

# **Estruturas e práticas da administração**



# ***A ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE MACAU NO MOMENTO ACTUAL***

*J. E. Lopes Luís\**

## NOTA PRÉVIA

O presente documento foi elaborado com o intuito de servir de texto de apoio à comunicação «Análise e avaliação da Administração Pública de Macau no momento actual» integrada no Colóquio «Administração Pública de Macau: — Que futuro?», organizado pela revista «Administração», em 10 e 11 de Janeiro de 1991.

Ele constitui uma síntese de vários textos sobre o assunto, produzidos no âmbito do SAFP, e dos diplomas legais vigentes no Território sobre a matéria.

Através dele procura-se descrever de forma sucinta, mas tanto quanto possível completa, a Administração Pública de Macau, os seus órgãos, serviços e instituições (macro e micro-estruturas), os critérios de ordenamento da sua estrutura e os normativos vigentes sobre esta matéria.

## **1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE MACAU**

### **1.1 BASES ESTATUTÁRIAS**

O Estatuto Orgânico de Macau (EOM), aprovado pela Lei n.º 1/76, de 17 de Fevereiro e alterado pelas Leis n.º 53/79, de 14 de Setembro, e n.º 13/90, de 10 de Maio, institui o *Território de Macau* estabelecendo as bases fundamentais do seu enquadramento jurídico, orgânico e material:

O Território de Macau constitui uma pessoa colectiva de direito público interno e goza, dentro dos limites da lei, de autonomia administrativa, económica, financeira e legislativa;

---

\* Subdirector do Serviço de Administração e Função Pública.

- O Território de Macau possui órgãos de governo próprio, dotados de competência política e legislativa;
- O Território de Macau dispõe de uma administração composta por serviços públicos, que são seus organismos privativos podendo constituir entidades autónomas, dotadas ou não de personalidade jurídica.

Após a revisão constitucional de 1989 (Lei n.º 1/89, de 8 de Julho) as referências ao Território de Macau na Constituição da República Portuguesa encontram-se insertas no artigo 292.º, que lhe confere ainda o direito de dispor de organização judiciária própria, dotada de autonomia e adaptada às suas especificidades.

## 1.2 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Em sentido orgânico, a Administração Pública é este sistema de *órgãos e serviços*, entidades públicas e seus agentes, que desenvolve e regula o conjunto de actividades que visam assegurar a satisfação regular das necessidades colectivas.

Neste contexto, afigura-se pertinente introduzir, ainda que de forma algo simplificada, os conceitos de órgão e serviço da Administração Pública:

*Órgão*: elemento essencial da pessoa colectiva de direito público, capaz de formar e exprimir a sua vontade, e dispondo para tal de um complexo de poderes funcionais que lhe é conferido para esse fim.

*Serviço*: complexo estruturado de meios humanos, materiais e financeiros, organizados para a prossecução regular de objectivos da Administração Pública, sob a direcção dos respectivos órgãos.

Por sua vez, os objectivos e poderes da Administração Pública podem ser demarcados, dando lugar a uma distinção entre *Administração Central e Local*, assente num critério de amplitude dos interesses prosseguidos:

*Administração Central*, integra os órgãos e serviços que prosseguem interesses gerais, respeitantes à globalidade do Território, podendo fazê-lo:

de uma forma directa—*administração directa* — quando assegurada pelos próprios órgãos e serviços centrais hierarquicamente dependentes dos órgãos de Governo;

ou

de forma indirecta — *administração indirecta ou institucional* — quando entregue a serviços personalizados e autónomos, que agem de forma independente, mas sob a acção tutelar dos órgãos de Governo.

*Administração Local*, constituída pelos órgãos e serviços que se ocupam de interesses locais, respeitantes directa e especificamente às populações circunscritas a determinado espaço geográfico (concelho ou município).

### 1.3 SERVIÇOS PÚBLICOS

Os organismos que desempenham a administração central directa, através de órgãos de gestão e de serviços incorporados no seu aparelho organizativo interno, cuja actuação se desenvolve na dependência dos órgãos de governo próprio do Território ou dos que administram a Justiça, designam-se, na expressão corrente, *Serviços Públicos*. Pode constatar-se a existência de graus variáveis de autonomia:

*Serviços simples ou integrados*: constituem unidades orgânicas com um vínculo hierárquico de subordinação forte aos órgãos de governo.

*Serviços com autonomia administrativa*: corresponde a unidades orgânicas dotadas de órgãos de gestão com competência própria para certos actos administrativos, ainda hierarquicamente subordinados aos órgãos políticos, embora de forma mais reduzida.

*Serviços com autonomia administrativa e financeira*: aliada à competência própria dos seus órgãos para a prática de actos administrativos, é-lhes conferida a gestão de um orçamento privativo com receitas próprias.

### 1.4 INSTITUTOS PÚBLICOS

O desempenho da *administração central indirecta* é assegurado por serviços personalizados de direito público e âmbito sectorial, que se costumam designar genericamente por Institutos Públicos, que podem reflectir graus variáveis de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. A intervenção dos órgãos de governo próprio na sua actividade consubstancia-se em poderes de orientação e tutela. Podem distinguir-se:

*Serviços Personalizados* ou Institutos Públicos (em sentido estrito) — a sua organização e funcionamento pouco difere dos Serviços Públicos, em geral. A atribuição de personalidade jurídica a estes Serviços constitui um expediente técnico-jurídico destinado a melhorar a eficiência dos próprios Serviços.

*Fundações Públicas*, aqueles em que predomina o elemento patrimonial e os respectivos rendimentos. A pessoa colectiva existe para assegurar a gestão de um fundo especial cujo capital resulte das receitas afectadas a determinado fim público.

*Empresas Públicas*, organização do tipo empresarial, dotados de personalidade de direito público, cuja actuação é disciplinada por um regime específico, misto de direito público e privado. Caracterizam-se essencialmente pelo facto de o seu substrato combinar capitais exclusivamente públicos com a direcção e fiscalização de entidades públicas. Não há neste momento nenhuma empresa nesta situação, no território de Macau.

*Associações Públicas*, organismos personalizados, mas de natureza associativa (basicamente constituem um agrupamento de entidades públicas e/ou privadas) incumbidos de prosseguir uma Administração indirecta.

## **2. MACRO-ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO**

### **2.1 SISTEMA DE GOVERNO**

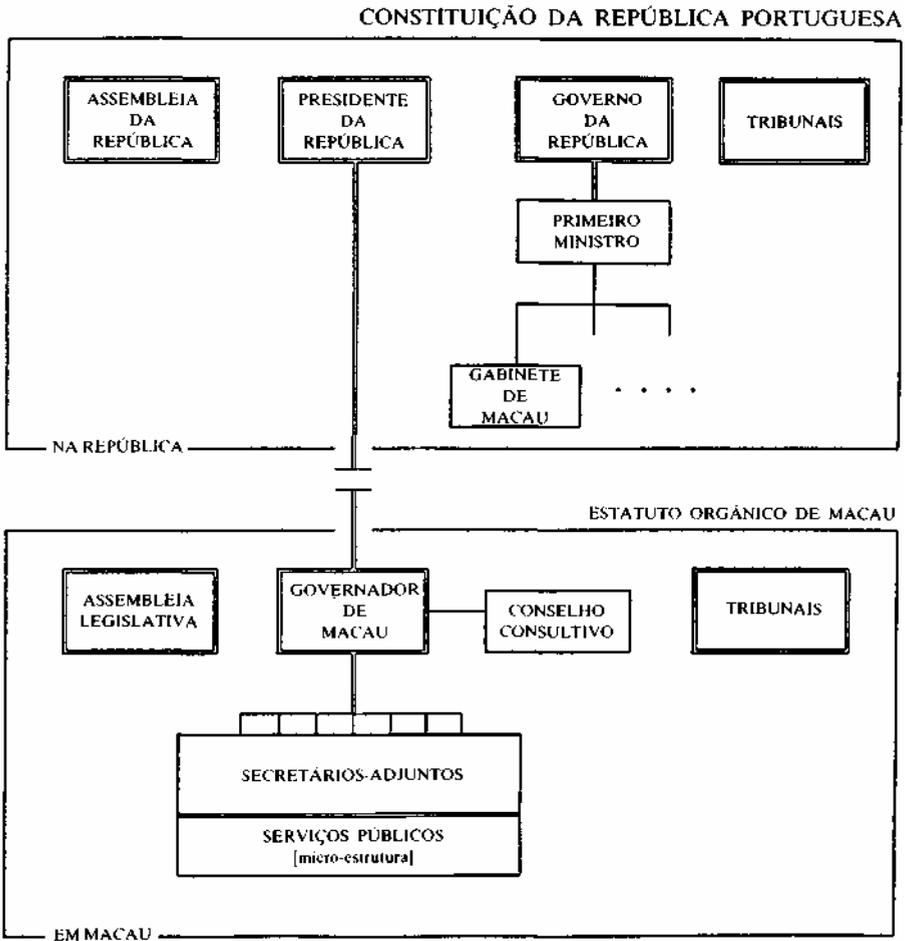
O território de Macau dispõe de um governo próprio assente numa estrutura bipartida — Governador e Assembleia Legislativa — através da qual é assegurado, no quadro da autonomia consagrada pelo EOM, o exercício das funções legislativa, por ambos os órgãos, e executiva, pelo Governador, coadjuvado por Secretários-Adjuntos, e com o apoio de um Conselho Consultivo.

### **2.2 GOVERNADOR DE MACAU**

O *Governador* é nomeado pelo Presidente da República, competindo-lhe, em especial:

- Representar no Território, o Presidente da República, a Assembleia da República e o Governo da República;
- Representar o Território nas relações internas e, por delegação do Presidente da República, nas externas;
- Assumir a responsabilidade pela segurança interna e, quando delegada pelo Presidente da República, pela segurança externa do Território;
- Adoptar as providências necessárias para o restabelecimento da ordem pública, nos termos da lei;
- Exercer a função legislativa, designadamente, assinar as leis e decretos-leis e mandar publicá-los, regulamentar a execução das leis e demais diplomas, expedir portarias e exarar despachos;
- Conduzir a política geral do território e superintender no conjunto da Administração Pública;
- Garantir a liberdade, plenitude do exercício de funções e independência das autoridades judiciais;
- Administrar as finanças do Território e definir as estruturas e disciplinar o funcionamento dos mercados monetário e financeiro.

## MACRO-ESTRUTURA



A acção governativa é exercida com o apoio de uma estrutura consultiva, de âmbito geral, o Conselho Consultivo, composto por 5 vogais nomeados pelo Governador e 5 vogais eleitos: 3 pelos corpos gerentes dos organismos representativos dos interesses sociais e 2 pelos municípios, de entre os membros das respectivas assembleias municipais.

A estrutura executiva (o governo) é informal. O *Governador* assegura a coordenação política, coadjuvado por um máximo de sete Secretários-Adjuntos nomeados pelo Presidente da República, sob proposta do Governador.

A estrutura orgânica do executivo compreende, actualmente, sete áreas de governo (vide anexo — Organograma da Administração Pública de Macau):

*Justiça e Administração Autárquica:* abrange a coordenação dos sistemas de identificação civil, criminal e judiciário, a modernização legislativa e a tradução jurídica, e a tutela dos municípios.

*Transportes e Obras Públicas:* engloba as políticas de ordenamento do Território e de infra-estruturas, as obras públicas, os transportes e as comunicações e a coordenação dos grandes empreendimentos.

*Assuntos Económicos:* compreende a gestão dos sectores da indústria, comércio e turismo, do sistema financeiro, monetário e cambial, a regulação da actividade seguradora, a produção estatística e a fiscalização dos contratos de exploração dos jogos.

*Saúde e Assuntos Sociais:* abrange a coordenação dos sistemas de saúde e assistência hospitalar, de segurança e assistência social, as políticas de trabalho e emprego e o desenvolvimento habitacional.

*Educação e Administração Central:* engloba a coordenação dos sistemas educativo e de desportos, as políticas de administração e função pública e a comunicação social.

*Segurança:* abrange a coordenação da segurança pública interna do Território e a protecção civil.

*Transição:* compreende a coordenação dos assuntos relativos à transição político-administrativa do território de Macau e ao processo de localização e, provisoriamente, os assuntos culturais.

Todos os serviços públicos do Território exercem a sua acção na dependência directa do Governador e sob o imperativo das leis, no acatamento das determinações dos Tribunais e na prossecução dos interesses legítimos da população, podendo o Governador delegar nos Secretários-Adjuntos, ou nos directores dos serviços dele dependentes, as suas competências executivas em relação a todos ou a alguns dos assuntos relativos aos serviços públicos.

### 2.3 ASSEMBLEIA LEGISLATIVA

A Assembleia Legislativa é composta por 23 deputados, designados de entre os cidadãos com capacidade eleitoral, dos quais 8 eleitos por sufrágio directo e universal, 8 eleitos por sufrágio indirecto, 7 são designados pelo Governador.

A legislatura da AL tem a duração de quatro sessões legislativas. Estas não excedem, em regra, a duração de 8 meses, que podem ser divididos em dois ou três períodos.

Compete à Assembleia Legislativa, em síntese:

Vigiar pelo cumprimento no Território das normas constitucionais e estatutárias e das leis;

- Emitir parecer e propor alterações sobre o Estatuto Orgânico de Macau ou a sua substituição;
- Fazer leis sobre todas as matérias que não estejam reservadas aos órgãos de soberania da República ou ao Governador, em conformidade com os poderes legislativos de que dispõe;
- Conferir autorizações legislativas e apreciar, para efeitos de ratificação ou alteração, os decretos-leis do Governador que não sejam da exclusiva competência deste;
- Definir as linhas gerais da política social, económica, financeira e administrativa do Território e autorizar a Administração a cobrar as receitas e a efectuar as despesas públicas propostas pelo Governador;
- Apreciar os actos do Governador, dos Secretários-Adjuntos e da Administração;
- Pronunciar-se, em geral, sobre todos os assuntos de interesse para o Território.

#### 2.4 ADMINISTRAÇÃO DE JUSTIÇA

Enquanto não forem definidas as bases da organização judiciária própria do Território, a administração da Justiça continua a reger-se pela legislação emanada da República, competindo ao Presidente da República, ouvidos o Conselho de Estado e o Governo da República, determinar o momento a partir do qual os Tribunais de Macau serão investidos na plenitude e exclusividade de jurisdição.

Os Tribunais de Macau são independentes do poder político e apenas estão sujeitos à lei. O Ministério Público goza de estatuto próprio de autonomia, nos termos da lei.

Presentemente, para além dos Tribunais de Macau, exercem jurisdição no Território o Tribunal Constitucional, o Supremo Tribunal de Justiça, o Tribunal da Relação de Lisboa, o Supremo Tribunal Administrativo e o Tribunal de Contas da República.

Em Macau funcionam dois tribunais judiciais de 1.<sup>a</sup> instância e um tribunal administrativo:

- O *Tribunal de Competência Genérica*, que tem competência territorial restrita à sua jurisdição em matéria criminal, do foro cível e de execução de penas;
- O *Tribunal de Instrução Criminal*, competindo-lhe proceder à instrução preparatória e à instrução contraditória e exercer as funções jurisdicionais relativas ao inquérito preliminar e ao processo de segurança.
- O *Tribunal Administrativo de Macau* tem competência para julgar as contas dos corpos administrativos e das pessoas colectivas de utilidade pública administrativa, bem como o exercício das funções de exame e visto relativamente

aos actos e contratos que forem da competência das autoridades do Território.

Ao *Ministério Público* compete representar o Estado e as autarquias nos Tribunais, exercer a acção penal e defender a legalidade democrática e os interesses que a lei determinar.

### **3. ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL**

#### **3.1 BASES GERAIS**

O Decreto-Lei n.º 85/84/M, de 11 de Agosto, e a Lei n.º 8/87/M, de 30 de Julho, definem as bases gerais da estrutura orgânica da Administração Pública do Território, institucionalizando uma sistemática assente numa grande flexibilidade na estruturação dos serviços, como característica essencial da sua organização.

Os princípios estabelecidos nestes diplomas aplicam-se a todos os serviços públicos da Administração Pública do território de Macau, incluindo os serviços autónomos, com excepção dos serviços das Forças de Segurança de Macau e das secretarias dos Tribunais. As câmaras municipais devem tomar como princípios organizativos as mesmas disposições.

A aplicação dos princípios de estrutura aos serviços de registo e notariado, serviços de saúde, estabelecimentos prisionais e de ensino, bem como à Polícia Judiciária e às secretarias da Assembleia Legislativa e do Conselho Consultivo deve ser objecto das necessárias adaptações, que tenham em conta a sua especial natureza e organização.

#### **3.2 ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

A organização dos serviços públicos da Administração do Território estrutura-se sem obediência a modelos rígidos, pautando-se pelo princípio da flexibilidade necessária aos objectivos fundamentais da eficiência e da eficácia, de acordo com os seguintes limites:

Do ponto de vista da estrutura, uma correspondência tão correcta quanto possível, quer em termos de nível quer de número, entre as unidades ou subunidades orgânicas e as áreas diferenciadas de actuação;

Do ponto de vista da fixação dos quadros de pessoal, o equilíbrio entre cargas de trabalho e efectivos necessários.

Os serviços públicos (Lei n.º 8/87/M — artigo 1.º) podem estruturar-se em:

Direcção de serviços;  
Direcção; Departamento;  
Divisão;

Sector;  
Secretaria;  
Secção.

O Decreto-Lei n.º 85/89/M, de 26 de Dezembro, que redefine o estatuto do pessoal de direcção e chefia, unificou os cargos de Director de níveis I e II e extinguiu o cargo de chefe de secretaria, deixando estas figuras orgânicas objectivamente sem aplicabilidade prática.

No entanto, para o pessoal dirigente, este estatuto criou dois níveis distintos de remuneração para o novo cargo de director de serviços, com algum paralelismo aos anteriores níveis estruturais, e para cuja atribuição são tidos em conta critérios qualitativos e quantitativos que devem atender ao peso relativo das características do serviço, retomando, no essencial, a filosofia subjacente àquelas figuras orgânicas.

### 3.3 MODELOS ESTRUTURAIS

As direcções de serviços são unidades orgânicas dependentes directamente do Governador.

Os departamentos constituem subunidades orgânicas das direcções de serviços.

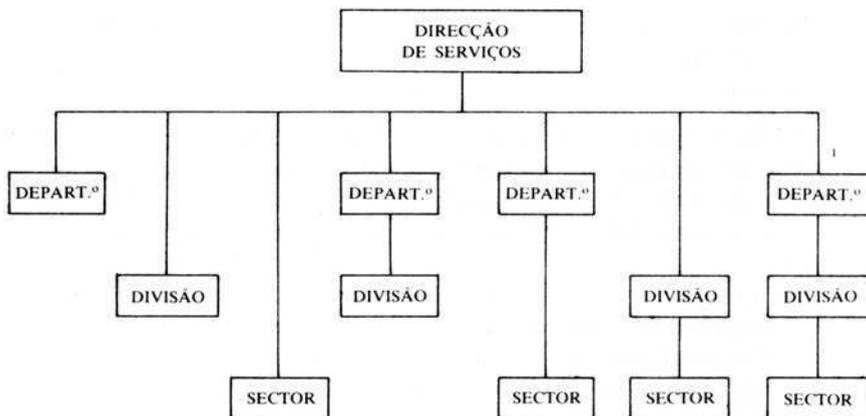
As divisões constituem subunidades orgânicas de natureza essencialmente técnica das direcções de serviços ou dos departamentos.

Os sectores constituem subunidades orgânicas de natureza técnica, com predominância executiva, das direcções de serviços, bem como dos departamentos e das divisões integradas em direcções de serviços ou, excepcionalmente, das divisões integradas em departamentos.

As secções constituem subunidades orgânicas de natureza administrativa, podendo integrar-se em subunidades orgânicas de nível superior.

A possibilidade de criação de sectores e subsectores foi introduzida pelo Decreto-Lei n.º 67/85/M, de 13 de Julho, para os casos em que a complexidade e a diversidade das atribuições das subunidades orgânicas o exigisse; no entanto, a legislação relativa aos subsectores apenas se mantém em vigor até à sua eventual extinção na reestruturação dos respectivos serviços.

Neste contexto, apresenta-se a seguir um esboço das configurações possíveis para a departamentalização/ hierarquização da estrutura orgânica de um serviço, combinando os diferentes modelos estruturais definidos (Decreto-Lei n.º 85/84/M, de 11 de Agosto, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 8/87/M, de 30 de Julho, conjugado com o Decreto-Lei n.º 85/89/M, de 26 de Dezembro).



\*\*\* secção \*\*\*

A subunidade secção pode ser criada autonomamente, embora não seja essa a sua vocação essencial, ou cumulativamente com qualquer dos níveis estruturais acima representados, constituindo um nível terminal de estruturação das funções de carácter eminentemente administrativo.

A estrutura orgânica referida não é impeditiva da adopção de nomenclatura específica em função das características especiais do serviço, da natureza da sua área de intervenção ou mesmo do peso da designação tradicional. O seu nível, porém, deve reportar-se, expressamente, a um dos níveis estruturais atrás referidos.

Para a realização de projectos especiais de natureza transitória, podem ser ainda constituídas, por despacho do Governador, *Equipas de Projecto* de natureza transitória, integradas por funcionários ou pessoal especialmente contratado para o efeito.

### 3.4 DIPLOMAS ORGÂNICOS

Ao Governador compete criar, reestruturar ou extinguir os serviços públicos, bem como rever os respectivos quadros de pessoal, devendo os respectivos diplomas orgânicos, aprovados sob a forma de decreto-lei, conter capítulos sobre:

Natureza jurídica e atribuições;

Órgãos e subunidades orgânicas, respectivas competências e normas de funcionamento, quando não constem já de diploma genérico sobre procedimentos administrativos;

Pessoal, com remissão para a lei aplicável às respectivas carreiras;

Disposições finais e transitórias, se for caso disso.

<sup>1</sup> Só excepcionalmente é admissível a existência de mais de três níveis de desenvolvimento vertical da estrutura.

Os diplomas orgânicos relativos a serviços com autonomia administrativa e financeira devem definir o respectivo regime administrativo e financeiro, e conter ainda um capítulo sobre administração financeira e patrimonial.

As dotações de pessoal do quadro devem reflectir apenas as necessidades estritamente indispensáveis ao funcionamento dos serviços.

## **4. ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL**

### **4.1 REGIME JURÍDICO**

A administração municipal tem uma longa tradição em Macau, sendo a sua expressão mais significativa o multissecular Leal Senado.

As alterações verificadas no sistema de governo próprio do Território, em meados da década de setenta, não tiveram repercussão significativa na estrutura da administração local, até à publicação da Lei n.º 24/88/M, de 3 de Outubro, que introduziu um novo enquadramento jurídico dos municípios, ajustado às circunstâncias de Macau, dotando-os de órgãos próprios, nos quais foram investidas significativas competências para a prossecução das respectivas atribuições, e reforçadas a respectiva independência e autonomia administrativa e financeira.

### **4.2 MUNICÍPIOS**

A Administração Local no Território de Macau compreende dois municípios:

- O *município de Macau*, com sede na Cidade do Nome de Deus de Macau, tem os seus fundamentos na feitoria comercial existente no mesmo local desde 1557 (data oficial), abrangendo a península de Macau;
- O *município das Ilhas*, formalmente criado em 1928, tem sede na ilha da Taipa e abrange as ilhas de Taipa e Coloane.

Os municípios são pessoas colectivas de direito público dotadas de órgãos de gestão próprios, que visam a prossecução dos interesses próprios e das populações respectivas, que possuem património próprio e são dotados de autonomia administrativa e financeira nos termos da lei. Têm, designadamente, atribuições respeitantes:

- À administração de bens próprios e sob a sua jurisdição;
- Ao desenvolvimento, urbanismo e construção;
- À salubridade pública e saneamento básico;
- À cultura, tempos livres e desporto;
- À defesa e protecção do meio ambiente e da qualidade de vida do respectivo agregado populacional.

São órgãos municipais a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal.

Os órgãos municipais são independentes e deliberam no âmbito das suas competências e para prossecução das atribuições dos respectivos municípios.

Compete ao Governador o exercício da tutela administrativa, podendo delegá-la no Secretário-Adjunto a quem incumbir a competência executiva para os assuntos da Administração Pública:

No uso dos seus poderes de tutela inspectiva compete ao Governador, pela análise das actas dos órgãos municipais, zelar pela legalidade dos actos e deliberações tomadas;

No uso dos seus poderes de tutela correctiva compete ao Governador aprovar determinadas deliberações das Assembleias Municipais.

#### 4.3 ASSEMBLEIA MUNICIPAL

A Assembleia Municipal do Município de Macau compõe-se de 13 membros, dos quais 10 membros são eleitos (5 por sufrágio directo e 5 por sufrágio indirecto em representação dos interesses sociais do município) e 3 são designados pelo Governador.

A Assembleia Municipal do Município das Ilhas compõe-se de 9 membros, dos quais 6 membros são eleitos (3 por sufrágio directo e 3 por sufrágio indirecto em representação dos interesses sociais do município) e 3 são designados pelo Governador.

Compete, em especial, à Assembleia Municipal deliberar sobre:

- Plano de actividades e respectivas alterações;
- Orçamento do município e orçamentos suplementares;
- Relatório de actividades e contas de gerência do município;
- Estrutura orgânica dos serviços e dos quadros de pessoal permanente e suas alterações;
- Zelar pelo cumprimento da legalidade;
- Fiscalizar o cumprimento das suas deliberações;
- Solicitar elementos, informações e esclarecimentos sobre quaisquer actos da Câmara Municipal;
- Pronunciar-se, por iniciativa própria ou a pedido da Câmara Municipal, sobre qualquer assunto de interesse para o município.

A presidência da Assembleia Municipal cabe ao presidente da Câmara Municipal e o secretário da Assembleia Municipal é eleito pelos seus membros.

#### 4.4 CÂMARA MUNICIPAL

A Câmara Municipal de Macau, que mantém a designação tradicional de Leal Senado, e a Câmara Municipal das Ilhas, ambas,

são constituídas por um presidente, um vice-presidente e três vereadores, escolhidos de entre os membros da Assembleia Municipal, do seguinte modo:

O presidente e um vereador a tempo inteiro e exclusividade de funções, designados por portaria do Governador;

O vice-presidente a tempo inteiro e exclusividade de funções e 2 vereadores a tempo parcial, eleitos pela Assembleia Municipal.

A constituição da Câmara Municipal das Ilhas está, de momento, sujeita ao regime transitório estabelecido no artigo 51.º da Lei n.º 24/88/M, sendo constituída por um presidente, um vice-presidente, que exercem funções a tempo inteiro e em regime de exclusividade, e um vereador a tempo parcial, todos escolhidos de entre os membros da Assembleia Municipal e designados por portaria do Governador.

As Câmaras Municipais detêm uma ampla esfera de competências nos seguintes domínios:

Organização e funcionamento dos serviços, bem como a sua gestão corrente, e as relações com a Assembleia Municipal;

Urbanismo e construção;

Salubridade pública e saneamento básico;

Cultura, tempos livres e desporto;

## **5. AVALIAÇÃO**

Não é tarefa fácil concretizar uma avaliação das estruturas da A.P. sem entrar em pormenores de análise sobre a generalidade dos serviços públicos, que extravazam o âmbito desta apresentação.

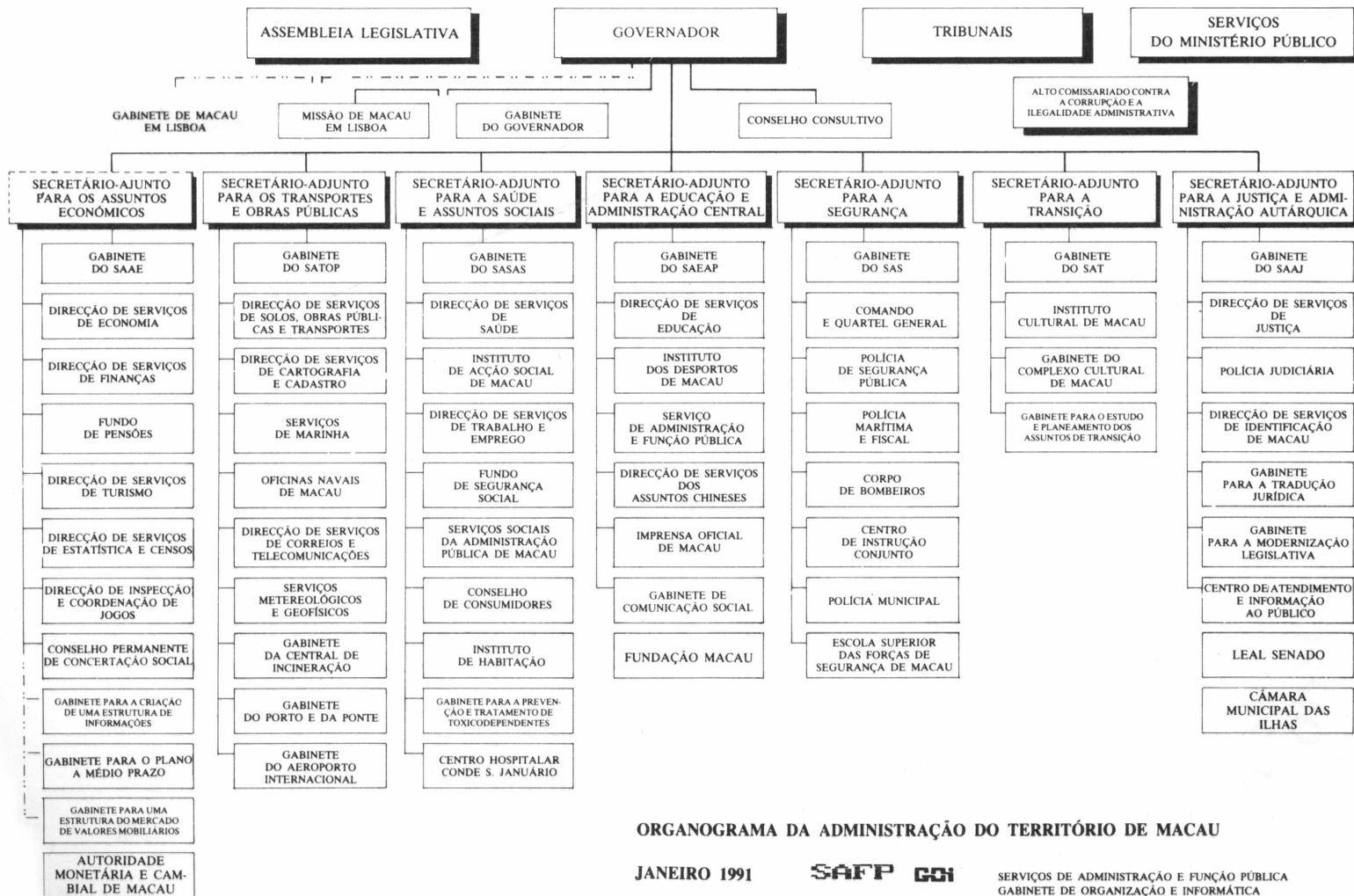
Contudo, globalmente, já é possível avançar com alguns elementos de caracterização e de síntese sobre a situação actual da A.P.:

Excesso de dependências directas dos membros do executivo, que se traduzem num número demasiado elevado de serviços públicos, gabinetes de projecto, conselhos e outros órgãos ou instituições, cuja coordenação se encontra sobrecarregada em virtude, designadamente, de:

Uma limitada autonomia de gestão da generalidade dos organismos públicos, que se revestem da natureza de serviços simples;

Uma forte relação tutelar sobre os institutos e serviços autónomos, de quase dependência hierárquica, em particular, em matéria financeira, já que uma grande parte das suas receitas provêm do OGT.

- Heterogeneidade e sobredimensionamento da macro-estrutura operativa da administração que se estratifica por vezes de forma dispersa, fazendo persistir manchas de sobreposição em áreas afins e agravando desequilíbrios na sua dimensão orgânica.
- Excessiva hierarquização das subunidades, alongando em demasia a cadeia de comando dos serviços, que comporta alguma burocracia desnecessária.
- Certo empolamento dos níveis estruturais das áreas administrativas e instrumentais relativamente a áreas operativas, registando-se casos de inversão da sua dimensão relativa.
- Sucesso da figura de gabinete de projecto para a prossecução de objectivos estratégicos, e para o planeamento e controlo de iniciativas conjuntas da APM e sector privado, designadamente em empreendimentos de interesse público.



**ORGANOGRAMA DA ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO DE MACAU**

JANEIRO 1991

**SAPP GGI**

SERVIÇOS DE ADMINISTRAÇÃO E FUNÇÃO PÚBLICA  
GABINETE DE ORGANIZAÇÃO E INFORMÁTICA

