

# ***Estudo e Análise sobre as Competências e as Qualidades do Pessoal de Direcção e Chefia da Região Administrativa Especial de Macau***

*O Lai Heong\**      *Ao Io Weng\*\**

## **I. Prefácio**

O pessoal de direcção e chefia desempenha a função de ponto de interligação entre a hierarquia superior e a inferior no seio da equipa dos trabalhadores da função pública. Assim, o Governo e a sociedade tiveram, desde sempre, uma atenção particular focada nas suas competências e qualidades. À medida que a complexidade e a metamorfose dos problemas da sociedade avultam, a expectativa dos cidadãos relativamente ao pessoal de direcção e chefia também aumenta, nomeadamente no âmbito da optimização da sua capacidade de trabalho e da concretização eficiente das políticas. Embora nos recentes anos o nível de profissionalismo da equipa de direcção e chefia tenha sido elevado, ainda há uma certa distância em relação às expectativas dos cidadãos, pois estes desejam que o Governo optimize as competências e as qualidades do pessoal de direcção e chefia, sobretudo que encontre respostas de forma rápida face às aspirações da sociedade. Uma das questões essenciais concernente à reforma da administração pública de Macau reside na forma como se deverão optimizar as competências e as qualidades da equipa de direcção e chefia para que as expectativas dos cidadãos sejam atendidas e a medida política de “melhor servir a população” seja concretizada.

---

\* Secretária-geral da Comissão da Juventude da Federação dos Funcionários Públicos de Macau, doutorada em Economia.

\*\* Vice-presidente da Comissão da Juventude da Federação dos Funcionários Públicos de Macau, doutorado em Gestão.

Actualmente, os requisitos para o desempenho das funções de direcção e chefia são baseados principalmente nas “Disposições Fundamentais do Estatuto do Pessoal de Direcção e Chefia” e nas “Disposições complementares do estatuto do pessoal de direcção e chefia”. De acordo com estas disposições, o recrutamento deve ser feito com base em critérios de legalidade, de transparência e de objectividade, entre indivíduos de reconhecida idoneidade cívica e com experiência e competência profissionais adequadas ao cargo. A expressão indivíduos que tenham idoneidade cívica significa que os mesmos foram nomeados de acordo com elevados padrões éticos de conduta, de forma a dignificar e prestigiar o cargo a exercer; quanto aos factores relativos à experiência e à competência profissionais, estes são baseados na antiguidade e nas habilitações académicas. Desta forma, é evidente que a idoneidade e a competência são dois requisitos de grande importância para o recrutamento do pessoal de direcção e chefia. Mesmo assim, a descrição sobre a competência e a idoneidade constante nas disposições supracitadas é demasiado simplista, não é claro que tipo de competências e qualidades o pessoal de direcção e chefia deverá possuir, pelo que dificilmente os cidadãos sabem se o mesmo pessoal está apto para exercer o cargo, nem se as disposições são vantajosas para o Governo no que se refere à escolha do pessoal para a direcção e chefia, à criação do regime de responsabilização dos governantes e ao aumento da confiança na governação pelo Governo.

Embora nos recentes anos os cidadãos e os trabalhadores da função pública tenham tido expectativas para além dos critérios constantes nas disposições supracitadas relativamente às competências e às qualidades do pessoal de direcção e chefia, actualmente ainda há pouca investigação sobre essa matéria em Macau, ainda não é possível entender com clareza quais são os requisitos relativos às competências e às qualidades do pessoal de direcção e chefia que a sociedade e os serviços governamentais exigem. No fundo, quais são os critérios a que o pessoal de direcção e chefia devem obedecer na perspectiva da sociedade e do público de Macau? Que competências e qualidades o público prioriza, de modo a elevar a sua confiança relativamente ao trabalho dos governantes? Será que há divergências entre os trabalhadores da função pública e os cidadãos sobre o grau de importância

dada às competências e às qualidades? Essas são questões importantes que aguardam investigações futuras.

Assim, o presente estudo realizou um inquérito sobre os critérios a partir dos quais o pessoal de direcção e chefia do Governo da RAEM deveria ser recrutado, sendo objectivo conhecer as expectativas da sociedade (incluindo dos cidadãos e dos trabalhadores da função pública) em relação às competências e às qualidades do pessoal de direcção e chefia, a fim de ser possível aperfeiçoar o regime de recrutamento e de serem apresentadas opiniões sobre a criação de uma equipa de liderança que se coadune com as expectativas da população.

Pelo exposto, os objectivos do presente estudo são os seguintes:

- (1) Perceber quais são as competências e as qualidades do pessoal de direcção e chefia que a sociedade de Macau valoriza;
- (2) Criar um enquadramento básico das competências e das qualidades do pessoal de direcção e chefia;
- (3) Analisar as semelhanças e as divergências das expectativas entre os cidadãos e os trabalhadores da função pública relativamente às competências e às qualidades do pessoal de direcção e chefia;
- (4) Apresentar opiniões políticas para otimizar as qualidades do pessoal de direcção e chefia do Governo da RAEM, de acordo com os resultados do estudo.

## **II. Importância e conteúdo das competências e das qualidades do pessoal de direcção e chefia**

Na administração e na organização moderna, o líder que orienta o rumo de desenvolvimento de uma organização, adapta-se às diferentes vicissitudes e transfigura-se para enfrentar os desafios desempenhando um papel nuclear, pois as características positivas ou negativas de um líder influenciam directamente o desenvolvimento e o destino de uma organização; quanto aos serviços públicos, essas características afectam o nível da governação e numa situação mais grave, é

possível afectarem a vida da população. Desta forma, as competências e as qualidades do pessoal de direcção e chefia sempre foram um dos temas importantes para o estudo da administração do governo. Sobretudo na sociedade actual em que se propagam factores como a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade (isto é, a sociedade VUCA), torna-se cada vez mais importante levantar a questão de como otimizar as qualidades das acções governativas e enfrentar os variados desafios políticos, sociais e económicos.

Actualmente Macau é considerada uma sociedade VUCA. Em recentes anos, a imprevisibilidade da situação pandémica, bem como o aumento dos factores de incerteza derivados da economia externa, fizeram com que Macau, cuja economia é virada para o exterior, esteja a enfrentar o desafio mais exigente desde que regressou à pátria. Envoltos num ambiente de recessão económica, surgiram problemas relacionados com o desemprego, a família, a segurança e uma série de questões complexas no âmbito da administração, provenientes de conflitos de classes. Perante estes desafios sem precedentes desde o regresso de Macau à pátria, não há referências para encontrar soluções, apenas há o “caminho que se faz caminhando”, através de uma exploração contínua das disposições legais e do aperfeiçoamento constante dos projectos, a fim de poderem desvendar-se caminhos para o desenvolvimento sustentável. Desta forma, a importância das competências e das qualidades do pessoal de direcção e chefia é inegável, uma vez que o mesmo é responsável pela elaboração das políticas do Governo da RAEM e pelo desempenho da missão que lhe foi confiada.

O académico da Universidade de Pequim, Yang Zhuang, referiu que em tempos de VUCA, os líderes das organizações devem possuir três grandes competências: (1) capacidade de liderança estratégica, na qual inclui quatro categorias, valores nucleares, ambição, visão e discernimento; (2) capacidade de liderança profissional, na qual inclui três categorias, confiança no profissionalismo, promoção da reforma da organização, visão futura; (3) capacidade de liderança com carácter, na qual inclui três categorias, integridade e honestidade, tolerância e abertura, bem como perseverança. Yang Zhuang sublinhou ainda que não basta que o líder de uma organização seja um profissional

com talento e conhecimentos técnicos, mas importa que possua capacidades integradas e interdisciplinares.<sup>1</sup>

Em 2016, o Centro para Líderes Criativos de renome dos E.U.A, realizou um inquérito a mais de 16 mil administradores dos serviços públicos, o qual mencionava que as áreas prioritárias para os líderes explorarem são (1) Boa orientação dos trabalhadores, (2) Liderança na transformação, (3) Desenvolvimento e participação nas técnicas de administração, (4) Percepção dos limites (condicionantes) e como ultrapassá-los, envolvendo 16 competências.<sup>2</sup> Sob o ponto de vista do sucesso de uma organização, as competências mais importantes são (1) Orientação dos trabalhadores, (2) Destreza, (3) Clareza e calma, (4) Desenvolvimento e reparação de relações, (5) Gestão participativa.<sup>3</sup>

Relativamente aos trabalhadores do Governo Chinês, o Presidente Xi Jinping mencionou que perante uma conjuntura complexa e missões difíceis, há que explorar oportunidades em tempos de crise e criar novas ocasiões no meio das vicissitudes. Os trabalhadores jovens devem aperfeiçoar sobretudo 7 competências: (1) Capacidade política, (2) Capacidade de estudo e investigação, (3) Capacidade para a tomada de decisão baseada na ciência, (4) Capacidade de transformação e de transpor dificuldades, (5) Capacidade para lidar com situações

---

<sup>1</sup> Yang Zhuang, “Três elementos de liderança no ambiente VUCA” (2020), <https://www.bimba.pku.edu.cn/emba/gdemba/508192.htm>

<sup>2</sup> As 16 competências são: orientação dos trabalhadores, destreza, clareza e calma, desenvolvimento e reparação de relações, gestão participativa, resolução, mudanças na administração, execução a todo o custo, aprendizagem rápida, equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, auto-consciência, enfrentar os problemas e os trabalhadores, empatia e sensibilidade, capacidade de deixar os outros sem preocupações, importância da existência de divergências, gestão da carreira profissional. *Vide* Ellen Van Velsor et al., “Creating Tomorrow’s Government Leaders: An Overview of Top Leadership Challenges And How They Can Be Addressed”, 2016, Center for Creative Leadership White Paper.

<sup>3</sup> Ellen Van Velsor et al., “Creating Tomorrow’s Government Leaders: An Overview of Top Leadership Challenges And How They Can Be Addressed”, 2016, Center for Creative Leadership White Paper.

de emergência, (6) Capacidade para lidar com o público, (7) Capacidade de concretização.<sup>4</sup>

De facto, a importância que a China dá às competências e às qualidades dos quadros dirigentes do Governo, está patente na exigência dos diplomas legais. De acordo com o artigo 1.º do “Regulamento da selecção e nomeação dos quadros dirigentes do Partido do Governo”, é imprescindível seguir os seguintes princípios na selecção e nomeação dos quadros dirigentes do Partido do Governo: (1) Quadros da gestão partidária; (2) Integridade e aptidão, sendo prioritária a integridade e a meritocracia nacional; (3) Prioridade na carreira profissional, ser-se a pessoa adequada para o cargo; (4) Imparcialidade e decência, valorização nos resultados, reconhecimento do público; (5) Centralismo democrático; (6) Agir de acordo com a lei. Além disso, o artigo 7.º menciona que os quadros dirigentes do Partido do Governo devem ser firmes nas suas ideias, prestar serviço ao povo, ser diligentes e pragmáticos, ter coragem para assumir as responsabilidades, ser íntegros e honestos.

Aquando da selecção do pessoal de direcção e chefia para o Governo, os governos estrangeiros também se deparam com critérios semelhantes (*Vide* Tabela 1). A título de exemplo, em 1990, o departamento de pessoal dos E.U.A já tinha começado a estudar que tipo de critérios os trabalhadores do Governo Federal deviam possuir, nomeadamente para o exercício do cargo de assessor; em 1998, foi criado o Modelo de Liderança Competente, o qual exigia que os trabalhadores possuíssem sentido de liderança nas mudanças na administração, entre outros cinco âmbitos, designadamente de liderança na transformação, de liderança dos trabalhadores, de liderança na orientação para os resultados, na gestão de operações e no estreitamento das colaborações/diálogos, um conjunto de mais de vinte competências.

---

<sup>4</sup> Agência Xinhua, “Exortação de Xi Jinping aos jovens trabalhadores da função pública para o aperfeiçoamento de sete competências”, [http://www.xinhuanet.com/politics/2020-10/27/c\\_1126661560.htm](http://www.xinhuanet.com/politics/2020-10/27/c_1126661560.htm)

Em 2003, o Governo britânico também apresentou um Enquadramento das competências profissionais governamentais, actualizado em 2012 para Enquadramento das competências para a nomeação dos trabalhadores da função pública, o qual regula as várias competências dos diferentes níveis que os trabalhadores de nível superior e geral devem possuir, nomeadamente a tomada de decisões eficientes, a utilização razoável dos recursos, a gestão de serviços de qualidade, entre outras 10 competências para a nomeação.<sup>5</sup> Tendo como base estas referências, em 2019, foi publicada a “Estrutura modelar de sucesso” aplicada a todos os serviços e categorias dos trabalhadores da função pública, a qual inclui cinco elementos, ou seja, comportamento, aptidão, habilidades, experiência e técnica, de modo a encontrar pessoal mais adequado no processo de recrutamento.<sup>6</sup>

Quanto ao Governo de Singapura, a Divisão dos Serviços Públicos que oferece formação aos trabalhadores da função pública com capacidades de liderança e dedicação ao trabalho, lançou o Programa de Liderança dos Serviços Públicos e o Programa de Serviços Administrativos para a formação de líderes de serviços e de serviços interdepartamentais específicos. O Programa de Serviços Administrativos pretende formar trabalhadores para a área da administração que tenham interesse e capacidades para integrar os trabalhos dos serviços interdepartamentais, cujos requisitos para nele participar são (1) Paixão pela prestação de serviço público, (2) Carreira profissional extraordinária e experiência profissional nas áreas em causa, (3) Capacidade para criar boas relações interpessoais. Simultaneamente têm de realizar acções de formação para aprofundar as capacidades de resolução de questões transversais de natureza política, de coordenar e integrar os trabalhos dos diferentes serviços, de apresentar e executar projectos políticos adequados às necessidades da prestação de serviços

---

<sup>5</sup> Governo do Reino Unido, “Enquadramento das Competências dos Serviços Públicos 2012-2017”, Julho, 2012.

<sup>6</sup> Governo do Reino Unido, Gabinete, “Ficheiros bem sucedidos”, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/717275/CS\\_Behaviours\\_2018.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/717275/CS_Behaviours_2018.pdf)

públicos ao pessoal da liderança política, bem como estreitar relações com as empresas e as entidades não governamentais.<sup>7</sup>

**Tabela 1: Tabela comparativa de competências e de qualidades exigidas aos trabalhadores pelos governos de diferentes regiões**

<b>País</b>	<b>Competências e qualidades exigidas</b>
E.U.A	As cinco grandes competências são Liderança na transformação, Liderança dos trabalhadores, Orientação para os resultados, Gestão de operações, Estreitamento de colaborações/diálogos, as quais incluem competências como capacidade de comunicação, capacidade de aprendizagem contínua, capacidade de adaptação, conhecimento político, capacidade de reflexão estratégica, capacidade de influência e coordenação.
Reino Unido	Três grandes áreas: Definição de rumos, Conexão com o público, Orientação para os resultados, as quais incluem dez qualidades: possuir uma perspectiva global, ter capacidade de transformação e aperfeiçoamento, tomar decisões eficientes, ter capacidade de orientação e comunicação, cooperar com os colaboradores, ter capacidade para elevar as competências dos outros, obter resultados de natureza comercial, utilizar os recursos de forma razoável, gerir a prestação de serviços de qualidade, ter capacidade de resposta rápida.
Singapura	Espírito de servir o público, vivências extraordinárias e experiência profissional, ter capacidade para criar boas relações interpessoais, ter capacidade para resolver questões políticas transversais, ter capacidade de coordenação interdepartamental, ter capacidade de elaboração e execução de projectos políticos, ter capacidade para estreitar relações com as empresas e as entidades não governamentais, etc.
Canadá	Ter uma visão para o futuro e estratégias, ter capacidade para mobilizar os trabalhadores e o público, possuir credibilidade e ser digno de respeito, cooperar com os colaboradores e os interessados, promover a inovação, orientar para o caminho da reforma, obter resultados profícuos.
China	Qualidade política, integridade e aptidão, sendo prioritária a integridade, serviço à população, diligência e pragmatismo, responsabilidade, imparcialidade e decência, capacidade para o estudo, investigação e tomada de decisão baseada na ciência, capacidade de transformação e de transpor dificuldades, capacidade para lidar com situações de emergência, capacidade para lidar com o público, capacidade de concretização.

Fonte: Elaboração pelo autor.

<sup>7</sup> Governo da Singapura (2022), Divisão dos Serviços Públicos: <https://www.psd.gov.sg/what-we-do/deve-loping-leadership-in-the-service/administrativeservice>



Quanto ao Governo do Canadá, em 2015, foi publicado o “Enquadramento das qualidades essenciais de liderança dos trabalhadores da função pública”, actualizado, evidenciando algumas competências e qualidades de liderança essenciais adequadas à gestão actual, que são nomeadamente (1) Ter uma visão para o futuro e estratégias, (2) Ter capacidade para mobilizar os trabalhadores e o público, (3) Possuir credibilidade e ser digno de respeito, (4) Cooperar com os colaboradores e os interessados, (5) Promover a inovação e a mudança, (6) Obter resultados profícuos. Simultaneamente foram apresentados exemplos de comportamentos inadequados que não condizem com quem possui as referidas competências e qualidades. Algumas qualidades como a capacidade de coordenação, a inovação, a simplificação, o alto desempenho, a adaptação e a diversificação coadunam-se com a visão da prestação do serviço público.<sup>8</sup>

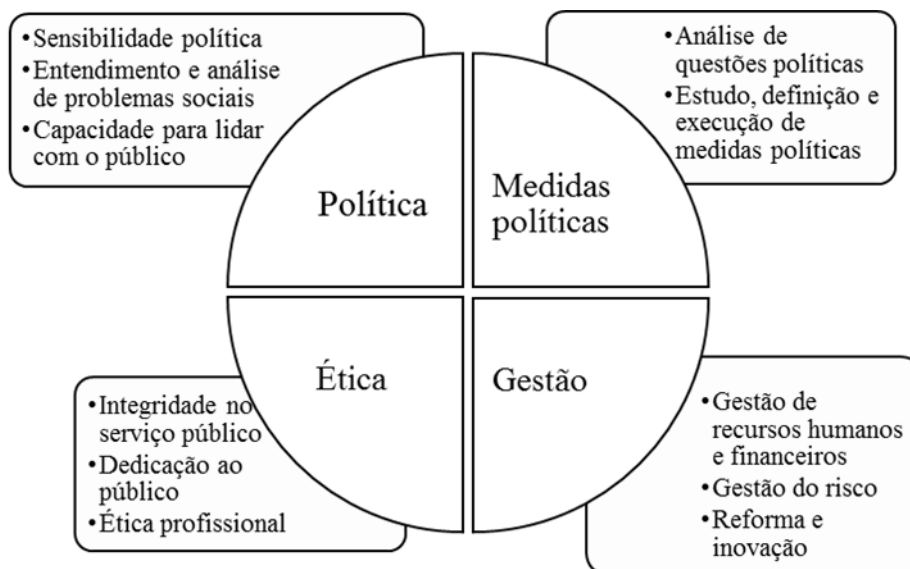
Ao integrar as exigências supracitadas que os diferentes países têm sobre o pessoal de direcção e chefia do Governo, poderíamos compilá-las em quatro âmbitos: primeiro, capacidade política, designadamente sensibilidade política, capacidade para lidar com o público, conhecimento e capacidade de análise dos problemas sociais; segundo, capacidade para a tomada de decisões políticas, tais como estudo de medidas políticas para resolver problemas sociais, capacidade de elaboração e execução; terceiro, capacidade de gestão, nomeadamente de utilização razoável e de criação de recursos humanos e financeiros, capacidade para lidar com situações de emergência, capacidade para garantir o funcionamento normal dos serviços, etc.; quarto, ter uma boa conduta moral, como integridade e dedicação ao público, espírito de servir o público e ética profissional, etc. (*Vide Imagem 1*)

O enquadramento das competências e das qualidades supracitadas é uma referência e mais-valia para otimizar a criação das competências e das qualidades do pessoal de direcção e chefia de Macau.

---

<sup>8</sup> Governo do Canadá (2015), “Competências essenciais para o perfil de liderança”, <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/performance-talent-management/leadership-development-framework-public-service-canada.html#Toc234980011>

**Imagem 1: Enquadramento das competências básicas do pessoal de direcção e chefia dos serviços governamentais de diferentes países**



Fonte: Elaboração do autor.

### **III. Exigências e insuficiências actuais relativas às competências e às qualidades do pessoal de direcção e chefia de Macau**

Actualmente, as funções concretas do pessoal de direcção e chefia dos serviços públicos de Macau são reguladas pela lei orgânica de cada serviço; contudo, geralmente o pessoal de direcção e chefia dos serviços tem de apoiar o Governo na elaboração das políticas da área em causa, bem como na execução dessas políticas. De acordo com o artigo 23.º das Disposições Fundamentais do Estatuto do Pessoal de Direcção e Chefia, referente à Responsabilidade do pessoal de direcção: “*Ao pessoal de direcção [incumbe], no âmbito das atribuições do respectivo serviço, com lealdade, coadjuvar o Governo na definição e elaboração das políticas relativas ao sector em causa e organizar e dirigir o serviço por forma a assegurar a sua execução, em permanente colaboração com a tutela*”, incluindo o cumprimento e a concretização das políticas definidas pelo Chefe do Executivo e Governo, a elaboração de planos de trabalho, a garantia da sua

execução, a elaboração de relatórios de trabalho, bem como a gestão no âmbito dos recursos humanos, financeiros, bens e património, etc.<sup>9</sup>

Em articulação com as competências supracitadas, a legislação vigente também estipula os requisitos básicos do pessoal que desempenha funções de direcção e chefia. Os fundamentos baseiam-se nas “Disposições Fundamentais do Estatuto do Pessoal de Direcção e Chefia” e nas “Disposições complementares do estatuto do pessoal de direcção e chefia”. Segundo as referidas duas disposições, o recrutamento do pessoal de direcção e chefia tem como base critérios de legalidade, transparência e objectividade, o mesmo devendo ser feito de entre indivíduos de reconhecida idoneidade cívica, com experiência e competência profissionais adequadas ao cargo. Por idoneidade cívica entende-se que os indivíduos são reconhecidamente capazes de desempenhar as funções para as quais são nomeados, de acordo com elevados padrões éticos de conduta, de forma a dignificar e prestigiar o cargo exercido. Quanto à experiência e competência profissionais, elas são baseadas nas habilitações académicas e na experiência profissional na área em causa (*Vide* Tabela 2). Pelo exposto, a idoneidade cívica e a competência profissional são dois critérios essenciais para o recrutamento do pessoal de direcção e chefia pelo Governo da RAEM.

Contudo, as exigências para o pessoal de direcção e chefia de Macau no âmbito da política e da tomada de decisões políticas ainda não estão reguladas, em comparação com as competências e qualidades exigidas ao pessoal de direcção e chefia pelos governos estrangeiros supracitados, pelo que existe insuficiência no cumprimento eficiente dos requisitos legais referente à sua função na elaboração de medidas políticas; simultaneamente isso influencia a aceitação e o reconhecimento do pessoal de direcção e chefia.<sup>10</sup> Desta forma, é necessário regulamentar mais aprofundadamente as suas competências e qualidades.

---

<sup>9</sup> Yin Yifen, “Pessoal de direcção e chefia de Macau: Lacunas no regime e vias para a reforma”. *Revista da Universidade Politécnica de Macau*, N.º 71, 2018, pp. 26-34.

<sup>10</sup> Zeng Dong, Lou Shenghua, “Exploração Relativa aos Caminhos da Reforma do Regime de Escolha e de Provisão para os Cargos de Direcção e Chefia do Governo da RAEM”. *Revista de Administração Pública de Macau*, 1.º de 2022, pp. 125-148.

**Tabela 2: Critérios legais vigentes relativos às competências e às qualidades do pessoal de direcção e chefia de Macau**

Critérios relativos às competências e qualidades		Direcção (Director, Subdirector)	Chefia (Chefe de departamento, Chefe de divisão, Chefia funcional)
Competências profissionais e administrativas	Habilitações académicas	Licenciatura	Chefe de departamento: Licenciatura Chefe de divisão: Curso superior Chefia funcional: Secundário complementar
	Experiência profissional	A pessoa em causa deve ter previamente exercido, de forma reconhecidamente competente, funções de responsabilidade no domínio da Administração Pública ou no sector privado	É indicador de experiência profissional adequada para o exercício dos cargos de chefia o facto de a pessoa em causa ter pelo menos 5 anos de experiência profissional na área para a qual é recrutada
Idoneidade cívica		Indivíduos que sejam reconhecidamente capazes de desempenhar as funções para as quais são nomeados de acordo com elevados padrões éticos de conduta, de forma a dignificar e prestigiar o cargo a exercer	
No âmbito da política		Não há regulação	
No âmbito da tomada de decisões políticas		Não há regulação	

Fonte: Elaboração pelo autor.

Para aperfeiçoar a criação de competências e de qualidades do pessoal de direcção e chefia, como foi referido anteriormente, embora actualmente haja referências concernentes ao enquadramento das competências de diferentes regiões, falta ainda um enquadramento das competências integradas e estudadas para a sociedade de Macau. Assim, iremos de seguida explorar se o referido enquadramento das competências e qualidades se adapta à realidade de Macau segundo as necessidades da sociedade, de modo a criar um enquadramento de competências e de qualidades do pessoal de direcção e chefia apropriado às expectativas da sociedade de Macau.

## VI. Métodos de estudo

O presente estudo utilizou o inquérito como método de investigação e concebeu vários indicadores relativos às competências e às qualidades do pessoal de direcção e chefia para recolher as opiniões dos cidadãos e dos trabalhadores da função pública, e seguidamente para efectuar uma análise estatística.

### 1. Concepção do inquérito

Relativamente à concepção do inquérito, este é baseado nas quatro áreas básicas das competências e das qualidades do pessoal de direcção e chefia do Governo supracitadas, ou seja, na área da política, na tomada de decisões políticas, na gestão e na ética. Tendo em vista integrar a situação concreta de Macau, os requisitos previstos no regime jurídico da função pública e as ideias sobre a reforma apresentadas pelo Governo da RAEM, foram concebidas 26 competências e qualidades de acordo com quatro âmbitos: qualidade política, gestão organizacional, capacidade para tomar decisões políticas e requisitos segundo o regime jurídico da função pública (*Vide* Tabela 3).

**Tabela 3: Indicadores de avaliação das competências e das qualidades do pessoal de direcção e chefia**

<b>Competências e qualidades</b>	<b>Indicadores concretos</b>
Qualidade política	Conhecer a vida dos residentes: visitar regularmente as zonas comunitárias, perceber as dificuldades e os desafios existentes sob o ponto de vista dos residentes.
	Espírito de servir o público sob o conceito de entrega incondicional.
	Proteger a Lei Básica, lealdade para com a República Popular da China e a RAEM.
	Boa sensibilidade política: atento com o que acontece na sociedade, ter rápido conhecimento das condições sociais e da opinião pública, de modo a efectuar o devido acompanhamento.
Capacidade política	Capacidade de definição de medidas políticas: face a questões políticas, há que ter em consideração a opinião pública, avaliar os prós e os contras das diferentes medidas políticas, de modo a tomar decisões que equilibrem os interesses de todas as partes.
	Capacidade de estudo das políticas: ter uma visão precisa da essência dos problemas sociais, efectuar investigações científicas, apresentar planos de resolução de problemas.

<b>Competências e qualidades</b>	<b>Indicadores concretos</b>
	<p>Capacidade de execução de políticas: ter conhecimento claro do conteúdo das políticas, enfrentar eficientemente os problemas no decurso da sua execução para a concretização efectiva das políticas e a obtenção dos resultados previstos.</p> <p>Capacidade de aprendizagem política: elevar continuamente a capacidade de análise das aspirações da sociedade e a sua aceitação, bem como o conhecimento dos métodos e das ferramentas políticas.</p> <p>Capacidade de diálogo político: explicar à sociedade os princípios e o conteúdo das políticas de forma clara, reduzir as dúvidas da população, simultaneamente auscultar seriamente as opiniões do público.</p>
Capacidade de organização e gestão	<p>Capacidade de utilização razoável do erário público: utilizar ponderadamente os recursos financeiros, elevar a eficiência dos serviços e os resultados da prestação de serviços.</p> <p>Capacidade de organização e coordenação: planear e orientar os serviços ou os trabalhadores de forma razoável, de modo a concluir as linhas de acção governativa dos serviços.</p> <p>Capacidade de gestão do risco: avaliar antecipadamente os potenciais riscos das decisões políticas, responder com eficácia aos riscos públicos repentinos, de modo a reduzir o máximo possível os prejuízos sociais e o impacto negativo.</p> <p>Capacidade de reforma e inovação: De acordo com as transformações do meio circundante, verificar continuamente as políticas dos serviços, o regime de gestão, a normalização dos procedimentos que poderão estar antiquados, bem como experimentar novos conceitos ou métodos para a sua optimização.</p> <p>Cordialidade: tratar os cidadãos, os colegas, os chefes e os subordinados com respeito e educação.</p> <p>Boa relação com os superiores, obtendo o seu apoio e reconhecimento.</p> <p>Boa relação com os subordinados, obtendo o seu apoio e reconhecimento.</p> <p>Coragem em assumir as responsabilidades: face aos problemas provenientes de decisões políticas, ter coragem em assumir as devidas responsabilidades, sem atribuí-las aos subordinados ou a outros serviços.</p> <p>Promover a participação dos trabalhadores: sempre que possível, proporcionar oportunidades para os trabalhadores apresentarem as suas opiniões sobre a execução das políticas ou sobre os problemas de gestão dos serviços.</p> <p>Criar um ambiente harmonioso e cordial de trabalho e manter essa cultura.</p>
Requisitos do regime jurídico da função pública	<p>Disciplina, integridade e dedicação ao público: cumprimento rigoroso da lei, incorrupto e insubornável, prestação de serviços em prol do interesse público.</p> <p>Longa experiência profissional na área em causa.</p> <p>Possuir habilitações académicas a nível de licenciatura ou superior.</p> <p>Diligência e pontualidade: prestação de trabalho no serviço de forma pontual e contínua.</p> <p>Obediência: respeitar e cumprir as directrizes legais dos superiores relacionadas com o trabalho.</p> <p>Possuir um historial de bom desempenho de trabalho.</p> <p>Dever de confidencialidade: ter responsabilidade para não revelar informações confidenciais dos serviços.</p>

Fonte: Elaboração pelo autor.

A qualidade política está relacionada com um conjunto de 4 competências e qualidades: protecção da Lei Básica; lealdade para com o País e a RAEM; boa percepção política; sentido de humanidade e espírito de servir o público.

A gestão organizacional tem a ver com um conjunto de 10 qualidades, entre as quais, a organização e a coordenação, a coragem em assumir responsabilidades, a gestão do risco, a reforma e a inovação, a gestão das relações interpessoais dos trabalhadores, etc.

A capacidade para tomar decisões políticas inclui 5 capacidades necessárias no processo político, ou seja, o estudo político, a aprendizagem política, a elaboração de políticas, a execução de políticas e a capacidade de diálogo político.

Quanto aos requisitos do regime jurídico da função pública, abrangem 7 competências e qualidades como a integridade e a dedicação ao público, a obediência, as habilitações académicas e a experiência profissional, entre outras.

A classificação das questões foi efectuada através da escala de Likert, sendo o método de cálculo: “1=Não é absolutamente importante, 2=Não é importante, 3=Razoável, 4=Importante, 5=Muito importante”.

## **2. Destinatários do inquérito**

O inquérito foi realizado entre Junho e Setembro de 2022, junto das associações dos trabalhadores da função pública e dos cidadãos que receberam o inquérito nas ruas, tendo sido recolhido um total de 1 838 inquéritos válidos. Os trabalhadores da função pública representaram 51%, os cidadãos 49%; quanto ao género, 48,3% eram do sexo masculino e 51,7% do sexo feminino; quanto às habilitações académicas, 42,5% eram licenciados, 16,3% mestres ou de nível superior, 10,1% bacharéis e 17,8% do nível secundário. Relativamente à idade, 11,6% tinham idades compreendidas entre 18 e 30 anos, 37,4% tinham entre 31 e 40 anos, 26% tinham entre 41 e 50 anos, 24% tinham 51 anos ou superior. Relativamente ao salário, 13,8% ganhavam um salário inferior a 15 mil patacas, 28,8% ganhavam entre 15 mil e 25 mil patacas, 25,8% ganhavam entre 25 mil e

35 mil patacas, 19,4% ganhavam 25 mil e 45 mil patacas e 12,2% ganhavam mais de 45 mil patacas.

## **V. Resultados de análises**

### **1. Comparação das diversas competências e qualidades**

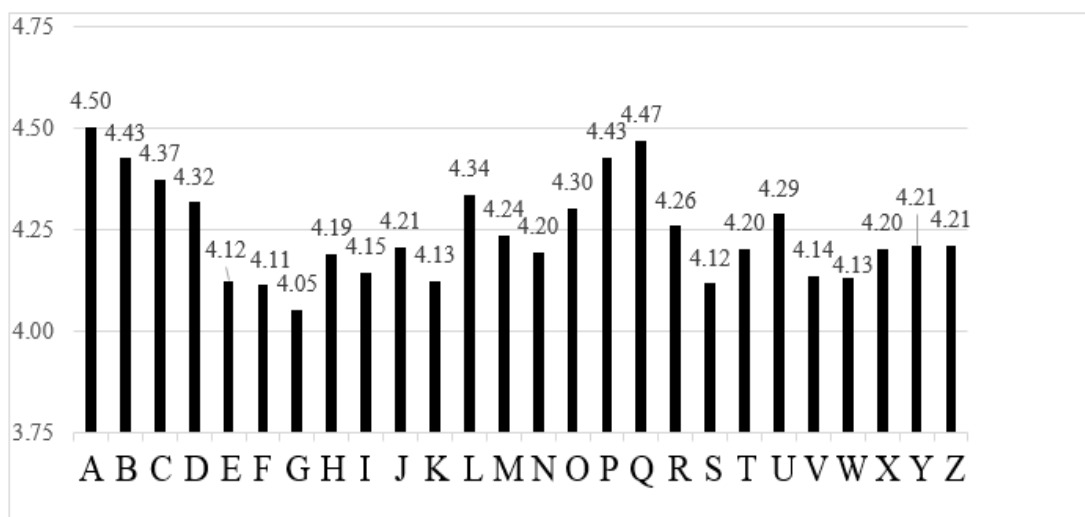
A Imagem 2 trata-se da média da pontuação dada pelos inquiridos às diversas competências e qualidades, que medeia entre 4,05 a 4,5 pontos, a que obteve a pontuação mais elevada foi Lealdade para com o País e a RAEM (4,5 pontos), de seguida foi Disciplina, integridade e dedicação ao público (4,47 pontos), em contrapartida, Habilitações académicas e experiência profissional obtiveram a pontuação mais baixa (4,05 e 4,11 respectivamente).

A Tabela 4 consta a ordem decrescente da classificação das competências e qualidades. A pontuação mais elevada das 5 competências e qualidades, a Qualidade política teve o papel central, designadamente Lealdade para com o País e a RAEM (4,5 pontos), Disciplina, integridade e dedicação ao público (4,47 pontos), Dever de confidencialidade (4,43 pontos), Boa sensibilidade política (4,43 pontos), Espírito de servir o público (4,37 pontos); ainda Coragem em assumir as responsabilidades (4,34 pontos), Conhecer a vida dos residentes (4,32 pontos) e Cordialidade (4,3 pontos). A Capacidade de organização e gestão e a Capacidade política obtiveram uma classificação mediana de entre as competências e qualidades, por exemplo a Capacidade de gestão de risco (4,29 pontos), Capacidade de execução de políticas (4,21 pontos), que também abrangeu alguns critérios previstos no regime jurídico da função pública, tais como Obediência (4,24 pontos), Diligência e pontualidade (4,2 pontos).

Em contrapartida, quanto à Qualidade política e Capacidade de organização e gestão, a pontuação referente à Capacidade política foi mais equilibrada, sem grandes oscilações, que medeia entre 4,13 a 4,21 pontos, com menor importância comparativamente à Qualidade política, mas relativamente mais elevada que a Capacidade de organização e gestão.



**Imagem 2: Pontuação dada pelos inquiridos sobre as diversas competências e qualidades exigidas ao pessoal de direcção e chefia**



- A. Lealdade para com o País e a RAEM
- B. Boa sensibilidade política
- C. Espírito de servir o público
- D. Conhecer a vida dos residentes
- E. Bom desempenho no trabalho
- F. Longa experiência profissional na área em causa
- G. Possuir habilitações académicas a nível de licenciatura ou superior
- H. Boa relação com os subordinados
- I. Boa relação com os superiores
- J. Criar um ambiente harmonioso de trabalho e manter essa cultura
- K. Promover a participação dos trabalhadores
- L. Coragem em assumir as responsabilidades
- M. Obediência
- N. Diligência e pontualidade
- O. Cordialidade
- P. Dever de confidencialidade
- Q. Disciplina, integridade e dedicação ao público
- R. Capacidade de reforma e inovação
- S. Capacidade de organização e coordenação
- T. Capacidade de utilização razoável do erário público
- U. Capacidade de gestão do risco
- V. Capacidade de aprendizagem política
- W. Capacidade de estudo das políticas
- X. Capacidade de definição das medidas políticas
- Y. Capacidade de execução das políticas
- Z. Capacidade de diálogo político

**Tabela 4: Ordem de prioridade das diversas competências e qualidades do pessoal de direcção e chefia segundo os inquiridos**

Ordem	Competências e qualidades	Pontuação	Ordem	Competências e qualidades	Pontuação
1	Lealdade para com o País e a RAEM	4,50	14	Criar um ambiente harmonioso de trabalho e manter essa cultura	4,21
2	Disciplina, integridade e dedicação ao público	4,47	15	Capacidade de utilização razoável do erário público	4,20
3	Dever de confidencialidade	4,43	16	Capacidade de definição das medidas políticas	4,20
4	Boa sensibilidade política	4,43	17	Diligência e pontualidade	4,20
5	Espírito de servir o público	4,37	18	Boa relação com os subordinados	4,19
6	Coragem em assumir as responsabilidades	4,34	19	Boa relação com os superiores	4,15
7	Conhecer a vida dos residentes	4,32	20	Capacidade de aprendizagem política	4,14
8	Cordialidade	4,30	21	Capacidade de estudo das políticas	4,13
9	Capacidade de gestão do risco	4,29	22	Promover a participação dos trabalhadores	4,13
10	Capacidade de reforma e inovação	4,26	23	Bom desempenho no trabalho	4,12
11	Obediência	4,24	24	Capacidade de organização e coordenação	4,12
12	Capacidade de execução das políticas	4,21	25	Longa experiência profissional na área em causa	4,11
13	Capacidade de diálogo político	4,21	26	Possuir habilitações académicas a nível de licenciatura ou superior	4,05

## **2. Enquadramento básico das competências e das qualidades do pessoal de direcção e chefia**

Para criar um enquadramento das competências e das qualidades do pessoal de direcção e chefia adequado às expectativas da sociedade de Macau, foi efectuada uma análise aos factores, de modo a assegurar a criação de uma estrutura básica das competências e das qualidades mediante a exploração das potencialidades dentro das competências e das qualidades. A Tabela 5 trata dos resultados da análise dos factores, a qual revela que as competências e as qualidades do pessoal de direcção e chefia da RAEM podem ser divididas em três

factores representativos. O primeiro factor está relacionado com o “conhecer a vida dos residentes”, o “espírito de servir o público”, a “lealdade para com o País e a RAEM” e a “boa sensibilidade política”, pelo que se pode denominar por “qualidade política”.

O segundo factor está relacionado com a “elaboração das políticas”, a “execução das políticas”, o “diálogo político” entre outras capacidades políticas, simultaneamente também está associado aos requisitos como a “utilização razoável do erário público”, a “gestão do risco”, a “reforma e a inovação”, pelo que se pode denominar por “capacidade política e de gestão”.

O terceiro factor está relacionado sobretudo com a “cordialidade”, a “diligência e a pontualidade”, a “obediência”, a “experiência profissional”, as “habilitações académicas”, o “desempenho profissional”, entre outras competências, fazendo estas parte dos critérios exigidos pelo regime jurídico da função pública, pelo que se pode denominar por “dever da função pública”.

**Tabela 5: Estrutura das potenciais competências e qualidades do pessoal de direcção e chefia de Macau**

Competências e qualidades	Factor 1 Qualidade política	Factor 2 Capacidade para tomar decisões políticas e de gestão	Factor 3 Dever da função pública
1. Conhecer a vida dos residentes	0,67		
2. Espírito de servir o público	0,74		
3. Lealdade para com o País e a RAEM	0,74		
4. Boa sensibilidade política	0,79		
5. Capacidade de definição das políticas		0,83	
6. Capacidade de estudo das políticas		0,81	
7. Capacidade de execução das políticas		0,80	
8. Capacidade de estudo das políticas		0,78	
9. Capacidade de diálogo político		0,76	
10. Capacidade de utilização razoável do erário público		0,72	

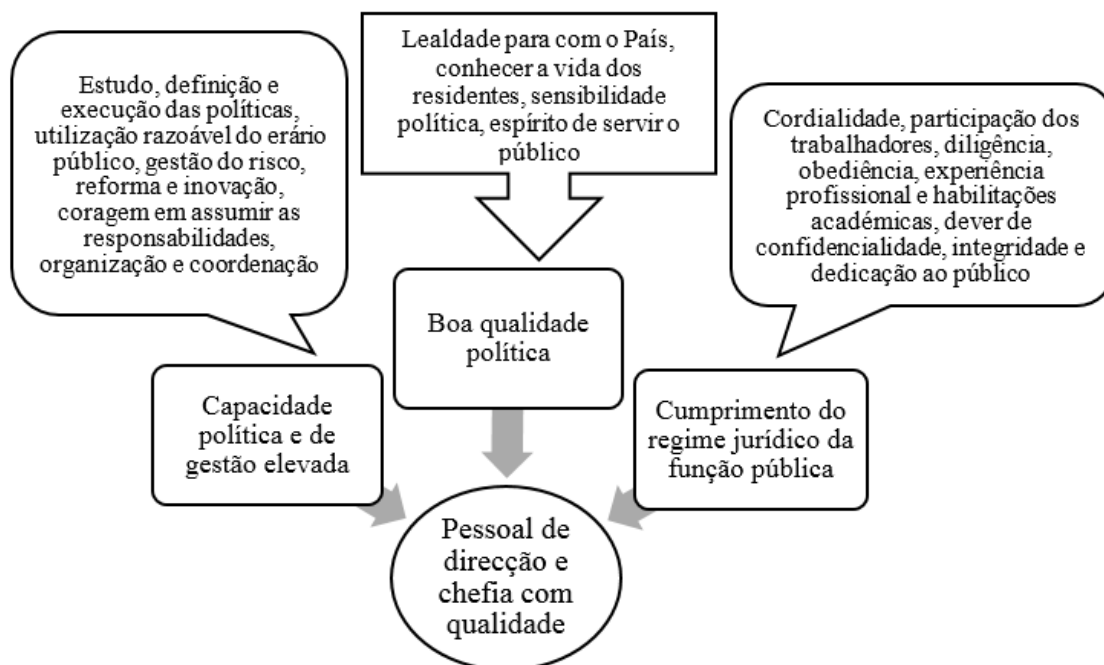
11.	Capacidade de organização e de coordenação	<b>0,70</b>	
12.	Capacidade de gestão do risco	<b>0,69</b>	
13.	Capacidade de reforma e inovação	<b>0,65</b>	
14.	Coragem em assumir as responsabilidades	<b>0,56</b>	
15.	Disciplina, integridade e dedicação ao público		<b>0,54</b>
16.	Cordialidade		<b>0,57</b>
17.	Boa relação com os superiores		<b>0,73</b>
18.	Boa relação com os subordinados		<b>0,72</b>
19.	Longa experiência profissional na área em causa		<b>0,70</b>
20.	Possuir habilitações académicas a nível de licenciatura ou superior		<b>0,69</b>
21.	Diligência e pontualidade		<b>0,65</b>
22.	Criar um ambiente harmonioso de trabalho e manter essa cultura		<b>0,65</b>
23.	Obediência		<b>0,60</b>
24.	Bom desempenho no trabalho		<b>0,58</b>
25.	Promover a participação dos trabalhadores		<b>0,53</b>
26.	Dever de confidencialidade		<b>0,50</b>

---

Nota: Apenas são listados os dados cuja carga factorial se situa acima de 0,5.

Pelo exposto, as competências e as qualidades do pessoal de direcção e chefia podem dividir-se por três grandes categorias, sendo estas susceptíveis de satisfazer as expectativas e as exigências dos cidadãos de Macau. Desta forma, é possível encontrar as virtudes essenciais do pessoal de direcção e chefia com qualidade: possuir boas qualidades políticas, elevada capacidade para tomar decisões políticas e de gestão, bem como ter talento exigido no âmbito da governança pelo regime jurídico da função pública (Imagem 3).

### Imagem 3: Três grandes virtudes do pessoal de direcção e chefia com qualidade



### 3. Comparação das competências e das qualidades valorizadas pelos cidadãos e pelos trabalhadores da função pública

Na Tabela 6 consta a comparação das 15 competências e qualidades mais valorizadas pelos cidadãos e trabalhadores da função pública, confrontando as suas similitudes e divergências quanto às competências e qualidades do pessoal de direcção e chefia. Como se pode verificar, as cinco competências e qualidades mais valorizadas pelos cidadãos e trabalhadores da função pública são basicamente iguais, tendo como elemento central a qualidade política. A divergência mais reveladora tem a ver com o âmbito político, nomeadamente a capacidade de definição e execução das políticas, os cidadãos valorizam mais a capacidade política em comparação com os trabalhadores da função pública.

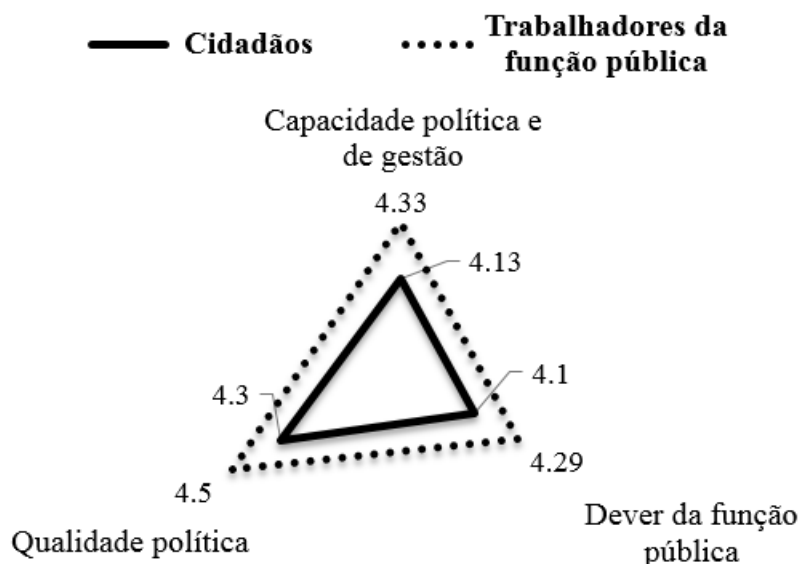
Se analisarmos o enquadramento das competências e das qualidades do pessoal de direcção e chefia supracitado, os cidadãos classificaram a capacidade política e de gestão, a qualidade política e o dever da função pública com 4,13 pontos, 4,3 pontos e 4,1 pontos, respectivamente; quanto à classificação dos

trabalhadores da função pública foi de 4,33 pontos, 4,5 pontos e 4,29 pontos, respectivamente (*vide* Imagem 4). Como se pode verificar, a valorização das diversas competências e qualidades pelos trabalhadores da função pública é mais elevada do que a dos cidadãos, a média da pontuação é aproximadamente 0,2 pontos mais elevada, sendo significativas as divergências sob o ponto de vista estatístico (*Vide* Tabela 7).

**Tabela 6: Comparação de 15 competências e qualidades mais valorizadas pelos cidadãos e trabalhadores da função pública**

Cidadãos			Trabalhadores da função pública		
Ordem	Competências e qualidades	Pontuação	Ordem	Competências e qualidades	Pontuação
1	Lealdade para com o País e a RAEM	4,40	1	Lealdade para com o País e a RAEM	4,60
2	Disciplina, integridade e dedicação ao público	4,35	2	Disciplina, integridade e dedicação ao público	4,58
3	Boa sensibilidade política	4,34	3	Dever de confidencialidade	4,55
4	Dever de confidencialidade	4,30	4	Boa sensibilidade política	4,51
5	Espírito de servir o público	4,25	5	Espírito de servir o público	4,49
6	Coragem em assumir as responsabilidades	4,24	6	Coragem em assumir as responsabilidades	4,43
7	Conhecer a vida dos residentes	4,21	7	Conhecer a vida dos residentes	4,42
8	Cordialidade	4,21	8	Cordialidade	4,39
9	Capacidade de gestão do risco	4,19	9	Capacidade de reforma e inovação	4,38
10	Obediência	4,15	10	Capacidade de gestão do risco	4,38
11	Diligência e pontualidade	4,14	11	Criar um ambiente harmonioso de trabalho e manter essa cultura	4,33
12	Capacidade de execução das políticas	4,14	12	Obediência	4,32
13	Capacidade de reforma e inovação	4,13	13	Capacidade de diálogo político	4,32
14	Capacidade de definição das políticas	4,13	14	Boa relação com os subordinados	4,31
15	Capacidade de utilização razoável do erário público	4,10	15	Capacidade de utilização razoável do erário público	4,30

**Imagem 4: Comparação da classificação de três grandes competências e qualidades do pessoal de direcção e chefia pelos cidadãos e trabalhadores da função pública**



**Tabela 7: Análise da classificação significativamente divergente entre os cidadãos e os trabalhadores da função pública**

Competências e qualidades	Grupo	Amostra	Média	Desvio do parâmetro	Diferença significativa
Qualidade política	Cidadãos	901	4,30	0,73	p<0,001
	Trabalhadores da função pública	937	4,50	0,64	
Capacidade política e de gestão	Cidadãos	901	4,13	0,71	p<0,001
	Trabalhadores da função pública	937	4,33	0,64	
Dever da função pública	Cidadãos	901	4,10	0,67	p<0,001
	Trabalhadores da função pública	937	4,29	0,59	

Fonte: Teste bicaudal

## **VI. Conclusão, debate e opiniões**

As competências e as qualidades dos governantes sempre têm sido alvo de atenção da sociedade. De modo a perceberem-se as expectativas que os cidadãos têm em relação às competências e às qualidades dos governantes, o presente estudo realizou o “Inquérito sobre as opiniões da sociedade de Macau relativamente às competências e às qualidades do pessoal de direcção e chefia”, a fim de criar uma equipa de direcção e chefia segundo a perspectiva da sociedade que se adegue às expectativas da população.

Dado que actualmente a regulação dos critérios do pessoal de direcção e chefia é relativamente simplista, focada sobretudo na experiência de gestão e na idoneidade cívica, ainda há uma certa distância comparativamente com as diversas qualidades exigidas aos governantes pelo País e pelos governos de outras regiões. Desta forma, o presente estudo coligiu os critérios que o pessoal de direcção e chefia deveria possuir em quatro áreas, nomeadamente política, decisões políticas, gestão e conduta moral segundo as experiências de outras regiões, bem como criou os indicadores correspondentes para analisar quais são as competências e as qualidades do pessoal de direcção e chefia valorizadas pela sociedade de Macau.

De acordo com os resultados do inquérito realizado, os critérios relativos às competências e às qualidades do pessoal de direcção e chefia exigidos pela sociedade de Macau podem ser compilados em três âmbitos, nomeadamente “qualidade política”, “capacidade política e de gestão” e “dever da função pública”. Partindo de uma classificação de 5 pontos, o requisito relativo à qualidade política exigido pela sociedade foi de 4,4 pontos, incluindo qualidades como a lealdade para com o País e a RAEM (4,5 pontos), possuir boa sensibilidade política, estar atento acompanhando as condições sociais e auscultando as opiniões da população (4,4 pontos), conhecer a vida dos residentes através de visitas regulares às comunidades (4,3 pontos), etc. Os resultados demonstram que os cidadãos valorizam particularmente a consciência política do pessoal de direcção e chefia, sobretudo a noção de que os interesses do País e os da população estão correlacionados, pelo que a lealdade que se tem para com o País, é também



a lealdade que se tem para com a população, a lealdade demonstrada para com o País não se coaduna com a ideia do afastamento da população, da indiferença perante o seu sofrimento, pelo contrário, há que manter o espírito primordial de servir a população.

A expectativa da sociedade relativamente à capacidade política e de gestão é de 4,2 pontos. Dentro da capacidade de gestão, a sociedade teve uma maior expectativa em relação à reforma e à inovação (4,3 pontos), à gestão do risco (4,3 pontos) e à utilização razoável do erário público (4,2 pontos). Quanto à capacidade política, a sociedade teve uma maior expectativa em relação à definição, à execução das políticas e ao diálogo político (4,2 pontos). Na perspectiva dos cidadãos, a gestão e a política são interdependentes, as capacidades abrangidas nessas duas áreas têm a ver com a análise dos problemas sociais, o equilíbrio dos interesses, a distribuição dos recursos, a flexibilidade e a desenvoltura, a interconexão e a comunicação, entre outras, pelo que revela que os cidadãos valorizam a maneira como os governantes utilizam eficientemente os conhecimentos técnicos e de gestão no processo da tomada de decisões políticas, para que possam resolver de forma pragmática os problemas sociais que preocupam os cidadãos.

O dever da função pública abrange o regime jurídico da função pública, cuja importância é de 4,2 pontos, dentro do qual os factores mais valorizados foram a integridade e a dedicação ao público (4,5 pontos), o dever de confidencialidade (4,4 pontos), a cordialidade (4,3 pontos), criar um ambiente harmonioso de trabalho e manter essa cultura (4,2 pontos) e a experiência profissional na área em causa (4,1 pontos). Como se pode verificar, os cidadãos valorizam significativamente a integridade, a conduta profissional e moral do pessoal de direcção e chefia, consideram que tal como o pessoal de direcção e chefia, os trabalhadores da função pública também devem reunir os requisitos previstos no regime jurídico da função pública, nomeadamente no que se refere à convivência com os outros que deve ser afectiva e com os subordinados, estes devem ser encorajados.

Pelo exposto, os cidadãos esperam que o pessoal de direcção e chefia com qualidade deve possuir boa qualidade política, elevada capacidade política e de gestão, bem como cumprir os deveres previstos no regime jurídico da função pública.

Relativamente à questão sobre se há divergências entre os trabalhadores da função pública e os cidadãos referente às competências e às qualidades do pessoal de direcção e chefia, o presente estudo analisou e verificou que as competências e as qualidades valorizadas pelos trabalhadores da função pública foram praticamente iguais às dos cidadãos, somente os cidadãos realçaram mais a capacidade política. Contudo, de uma forma geral, os trabalhadores da função pública são mais exigentes com os critérios relativos às competências e às qualidades do pessoal de direcção e chefia do que os cidadãos, porventura tendo a ver com a sua dupla identidade, ou seja, o trabalhador da função pública também é cidadão; assim, na área profissional é influenciado pela gestão dos superiores, na vida quotidiana é afectado pelas decisões políticas, pelo que sofrendo uma dupla influência, valorizam mais as competências e as qualidades do pessoal de direcção e chefia.

Segundo os resultados do estudo supracitado, o presente texto apresentará as seguintes propostas no âmbito político. Primeira, face à lacuna em termos dos critérios actuais de recrutamento do pessoal de direcção e chefia, propõe-se o reforço na regulação das competências e das qualidades do pessoal de direcção e chefia, sobretudo os factores associados à qualidade política e à capacidade política, bem como à elaboração do enquadramento e dos indicadores correspondentes, de modo a tornarem-se uma referência para a selecção, a formação e a avaliação dos governantes. Segunda, propõe-se o reforço na formação da capacidade política do pessoal de direcção e chefia. Dantes valorizava-se o conhecimento técnico dos governantes; contudo, o conhecimento técnico *per se* não basta, é necessário passar por um processo político para que a execução dos projectos seja aceite pela sociedade principalmente quando se tratar de assuntos conflituosos. Nas acções de formação actuais para os trabalhadores da função pública, no que se refere aos cursos destinados ao pessoal de direcção e

chefia recém recrutados, o conteúdo será mormente focado na gestão quotidiana e na execução de algumas políticas, pelo que se propõe o reforço do conhecimento das diferentes etapas políticas, como por exemplo, o estudo das políticas, o planeamento e a avaliação sob o ponto de vista científico, bem como o conhecimento das políticas e das resoluções para os problemas sociais relevantes, de modo a elevar amplamente a capacidade política do pessoal de direcção e chefia no sentido de promover a cientificidade das decisões políticas. Terceira, propõe-se a criação de um mecanismo de rotação do pessoal de direcção e chefia nas áreas políticas correspondentes. Actualmente, vivemos num ambiente em que os problemas sociais são complexos e estão interligados, pelo que é cada vez mais importante elevar a capacidade de coordenação política de modo transversal e promover a coordenação dos diversos serviços para a execução das políticas. Desta forma, mediante a rotação periódica do pessoal de direcção e chefia nas áreas políticas correspondentes, o conhecimento e a capacidade nas diferentes áreas serão optimizados; por conseguinte, a capacidade de coordenação política de uma forma global será também elevada e, simultaneamente, a independência dos serviços será reduzida. Quarta, propõe-se o reforço no mecanismo de comunicação entre os trabalhadores da função pública e o pessoal de direcção e chefia, bem como o seu papel de consultor no âmbito das políticas internas. Considerando que a visão que os trabalhadores da função pública e os cidadãos têm em relação às competências e às qualidades do pessoal de direcção e chefia é muito semelhante, os diversos serviços públicos devem optimizar o papel de consultor do trabalhador da função pública, nomeadamente na etapa da preparação das políticas, podendo realizar-se uma consulta interna e motivar-se a apresentação de opiniões pelos trabalhadores da função pública em geral, sob o ponto de vista de um cidadão, de modo a criar uma cultura de reflexão política orientada para a população e para os projectos políticos correlacionados com a sociedade; consequentemente, as competências e as qualidades dos governantes que os cidadãos esperam serão reveladas e as aspirações da sociedade serão ouvidas e reflectidas nas decisões políticas.