

# ***Motivação, Responsabilização, Desempenho, Competências e Cuidados — Gestão Multi-Vectorial dos Trabalhadores dos Serviços Públicos da RAEM\****

*Kou Peng Kuan\*\**

## **I. Prefácio**

No Plano de Desenvolvimento Quinquenal da Região Administrativa Especial de Macau (RAEM) (2016-2020), a seguir designado simplesmente por Plano de Desenvolvimento Quinquenal, foram definidos os eixos, os princípios, os objectivos e as acções de desenvolvimento global da RAEM nos tempos que vêm, tendo sido também traçados os objectivos, os eixos e as vias de desenvolvimento para a construção da equipa dos trabalhadores dos serviços públicos. Para o efeito, o Governo da RAEM, tendo tomado em conta os referidos objectivos, eixos, princípios e vias de desenvolvimento, em conjugação com as teorias da reforma da administração pública e da gestão dos trabalhadores dos serviços públicos, bem como com as experiências recolhidas noutros países e territórios, traçou um quadro completo que serve de esquema para a reforma da gestão dos trabalhadores dos serviços públicos.

Foi desenvolvida uma série de acções pelo Governo da RAEM de harmonia como o citado quadro, nomeadamente:

- Clarificação das responsabilidades das organizações e dos trabalhadores dos diferentes níveis à custa da reestruturação ou extinção de alguns serviços públicos e organismos consultivos, bem como de análises sobre critérios científicos relacionadas com a estruturação das carreiras e a optimização dos fluxos de prestação de serviços públicos;
- Optimização dos mecanismos de fiscalização, de prémios e de sanções, através do aperfeiçoamento do quadro da gestão do desempenho e da governação, bem como do impulso da autoavaliação e da integração de informações de desempenho de toda a natureza no âmbito de cada serviço;

---

\* Discurso proferido em 28 de Julho de 2019, na Conferência do 20.º Aniversário da Construção da Equipa dos Trabalhadores dos Serviços Públicos.

\*\* Director da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública.

- Aperfeiçoamento da concepção das acções formativas e racionalização da concepção do mecanismo de desenvolvimento profissional, mediante a definição dos factores de competências dos trabalhadores dos serviços públicos, de modo a motivá-los;

- Cuidados a ter em todos os vectores destinados aos trabalhadores dos serviços públicos, em termos da clarificação dos seus direitos e deveres, da criação de meios auxiliares de comunicação e da implementação de medidas de toda a natureza.

Com o objectivo de aperfeiçoar e otimizar, de modo contínuo, os quadros supracitados e das acções a desenvolver, faremos um resumo dos trabalhos concluídos ou a concluir em breve, analisando os resultados já verificados ou a verificar, para que se possam definir as acções prioritárias a desenvolver em fases posteriores.

## **II. Definição do quadro para a reforma da gestão dos trabalhadores dos serviços públicos em cumprimento dos objectivos traçados no Plano de Desenvolvimento Quinquenal**

Em face da dinâmica e da complexidade do ambiente e das alterações do posicionamento estratégico para o desenvolvimento, a reforma administrativa desenvolve-se permanentemente em todos os países. Os especialistas afirmam, após conclusões a partir das experiências recolhidas em diferentes países, que a reforma da administração pública tem que articular-se com as novas estratégias e os novos valores e tem que definir novas responsabilidades e deveres com a aprovação de novos regimes jurídicos. A alteração do comportamento dos trabalhadores de uma organização só é possível quando as responsabilidades e os deveres, consagrados nas respectivas normas, se infiltrarem nos diversos níveis das instituições, nas políticas, no sistema e na organização administrativa e seus fluxos. A promoção da reforma só pode ser bem-sucedida quando as referidas acções se articularem com as alterações dos mecanismos de responsabilização, com os objectivos institucionais, com a estrutura das competências, com os mecanismos de motivação e com a cultura da organização.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *David Osborne e Peter Plastrik, Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*, tradução em chinês, Editora da Universidade Renmin da China, 2002, pág. 39 a 45; Management Advisory Committee, *Connecting Government - Whole of Government Responses to Australia's Priority Challenges*, Commonwealth of Australia, 2004, pp.9-17.

A cultura da organização, ou seja, a cultura administrativa da administração pública integralmente considerada, é uma estrutura que os trabalhadores dos serviços públicos partilham para interpretar o significado de qualquer facto. Tendo como referência as experiências bem-sucedidas recolhidas em diversos países, o Governo da RAEM pode criar novos normativos ou proceder à alteração dos preexistentes, no sentido de estabelecer novas relações de responsabilidades e deveres ou clarificar as preexistentes para os seus trabalhadores, ajustando os correspondentes objectivos institucionais, a estrutura dos poderes e os mecanismos de motivação, com o objectivo de impulsionar a implantação conjunta de uma nova cultura administrativa no seio dos trabalhadores, através de um processo representado por com um círculo que se desenvolve nas seguintes três fases:

1. Reconhecimento: Recorre aos canais de comunicação de natureza cultural como reuniões, cerimónias e actividades para transmitir os critérios e valores que se direccionam no sentido da alteração da lei, bem como às respectivas responsabilidades e deveres; permite que os efectivos se adaptem imediatamente à nova cultura, mediante regulamentação e acções de formação, seleccionando quadros adequados à nova cultura administrativa para o exercício de funções no Governo;

2. Criação: Orienta o esboço do regime da gestão e dos fluxos de funcionamento e comunicação com os valores predominantes no sentido da alteração dos normativos e dos critérios regulamentares fixados, de modo a permitir que os trabalhadores dos serviços públicos desenvolvam o seu trabalho, assumam as suas responsabilidades de acordo com os fluxos e os critérios, reconheçam, ao mesmo tempo que sejam criados, os valores públicos, os valores e as normas de conduta correspondentes, bem como interiorizem os valores em causa com o sentido e a consciência de responsabilidade dos valores dos próprios trabalhadores para direccionar as suas futuras conduta e desempenho, para o aprofundamento do reconhecimento da nova cultura administrativa;

3. Avaliação: São integrados nas medidas de motivação e no processo de gestão do desempenho, os valores do Governo da RAEM e dos respectivos serviços, bem como os padrões de conduta e desempenho, procedendo-se a uma avaliação periódica, para a atribuição de prémios aos trabalhadores que tenham um desempenho que satisfaça ou vá para além dos padrões estabelecidos e para aplicação de medidas sancionatórias

àqueles que não satisfaçam esses padrões, de modo a acelerar o reconhecimento da nova cultura no seio dos trabalhadores.<sup>2</sup>

A elevação do moral dos trabalhadores dos serviços públicos por meio da motivação expressa-se na mobilização dos mesmos, para que zelem pela prestação de serviços, satisfaçam, de modo justo, as suas necessidades e sob a orientação de irem ao encontro dos objectivos organizacionais e dos resultados da avaliação de desempenho correspondente. As necessidades dos trabalhadores dos serviços públicos distinguem-se, de um modo geral, em três categorias: a primeira integra as necessidades fisiológicas e de segurança, tais como o ambiente de trabalho, o salário, as regalias e a segurança; a segunda compreende as necessidades relacionadas com as relações interpessoais, como a interacção interpessoal, o intercâmbio sentimental e a pertença; da terceira fazem parte as necessidades de crescimento que abrangem o próprio emprego, o reconhecimento, a promoção profissional, os objectivos e as possibilidades de crescimento, a responsabilidade e a realização.<sup>3</sup>

De acordo com os eixos traçados para o futuro desenvolvimento global da RAEM constantes do Plano de Desenvolvimento Quinquenal e com os objectivos, os eixos e as vias definidos no mesmo para a construção da equipa dos trabalhadores dos serviços públicos, em conjugação

---

<sup>2</sup> Lee In-Ming, *Neo-institutionalismo e capital social*, Yang-Chih Book Co., Ltd., 2005, preâmbulo; David Osborne e Peter Plastrik, *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*, tradução em chinês, Editora da Universidade Renmin da China, 2002, pág. 39 a 45; Chiang Min-Chin e Liu Kun-I, *Governo empresarial - ideias, práticas e reflexões*, Best-Wise Publishing Co., Ltd., 1999, pág. 121 a 131; Moore H. M., *Creating Public Value – Strategic Management in Government*, Harvard University Press, 1995, pp. 17-18; Horner L., Lekhi R., Blaug R., *Deliberative democracy and the role of public managers*, The Work Foundation, 2006, pp. 27-28; Hsu Jen-Hui, Yang Yung-Nane e Zhang Xin, *Comportamento organizacional no sector público*, Best-Wise Publishing Co., Ltd., 2005, pág. 360 a 370; Kou Peng Kuan, *Estudo sobre a reforma da gestão de serviços social da RAEM - Numa perspectiva da governação em rede*, Editora de Documentação das Ciências Sociais e Fundação Macau, 2013, pág. 31 a 61. Zeng Weihe, *Sinergia interdepartamental na era pós-neo-gestão pública - Um comentário à teoria de governo integrado de Perri 6*, in *Revista Ciências Sociais*, 2012, número 5, pág. 36 a 47.

<sup>3</sup> Zhao Huijun, *Psicologia na gestão moderna*, Editora da Universidade da Economia e Comércio Shoudu, 2012, pág. 89 a 95; Jiang Shuoliang, *Motivação pelo equilíbrio de complexo de interesses na função pública da China*, Editora da Universidade de Beijing, 2008, pág. 115 a 128.

com o referido processo concebido em função da assunção das responsabilidades e da gestão do desempenho, é constituído um quadro completo que direcciona a reforma da gestão dos trabalhadores dos serviços públicos, representado na Figura I, em que:

1. São tidos como alvo final para a construção da equipa dos trabalhadores dos serviços públicos os objectivos e eixos do desenvolvimento global da RAEM apresentados no Plano de Desenvolvimento Quinquenal: implementar as linhas de “ter por base a população, tomada de decisão política baseada em critérios científicos” e de ‘desenvolver a economia, melhorar a vida da população’, impulsionar o desenvolvimento integral da pessoa, persistir na promoção do espírito de ‘amar a Pátria, amar Macau’, esforçar-se por salvaguardar, ao máximo, uma sociedade harmoniosa e promover a equidade social”, com vista a “elevar a capacidade e o nível de governação do Governo” e construir, de modo gradual, “um Centro, uma Plataforma e uma Base”.<sup>4</sup>

2. São clarificados os objectivos, os eixos e as vias de construção da equipa dos trabalhadores dos serviços públicos: com a revisão e reforma completa do regime jurídico da função pública, será criado um regime de gestão do desempenho do Governo, de modo a “estabelecer os critérios de ‘serviços e desenvolvimento em prol do povo’, a reforçar a consciência dos interesses gerais, a consciência da integridade e a consciência do cumprimento da lei dos trabalhadores da Administração Pública, a criar uma cultura administrativa baseada em ‘ter coragem de assumir, ser capaz de contribuir’, ‘poder equivalente a responsabilidade’ e ‘orientação para os resultados’; a par disto, proceder-se-á ao estímulo dos trabalhadores dos serviços públicos no sentido de elevar o moral dos mesmos, promovendo a sua saúde física e psicológica, elevando a estabilidade e o espírito de coesão da equipa, bem como à qualidade dos diversos serviços prestados pelos mesmos”, com o objectivo de construir uma equipa de trabalhadores dos serviços públicos dotada de integridade, alta eficiência e pragmatismo”.<sup>5</sup>

3. São impulsionados, à luz dos estímulos, as responsabilidades, o desempenho, as competências e os cuidados, bem como a reforma da ges-

---

<sup>4</sup> Governo da Região Administrativa Especial de Macau, *Plano de Desenvolvimento Quinquenal da RAEM (2016-2020)*, 2016, pág. 9 e 97 (versão chinês, para a versão portuguesa, ver págs. 8 e 97).

<sup>5</sup> Idem, pág. 98 a 101 (ambas as versões).

tão dos serviços públicos da RAEM simultaneamente no que se refere aos regimes, às políticas, aos postos, aos fluxos e ao pessoal, nos seguintes três vectores<sup>6</sup>:

a) Antes de mais, são de clarificar as atribuições, as competências e os objectivos de desenvolvimento da organização, aperfeiçoando o conteúdo funcional e as exigências sobre as competências dos trabalhadores de todas as categorias, optimizando os fluxos de trabalho, afectando-lhes recursos humanos e de outra natureza, esclarecendo as responsabilidades dos respectivos trabalhadores e pormenorizando os objectivos compatíveis de trabalho, com os objectivos de intensificação do relacionamento e da cooperação entre os trabalhadores em causa, de modo a constituir um sistema harmonioso de responsabilização;

b) Em segundo lugar vem o acompanhamento do processo de implementação das acções, em conjugação com o aperfeiçoamento progressivo da estrutura e mecanismos do ordenamento do desempenho, fazendo elevar as competências dos trabalhadores e procedendo aos melhoramentos possíveis, de acordo com as informações de desempenho recolhidas através de *feedback*, avaliando, ao mesmo tempo, o desempenho dos trabalhadores dos diversos níveis, de acordo com os objectivos de trabalho pormenorizados e aplicando, em conformidade, as medidas sobre prémios e sanções.

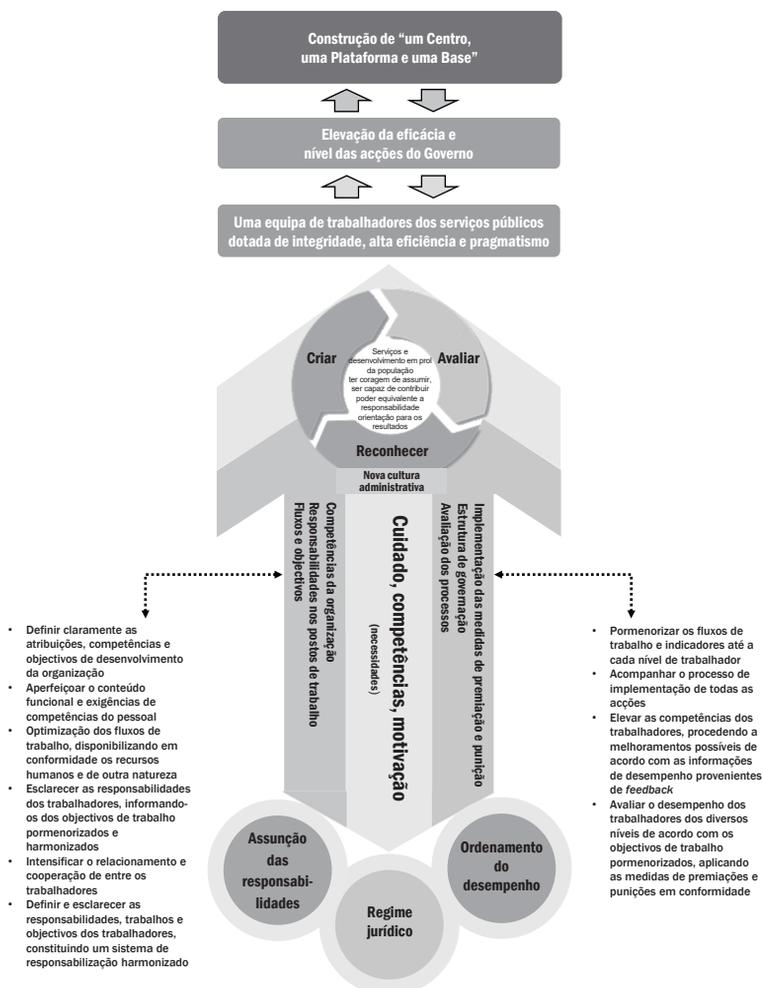
c) Em terceiro lugar temos a questão de como proceder a uma revisão global e reforma do regime jurídico da função pública, de harmonia com as necessidades comuns dos trabalhadores dos serviços públicos, tendo em consideração os elementos referentes às competências nucleares e as exigências do desempenho comportamental dos trabalhadores dos diversos níveis a definir de acordo com os valores essenciais e a cultura administrativa que o Governo da RAEM pretende salientar e implantar. Depois, como comunicar e interagir, por meios diversos, com os trabalhadores dos diversos níveis e suas associações e como cuidar dos mesmos trabalhadores.

---

<sup>6</sup> Liu Xutao, *Gestão do desempenho no governo – regime, estratégia e método*, Editora de Indústria Mecânica, 2003, pág. 155 a 163; C. Talbot, *Theory of Performance – Organizational and Service Improvement in the Public Domain*, Oxford, 2010, p.205-215; G. Bouckaert and J. Halligan, *Managing Performance – International Comparison*, Routledge Taylor & Francis Group, 2008, p.28-44.

4. As acções inseridas nos três vectores supracitados, que serão implementadas simultaneamente, contribuirão para criar, passo a passo, um ambiente de trabalho mais justo, com maior ênfase dada ao desempenho e às competências, mais humanizado e com espaço de desenvolvimento mais alargado para os trabalhadores dos serviços públicos. A par da satisfação das necessidades dos próprios trabalhadores, as mesmas acções poderão dinamizar a sua iniciativa e implantar uma cultura administrativa, para atingir sucessivamente os objectivos de construção de uma equipa dos trabalhadores dos serviços públicos e de desenvolvimento da RAEM.

**Figura I – Quadro da reforma da gestão dos trabalhadores dos serviços públicos**



### **III. Esclarecer as competências das organizações de todos os níveis e atribuir as correspondentes responsabilidades aos trabalhadores dos serviços públicos**

Com vista a uma articulação com o posicionamento do desenvolvimento da RAEM resumido em “um Centro, uma Plataforma e uma Base” e com a estratégia governativa de “racionalização de quadros e simplificação administrativa”, o Governo da RAEM procedeu, sob a orientação do valor de “serviços e desenvolvimento em prol do povo”, a uma análise completa da estrutura integral da Administração Pública e das disposições sobre as carreiras dos trabalhadores dos serviços públicos e os fluxos de prestação de serviços, que levou à sua integração e optimização, com vista a reforçar a colaboração coordenada interorganizacional, esclarecendo as competências e as responsabilidades dos trabalhadores dos serviços públicos de todos os níveis, empenhando-se em formar um sistema de responsabilidades e competências onde os poderes e as responsabilidades são justapostos e compatíveis.

#### **1. Reestruturados vários serviços públicos e definidas as atribuições das unidades orgânicas de todos os níveis**

No sentido da sua articulação e com a iniciativa “Faixa e Rota”, com o posicionamento do desenvolvimento de “um Centro, uma Plataforma e uma Base” e com as Linhas Gerais do Plano para o Desenvolvimento da Grande Baía Guangdong-Hong Kong-Macau, bem como com a racionalização e distribuição de funções entre serviços e com a simplificação da estrutura administrativa, o actual Governo procedeu à reestruturação, extinção e criação de alguns serviços públicos e organismos consultivos, com vista a melhor recolher as opiniões da comunidade, clarificar as responsabilidades do pessoal de direcção e chefia de todos os níveis e promover energicamente a cooperação inter-serviços.

No que diz respeito à extinção e reestruturação de serviços, foram extintos 6 serviços públicos com integração das suas funções, e reestruturados outros 29, no sentido de alargar ou pormenorizar, bem como de clarificar as atribuições e competências das respectivas organizações e suas subunidades. Foram, ainda, reestruturados 15 organismos consultivos. Cita-se como exemplo, a extinção do Instituto para os Assuntos Cívicos e Municipais (IACM) e do respectivo Conselho Consultivo e a criação do

Instituto para os Assuntos Municipais (IAM) e do Conselho Consultivo para os Assuntos Municipais, com vista a fazer valer as disposições relativas aos órgãos municipais constantes da Lei Básica de Macau e responder às necessidades decorrentes da vida da população e da gestão da comunidade. O IAM é incumbido de servir a população, designadamente nos domínios da cultura, recreio e salubridade pública, bem como de dar pareceres de carácter consultivo ao Governo da RAEM, sobre as mesmas matérias. Ao IAM cabe também otimizar a prestação de serviços públicos mediante a recolha de opiniões, promover a colaboração inter-serviços, bem como intensificar o relacionamento entre os residentes da comunidade, no sentido de constituir uma comunidade harmoniosa.

Com vista a intensificar as acções de coordenação e colaboração no âmbito das estratégias, das políticas e da resposta às crises, foram criadas pelo Governo da RAEM 4 comissões - das quais se destaca a Comissão para a Construção do Centro Mundial de Turismo e Lazer - de que é presidente o Chefe do Executivo, às quais compete a coordenação dos trabalhos a desenvolver pelos diversos serviços dependentes do Governo; foram reforçadas as funções da Comissão de Coordenação da Reforma da Administração Pública, de que é presidente a Secretária para a Administração e Justiça, com o objectivo de proceder à coordenação da implementação das medidas da política da reforma da Administração Pública e da consulta das políticas das áreas correlacionadas.

## **2. Analisadas, sob critérios científicos, as disposições relativas às carreiras e clarificadas as funções dos trabalhadores de todos os níveis**

Com vista a melhor racionalizar as disposições sobre as carreiras, ajustando a estrutura remuneratória a critérios científicos mais rigorosos e a melhor definir as funções dos trabalhadores de todos os níveis, de modo a expressar uma relação adequada e uma divisão de trabalho entre as carreiras para se articular com o modelo de trabalho sujeito às alterações em função das estratégias para o desenvolvimento da RAEM, foi efectuada pela Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública (SAFP) uma análise completa, no que se refere ao uso do método de análise funcional e com a aplicação dos factores de competências e atribuições funcionais, grau de dificuldade, conhecimentos necessários e exigências de competências pessoais, sobre os elementos das 34 carreiras como conteú-

do funcional, requisitos sobre habilitações académicas, estágios/formação/experiência profissional necessária, bem como sobre as relações entre estes elementos e as remunerações, com o objectivo de proceder a uma reforma completa e repartida por duas fases, do regime das carreiras na sua íntegra.

Na primeira fase, foram revistos, tendo como referência a carreira de meteorologista operacional, os índices de vencimento das três carreiras especiais, a saber: controlador de tráfego marítimo, hidrógrafo e topógrafo.

Numa segunda fase, proceder-se-á antes de mais à clarificação e definição dos critérios aplicáveis à criação de carreiras gerais e especiais e ao esclarecimento do relacionamento entre carreiras e responsabilidades inerentes a cada uma, introduzindo-se, assim, as inovações necessárias em algumas delas. A título exemplificativo, foram estabelecidos requisitos mais exigentes para o ingresso em algumas carreiras, fundidas algumas carreiras, criada mais uma carreira de técnico especializado em face das suas características funcionais, bem como definidas algumas carreiras a extinguir quando vagarem. Finalmente, o número das carreiras previstas no «Regime das carreiras dos trabalhadores dos serviços públicos» será reduzido a 10.

### **3. Optimização dos fluxos de prestação de serviços públicos e standardização dos direitos e deveres dos trabalhadores de todos os níveis**

Com vista a esclarecer as competências, as responsabilidades, as condições e os padrões de prestação de serviços dos respectivos trabalhadores envolvidos nos fluxos da prestação de serviços e da optimização e aperfeiçoamento faseados da afectação do pessoal, por forma a aliviar as pressões sobre o pessoal da linha da frente e a elevar a qualidade dos serviços prestados e a fé pública do Governo, o SAFP procedeu a uma análise completa dos fluxos de prestação de serviços de cerca de 800 modalidades de serviços.

Na primeira fase, procedeu-se à optimização de 55 fluxos inter-serviços que envolveram 16 serviços públicos, relacionados com a apresentação de pedidos e a concessão de “licenças administrativas/alvarás”, cujos procedimentos passam a ser monitorizáveis em rede, tendo sido também estruturadas várias chapas de guias de formalidades administra-

tivas disponíveis no Portal do Governo da RAEM. De entre os referidos fluxos, os pedidos relativos a 38 modalidades de serviços podem ser tratados segundo o modelo de Serviço “*One-Stop*”, no Centro de Serviços do IAM ou em outros serviços competentes, onde também estão disponíveis serviços relacionados. Além disso, foram igualmente concluídas acções relacionadas com a transmissão e consulta electrónica de quatro tipos de documentos comprovativos necessários para o tratamento de 180 modalidades de serviços (a saber: Certificado de registo criminal, certidão de registo comercial, certidão de registo predial e certidão de dívida fiscal), o que possibilita o seu tratamento segundo o modelo de Serviço “*One-Stop*” das 50 modalidades de serviços de entre as citadas 180, uma vez que é dispensada a apresentação dos respectivos documentos comprovativos.

Extraída uma conclusão sobre as referidas acções, procedeu-se à optimização, com observação dos princípios da “clareza”, da “simplificação” e da “conveniência” e nos termos da proposta de Lei sobre governação electrónica, cujo processo legiferante se inicia em breve, das informações, formalidades e fluxos da prestação de serviços decorrentes das necessidades inerentes ao curso da vida das pessoas singulares e ao do exercício das actividades das pessoas colectivas, tais como nascimento, identificação, educação, emprego, aquisição de imóveis, assuntos fiscais, segurança social, matrimónio e medicina, bem como criação de empresas, recrutamento de pessoal, matérias fiscais, licenciamento e documentos comprovativos. Serão elaborados «guias dos serviços» destinados à consulta da população e «manuais das actividades» para uso interno dos trabalhadores dos serviços, procurando uma standardização dos fluxos de trabalho para tratamento interno dos pedidos de prestação de serviços congêneres no seio dos serviços públicos, clarificando as responsabilidades do pessoal encarregado e os padrões de prestação, estruturando uma “Plataforma uniformizada de tratamento dos pedidos de serviços”, com a finalização dos trabalhos relativos à optimização dos fluxos da prestação de serviços.

É previsível que, até finais de 2019, a concepção dos modelos “Uma conta, todas os pedidos”, “Atendimento por balcão único” e “Um sítio, todas as soluções” sejam aplicáveis a cerca de 90 modalidades de serviços públicos que envolvem 14 serviços públicos, modelos que serão colocados à disposição da população com a entrada em vigor da lei da governação electrónica. É de prever que o número de modalidades de serviços a serem disponibilizados segundo estes modelos passe a ser de 400 nos próximos dois ou três anos.

Por outro lado, relativamente aos fluxos e aos serviços administrativos relacionados com a gestão dos trabalhadores públicos e com o aperfeiçoamento da respectiva plataforma informática, a cargo do SAEP, está em curso, em conformidade com as alterações a introduzir na lei. No futuro, os trabalhadores dos serviços públicos poderão recorrer, do mesmo modo, aos serviços electrónicos no âmbito da gestão dos trabalhadores dos serviços públicos.

#### **IV. Integração da gestão do desempenho dos diversos níveis e aperfeiçoamento dos mecanismos de fiscalização, de prémios e de sanções**

No pressuposto de as organizações de todas as hierarquias e os trabalhadores de todas as categorias terem bom conhecimento dos seus direitos e deveres, o Governo da RAEM conduziu também, na sequência do aperfeiçoamento dos serviços e dos seus trabalhadores, o aperfeiçoamento da estrutura do ordenamento do desempenho de todos os níveis, acompanhando e fiscalizando o cumprimento dos deveres das organizações e dos trabalhadores de todos os níveis, definindo os critérios concretos para a gestão do funcionamento interno, intensificando a apreciação por terceiros, criando um mecanismo de auto-avaliação nos serviços públicos, bem como aperfeiçoando o mecanismo da atribuição do Prémio de Serviço Público de Alta Qualidade.

##### **1. Aperfeiçoar a estrutura do ordenamento do desempenho e integrar os diversos níveis de fiscalização**

Em face das necessidades decorrentes das estratégias, das políticas e da fiscalização e avaliação do exercício das competências e da assunção das responsabilidades, foram criados novos mecanismos ou aperfeiçoados os preexistentes por parte do Governo da RAEM, mecanismos esses que formam uma estrutura integral do ordenamento do desempenho.

Ao nível das estratégias, estas são directamente coordenadas e acompanhadas pela Comissão para a Construção do Centro Mundial de Turismo e Lazer, em cumprimento dos objectivos e dos indicadores pré-definidos no Plano de Desenvolvimento Quinquenal. Foi constituído um mecanismo de acompanhamento trimestral no seio do Governo e introduzido um mecanismo de avaliação por terceiros, com vista a assegurar a objectividade e a justiça.

Ao nível das políticas, estas são reguladas pelos projectos definidos nas linhas de acção governativa para cada ano e pelos respectivos objectivos e indicadores de desempenho, sendo o andamento dos projectos governativos acompanhado pelos Secretários e gabinetes de todas as áreas da governação, o que, quando articulado com a apreciação anual do desempenho do pessoal de direcção, é destinado a avaliar o ponto da situação dos projectos governativos.

Ao nível da organização e da prestação de serviços, à Comissão de Avaliação dos Serviços Públicos e do Desempenho Organizacional, criada pelo Despacho do Chefe do Executivo n.º 61/2019, compete avaliar os serviços e entidades públicas da RAEM, bem como assistir o Governo no estudo e implementação de medidas destinadas a aperfeiçoar a qualidade e a eficiência dos serviços e entidades públicas.

## **2. Impulsionar a auto-avaliação no âmbito dos serviços públicos e intensificar a gestão do funcionamento interno**

No seio do Governo da RAEM já existe um mecanismo de fiscalização mais ou menos aperfeiçoado. Os sujeitos de fiscalização, incluindo as entidades tutelares hierarquicamente superiores, os próprios serviços, os trabalhadores dos serviços públicos de todos os níveis, o Comissariado contra a Corrupção, o Comissariado da Auditoria e a Comissão de Avaliação dos Serviços Públicos e do Desempenho Organizacional, procedem à fiscalização prévia, simultânea e/ou superveniente, em cumprimento dos princípios de legitimidade e da legalidade. O «Regime de avaliação dos serviços públicos e do desempenho organizacional», promulgado recentemente pelo Governo da RAEM, criou um mecanismo de auto-avaliação e fiscalização para os serviços públicos.

A partir dos factores “liderança”, “estratégia e planeamento”, “recursos das parcerias”, “fluxogramas e gestão inovadora” e “recursos humanos”, o referido mecanismo pormenoriza as responsabilidades do pessoal de direcção e chefia em matérias como a implementação dos projectos governativos e a gestão do funcionamento dos serviços e respectivos padrões, tendo adoptada a «Ficha de notação relativa aos meios», que integra os factores supracitados e abarca as seguintes matérias:

1) Definição da visão, da missão e dos valores para o desenvolvimento dos serviços, em conjugação com as estratégias de desenvolvimento

estabelecidas pelo Governo da RAEM e sua divulgação no interior e exterior do serviço; estabelecimento e implementação de um mecanismo de avaliação do desempenho relativa às acções governativas anuais e aos objectivos de funcionamento do serviço; sustentação e apoio aos trabalhadores na implementação ordenada dos objectivos do serviço e no aperfeiçoamento contínuo.

2) Recolha e análise sistemática de informações relativas aos objectivos estratégicos, com vista a definir um plano global de desenvolvimento sustentado e um plano de governação electrónica dos serviços; definição, de acordo com as orientações do plano de desenvolvimento a médio e longo prazo traçado pelo Governo da RAEM, dos objectivos anuais das acções governativas do serviço e da ordem de preferência, de modo a fixar os objectivos e os indicadores de cada subunidade orgânica do serviço e a estabelecer em conformidade os planos de acção e os objectivos individuais dos trabalhadores de todos os níveis, procedendo-se atempadamente à fiscalização, avaliação e prestação de contas relativamente ao andamento dos trabalhos.

3) Estabelecimento de mecanismos aperfeiçoados para recolha e avaliação das opiniões dos destinatários dos serviços prestados, nomeadamente os de consulta e inquérito sobre o grau de satisfação dos serviços prestados e da gestão do tratamento das queixas, procedendo-se à planificação integrada da optimização da prestação dos serviços interdepartamentais; criação de canais adequados de comunicação e divulgação de mensagens, tornando públicas as informações relacionadas com o desenvolvimento da prestação de serviços e o desempenho do serviço.

4) Definição de um plano sobre recursos humanos em conjugação com as estratégias de desenvolvimento do serviço; transmissão aos trabalhadores dos valores nucleares e da cultura do serviço por meios adequados e eficazes; criação de um ambiente de trabalho agradável para os trabalhadores e equipas de trabalho do serviço; fixação de um plano de formação e desenvolvimento para os trabalhadores, de acordo com as necessidades dos trabalhos do serviço e as competências dos trabalhadores.

5) Recolha das opiniões do público em relação ao aperfeiçoamento dos fluxos de prestação de serviços; criação de um mecanismo de recolha das opiniões dos trabalhadores do serviço, com vista a melhorar o funcionamento interno do serviço; optimização dos fluxos de prestação de serviços, com vista a alcançar o objectivo de “formalidades concluídas com

um atendimento” e criação de um mecanismo de fiscalização do funcionamento dos fluxos, de modo a assegurar que os padrões constantes da “Carta de qualidade” sejam satisfeitos.

Os serviços devem proceder à auto-avaliação através do uso da «Ficha de notação relativa aos meios», sendo os resultados submetidos à respectiva entidade tutelar em tempo útil. Estas informações contribuem, por um lado, para que os serviços possam conhecer quais as insuficiências existentes no campo do funcionamento e da gestão da respectiva organização e procedam à correcção em conformidade e, por outro, para que as entidades tutelares sejam informadas das situações da gestão interna dos mesmos serviços, emitindo instruções em tempo útil.

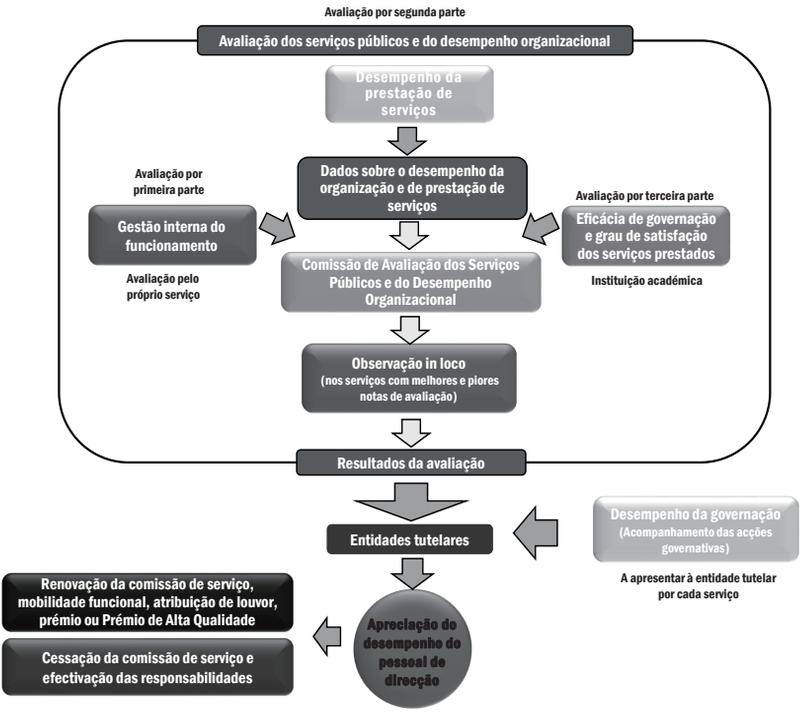
### **3. Integrar as informações relativas ao desempenho de toda a natureza para a elevação da eficácia da fiscalização, dos prémios e das sanções**

Em articulação com o mecanismo da auto-avaliação e fiscalização, a “Plataforma uniformizada de tratamento dos pedidos de serviços”, em construção, irá recolher, em obediência aos padrões definidos nos «guias dos serviços» e «manuais das actividades», por meio electrónico, as informações pertinentes ao desempenho de todas as etapas, à apresentação dos pedidos para aprovação, no sentido de submeter todo o procedimento à superintendência, identificando com antecedência os casos cujo tratamento esteja eventualmente fora do prazo estabelecido, fazendo advertências aos trabalhadores. Deste modo, a população poderá tomar conhecimento e fiscalizar o andamento do processo, apresentar opiniões e ter acesso às informações de *feedback*. Finalmente, a referida Plataforma permitirá a produção de relatórios analíticos, de modo a impulsionar um aperfeiçoamento contínuo.

A Comissão de Avaliação dos Serviços Públicos e do Desempenho Organizacional irá proceder à recolha das informações relativas à gestão e ao funcionamento interno e à auto-avaliação, integrando os balanços relativos ao desempenho da prestação de serviços e as informações relativas à avaliação feita por uma instituição académica, parte terceira, em conformidade com a figura abaixo, no sentido de apreciar os serviços prestados e o desempenho organizacional. A Comissão irá apresentar, em consonância com as conclusões da apreciação, sugestões para a optimização do

funcionamento interno e da prestação de serviços, bem como proceder ao seu acompanhamento.

**Figura II – Estrutura da apreciação do desempenho e relacionamento dos seus elementos**



A entidade tutelar poderá apreciar o desempenho do pessoal de direcção em função dos resultados da avaliação feita pela Comissão de Avaliação dos Serviços Públicos e do Desempenho Organizacional, de acordo com as informações dos referidos quatro vectores, procedendo à tomada de decisão sobre a viabilidade da manutenção das relações de emprego com os respectivos trabalhadores, no sentido de renovar a sua comissão de serviço, colocá-los noutras funções públicas, atribuir-lhes um louvor público ou prémio ou até mandar cessar imediatamente a sua comissão de serviço. Assim, irá ser formado um círculo constituído pela fiscalização com toda a cobertura, pelo aperfeiçoamento contínuo dos projectos governativos, pelo funcionamento interno dos serviços, pela elevação do nível da prestação dos serviços públicos e pela interacção entre a responsabilização e os prémios.

Além disso, com a criação do regime de apreciação do desempenho, o “Prémio de Serviço Público de Alta Qualidade” será sujeita a uma melhoria adaptativa, no sentido de atribuir prémios aos serviços, subunidades orgânicas e trabalhadores distintos, em conformidade com os resultados obtidos na avaliação com a aplicação do mesmo regime.

## **V. Estruturação de um sistema de competências de acordo com os trabalhos essenciais, de modo a orientar a reforma da gestão dos trabalhadores públicos**

A gestão dos trabalhadores dos serviços públicos, com incidência nos postos, só permite a promoção dos trabalhadores numa carreira, o que limita indirectamente o seu desenvolvimento profissional. A gestão dos trabalhadores dos serviços públicos, com incidência nas competências, salienta, por sua vez, a reforma dos regimes jurídicos, o esclarecimento das responsabilidades dos trabalhadores dos diferentes níveis e o alargamento do espaço de desenvolvimento profissional dos trabalhadores públicos, bem como a motivação, a formação e a afectação multi-vectoriais do pessoal, de acordo com as estratégias e valores do desenvolvimento organizacional e com as competências aptas para o exercício das suas funções e do desempenho do pessoal. Para o efeito, deverá haver uma conjugação entre o processo de assunção de responsabilidades e a gestão do desempenho com o respectivo mecanismo para orientar, em função das competências, o ajustamento e a integração da avaliação do desempenho, a promoção, a formação e o desenvolvimento, os mecanismos e os critérios de selecção e a mobilidade dos trabalhadores dos serviços públicos, para proceder a uma remodelação da cultura administrativa global.

### **1. Definição dos factores de competências com vista a orientar o desenvolvimento da carreira do trabalhador**

Tomando em conta as questões existentes ao nível dos padrões vigentes sobre a avaliação do desempenho dos trabalhadores de todos os níveis que prezam o desempenho pessoal em detrimento da cooperação entre os indivíduos, o Governo da RAEM, após efectuado um estudo comparativo e analítico sobre as competências nucleares dos trabalhadores dos serviços públicos exigidas por governos de diferentes países e o quadro universal de avaliação da União Europeia, em articulação com as necessidades decorrentes da implantação da nova cultura administrativa da RAEM e ouvidos os trabalhadores dos serviços públicos, são identifi-

cadadas as novas competências apresentadas na figura abaixo que se baseiam nos quatro valores nucleares - “administrar de acordo com a lei”, “integridade e empenho”, “ter por base a população”, “prestação eficiente de serviços” - em articulação com os três eixos transversais de “planeamento”, “cooperação” e “implementação”:

Modalidades de competências			
Valores Nucleares Acções principais	Administrar de acordo com a lei		
	Integridade e empenho	Ter por base a população	Prestação eficiente de serviços
Planeamento	Orientação para a prestação de serviços	Planificação estratégica	Reforma e inovação
Cooperação	Assunção de responsabilidades	Construção de equipa	Comunicação e Colaboração
Implementação	Tomada de decisões eficazes	Optimização da organização	Orientação para os resultados

Como as matérias essenciais em termos de conteúdo funcional de cada categoria são diferentes; os contactos com as pessoas durante o desempenho das funções e seus impactos, o impacto para futuro e o leque de responsabilidades aumentam com a mudança de categoria; o conteúdo e os padrões definidos para as nove competências nucleares serão alargados e elevados em função do acesso, formando assim um sistema de competências interligadas dos trabalhadores dos serviços públicos que é útil em muitos aspectos.

Em termos do desenvolvimento profissional, para se articularem com o regime das carreiras cujo trabalho de revisão irá concluir-se em breve, os trabalhadores de todos os níveis poderão participar nas acções de formação, envidando esforços no trabalho e lutando por um desempenho excelente, de acordo com as exigências das próprias carreiras, podendo considerar-se como alvos a atingir, as exigências das competências definidas para a categoria imediatamente superior, no sentido de se prepararem para acederem a categorias superiores, mediante a motivação à candidatura a concursos de acesso, a abrir em conjugação com o plano de acção do serviço, desde que reünam os requisitos legais de avaliação do desempenho, formação e tempo de permanência.

Quanto à avaliação do desempenho, como as competências pessoais dos trabalhadores dos serviços públicos e o desempenho pessoal estão interrelacionadas e condicionam também o desempenho global da organização, o comportamento pessoal no trabalho quotidiano pode expressar-se no grau de satisfação dos objectivos do desempenho, possibilitando a identificação dos factores das competências nucleares que careçam de reforço. Neste sentido, o teor destas nove competências, depois de pormenorizado, pode servir de padrão para a avaliação do desempenho dos trabalhadores dos serviços públicos. Com a acumulação gradual das informações relativas ao desempenho, a avaliação dos trabalhadores dos serviços públicos passará a ser mais objectiva e orientada para a elevação das competências e para o desempenho do pessoal.

## **2. Aperfeiçoamento da concepção das acções de formação para elevar continuamente as competências dos trabalhadores**

O Governo da RAEM tem sempre prezado a formação dos trabalhadores dos serviços públicos, através da organização de acções de formação de toda a natureza em face do conteúdo funcional, dando especial importância à implementação e execução de acções e de políticas governativas. No período compreendido entre 2015 e 2019, foi organizado um número superior a 240 acções de formação com mais de 1.600 turmas e 38 700 formandos. Nos anos recentes, tem-se procedido ao aperfeiçoamento contínuo nos aspectos dos componentes e do conteúdo dos cursos e da organização da formação, de acordo com a estratégia de orientação para as competências.

Consideração os cursos preexistentes, foi dada especial atenção ao aperfeiçoamento das acções nas seguintes cinco áreas:

1.<sup>a</sup> Constituição, Lei Básica e leis comuns para o exercício de funções: foi lançado, a título exemplificativo, um “curso prático de conhecimentos jurídicos”, ministrado por formadores que se encontram a exercer funções de magistratura, que salienta os aspectos práticos e faculta ao pessoal de direcção e chefia “análises de casos” conhecimentos jurídicos, responsabilidades jurídicas e demais responsabilidades e consequências, sendo também apresentados em breve o regime jurídico civil, o regime de responsabilidades civis e o regime penal;

2.<sup>a</sup> Cursos organizados para ir encontro das necessidades decorrentes do desenvolvimento nacional ou da RAEM, tais como os que estão relacionados com a iniciativa “Faixa e Rota”, Linhas Gerais do Plano para o Desenvolvimento da Grande Baía Guangdong-Hong Kong-Macau e com o desenvolvimento da cidade inteligente;

3.<sup>a</sup> Cursos que permitam que os trabalhadores dos serviços públicos adquiram conhecimentos relativos às condições nacionais;

4.<sup>a</sup> Acções de formação destinadas ao pessoal de direcção e chefia efectivo e aos seus eventuais sucessores;

5.<sup>a</sup> Actualização dos cursos de competências integradas, em conformidade com as nove competências nucleares acima referidas.

Por outro lado, foi também dada atenção às acções especialmente concebidas para satisfazer as necessidades decorrentes do desenvolvimento do ordenamento do desempenho, bem como às relacionadas com a formação da consciência de servidor público e desenhadas de novo, de acordo com o teor e os padrões resultantes das componentes das mesmas nove competências nucleares.

Quanto à organização das acções de formação, atendeu-se preferencialmente às necessidades de formação, procedendo-se em função de uma pluralidade de necessidades esboçando-se acções de formação, de produção e de execução do plano de formação, bem como de avaliação, de acompanhamento e de *feedback* relativos ao seu processo de execução e eficácia, tendo-se efectuado um estudo sobre a introdução do mecanismo de avaliação dos formandos. Com esta finalidade, têm sido concebidas acções de níveis correspondentes, para ir ao encontro das necessidades decorrentes do desenvolvimento da carreira dos trabalhadores de todas as categorias, de modo a instituir um sistema unitário que acompanhe a elevação das competências.

### **3. Optimização do mecanismo dos concursos para seleccionar trabalhadores competentes**

Em 2016 e 2017, procedeu-se à revisão do regulamento administrativo que regula o recrutamento, selecção e formação para efeitos de acesso dos trabalhadores dos serviços públicos, no sentido de dividir o concurso em duas partes - competências integradas e competências profissionais -

optimizando o regime dos concursos de gestão uniformizada. Permite-se assim que os serviços públicos procedam à avaliação e recrutamento de quadros, de acordo com as suas necessidades, sem pôr em causa os princípios da justiça e da eficiência.

Com vista a promover a eficiência dos concursos e a assegurar a justiça no acesso e na mudança de carreiras, os trabalhos de revisão do regime de carreiras da segunda fase serão concluídos em breve, no sentido de fixar, para efeitos de admissão à entrevista, uma determinada percentagem de candidatos aprovados na prova escrita, bem como no sentido de regular os concursos especiais a criar para efeitos de acesso inter-carreiras e reconversão profissional, com o objectivo de assegurar que os trabalhadores em causa tenham competências comuns correspondentes e desenvolvimento na nova carreira.

A criação do concurso de competência integrada visa assegurar que os candidatos aprovados no mesmo satisfaçam os padrões dos níveis correspondentes, em termos das competências comuns. Depois de analisados os regimes de selecção de uma pluralidade de países, o que importa na selecção do pessoal não se limita às competências profissionais, mas inclui também competências comuns, tais como o raciocínio e a dedução lógica, a interpretação e análise de dados e a compreensão e dedução linguística. Nos tempos que vêm, será reforçada a avaliação dos candidatos em termos de competências para solucionar os problemas e de aprendizagem, para ir ao encontro das necessidades das respectivas categorias.

## **VI. Multiplicação dos canais de comunicação e de intensificação de acções para cuidar dos trabalhadores públicos em todos os vectores**

Com base numa série de medidas de reforma, o Governo da RAEM procedeu à alteração do «Regime do Contrato de Trabalho nos Serviços Públicos», do «Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau» e à criação do «Regime de gestão do tratamento de queixas apresentadas por trabalhadores dos serviços público», de modo a criar condições e segurança de trabalho justas e racionalizadas, tendo sido organizadas actividades de toda a natureza e disponibilizados subsídios específicos, o que contribui para uma gestão humanizada e cuidados para benefício dos trabalhadores dos serviços públicos.

## **1. Esclarecer os direitos e os deveres dos trabalhadores, reforçando a segurança e aperfeiçoando a gestão**

Com a entrada em vigor, em 2015, do «Regime do Contrato de Trabalho nos Serviços Públicos», foram uniformizados os direitos e os deveres do pessoal contratado, reforçado a segurança dos mesmos e intensificado a flexibilidade na afectação dos recursos humanos aos serviços públicos. Destacam-se as seguintes medidas: criação de uma forma de contrato de provimento administrativo que substitui vários regimes de contratos; criação de um mecanismo que confere o direito à indemnização ao trabalhador cujo contrato de provimento administrativo cesse antes do termo em situação específica; criação dos regimes de recontração e mobilidade aplicáveis ao pessoal em regime de contato de provimento administrativo; regulamentação das situações em que é admitido o contrato individual de trabalho e o respectivo procedimento de contratação.

Para responder às necessidades correntes resultantes do desenvolvimento do funcionamento e da gestão dos serviços públicos, foram concluídos em 2019 os trabalhos de revisão do «Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau» (primeira fase), os quais alteraram uma pluralidade de normas que regulam os regimes de férias, faltas e horário de trabalho, no intuito de aperfeiçoar os direitos, deveres e defesa dos trabalhadores; foram aditadas normas, nos termos das quais é atribuída uma compensação pecuniária em casos de incapacidade permanente e parcial do trabalhador na sequência de acidente em serviço; foi instituído um regime de prémios para actividades e de concursos, com o objectivo de incentivar as ideias criativas dos trabalhadores.

Os trabalhos de revisão da segunda fase serão concluídos em breve, sendo as principais alterações relacionadas com as normas que regulam as remunerações e os subsídios, sendo também reorganizadas e revistas algumas normas desactualizadas do Estatuto, no sentido de assegurar a harmonização e a uniformidade com os normativos do regime jurídico da função pública.

## **2. Multiplicar os canais auxiliares de comunicação, promovendo o aperfeiçoamento contínuo da gestão**

Com vista à defesa do direito de apresentação de queixas pelos trabalhadores dos serviços públicos e à promoção da comunicação interpessoal

no serviço, bem como à criação de um ambiente de trabalho harmonioso, à optimização da gestão e ao funcionamento dos serviços públicos, foi aprovado, por iniciativa do Governo da RAEM, o «Regime de gestão do tratamento de queixas apresentadas pelos trabalhadores dos serviços público», doravante designado por “mecanismo do tratamento de queixas”, que não só completa o regime das infracções administrativas e disciplinares existentes no sistema jurídico em vigor, como também vai ao encontro da revisão do regime jurídico global da gestão dos trabalhadores dos serviços públicos, contribuindo para um tratamento eficaz, por parte dos serviços públicos, dos conflitos e contradições no desempenho das funções entre trabalhadores, reforçando a gestão humanizada dos serviços públicos.

Este instituto, com a sua criação, merece o reconhecimento generalizado dos trabalhadores e dos serviços públicos. Os trabalhadores dos serviços públicos que recorreram ao “mecanismo do tratamento de queixas” afirmam que o mesmo, enquanto plataforma neutra para a comunicação e solução dos problemas, desempenha de modo satisfatório as funções antichoque; os serviços públicos que aplicaram o mecanismo para o tratamento dos casos de queixas apresentadas pelos trabalhadores salientam que a direcção pode não conhecer e compreender, de modo atempado e total, as necessidades ou as dificuldades no trabalho dos trabalhadores da linha da frente; assim, o tratamento dos casos de queixas permite que a direcção reveja de novo o funcionamento interno numa outra perspectiva, reexaminando os modelos de gestão que são considerados rotineiros, de modo a intensificar a sua regulação e transparência, o que é favorável à optimização da gestão do pessoal.

### **3. Promover medidas de toda a natureza, considerando o cuidado humanístico dos trabalhadores dos serviços públicos**

O Governo da RAEM tem sempre tido em consideração a prestação de serviços, de vida e de saúde física e mental dos trabalhadores dos serviços públicos, pretendendo aliviar a pressão da vida dos trabalhadores dos serviços públicos dos níveis de base, enriquecer a sua vida pós-laboral e promover o cuidado e a interacção entre os trabalhadores, por meio de assistência financeira, obras sociais e organização de actividades de todo o tipo.

Foram lançadas, em 2013 e 2015, medidas de apoio económico de que são beneficiários os trabalhadores dos níveis de base, incluindo o subsídio de subsistência, o subsídio para despesas de infância, o subsídio para estudos complementares dos filhos, o subsídio de lar para idosos aos ascendentes, entre outros. Até Junho de 2019, totalizam 2.251 os subsídios atribuídos.

Com o objectivo de promover a saúde física e mental dos trabalhadores dos serviços públicos, os SAFP têm organizado ao longo dos anos exames médicos periódicos para os trabalhadores dos serviços públicos, disponibilizando-lhes “serviço de alívio psicológico”, organizando de modo contínuo actividades de recreio, lazer e desporto recreativo destinadas aos trabalhadores dos serviços públicos em efectividade de funções e os aposentados. Além disso, foram organizadas conferências e *workshops* temáticos sobre saúde psicológica. Com vista a criar melhores condições para desenvolver acções pertinentes, será criado, ainda no ano de 2019, um novo “Centro de Actividades para os Trabalhadores dos Serviços Públicos”.

Além disso, foi organizado um “grupo de apoio”, composto por trabalhadores dos serviços públicos, que se encarrega de actividades de solidariedade como visitas domiciliárias a doentes internados, a lares para idosos e apoio à pobreza, com o objectivo de possibilitar um desenvolvimento suficiente da “energia positiva” dos mesmos trabalhadores e expressar a sua atenção e amor pela comunidade.

## VII. Conclusão e perspectivas

Tendo como referência as teorias e experiências relativas à reforma da administração pública e da gestão dos trabalhadores dos serviços públicos de diferentes países, em articulação com os princípios, os objectivos globais e os eixos definidos no Plano de Desenvolvimento Quinquenal para o futuro desenvolvimento da RAEM, bem como os objectivos traçados no mesmo Plano para a construção da equipa dos trabalhadores dos serviços públicos, foi estruturado um quadro completo por parte do Governo da RAEM para o aprofundamento da reforma da gestão dos trabalhadores dos serviços públicos.

Como os regimes jurídicos da gestão dos trabalhadores dos serviços públicos estão interrelacionados, a sua revisão leva tempo. Com o impulso e a conclusão progressiva dos trabalhos, prevê-se que:

1. Seja criado um ambiente de trabalho mais justo, eficaz e humanizado para os trabalhadores dos serviços públicos, com a conclusão dos trabalhos relativos à revisão e produção do regime de recrutamento, de acesso e formação, do regime de avaliação do desempenho, do regime de carreiras (segunda fase), do Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública e da Lei da Governação Electrónica, em articulação com o mecanismo do tratamento das queixas dos trabalhadores dos serviços públicos e à execução contínua das actividades e medidas de apoio que cuidam da saúde mental e física dos trabalhadores;

2. Sejam clarificadas as responsabilidades dos órgãos e trabalhadores de todos os níveis, aperfeiçoado o regime do ordenamento do desempenho, impulsionada a auto-avaliação relativa à gestão do funcionamento interno, no âmbito de cada serviço público, a realização da electrónica da parte dos fluxos e serviços e a sua fiscalização em tempo real; sejam disponibilizados serviços de modo claro, simples e conveniente, com o reforço da responsabilização e o empenho na constituição de sinergias de todos os componentes.

No futuro, é de continuar a aprofundar e aperfeiçoar as acções em causa, em obediência às tendências de desenvolvimento da gestão dos trabalhadores dos serviços públicos, no sentido de melhor levar a cabo as respectivas acções complementares, nomeadamente:

1. Intensificação da comunicação entre o Governo e os trabalhadores dos serviços públicos de todos os níveis e impulso da execução das medidas complementares, mediante uma plataforma electrónica a construir com base na optimização dos direitos e deveres dos trabalhadores de todos os níveis, processo ao longo do qual será prestada atenção à recolha de opiniões no sentido de constituir e formar um melhor modelo prático de execução das leis, que será generalizado;

2. Sintetização gradual, através da planificação dos recursos humanos, das funções de gestão do pessoal - tais como afectação, selecção, promoção e mobilidade, avaliação, prémios e sanções, formação e desenvolvimento, remunerações e atribuição de prémios, responsabilização e aplicação de penas, integração das referidas funções com as da gestão organizacional - como a planificação estratégica e a gestão de conhecimentos - para se articularem com a implementação dos projectos relevantes constantes das acções governativas;

3. Planeamento e preparação dos sucessores, com vista a constituir uma reserva de quadros, para fazer face às necessidades de recursos humanos decorrentes dos projectos relevantes constantes das acções governativas e da aposentação do pessoal de direcção e chefia.

A reforma é certamente uma engenharia sistemática complexa. O Governo da RAEM está a aprofundar sequencialmente a reforma da gestão dos trabalhadores dos serviços públicos nos aspectos dos regimes jurídicos, das políticas públicas, do sistema administrativo, da organização administrativa e dos fluxos, em cumprimento das estratégias e valores definidos para o desenvolvimento da RAEM e nos termos do quadro da reforma da gestão dos trabalhadores dos serviços públicos, orientada para a motivação, para a responsabilização, desempenho, competência e cuidados.