

## *A reforma da Administração Pública sob o lema “servir melhor a população”\**

*Tam Pui Ian\*\**

### **I. Prefácio: Tendência do desenvolvimento da Administração Pública**

O objectivo essencial da administração pública consiste em defender o interesse público e servir os seus cidadãos, que é o consenso da administração pública reconhecido pelo mundo inteiro. Desde 1980, tem avultado cada vez mais a função e o papel do Governo como prestador de serviços. Entretanto, os governos do mundo inteiro dão muita importância à qualidade e eficácia do serviço público.

A fim de alcançar todos os objectivos de “servir melhor a população”, precisamos de promover gradualmente a qualidade e a consciência do serviço dos funcionários públicos, aumentar a eficiência e a eficácia da gestão da administração do governo, melhorar o mecanismo do funcionamento da estrutura da administração pública, acrescentar a transparência nas linhas de acção governativa, valorizar mais a qualidade do serviço público. Ao mesmo tempo, a ideia, o modo e a técnica de gestão no âmbito do comércio, como mecanismo do regulamento do mercado, o melhor serviço prestado aos cidadãos, a construção do governo de servir são introduzidos em cada área da administração pública pelo governo da RAEM.

A reforma pública é um tema que atraiu muita atenção global, e a tendência do desenvolvimento da administração pública dá muita atenção à estrutura, regime, ideologia governamental, ética administrativa e criação da cultura administrativa. Durante as últimas duas décadas, o Instituto de Acção Social (IAS) tem insistido sempre em servir os cidadãos sob o lema “servir melhor a população”, tem tido grande preocupação quanto às reclamações dos cidadãos e em satisfazer as necessidades das comunidades mais carenciadas. Ao mesmo tempo que aplica as políticas da RAEM na área da administração pública, o IAS tem continuado a empenhar-se na prestação de melhores e mais diversificados serviços.

---

\* Este trabalho serve para a comemoração do décimo aniversário do Retorno de Macau.

\*\* Mestrada da Administração Pública da Universidade de Macau.

O presente artigo tenta estudar e discutir como levar à prática a ideologia “servir melhor a população”, no sentido de pôr em prática a ideologia nas Linhas de Acção Governativa (LAG), de transformação da estrutura organizacional, de reforma da administração interna e de promoção de criação de um sistema de optimização das entidades do serviço social.

## **II. Avaliação da aplicação do lema “servir melhor a população” sob a visão da transformação das Linhas de Acção Governativa**

Durante os últimos 20 anos, a direcção da política do desenvolvimento do regime governativo tem apresentado uma grande diferença, em relação a épocas diferentes, especialmente após o retorno à Pátria e o estabelecimento da RAEM, à face da transformação e do rápido desenvolvimento social. A ideia de “preocupar-se sempre com os interesses da população” tem estado cada vez mais presente nas LAG, no âmbito da acção social. Para responder às necessidades dos cidadãos e ao planeamento da política de longo prazo, é necessário prestar serviços sociais de forma mais adequada e mais humanizada.

O desenvolvimento e a mudança nas necessidades dos serviços sociais contribuem para estabelecer um objectivo mais nítido e concretizado pelas LAG na área da acção social, definindo a política dos serviços sociais de médio e de longo prazo com uma visão estratégica e sucessiva. Os serviços prestados abrangem os apoios às famílias, crianças, jovens, idosos, bem como os serviços de reabilitação e de prevenção e o tratamento da toxicod dependência.

No intuito de construir uma sociedade harmoniosa, o IAS valoriza mais as necessidades concretas dos destinatários e as providências destinadas a solucionar os problemas sociais, o modo de prestação dos serviços transformou-se, de uma maneira passiva no passado, numa maneira activa actual; Por outro lado, a maneira da promoção da política também passou a ser um modelo único – do governo à população – no passado, para a cooperação actual entre o governo e a população, com a finalidade de levar à prática o princípio fundamental “servir melhor a população”.

Em prol de aumentar a capacidade e a qualidade do prestador do serviço, o IAS presta sempre muita atenção ao treino profissional dos

seus funcionários da área da acção social. Em 1991, a Secretaria da Acção Social de Macau (de então) começou a realizar os cursos de formação dos seus funcionários de profissões diferentes. Após o estabelecimento da RAEM, o IAS tem dado maior importância à formação dos recursos humanos na área da acção social, o que vem fazendo à parte das Linhas de Acção do IAS. A formação não só se destina ao pessoal do IAS, como também aos trabalhadores das instituições particulares de solidariedade social, através de cursos, reuniões, visitas e intercâmbios, e outras formas diferentes (organizados por si, em colaboração com organizações locais ou internacionais), para alcançar a meta de elevar o nível de conhecimento, a capacidade de técnico profissional e praticar continuamente a profissionalização na prestação do serviço.

### **III. Mudança de estrutura do IAS ao longo de 20 anos**

Como sector público na área da assistência social da RAEM, o IAS insiste na missão de apoiar as comunidades mais carenciadas. Fazendo uma retrospectiva do caminho percorrido nestes últimos 20 anos, as mudanças apresentam-se principalmente, no sentido de princípio de serviço, em função da estrutura e na direcção do desenvolvimento dos serviços, com a finalidade de responder às necessidades dos cidadãos, a prestar os serviços por meio profissional, e a estabelecer uma forma de serviço conforme com as necessidades da população.

#### **1. A ideologia e o objectivo do serviço**

O Decreto-Lei n.º 52/86/M, de 17 de Novembro, definiu a ideologia e o princípio do IAS. A ideologia é a seguinte: proteger os indivíduos e grupos sociais em situações de carência através da concessão de prestações, pecuniárias e em espécie, bem como de apoio social em equipamentos e serviços, e promover o desenvolvimento da assistência social. Os quatro princípios a que o IAS obedece, são os seguintes: igualdade, eficácia, solidariedade e participação. Com ênfase na solidariedade entre as comunidades sociais, o IAS presta apoios técnicos e financeiros por meio de cooperação com as instituições particulares, assim sendo aproveitadas as vantagens mútuas entre governo e sociedade. Quanto à forma de prestação de serviço, foram apresentadas as maneiras mais profissionais.

Apesar de, nestes anos, a Lei Orgânica do IAS não ter sido alterada, na ideologia administrativa deu-se um grande passo rumo ao lema

“servir melhor a população”. Os serviços passaram a ser gradualmente de “assistência social” no passado para prestação de serviço de uma forma mais ampla e mais profunda. Quanto à intensificação da profundidade, o Instituto introduziu a consulta e a avaliação psicológica, para prestar serviços mais profundos às pessoas necessitadas. Quanto à intensificação da amplitude, continua a prestar serviços e actividades diversificados, como serviços às famílias, às crianças, aos jovens, aos idosos, de reabilitação, de prevenção da toxicodependência e de tratamento de vício do jogo, etc. A par disso, o Instituto presta mais atenção na promoção da educação de prevenção e presta serviços mais variados aos cidadãos por um modo de combinação entre prevenção e tratamento. Constitui uma demonstração importante no sentido da prática da ideologia de “servir melhor a população” a prestação de serviços adequados conformes com as necessidades dos destinatários especiais.

## **2. Estrutura e função organizacional**

Na década de 80-90, a forma de funcionamento do IAS sofreu uma grande mudança. No passado, o serviço era realizado simplesmente por meio dos projectos elaborados, e actualmente, as famílias são tomadas como centro de atenção e as zonas locais como ênfase de serviço. Para prestar melhor serviço aos requerentes locais, o Instituto permite que os requerentes possam então solicitar os serviços ou consultas no Bairro em que residem. O Departamento de Serviço Social, subordinado à Secretaria de Acção Social de Macau (de então) instalou quatro Núcleos de Atendimento e Coordenação Local nas diferentes zonas de Macau (Núcleo de Fátima, Núcleo de St.º António e S. Lázaro, Núcleo de S. Lourenço e Sé e Núcleo das Ilhas). Um pouco mais tarde, o crescimento rápido da população do bairro de Fátima levou os casos individuais e os trabalhos relativos cada vez mais intensos, neste contexto, a criar, em 1995, o Núcleo de Atendimento e Coordenação Local (NACL) da Ilha Verde, reforçando assim o apoio prestado à população da zona norte. Esta forma de serviço descentralizado por diferentes bairros funciona até hoje. Além disso, em 1990, o Departamento de Solidariedade Social criou mais três Núcleos auxiliares, que prestam apoio técnico e financeiro aos equipamentos usados por crianças, jovens, idosos e pessoas deficientes.

A publicação do Decreto-Lei n.º 42/87/M de 22 de Junho, levou a antiga Secretaria de Acção Social de Macau a criar o Departamento

dos Equipamentos, responsável pelo planeamento e gestão da habitação social. Mas, depois do estabelecimento do Instituto de Habitação, as competências relativas à habitação foram atribuídas ao Instituto de Habitação.

O Decreto-Lei n.º 90/88/M, publicado em 27 de Setembro, destina-se a estabelecer, com carácter geral, as condições a que devem obedecer a criação e o funcionamento das instalações de serviços sociais e os requisitos para a concessão da licença e fiscalização dos equipamentos para garantir a qualidade dos serviços prestados pelas instalações de serviço social.

A fim de responder às necessidades das instalações sociais e utilizar melhor os recursos sociais, o Instituto tem reforçado a cooperação com as instituições particulares de solidariedade social no sentido de, através da sua intervenção indirecta, criar mais instalações sociais que a sociedade necessitava, nomeadamente creches, centros de dia, centros comunitários, etc. Ao mesmo tempo, o IAS realizou alguns eventos regionais com a cooperação de outras entidades públicas e instituições particulares. Através deles, o IAS promoveu a realização de eventos preocupados com as comunidades mais carenciadas, como o Dia Internacional da Criança, o Dia Internacional do Idoso e o Dia de Reabilitação. Aproveitando a função de organização e coordenação, o Instituto promove, de maneira ampla, os eventos que chamam mais atenção social dirigidos aos grupos de cidadãos mais carenciados.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 24/99/M, a nova Lei Orgânica do IAS foi publicada em 21 de Junho. Desde então, o Instituto foi novamente reestruturado com o objectivo de dar resposta ao desenvolvimento do serviço social e à necessidade de racionalização estrutural. Com o ajustamento e a reestruturação dos órgãos administrativos do Instituto, foram formalizadas as subunidades que funcionavam no passado em regime experimental e sem um enquadramento jurídico próprio; por exemplo, foi enquadrado oficialmente o Gabinete de Prevenção e Tratamento da Toxicod dependência. Com o objectivo de reforçar as suas competências relativas à família e à solidariedade social, o Departamento de Serviço Social foi repartido em dois Departamentos, o Departamento da Família e Comunidade e o Departamento de Solidariedade Social. Os serviços prestados por estes dois departamentos abrangem indivíduos, famílias, crianças, jovens, idosos, reabilitações, prevenção e tratamento da toxico-

dependência, etc. As espécies de serviço prestados consistem em apoio financeiro, aconselhamento particular, desenvolvimento comunitário, promoção da educação cívica, planeamento e funcionamento das instalações sociais, subsídios às actividades, desenvolvimento e fiscalização, formação dos trabalhadores da área do serviço social de Macau, etc. A divisão bem definida das competências e das tarefas levou a estrutura a funcionar com a maior eficiência e a ajudar os residentes de Macau a resolver os problemas por si, da família e do bairro. Assim responde o IAS às necessidades do cidadão de uma maneira mais ampla e mais profunda.

### **3. A direcção do desenvolvimento dos serviços**

Contemplando o desenvolvimento do Instituto, os seus serviços passaram de “assistência social como tarefa principal” no passado, para “serviço social integrador” no presente, de simples serviços de apoio para a colaboração estreita com instituições particulares e comunidades; sociais de modo a integrar os esforços e recursos das comunidades; por consequência, conquistou promover o desenvolvimento dos serviços sociais, elevar o nível dos trabalhadores na área da acção social e prestar uma vasta gama de serviços sociais à população. As medidas adoptadas pelo IAS, por meio de política diferente e maneira variada de gestão, incluem serviços sociais prestados directamente, instalação de novos planos, pesquisa e planeamento, apoio às entidades, formação profissional, avaliação de mérito, fiscalização legislativa, etc.

Em face das mudanças sucessivas do ambiente social e dos problemas familiares e comunitários cada vez mais complicados e graves, o IAS irá, além dos serviços referidos prestados à população, investir mais esforços no sentido de integração dos serviços públicos, elevar de maneira sucessiva a qualidade complexa e criar comunidades saudáveis e harmonizadas.

Em resumo, durante os últimos 20 anos, o IAS fez e fará todo o possível, da ideologia à prática de serviço, para atingir novas ideias, prestar serviços conforme a vontade dos cidadãos, sobretudo, respeitar as necessidades dos cidadãos e criar de maneira conjunta, comunidades sociais harmoniosas. Entretanto, no caminho do desenvolvimento do serviço social, existem ainda muitos espaços de melhoramento e novas áreas de desenvolvimento. Isso requer esforços conjuntos entre entidades privadas, cidadãos e o IAS.

#### 4. Actuar com o objectivo de prestar serviços qualitativos

##### 1) Mecanismo da optimização do serviço público ao cidadão

Dedicando-se em melhorar e aperfeiçoar a qualidade dos serviços, o IAS criou, além da realização da formação, várias novas instalações sociais em cooperação com instituições particulares e aceitou de maneira activa as sugestões da população através dos encontros e das comunicações com os cidadãos e institutos particulares.

O Instituto empenha-se em praticar as orientações e as políticas dos serviços públicos da RAEM, colaborar activamente com as autoridades governamentais no sentido de promover a política geral da optimização do serviço, com vista a responder de maneira adequada, às necessidades e aos pedidos dos cidadãos. Para intensificar a transparência da política dos serviços sociais, o Instituto criou o Conselho de Optimização da Qualidade de Serviço, responsável por coordenar os respectivos trabalhos, levar à prática, de maneira gradual, todos os projectos de optimização, colaborar com a RAEM para promover o Programa da Reforma da Administração Pública do governo de 2007-2009 e desenvolver acções juntamente com o Comissariado contra a Corrupção (CCAC) de Macau. O projecto de optimização do serviço abrange:

- **Mecanismo de “Feedback dos cidadãos” – mecanismo de reclamação e programa de avaliação do grau de satisfação do cidadão**

Recolher sugestões do cidadão e do destinatário sobre o serviço prestado que servirão de fundamento para elevar o nível de qualidade de serviços, aperfeiçoar o funcionamento e seus procedimentos a fim de prestar o serviço necessário ao cidadão.

- **O mecanismo de “melhoramento próprio interno” – carta de qualidade, certificação do sistema de gestão da qualidade ISO e optimização administrativa**

A entidade pública empenha-se, de forma activa, na elevação da quantidade e qualidade dos serviços sociais.

## • Projecto da integridade do pessoal

Através da divulgação da integridade, manter a integridade e a conduta ética profissional dos funcionários públicos, a fim de poderem prestar um serviço mais qualificado ao cidadão.

### (1) Mecanismo de reclamação

O IAS estabeleceu, em 2001, o mecanismo de reclamação que trata as sugestões, reclamações e queixas da população, aceita sempre e de forma activa as propostas dos cidadãos e ao mesmo tempo estuda e melhora o funcionamento do mecanismo e o seu procedimento para estimular a comunicação, intensificar a supervisão e melhorar o trabalho. Os cidadãos podem apresentar as reclamações ou sugestões através de qualquer subunidade do serviço do IAS, ou por via de caixa de opiniões, “e-mail”, linha especial de gravação durante as 24 horas ou fax. Estes dados são reunidos, classificados, analisados e tratados pelo pessoal especializado no prazo definido, a fim de identificar a qualidade, velocidade e continuidade do tratamento. O mecanismo da reclamação tem desempenhado um papel positivo na melhoria da qualidade de serviço e do funcionamento administrativo do Instituto.

### (2) Programa de Avaliação do Grau de Satisfação do Cidadão

Conforme a ideologia da optimização da qualidade do serviço público com as medidas do governo da RAEM, em 2004, o IAS começou a implementar o Programa de Avaliação do Grau de Satisfação do Cidadão, tendo as opiniões dos cidadãos sido recolhidas por meio de inquéritos para avaliar os serviços prestados. Os dados reflectem que de um modo geral, os cidadãos manifestaram-se satisfeitos com os serviços prestados pelo IAS, e os elogios recebidos pelos trabalhadores demonstram uma avaliação positiva em geral; as respectivas sugestões desempenham um papel positivo que serve como índice na elaboração do melhoramento do serviço. Através da avaliação, o Instituto vai gradualmente aperfeiçoar o “hardware” e o “software” da acção social, melhorar o funcionamento administrativo interno e elevar a eficácia administrativa do funcionário, do seguinte modo: estabelecer as novas unidades de acção social e os sistemas informáticos de processamento dos dados, por meio dos quais, conseguiu responder rapidamente às necessidades do cidadão, melhorar o procedimento do trabalho e elevar o nível e eficiência do serviço.

### **(3) Carta de qualidade**

No sentido de elevar a eficácia do trabalho dos funcionários públicos e o funcionamento administrativo e garantir os serviços prestados ao cidadão nos horários mais convenientes e adequados, o Instituto, além de intensificar a comunicação entre os departamentos internos, promoveu o Plano da Carta de Qualidade nas unidades subordinadas, introduzido em Janeiro de 2001, nas unidades-piloto Departamento de Tratamento e Reinserção Social e Departamento de Gestão de Licenciamento de Equipamentos Sociais. Hoje em dia, o plano já foi promovido em todas as unidades do serviço do IAS e o número dos projectos de serviço foi ampliado de 14 para 60 em 2008. O grupo especial da Carta de Qualidade é responsável por superintender os serviços prestados, avaliar regularmente as normas desses serviços e acompanhá-las. Todas as unidades do serviço têm que realizar a avaliação e a renovação dos projectos desenvolvidos, aumentar ou cancelar os projectos conforme a situação real e ao mesmo tempo elevar o índice da qualidade de alguns itens. Os projectos que não atingiram a sua meta, devem ser examinados e melhorados e medidas de prevenção devem ser elaboradas, para tentar atingir realmente as metas. Nos anos passados, a maioria dos serviços atingiram as suas metas, o que demonstra que os funcionários do IAS, com o seu espírito e atitude de melhoria sucessiva, prestaram sempre serviços de melhor qualidade aos cidadãos. Além disso, em articulação com a promoção geral de aplicação da política de Reconhecimento da Carta de Qualidade a ser realizada em 2008, em todas as entidades públicas pelo governo da REAM, o Instituto já começou activamente a acompanhar os trabalhos respectivos desde 2007, e em Setembro, já Hou apresent o requerimento do Reconhecimento da Carta de Qualidade à Comissão de Avaliação.

### **(4) Certificação do sistema de gestão da qualidade ISO**

A Certificação do sistema de gestão da qualidade ISO é um sistema moderno de gestão das empresas, desenvolvido no processo de reforma da administração internacional actual, e que foi introduzido em algumas unidades de serviço do IAS em 2004. Na prática de aplicação das LAG em 2004, o Complexo de Apoio a Toxicodependentes do IAS promoveu, a título experimental, a Certificação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2000, conseguindo melhorar gradualmente o funcionamento interno, a eficiência administrativa e o nível da qualidade do serviço e criar o mecanismo de aperfeiçoamento contínuo da qualidade do servi-

ço, a fim de assumir responsabilidade, pelos seus actos, de responder às necessidades de um serviço mais qualificado aos cidadãos. O Complexo de Apoio a Toxicodependentes conseguiu passar a avaliação e adquiriu a Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001: 2000, em Outubro de 2005. Durante os três anos seguintes, foi efectuada a verificação e avaliação da qualidade interna no Complexo de Apoio a Toxicodependentes, garantindo o funcionamento perfeito do sistema de ISO. Além disso, a Divisão de Gestão e Licenciamento dos Equipamentos Sociais, subordinada ao Departamento de Solidariedade Social, começou a efectuar trabalhos relativos à Certificação do ISO em Junho de 2007, tendo concluído a avaliação do sistema; actualmente, está a empenhar-se na “criação do sistema e na elaboração do documento” e “na efectivações e avaliação do sistema”, até meados de 2008, continuando a acompanhar os trabalhos respeitantes à avaliação e ao reconhecimento do ISO e desejando adquirir a certificação com sucesso em 2009.

### **(5) Projecto de Optimização do Procedimento Administrativo**

O projecto de optimização do procedimento administrativo foi implementado em 2004, tendo adoptado medidas diferentes conforme os requerimentos dos diferentes procedimentos administrativos, do seguinte modo: medidas de reestruturação de procedimentos, modelo de serviço one-stop, etc. O grupo de optimização administrativa subordinado à comissão de optimização acompanha o andamento e a situação concreta de todos os projectos sobre optimização administrativa conforme com o procedimento de optimização administrativa e o seu cronograma, para garantir a efectuação dos serviços de optimização em todas as unidades do serviço. O Instituto tem o desejo de após a conclusão dos serviços de optimização, normalização e padronização, poder contribuir para atingir o objectivo de elevar a eficácia administrativa, melhorar o funcionamento interno, utilizar melhor os recursos humanos a fim de aperfeiçoar as medidas convenientes ao cidadão e aumentar o grau de satisfação do cidadão pelos serviços públicos.

### **(6) Plano de Gestão da incorruptibilidade**

Em articulação com as reformas destinadas a promover a “incorruptibilidade e cumprimento fiel das leis” do CCAC, o IAS realizou em Abril de 2005, o trabalho de Plano da Gestão da incorruptibilidade, para que os funcionários conheçam suficientemente as normas jurídicas que estão

sujeitos quando executam serviços públicos. O Instituto formulou em 2006, a “Introdução Interna da Incorrutibilidade”, dedicando-se à promoção da cultura da honestidade do funcionário público e à divulgação do espírito de incorruptibilidade em todas as unidades, a fim de diminuir o risco de infracção de leis por engano e defender a imagem incorrupta do Instituto. Em seguida, o IAS e o CCAC assinaram no dia 21 de Setembro de 2007, o protocolo de colaboração, no âmbito da realização do Plano para uma Gestão de Incorrutibilidade, a ser executado no período de dois anos. O conteúdo do Plano de 2008 e 2009 inclui: estabelecer o grupo de planificação global e os grupos dos serviços, cumprir os deveres de troca de informações, instalar a homepage temática, elaborar os procedimentos de distribuição dos subsídios, de concessão dos licenciamentos, de renovação do prazo e de compra de bens e serviços, examinar os procedimentos de declaração de recepção de vantagens por parte dos trabalhadores da função pública e seus respectivos critérios de tratamento, bem como examinar o mecanismo de execução do sistema de Impedimentos. Todos os projectos serão desenvolvidos e concluídos em tempo. Os outros trabalhos a serem desenvolvidos em seguida são: carregar e actualizar as informações do website interno, recolher as sugestões dos funcionários do Instituto quanto ao trabalho da incorruptibilidade por meio de Internet interno, examinar os procedimentos de distribuição dos subsídios, da concessão do licenciamento, da renovação do prazo e da aquisição de bens e serviços, melhorar os procedimentos adoptados no relatório de recepção de vantagens por parte dos trabalhadores da função pública e o mecanismo eficaz para incrementar o regime de Impedimentos, etc.

## **2) Outros mecanismos de optimização do serviço**

O modelo de regalia social civil-governamental é frequentemente referido pela teoria da regalia social moderna. Considerando que, apesar de possuir recursos mais ricos, o funcionamento do Governo é menos elástico e vantajoso do que os órgãos cíveis quanto aos serviços por si fornecidos, dada a grandeza da sua estrutura. A vantagem da regalia social civil consiste em produzir o máximo efeito com recursos escassos, tendo o Governo de desempenhar o papel de fiscalizador e de coordenador, razão pela qual o Instituto vem diminuindo nos últimos anos os seus serviços de abastecimento directo e passando a atribuir a órgãos civis a gestão de instalações de serviço social com a vantagem de cada um se complementar mutuamente. Além disso, o IAS, para melhorar a qualidade dos ser-

viços das instalações de serviço social civil por si financiado, tem promovido as medidas de gestão optimizadas, inclusivamente 1) o mecanismo do aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço, 2) o mecanismo contabilístico das instituições financiadas, 3) O sistema de interligação de informação das instalações de serviço social.

### **(1) Mecanismo do aperfeiçoamento da qualidade do serviço**

Para ajudar as instituições particulares de acção social a elevar o nível e o rendimento do serviço e a estabelecer um sistema de colaboração mútua, o IAS, em Dezembro de 2005, incumbiu a Universidade Shue Yan de Hong Kong, como co-organizador, a pesquisar e a estabelecer um mecanismo de aperfeiçoamento sucessivo da qualidade do serviço. Através disso, em articulação com as situações reais de Macau e a tendência internacional da reforma da qualidade do serviço, instalou um mecanismo de aperfeiçoamento contínuo, adequado, que pode ser aplicado à acção social de Macau. O conteúdo do plano da pesquisa é: avaliar e analisar profundamente o mecanismo de optimização contínua das instalações da acção social financiadas pelo IAS e, ao mesmo tempo, elaborar quatro programas (gestão da organização, prestação e fiscalização do serviço, avaliação do serviço, explicação do serviço), dez critérios e cinquenta metas, podendo assim contribuir para melhorar a qualidade geral das instituições da acção social de Macau e criar um mecanismo de melhoria da administração e avaliação que servem todas as instituições. O mecanismo referido será implementado nas três unidades do IAS no último trimestre de 2008, a título experimental e será promovido oficialmente em 2009 para todo o sector do serviço social.

### **(2) Mecanismo contabilístico das instituições financiadas**

Com a finalidade de intensificar a fiscalização financeira das instituições particulares de serviço social apoiadas pelo IAS, tratar melhor o registo de contabilidade, garantir que os subsídios oferecidos pelo Governo sejam melhor aproveitados e desempenhar o devido papel, o Instituto incumbiu um escritório de contabilidade profissional de estabelecer gradualmente, conforme as características da área do serviço e as normas de contabilidade, um mecanismo contabilístico que atende as necessidades das instituições financiadas. Em final de 2007, o Instituto realizou um curso de formação de contabilistas, plano-piloto destinado às instituições

apoiadas pelo IAS, para facilitar a fiscalização e o acompanhamento e logo em seguida, elaborou a introdução do preenchimento do formulário financeiro do mecanismo contabilístico das instituições financiadas. Durante a época piloto, o IAS aplica uma política relativamente menos rígida, como intuits de acompanhar e aperfeiçoar gradualmente a administração da contabilidade das instituições de acção social.

### **(3) Sistema de interligação de informação das instituições de serviço social**

Com a finalidade de desenvolver melhor o planeamento geral, dominar os dados actualizados dos destinatários do serviço e prever as suas necessidades, o Instituto incumbiu, em Outubro de 2006, a Confederação da Acção Social de HK de pesquisar o desenvolvimento da tecnologia informática do Departamento da Solidariedade Social, com a finalidade de instalar uma plataforma informática segura, orientadora e eficaz que sirva o desenvolvimento dos serviços do Instituto. Com os dados recolhidos e analisados, o IAS elaborou uma planta de procedimento de serviço e o programa da função sistemática; desde então, apresentou instruções sobre a função e o procedimento de serviço do “Sistema Informático”, a ser instalado no futuro, incluindo o seguinte: 1) estrutura sistemática, 2) requerimento sistemático, 3) função sistemática 4) função requerida pelo usuário, 5) sistema de “gateway interface”. O serviço será estendido às outras unidades subordinadas ao IAS em 2008. Actualmente, o Instituto já concluiu a recolha de sugestões dos utentes e informações relacionadas e um relatório de análise. Os problemas surgidos serão examinados. Prevê-se que o sistema seja implementado em 2009, nas instituições particulares de acção social financiadas.

## **IV. Conclusão: concretização contínua da ideologia “servir melhor a população”**

A reforma não se caracteriza apenas por mudança de forma, mas também – o que é mais importante – pela mudança de pensamento que representa o início verdadeiro da reforma. A prática da reforma da Administração Pública tem que se manifestar nas várias concepções governamentais para poder reflectir a firmeza com que o Governo da RAEM se dedica no melhoramento da Administração Pública, alcançando o objectivo de construir uma sociedade harmoniosa. A ideia de “servir melhor

a população” não constitui um tipo de lema ou palavras vagas, mas sim, deve concretiza-se efectivamente na política e serviço, consiste em oferecer facilidades à sociedade e as cidadãos comum.

Nos últimos anos, o desenvolvimento rápido da economia e a mudança vertiginosa da sociedade têm trazido para Macau múltiplas contradições e impactos, o que levou o Governo da RAEM a enfrentar todos os desafios oriundos de vários fuadrantes. Perante esta situação nova, constitui um grande tema de estudo para o Governo da RAEM saber como ajudar os cidadãos a habituarem-se às mudanças e a melhorarem a qualidade da vida em geral.

A caminho da reforma da Administração Pública, o Governo da RAEM assume a sua responsabilidade inalienável. Como órgão da administração pública, o IAS tem o dever e a obrigação de servir os cidadãos com toda a sinceridade, melhorar constantemente a qualidade, intensificar a eficiência e o rendimento administrativo a fim de atender às variadas necessidades da sociedade. Além de uma boa qualidade de trabalho e bom nível de serviço dos funcionários públicos, é muito importante uma colaboração e apoio mútuo entre as diversas instituições públicas, pela qual seja possível melhorar a eficiência do funcionamento dos órgãos públicos em geral.

Sendo um membro do Governo da RAEM, o IAS, por um lado, dedica-se a concretizar a concepção governamental da REAM de “servir melhor a população”, promovendo o desenvolvimento do serviço social com uma atitude prática, por outro, atende de forma mais rápida e eficiente às necessidades dos cidadãos, pels melhoramento sucessivo da optimização e aperfeiçoamento da qualidade dos serviços.

A acção social dá muita importância ao valor do ser humano. Os serviços públicos dos diversos sectores da sociedade destacam a ideologia “servir melhor a população” no seu trabalho. No futuro próximo, o IAS vai persistir, como sempre, em aplicar a concepção governamental “servir melhor a população”, continuar a optimizar todos os seus serviços, aprofundar e fortalecer todos os resultados das reformas, empenhar-se em promover o desenvolvimento do serviço social, e oferecer sempre apoio aos carenciados.