

Introdução ao sistema de recrutamento central de funcionários públicos no governo da RAEM

*Lao Ip Kin**

I. Prefácio

Após a transferência de soberania, Macau teve um rápido crescimento paralelamente à interdependência na economia com a China e alcançou diferentes níveis de realização em aspectos económicos, políticos, sociais e culturais.¹ O rápido desenvolvimento trouxe exigências diversificadas por parte da população. A fim de responder a estas exigências, o governo da RAEM tem sido incentivado a realizar reformas na administração pública para melhorar a capacidade de execução governativa. Enquanto isso, uma vez que a qualidade dos serviços públicos é factor fundamental da boa governação, o governo tem implementado diversas medidas para melhorar a gestão de pessoal. As medidas incidem em quatro categorias “planeamento”, “inserção”, “gestão” e “revogação”, e provocaram uma reforma completa no “Regime Jurídico da Função Pública”, especialmente, no sistema de gestão dos funcionários públicos, com a criação de um sistema de recrutamento central. A transformação do modelo de gestão de pessoal individualizado para o modelo centralizado implicou que o sistema de gestão de recursos humanos conhecesse um novo marco.

A base de dados sobre o sistema de recrutamento central deste artigo, iniciará a forma de inovação do sistema de pessoal que combina com teorias relativas e princípios de gestão de pessoal e o sistema de recrutamento para descrever a criação e o desenvolvimento do sistema de recrutamento central.

* Estudante do Curso de Licenciatura em Governo e Administração Pública da Universidade de Macau.

¹ Wu Zhilinag, Lin Yuan (2009). Primeiros dez anos da Região Administrativa Especial de Macau – retrospectiva e perspectiva – Aspectos Económicos e Políticos. Revista de Administração Pública de Macau, Vol. 86, pp. 755-775.

II. Sistema de recrutamento, princípios básicos e princípios de seleção.

1. Modelo centralizado

O sistema de recrutamento está intimamente relacionado com o planeamento, desenvolvimento, formação, remuneração e bem-estar do pessoal. Estes princípios de selecção são da responsabilidade do departamento de recursos humanos. É um tema importante da reforma de recursos humanos sobre a forma como as instituições de pessoal exercem, efectivamente, as suas funções.² No sector público, existem duas categorias principais de recrutamento: modelo centralizado e modelo descentralizado. Estas duas categorias têm prós e contras diferentes consoante a sua natureza. Escolher um modelo centralizado ou descentralizado depende das características da governança organizacional.

Mais centralizado ou menos centralizado, ambos reduzem o desempenho e o funcionamento de uma organização.³ Teoricamente, o modelo centralizado e o modelo descentralizado referem-se ao nível do poder de decisão da gestão de pessoal investido numa única instituição ou dispersos por outros ramos departamentais respectivamente. A gestão de pessoal tende a ser mais descentralizada, quando os departamentos têm mais poder de decisão sobre a gestão de pessoal e vice-versa.⁴ Por exemplo, nos Estados Unidos, o Congresso aprovou o Pendleton Act em 1883. Esta política é um início de sistema de mérito no governo federal, que conta com as capacidades como a base de recrutamento do sistema da função pública e é um marco importante do sistema de serviço público. Isso motivou outros governos estatais a estabelecer instituições centralizadas de gestão de pessoal para gerir trabalhadores.⁵

Há uma série de vantagens na implementação do modelo centralizado tais como:

² Tessema, M. T. (2009). Decentralization of HR Functions Lessons From the Singapore Civil Service. *Review of Public Personnel Administration*, 29 (2), 168-188.

³ Tessema, M. T. (2009). Decentralization of HR Functions Lessons From the Singapore Civil Service. *Review of Public Personnel Administration*, 29 (2), 168-188

⁴ Heady, F. (1996). Configurations of civil service systems. In H. Bekke, J. Perry, & T. Toonen (Eds.), *Civil service systems in comparative perspective* (pp. 207-266). Bloomington: Indiana University Press

⁵ Cogburn, J. (2005). The benefits of human resource centralization: Insights from a survey of human resource directors in a decentralized state. *Public Administration Review*, vol.65, pp.424-435

1) Unificação de regras e normas de gestão de pessoal que promove a equidade e a justiça. A formalização reduz comportamentos anormais emergentes quando o recrutamento é feito por um único departamento.⁶

2) Concentrar recursos humanos e materiais para lidar com o recrutamento de funcionários públicos, o que poderia gerar economias de escala e aumentar a eficiência da gestão de pessoal⁷ e reduzir a carga de trabalho de outros departamentos.

3) A equipa de especialistas empíricos de gestão de pessoal na instituição centralizada de gestão de pessoal tem maior capacidade para recrutar candidatos adequados.

2. Modelo descentralizado

Embora o modelo centralizado tenha as suas vantagens, podem ser encontrados alguns problemas na sua implementação. Em décadas recentes, a desregulamentação tem sido promovida sob a tendência da Nova Gestão Pública. Muitos governos locais delegaram o poder de decisão da gestão de pessoal a outros departamentos. Há uma série de vantagens na implementação do modelo descentralizado, tais como:

1) Mais autonomia para o departamento. Maior flexibilidade de gestão de pessoal e redução de procedimentos administrativos de recrutamento⁸.

2) A flexibilidade do modelo descentralizado leva ao recrutamento ágil e sensato, e, portanto, atende às exigências de funcionamento e desenvolvimento da organização.⁹

3) Os departamentos são mais propensos a escolher candidatos que sejam consistentes com as necessidades departamentais.¹⁰

Em suma, as vantagens do modelo centralizado são também desvantagens do modelo descentralizado, enquanto que as características do

⁶ Selden, S.C. & Wooters, R. (2011). Structures in Public Human Resource Management Shared Services in State Governments. *Review of Public Personnel Administration*, 31(4), 349–368.

⁷ Cogburn, J. (2005).

⁸ Selden, S.C. & Wooters, R. (2011).

⁹ Cogburn, J. (2005).

¹⁰ Cogburn, J. (2005).

último são as desvantagens do primeiro. Por outras palavras, não há boas ou más reformas.

Qual o modelo de reforma necessário, depende dos problemas existentes no sistema atual de gestão de pessoal.¹¹ Em conclusão, estes problemas podem incluir factores internos e externos. O primeiro inclui a eficiência do trabalho em conhecimento de gestão de recursos humanos, e a experiência do departamento pessoal em gestão de recursos humanos. Os factores externos incluem os desenvolvimentos e necessidades sociais, económicas, etc.

3. Modo de gestão de compromisso.

A fim de reunir as vantagens e o modo de gestão centralizada e o modo de gestão descentralizada, alguns países adoptam a forma de gestão de compromisso no recrutamento dos funcionários públicos. De acordo com a estrutura de gestão, modo de gestão de compromisso, é um modo de gestão abrangente, que está unido por um departamento central e pode combinar as necessidades de diferentes departamentos. De acordo com o gestão de conteúdo, o departamento central pode controlar exclusivamente o direito de contratar funcionários públicos através de exames. O exame de recrutamento está excluído a partir dos segmentos de gestão. No entanto, diferentes departamentos podem utilizar autorizações sobre outras formas de gestão de recursos humanos administrativos. Referindo-nos à experiência da reforma de outros lugares, podemos descobrir que as regiões ou países diferentes ao redor do mundo, como a China Continental, Hong Kong, Taiwan, Estados Unidos, Grã-Bretanha e Austrália, normalmente adoptam a forma de gestão centralizada ou o modo de gestão de compromisso no recrutamento, o que pode tornar o processo de recrutamento muito padronizado, sistematizado e aumentar o capital próprio e a objectividade.¹²

4. Princípio básico de recrutamento e de selecção. Modo de gestão centralizada ou modo de gestão descentralizada, o processo de selecção dos funcionários públicos em geral, deve obedecer aos seguintes princípios:

1) Princípios da justiça, abertura e equidade: os processos, como o exame de recrutamento, a avaliação e o emprego devem ser feitos aber-

¹¹ Selden, S.C. & Wooters, R. (2011).

¹² Chen Rui Lian (2007).

tamente. Além disso, nenhum candidato deve ser discriminado em função do sexo, contexto familiar e etnia. Uma vez que estejam de acordo com as disposições pertinentes para a qualificação pelos examinadores vinculadas por lei, eles têm oportunidades iguais para serem avaliados. 2) De acordo com a situação, para uma escolha acertada, o conteúdo dos exames de recrutamento nos departamentos públicos deve estar de acordo com as características e exigências do cargo e das funções a desempenhar. É vital para escolha que os candidatos sejam elegíveis e capazes de manter a posição. Enquanto isso, o candidato que obteve nota alta depois de terminar todo o processo de recrutamento, deve ter prioridade no recrutamento.

A fim de assegurar que os candidatos mais adequados sejam os recrutados, é importante formular critérios de selecção adequados.¹³ Geralmente, os critérios de selecção incluem os candidatos especialistas com capacidade relativa à posição, experiência de trabalho, capacidade de linguagem, mentalidade, condição física etc. O método de selecção combina um exame curricular com uma prova escrita, uma entrevista individual, uma discussão em grupo, bem como um exame especial em conformidade com as atribuições do cargo.¹⁴ Seja no modo de gestão centralizada ou no modo de gestão descentralizada, os critérios de selecção afectarão a equidade, a exatidão e a validade, bem como regras claras e úteis para melhorar a eficácia do sistema de recrutamento. Este é também um dos propósitos por o governo da RAEM estabeleceu o sistema de recrutamento central.

III. Presente situação do sistema de recrutamento de pessoal do Governo da RAEM

1. Desenvolvimento da reforma do sistema de pessoal do governo da RAEM.

Após a transferência de soberania, a fim de manter a responsabilidade do Estado de direito, coordenar a necessidade de desempenho da

¹³ Peter J. Dowling, el (2011), International Human Resource Management, China Renmin University Press Pub

¹⁴ Yu Young Da & Zhan Wei Ping, (2010). U.S. Government human resource management. Tsinghua University Press Pub.

reforma e responder ao desenvolvimento social, bem como à demanda dos cidadãos, o governo da RAEM percebeu a importância de reforçar persistentemente a capacidade administrativa. Estabeleceu assim a estratégia de reforma do sistema de pessoal, adoptando o formato de progressão passo a passo, a partir da “Consolidação das bases”, realizando o princípio administrativo da “orientação para as pessoas” e a reforma pública administrativa correspondente ao sistema de reforma do pessoal.¹⁵

Primeiro que tudo, no aspecto da “consolidação das bases”, tem havido muitos cursos de formação de pessoal, nos últimos anos, como “Programa de Formação Essencial para os Funcionários Públicos”, “Programa sobre Decisão Pública para Funcionários de Alto Nível da Região Administrativa Especial de Macau “,” Programa de Estudos sobre Mudança e Comprometimento “,” Oficinas de construção de uma sociedade íntegra” etc, para reforçar o conceito de funcionário público e melhorar a capacidade e qualidade do serviço. Além disso, foram realizados diferentes tipos de conferências sobre governação pública para reforçar a troca de experiências entre funcionários públicos, académicos e especialistas provenientes de diferentes regiões. No aspecto de consolidação da base institucional, o governo da RAEM alterou ou cancelou gradualmente a regulamentação inadequada e inútil, com base na reforma do sistema de avaliação, que estabeleceu um conjunto de sistemas científicos, transparentes e imparciais de avaliação de desempenho. O “Regime Geral da Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública” posto em prática em 2005 e o “Regime de Prémios e Incentivos ao Desempenho dos Trabalhadores dos Serviços Públicos” posto em vigor em 2007, foram eficazes para supervisionar e motivar o pessoal no seu desempenho. Além disso, a fim de manter os interesses dos funcionários públicos e implementar a ideia de “ter como base a população”, no governo da RAEM tem sido implementado o “Regime de Previdência dos Trabalhadores dos Serviços Públicos”, que abrange todos os funcionários públicos desde 2007 e pode levar à uniformidade do sistema de aposentação dos funcionários públicos e fornecer aos funcionários públicos, protecção justa e razoável na sua aposentação.

¹⁵ José Chu. (2009). Retrospecção sobre as inovações do regime de pessoal na Administração da RAEM nos primeiros dez anos da reunificação, Revista de Administração Pública de Macau, Vol.86, pp.883-842.

As implementações desses sistemas supracitados fornecem uma base sólida para o governo da RAEM rever completamente o seu sistema de pessoal, portanto, concluindo as suas experiências administrativas e referindo-se às experiências de reformas da administração pública em diferentes países e regiões. Neste sentido, o governo da RAEM propôs o “Programa da Reforma da Administração Pública”, em 2007. Os princípios da reforma científica, da institucionalização e humanização, em coordenação com as reformas de consulta política, da estrutura de organização, bem como do governo electrónico, devem ser necessário para a inovação do sistema de pessoal.

Estas reformas são demonstradas de seguida:

1) Implementação do novo “Regime das Carreiras dos Trabalhadores dos Serviços Públicos”: ele pode contribuir para organizar a carreira sem problemas, para esclarecer a segregação de funções, para ampliar a perspectiva de promoção dos funcionários públicos através do aumento de categorias e escalões, bem como para reforçar o compromisso e a atribuição de equipas de desempenho dos funcionários públicos.

2) “Disposições Fundamentais do Estatuto do Pessoal de Direcção e Chefia”: as condições de trabalho são alteradas para resolver o problema de substituição a longo prazo. O mecanismo da restrição Direcção relativa ao Pessoal e de Chefia em matéria de actividades privadas estelece um prazo, num determinado período após abandono do cargo. Além disso, foram introduzidos o sistema de avaliação de desempenho e mecanismos de mobilidade funcional. Estes sistemas podem dar uma explicação clara sobre a autoridade dos funcionários diferente em diferentes camadas e fazer avançar a supervisão padronizada baseada no sistema científico e objectivo de recompensas e penalizações.

Sob o princípio administrativo “assente na tradição, mas também na Inovação e governação científica, o terceiro Governo da RAEM aprofunda as reformas do sistema de pessoal, assente na base das reformas passadas e implementa o conteúdo do “Regime das Carreiras dos Trabalhadores dos Serviços Públicos” sobre gestão centralizada, usando o sistema de recrutamento como ponto de partida. Depois de estudar os problemas do sistema de recrutamento e de aprendizagem a partir da experiência da reforma de outros países ou regiões,¹⁶ governo da RAEM decretou o “Re-

¹⁶ Chen Ruilian (2007), Estudo sobre a Reforma do Mecanismo Centralizado de Recrutamento da Região Administrativa Especial de Macau, Revista de Administração Pública de Macau, Vol.78, pp. 979-993.

crutamento, selecção e formação para efeitos de acesso dos trabalhadores dos serviços públicos”.

A “Organização e Funcionamento da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública” em 2011, implementou o planeamento central e a gestão unificada de recrutamento e formação para efeitos de acesso dos trabalhadores dos serviços públicos e reorganizou as funções e a estrutura orgânica para funcionar como um organização central de gestão de pessoal para lidar com o sistema de recrutamento central. O estabelecimento do sistema de recrutamento central é o marco das reformas do sistema de gestão de recursos humanos do governo da RAEM. A parte seguinte será a sua introdução e análise.

2. Implementação do sistema de recrutamento central

Antes da formalização centralizada do sistema de recrutamento, o governo da RAEM continuou a usar o antigo estatuto (Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau, aprovado pelo decreto-Lei n. 87/89/M^o, de 21 de Dezembro e outros regulamentos relevantes) para recrutar funcionários públicos. Cada departamento, com base na sua situação individual de necessidades de pessoal e depois de aprovadas pelas autoridades superiores, assumiu a responsabilidade de todo o exame e trabalhos de recrutamento, por si só, incluindo o estabelecimento e publicação dos procedimentos de exame, constituição de júri, selecção e avaliação dos candidatos e inscrição para admissão.

Para além disso, o recrutamento do plano de carreira de assistente técnico e pessoal administrativo é gerido centralizadamente pelos SAEP, incluindo a constituição de júri de exame, a preparação das questões de exame, a correcção das provas de exame, etc, e atribuída a entrada de pessoal para os vários departamentos com base nos rankings dos exames, a vontade dos examinandos e as necessidades dos departamentos empregadores. Além disso, quando os departamentos controlam o recrutamento para os cargos de não estabelecimento de contratos e contratos temporários, os auto-nomeadores e os potenciais candidatos, por si próprios, inscrevem-se anteriormente, no registo de emprego dos SAEP. E o método de selecção utilizado também varia de acordo com a essência das posições de compromisso ou outros requisitos relacionados, tais como exame escrito, entrevistas profissionais, testes psicológicos ou formação selectiva.

Assim, no passado e sob a sua própria liderança no recrutamento dos funcionários do governo da RAEM, este modelo de recrutamento era um tipo de modelo de gestão descentralizada. Embora este modelo possa oferecer autonomia aos departamentos de “pessoal e possa ajudar a resposta às necessidades das operações organizacionais e do desenvolvimento, há muitos problemas existentes no aspecto de execução, incluindo:

- 1) O elevado custo do recrutamento: conforme o recrutamento e o estabelecimento de cargos por contratos, eles deveriam ser baseados em certos procedimentos legais a realizar, quando os departamentos por conta própria, precisam de criar um júri de exame temporário de forma independente. A publicação de informações, análises, divulgação de resultados, período de reclamação, etc, irá precisar de mais trabalho, recursos materiais, e também de tempo (pelo menos vários meses ou mais).
- 2) Falta de um padrão unânime para o recrutamento: de acordo com a parte do exame escrito, entrevista e avaliação do currículo definido pela análise de recrutamento de contratos e o estabelecimento de cargos por contratos, embora haja algumas regras gerais e instruções, ainda há falta de um padrão uniforme. Para a posição de contratos, uma vez que carecem de regulamentos legais relevantes, é mais fácil obter um sistema de recrutamento pouco transparente, competitivo e desleal.
- 3) As posições de recrutamento centralizado pelos SAFP têm a eficácia de um modelo de gestão centralizado. No entanto, como as posições que estão incluídas no recrutamento centralizado são limitadas, então a eficácia do modelo centralizado não pode ser maximizada.

Na nossa sociedade existiam muitas opiniões sobre os problemas do sistema de recrutamento e na falta de consenso social em estabelecer um sistema de recrutamento do funcionário público que seja justo, aberto, transparente, eficiente, na sua política para o sector da administração e da justiça para o ano de 2007, o governo de Macau apontou que iria começar a realizar pesquisas sobre o recrutamento centralizado e o sistema de promoção e alteraria os documentos legais relevantes para com isso estabelecer regulamentos para a concorrência leal e o mérito baseado no regime de admissão e outras especificações. Nas políticas de 2010 da 3^a sessão, o governo da RAEM declarou claramente que iria promover o sistema de gestão centralizada de pessoal de recursos humanos e estabelecer uma gestão integrada de recursos humanos e de tomada de decisão do sistema com funções de coordenação centralizada. O governo tem como objectivo concluir a reorganização dos SAFP, intensificar as directrizes

uniformes dos assuntos públicos e desempenhar uma função de coordenação da gestão de funcionários públicos, a fim de promover o recrutamento centralizado, a promoção e a afectação de pessoal, a mediação centralizada e o sistema disciplinar central de pessoal.

Considerando as carências e dificuldades no aspecto de recrutamento do Regime Jurídico da Função Pública e depois de referenciar experiências de métodos de reforma de recrutamento de governos estrangeiros no campo teórico e prático, o governo da RAEM estabeleceu e publicou o “Regulamento Administrativo n.º 23/2011, Recrutamento, Selecção e Formação para efeitos de Acesso dos Trabalhadores dos Serviços Públicos” e o “Regulamento Administrativo n.º 24/2011, Organização e Funcionamento da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública”, em 2011. Estabeleceu o sistema de recrutamento centralizado, regulamentos institucionais para o recrutamento e selecção de funcionários públicos e outro sistema de gestão de pessoal. Este actos proporcionam uma base importante para intensificar a reforma do sistema de gestão de pessoal.

1) Conteúdo e características do sistema de recrutamento centralizado.

O recrutamento refere-se a uma série de comportamentos que visa permitir ao sector público obter a aplicação dos recursos humanos necessários aos seus objectivos. A selecção de pessoal refere-se a uma série de trabalhos no processo de recrutamento, que visa avaliar os talentos, as capacidades e as competências dos candidatos, com base em requisitos e elementos de certas posições, a fim de lhes fazer o ranking. De acordo com o “Regulamento Administrativo n.º 23/2011, recrutamento, selecção e formação para efeitos de acesso dos trabalhadores dos serviços públicos”, o Governo da RAEM irá impor o recrutamento e a gestão de selecção centralizada para a entrada nos serviços públicos. O seu âmbito inclui todas as posições disponíveis, além daquelas que são definidas por leis específicas e por métodos de recrutamento. O Chefe do Executivo através das suas aprovações define todas as posições incluídas no recrutamento centralizado. No momento, apenas um técnico e assistente técnico são posições incluídas no recrutamento centralizado e nos procedimentos de selecção estabelecidos pelo Governo da RAEM. No futuro, serão promovidas gradualmente todas as carreiras. (Regulamento Administrativo n.º 23/2011).

Após a aplicação do “Regulamento Administrativo n.º 24/2011, Organização e Funcionamento da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública.”, o SAFP é responsável pela gestão do sistema de recrutamento centralizado, que inclui a constituição de um júri por anúncio, para o exame, de acordo com os procedimentos aplicáveis, a realização do processo de selecção (fazendo perguntas de exame, realização de exame e registo de documentos) e nomeações atribuídas. O presidente do júri é o director do SAFP ou alguém autorizado por ele; os outros seis membros eleitos e 6 membros suplentes são oficiais designados pelo SAFP (Regulamento Administrativo n.º 34 e 14 (3)). A fim de lidar melhor com as tarefas de exames, os serviços públicos que visam preencher as suas vagas, designarão pessoal para participar em tarefas de júri. De acordo com as normas e regulamentos das leis, o sistema de recrutamento centralizado teve melhorias nos seguintes aspectos em relação ao sistema antigo:

(1) Procedimentos de informação

Na recolha de informações de recrutamento, o SAFP é responsável pela selecção do pessoal aprovado pelos planos de contratação do sector público para os próximos 3 anos (com esclarecimento sobre carreira, posição, categoria de emprego, vagas, razão do emprego, método de nomeação, habilitações, qualificações profissionais, experiência profissional e outros requisitos). Em seguida, estabeleceu o plano de recrutamento e selecção com base nas necessidades racionais de cada departamento. Depois da aprovação e autorização superiores, começa o desenvolvimento e o coordenação das tarefas de concurso de acesso centralizado, e do estabelecimento do júri para o mesmo. Na divulgação da informação, se a informação está relacionada com o concurso de entrada, é necessário publicar um anúncio ou aviso em pelo menos, dois jornais oficiais, um em língua chinesa e o outro em língua portuguesa. Muda o problema do anúncio unificado, no passado.

(2) Selecção de pessoal

Na constituição do júri de exame, as posições centralizadas e recrutadas são definidas pelo SAFP e seleccionadas pelos líderes e executivos, ou por funcionários públicos com classificação igual ou superior às posições necessárias para recrutar, bem como a selecção de prioridades, principal-

mente de pessoal responsável para o mesmo fim de atribuição dos cargos recrutados. Ao mesmo tempo, os regulamentos legais afirmaram que o pessoal dos departamentos públicos e outros também podem assumir esta tarefa. Esta combinação altera a situação passada em que o júri era simplesmente constituído pelo departamento que necessitava de recrutar de forma independente. Ele pode ajudar a melhorar a equidade do processo de selecção, através da liderança por terceiros. A participação de conhecimentos especializados, através da introdução de pessoal do sector público, também pode aumentar a aceitabilidade do Comissão.

(3) Método de selecção

No aspecto do método de selecção, os novos regulamentos estabelecem especificamente vários métodos comuns. A análise biográfica inclui a comparação dos candidatos das, qualificações profissionais, avaliação de desempenho, qualificações, experiência, etc, de acordo com as características das exigências do trabalho, havendo uma entrevista que verifica e avalia os candidatos, a qualificação profissional e a experiência de trabalho. Há também um exame para avaliar o nível de experiência e conhecimentos gerais dos candidatos. Os candidatos podem participar na formação de selecção, antes de se completarem todos os requisitos acima. Existe um exame físico que pode avaliar a capacidade e as características dos candidatos. A primeira etapa do método de selecção é a análise do conhecimento; a segunda fase é dedicada às características e aos deveres de adoptar diferentes métodos de selecção. No exame de conhecimento, a diferença entre o sistema central de recrutamento e o sistema antigo reside no estabelecimento da base de dados das perguntas. É através da criação central da base de dados de perguntas, que podem reduzir-se os problemas existentes nos diferentes graus de dificuldade, em diferentes departamentos do sistema de avaliação de conhecimentos. Assim, é possível aumentar a validade da avaliação de conhecimentos dos candidatos e a capacidade profissional.

(4) Método de selecção e nomeação

No aspecto de selecção de pessoal e nomeação, os candidatos qualificados serão nomeados de acordo com a lista dos resultados de classificação. Se a posição a preencher por relacionada com o método de nomeação diferente, ele será preenchida de acordo com a sequência de no-

meação definitiva, de contratos não estabelecidos, contratos temporários e contratos de trabalho privado. Este método de trabalho é para atribuir uma qualificação inicial ao cargo de nomeação definitiva, para aumentar a qualidade geral do núcleo de pessoal e melhorar a qualidade do serviço público. Além disso, o preenchimento do cargo envolve diferentes departamentos e por conseguinte, o sistema de recrutamento central irá usar o método de votação electrónica para designar as pessoas. Isto é diferente tanto no sistema antigo, como no novo sistema; o departamento e os candidatos não tem opção de escolha. Isso vai ajudar a reduzir o efeito dos factores artificiais e subjetivos no processo de seleção, e pode aumentar a objectividade e imparcialidade do processo de recrutamento.

Tabela 1. Comparação entre o sistema de recrutamento antigo e o sistema de recrutamento Central

	Sistema antigo – Modo mo cada departamento de pessoal recruta	Novo Sistema de Recrutamento Central	Vantagens do novo sistema
Modo	Modo de gestão discreto	Modo de gestão central	
I Procedimentos de transmissão da informação	Desde que o recrutamento pelos órgãos assegure o exame separadamente, os procedimentos de transmissão de informações relevantes serão determinados pelos próprios órgãos.	O SAEP é responsável pela recolha das necessidades de pessoal de todos os sectores públicos para elaborar e seleccionar o plano de recrutamento, a fim de realizar e coordenar o trabalho de exame central.	Beneficia todo o departamento poupando tempo de recrutamento de exame; estabelece um padrão de recrutamento unificado, reduzindo assim o custo administrativo e de recursos humanos de cada departamento. Reduz os procedimentos complicados e a sobreposição de aplicações de diferentes departamentos, poupando tempo.
Composição da comissão encarregada dos assuntos de exame	O departamento decide por si, a composição da comissão encarregada do exame.	O SAEP confirma os candidatos à comissão encarregada dos assuntos do exame. São seleccionados principalmente líderes e executivos, ou a partir da carreira	

	Sistema antigo – Modo mo cada departamento de pessoal recruta	Novo Sistema de Recrutamento Central	Vantagens do novo sistema
Modo	Modo de gestão discreto	Modo de gestão central	
Composição da comissão encarregada dos assuntos de exame	O departamento decide por si, a composição da comissão encarregada do exame.	igual ou superior a funcionários públicos. Tem a prioridade de seleccionar a pessoa que tem as funções correspondentes, conforme o caso. Ao mesmo tempo, o SAFP pode solicitar aos funcionários públicos de outros órgãos públicos para assegurar a equidade e a aceitação pública do processo de recrutamento	
Método de selecção.	O padrão de trabalho dos contratos permanentes de emprego não formalizados é diferente. Os contratos permanentes são divididos em exame escrito, entrevista e avaliação do curriculum, e são determinados pelas organizações de recrutamento. Além disso, não regula o método de recrutamento e selecção padrão dos contratos não-permanentes.	O método de recrutamento do emprego permanente e da não formalização de contratos é o mesmo. É utilizado um método de selecção diversificado e unificado como a análise biográfica, exame de conhecimentos, entrevista profissional, testes psicológicos e exame físico.	Pode satisfazer as necessidades gerais da administração pública de recursos humanos, a fim de coordenar e realizar o exame e os procedimentos do plano de carreira diferente. Coloca o pessoal em sector público diferente para fazer os deveres correspondentes.
Método de alocação	Depende da pontuação total dos candidatos para determinar a sua posição. Aquele que conseguir a maior pontuação pode ser recrutado pelo departamento.	O departamento e os candidatos não têm qualquer opção. O sector público não pode recusar a nomeação dos candidatos alocados.	O departamento e os candidatos não têm qualquer opção. O sector público não pode recusar a nomeação dos candidatos alocados.

IV. Conclusão

O recrutamento de pessoal, como fundamento de gestão de recursos humanos, visa atrair e seleccionar talentos potenciais adequados à organização, para o fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável de uma organização. O Governo da RAEM baseia-se na cooperação para a fundação do serviço público, dos recursos humanos e da reforma do sistema de gestão, a fim de implementar o modelo de recrutamento Central dos funcionários públicos. Através do padrão e processo de recrutamento de pessoal, pode efectivamente unificar a escala e garantir o sistema de recrutamento de funcionários públicos conforme os princípios da lealdade, da equidade e da justiça. Além disso, reduz o nepotismo no sector público, reduz o custo administrativo e optimiza a utilização dos recursos. No futuro, o Governo da RAEM poderá melhorar ainda mais todo o departamento de recrutamento central, através das funções de gestão, coordenação e supervisão do processo de recrutamento e sistematicamente fortalecer todos os pormenores relacionados com o trabalho de recrutamento central.