candidatos em situação de reserva, etc.

Além disso deverá ser estabelecido um organismo centralizado para fiscalizar o recrutamento, cujas atribuições serão: fiscalizar os métodos, a legalidade, a justiça e o carácter público do processo de recrutamento e ainda a recepção de reclamações dos concorrentes; tratamento e coordenação em caso de conflito no processo de recrutamento.

2) Regulação do processo do mecanismo centralizado de recrutamento

Primeiro: Concurso público centralizado. “Abrir sempre concurso de ingresso, seleccionar sempre o candidato mais qualificado, sendo que a prova terá de ser igual, justa, e aberta” sendo os princípios do regime do funcionalismo público igual ao de outros países modernos. Proponho que todos os candidatos para os lugares da Administração Pública sejam

seleccionados por meio deste mecanismo de recrutamento centralizado e sejam aprovados no referido concurso de ingresso.

Segundo: Processo do mecanismo centralizado de recrutamento.

Integram o processo do mecanismo geral de recrutamento, o processo de recrutamento dos serviços onde existam as vagas no período fora de prazo de concurso, bem como, o processo de recrutamento do pessoal do regime especial das carreiras.

(1) Processo do mecanismo geral de recrutamento. As medidas concretas do processo do mecanismo geral de recrutamento são as seguintes:

(a) Os serviços onde existem as vagas elaboram a proposta de recrutamento (incluindo as carreiras e o número total de vagas a ser providas, o vencimento inicial, os requisitos de habilitação académica e a área académica, ética etc.); Esta proposta tem de ser sempre submetida ao organismo de recrutamento centralizado;

(b) O organismo centralizado de recrutamento deve apreciar e autorizar a proposta justificativa de recrutamento;

(c) O organismo centralizado de recrutamento deverá publicar os anúncios de recrutamento no Boletim Oficial e em órgãos de comunicação social, bem como outras formas de divulgação;

(d) O organismo centralizado de recrutamento organizará a inscrição;

(e) O organismo centralizado de recrutamento verificará as habilitações dos candidatos (incluindo o reconhecimento académico);

(f) O organismo centralizado de recrutamento organizará a prova escrita centralizada (os candidatos de área diferente participarão em prova escrita centralizada diferente);

(g) Os serviços onde existem as vagas procederão à selecção sob supervisão e indicação do organismo centralizado de recrutamento;

(h) Os serviços onde existem as vagas determinarão os candidatos definitivos, e deverão comunicar para registo, ao organismo centralizado de recrutamento e promoverão a sua publicação até ao final do prazo de reclamação;

(i) os serviços onde existem as vagas organizarão a formação dos candidatos definitivos e promoverão o estágio com carácter probatório.

(2) Processo de recrutamento dos serviços onde existem as vagas para além do período de concurso

Para uma melhor gestão e desenvolvimento dos recursos humanos da Administração Pública e para uma melhor resposta à urgência das necessidades de pessoal, proponho que seja estabelecida uma base de dados de trabalhadores da Administração Pública, com as necessárias aptidões, que integre os candidatos que tenham sido aprovados na prova escrita mas não foram recrutados. Durante o período em que não se realizem concursos públicos e os serviços tenham urgência no recrutamento de pessoal, podem recorrer à base de dados para a selecção de candidatos. Deve obedecer-se aos processos mencionados nos pontos a, b, g, h, i.

(3) Processo de recrutamento do pessoal no regime especial de carreiras.

Fazendo a comparação com as experiências de países ocidentais mais avançados, bem como dos países e territórios vizinhos mais modernos, sempre que são precisas pessoas com determinadas aptidões em Macau, funcionários públicos profissionais e funcionários públicos de alto nível, geralmente não é necessário participar na prova escrita centralizada. Deve obedecer-se aos processos mencionados nos pontos a, b, g, h, i.

Terceiro: Processo de inscrição, na primeira prova e na segunda prova centralizada.

O júri de recrutamento e concurso determinará o critério e o processo de ingresso dos funcionários públicos. De um modo geral, a prova deve manter ao longo de um certo prazo o mesmo grau de dificuldade. O concurso de ingresso a funcionário público deverá compreender duas fases: uma primeira e uma segunda provas. A fase da primeira prova escrita será organizada pelo organismo central. A fase da segunda prova será realizada pelos serviços onde existam as vagas. Os métodos da prova podem ser uma entrevista, uma prova oral, uma prova prática, uma prova escrita, etc. O conteúdo é uma prova de conhecimentos e outra prática.

3) Elaboração e regulamentação do regime centralizado de recrutamento.

(1) Devem ter-se em conta os conteúdos, a calendarização e o local das provas. A realização das provas pode fazer-se uma vez por ano ou de

maneira irregular, dependendo da necessidade. Pode ter lugar nas instalações de escola, no estádio, etc.

(2) Constituir uma base de dados e uma bolsa de peritos. Proponho a implementação de uma base de dados e de uma bolsa de peritos. A prova é elaborada segunda a base de dados de forma aleatória através de computador, sempre que haja abertura de concurso público, garantindo-se assim a qualidade e a justiça da prova, evitando-se a participação especulativa do chamado “especialista em concursos públicos”; visando a justiça das provas no concurso público, estas devem ser encerradas e a sua correção nunca deve ser feita pelo mesmo perito; quanto ao conteúdo das provas, este depende das necessidades concretas dos serviços, acrescentando-se às provas questões de ética, psicológicas, físicas, etc.

(3) Disposições do período experimental. O candidato que tenha as necessárias aptidões logo que tenha passado o processo acima mencionado, deve passar por um período experimental (duração máxima de um ano). No período experimental, se o serviço onde existem as vagas considerar que essa pessoa é inadequada ao trabalho, segundo o regulamento, pode reenviá-lo à bolsa de reserva. Essa situação de reserva é válida por um ano (a contar da data da publicação do resultado da prova, nos termos do artigo 50.º do Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau).

(4) Regulamentação de reclamações, recursos e arbitragem de conflitos, seguem o previsto nos termos do artigo 59.º do Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau.

3. Realização da reforma complementar acessória ao regime de recrutamento da RAEM

1) Para responder às necessidades do desenvolvimento económico e social, tem de realizar-se uma previsão e um planeamento de pessoal apto às necessidades.

A gestão actual de recursos humanos públicos, compreende as seguintes actividades administrativas: previsão de pessoal na área de gestão dos assuntos públicos, planeamento, recrutamento, provimento, formação, previdência, etc. Através da gestão científica pretende-se uma harmonia entre as pessoas, entre pessoas e os acontecimentos, entre pessoas e a organização e entre pessoas e o ambiente. Promovem-se as capacidades pes-

soais a fim de satisfazer todas as necessidades dos trabalhadores e dos serviços interessados. Pretende-se satisfazer a procura de trabalho adequado aos candidatos e ampliar as competências dos trabalhadores. Chega-se portanto à conclusão que uma boa previsão e um bom planeamento de recursos humanos são os melhores pressupostos para uma boa articulação, de maneira a coordenar as tarefas básicas do recrutamento e da mobilidade dos trabalhadores.

Actualmente, os recursos humanos públicos são desenvolvidos e geridos pela RAEM e neles se integra o desenvolvimento do ensino superior. Tem-se acumulado muita experiência; porém, o planeamento de recursos humanos da Administração Pública, ainda enferma de muitas carências. Devido ao deficiente planeamento de recursos humanos, o estudo e a reforma do mesmo são difíceis de realizar, bem como o regime de recursos humanos da Administração Pública. Proponho, que à medida que a reforma do mecanismo de recrutamento centralizado se efectuar, se reforce também a construção da reserva de aptidões da RAEM.

2) Como definir racionalmente a classificação dos trabalhadores da Administração Pública e como gerir as suas classificações.

(1) Tem que se atenuar a fronteira entre o provimento do pessoal do quadro e o do pessoal contratado, depois terá de se desenvolver e aumentar o espaço de promoção e de progressão das diferentes carreiras. Proponho que à medida que a reforma do mecanismo de recrutamento avançar, haja uma diminuição gradual no número do provimento de pessoal do quadro, aumentando os contratados, para reduzir a fronteira entre o provimento do pessoal do quadro, o contratado além quadro e os por assalariamento. Nesta base, terá de promover-se a mobilidade entre carreiras diferentes, extinguir gradualmente a promoção em carreiras fechadas, onde não são fluidas as promoções e tem de se alargar o espaço entre cada uma. Ao mesmo tempo, terão de se estender as categorias e os escalões, facilitando a mobilidade e o recrutamento de pessoal.

(2) Simplificar a classificação dos trabalhadores da Administração Pública, promover a gestão das suas classificações.

Actualmente, as classificações do pessoal são muito diferenciadas, compreendendo o provimento do pessoal do quadro, o contrato além do quadro, o assalariamento, o contrato individual de trabalho e o contrato eventual. Mesmo aos funcionários mais antigos e mais experientes é difi-

cil a compreensão de tantas e tão variadas classificações. Esta panóplia de classificações dificulta a tarefa de definir e de gerir, obstaculizando o recrutamento e a mobilidade do pessoal nas diferentes categorias e desfavorecendo o aproveitamento de recursos humanos. Proponho que se simplifiquem as classificações na categoria, de acordo com o desenvolvimento social de Macau. Determinadas classificações de categoria que já tinham sido modificadas, como é o caso dos oficiais administrativos, podem ser ajustadas às suas atribuições ou ser redefinidas; quanto ao desenvolvimento científico, em alguns lugares devem ser extintas as suas funções ou pelo menos revistas ou repensadas; devem aumentar-se as funções técnico-profissionais dos técnicos especializados.

3) Constituição de um órgão de gestão do quadro de pessoal centralizado; reforço das medidas restritivas.

(1) Constituição de um órgão de gestão do quadro de pessoal centralizado.

Tomando como referência a experiência dos países e territórios vizinhos, à medida que se vai realizando o mecanismo de recrutamento centralizado, deve constituir-se um órgão de gestão de pessoal centralizado do quadro, cujas atribuições sejam a elaboração, o planeamento, a política e as normas de gestão, mas também a coordenação de funções do organismo e do quadro de pessoal de serviços do governo da RAEM.

(2) Definição científica do quadro do pessoal de todos os serviços.

Na revisão e definição das funções do governo, bem como na simplificação das classificações das categorias dos trabalhadores da Administração Pública, a gestão do quadro de pessoal deve ser rigorosa. Conforme a gestão do governo da RAEM e ainda de acordo com a prática de gestão actual, é elaborada uma estrutura orgânica e um quadro de pessoal de cada um dos serviços, controlando o número total de pessoas, a tendência de mobilidade segundo a situação actual de todos os serviços, coordenando o recrutamento e a mobilidade dos trabalhadores da Administração Pública e evitando o fenómeno não restritivo que permite o recrutamento indiscriminado por parte dos serviços.

(3) Intensificação do mecanismo de finanças controladas.

Conforme as exigências das finanças públicas, devem ajustar-se as relações entre “o provimento de pessoal e a administração”, “a adminis-

tração e a gerência financeira”; além de dispor dos necessários regulamentos administrativos inerentes às funções, o organismo e o quadro de pessoal de cada um dos serviços, devem apoiar-se numa política de finanças fortemente controlada. Proponho que haja um prévio planeamento global sobre as aptidões pessoais necessárias e o respectivo quadro de pessoal, resultando numa finanças bem controladas e na uniformização entre o organismo e o quadro do pessoal. Tudo isto terá como fim reforçar o mecanismo de finanças controladas, da gestão do quadro do pessoal.

4) Promoção gradual da reforma do regime de gestão dos funcionários públicos.

(1) Aperfeiçoamento do sistema de “Avaliação da Produtividade dos funcionários públicos”, promover a motivação através da avaliação do desempenho no processo de promoção. No sentido de um reconhecimento efectivo e individual no desempenho dos trabalhadores, o novo regime de avaliação do desempenho tem vindo a interagir entre dirigente e trabalhador, dando mais importância ao papel do trabalhador na avaliação. Isto é significativo, porque promove a iniciativa do trabalhador, incentiva o seu papel no acompanhamento do desempenho dos dirigentes e chefias. Para reforçar, de uma maneira maximizante, a importância do novo regime de avaliação do desempenho, proponho que se melhore gradualmente o sistema de avaliação desse mesmo desempenho. Ao bom resultado da avaliação do desempenho, liga-se a promoção e o vencimento, dando prioridade à promoção ou ao aumento de vencimento do trabalhador a quem seja atribuída a menção “Excelente”.

(2) Introdução de um mecanismo de competição e de aperfeiçoamento no regime de promoções.

Actualmente, o regime de promoção nos países estudados, compreende quatro tipos: o de promoção por antiguidade, o de promoção por concurso, o de promoção por avaliação do desempenho e o de promoção por escolha. Como cada regime tem as suas vantagens e desvantagens, nenhum país usa um regime de promoção uniformizado. O regime em vigor na RAEM é o regime da promoção por antiguidade e por concurso. Com este tipo de regime em vigor, os funcionários esperam somente que chegue a altura de serem promovidos ou apenas frequentem cursos de formação para obter um “certificado”. Até agora para promoção tem-se avaliado somente a antiguidade e o “certificado”, não levando em grande consideração as capacidades e os sucessos profissionais de cada um. Por

outro lado, existem alguns funcionários cujas habilitações académicas são baixas, mas com bastante experiência e que não têm oportunidade de promoção. Nestes casos, tem que ser tomado como referência o “Regime de Avaliação da Produtividade” da Inglaterra, cujo critério de promoção será consoante esse desempenho e a contribuição prestada, de modo a motivar os trabalhadores da função pública.

(3) Implementação do regime de promoção por concurso universal. O regime de promoção vigente na RAEM, é um regime bi-institucional, entre pessoal contratado além do quadro e pessoal do quadro. Na prática, os contratados, por falta de estabilidade profissional, não se dedicam à perspectiva profissional, quanto ao pessoal do quadro, devido à estabilidade profissional, têm falta de iniciativa. Para ultrapassar esta tendência, proponho que se altere o regime bi-institucional e que a promoção e a progressão devam ser realizados por concurso. Proponho ainda que se altere o método vigente, de progressão por antiguidade e por avaliação do desempenho sem necessidade de concurso e que se altere o processo em que o pessoal do quadro tem de ser aprovado em concurso e o contratado não.

(4) A reforma do regime de vencimento.

O diferencial remuneratório entre carreiras, nomeadamente as diferenças entre dirigentes e chefias, é muito pequeno. É necessário alargar o leque diferencial para que haja motivação. Proponho um estudo em que se faça uma análise sobre os trabalhos e as responsabilidades de cada grupo de funcionários, alargando o diferencial de vencimentos dos cargos de chefia, que desta maneira, passarão também a ver aumentadas as suas responsabilidades como dirigentes e chefias. Deverá ser aumentada também a diferença de vencimento entre o grupo do pessoal compreendido entre o nível 5 e o nível 9 (i.e. técnico-profissional, técnico e técnico superior). Após este reajustamento é preciso alargar o diferencial entre a carreira atrás referida e os cargos de chefia. Esta diferença pode motivar as chefias a que assumam mais responsabilidade no exercício das suas funções. Pode ser elaborada uma tabela de vencimentos probatória, aplicando-se ao pessoal recém-chegado que após este período passará à tabela de vencimentos da carreira actual. Quanto ao pessoal com capacidades e habilitações académicas elevadas, pode ser aplicado o método de Singapura, um método maleável a aplicar ao pessoal recém-chegado detentor de boas capacidades e habilitações académicas, porque isto constitui uma mais-

valia para o governo da RAEM, o recrutamento de pessoal altamente habilitado.

(5) A reforma do regime de aposentação.

Actualmente, o número dos trabalhadores da Administração Pública é bastante elevado; é preciso ponderar no sentido de haver uma simplificação. Alguns trabalhadores têm vontade de se reformar mas não conseguem fazê-lo. A função pública necessita de um rejuvenescimento dos funcionários e por isso proponho que se considere a redução no limite de idade da aposentação ou a redução no tempo de serviço para efeitos de aposentação. À medida que se faz esta reforma vai-se extinguindo também lentamente a linha de fronteira entre o provimento do pessoal do quadro e o do pessoal contratado, havendo necessidade de recrutar mais pessoas por contrato, reduzindo o número do pessoal do quadro, naturalmente. Ao mesmo tempo deverá proceder-se à reforma dos benefícios sociais complementares e instituir um regime de aposentação global, tendo como finalidade um bom sistema de benefícios sociais para todos os trabalhadores da função pública.

