

Retrospecção sobre as inovações do regime de pessoal na Administração da RAEM nos primeiros dez anos da reunificação*

*José Chu***

I. Nota prévia

A transição da soberania de Macau para a Pátria ocorrida no dia 20 de Dezembro de 1999 é o marco de uma nova fase da reunificação do País, tratando-se de um momento histórico para Macau, pois, o desenvolvimento social de Macau tem um novo ponto de partida. A entrada em vigor da “Lei Básica” assegura a implementação do princípio “um país, dois sistemas” em Macau, traçando uma orientação para o desenvolvimento social no futuro.

No corrente ano, a Região Administrativa Especial de Macau (RAEM) celebra o seu décimo aniversário. O Governo da RAEM tem posto em vigor, a partir da data da reunificação, as linhas de “um país, dois sistemas”, “Macau governado pelas suas gentes” e “alto grau de autonomia”, cumprindo rigorosamente a “Lei Básica”, no sentido de exercer a gestão em cumprimento da legislação, assumindo as suas responsabilidades constitucionais, defendendo a segurança nacional e a prosperidade social, direccionando os cidadãos de Macau para fazer esforços em conjunto com vista a construir uma sociedade próspera e estável.

Com o esforço feito durante dez anos, foram obtidos resultados notórios em todos os aspectos. Ao nível institucional, é posto em prática o “alto grau de autonomia” nos termos da “Lei Básica”. Neste sentido, a população passa a ser a dona da sua terra, administrando de modo satisfatório esta “terra preciosa de lótus” de Macau, através de acções coordenadas dos poderes executivo, legislativo e judiciário. Em termos económicos, a partir da data da reunificação e sob o apoio do Governo Popular Central e da população de todo o País, todos os cidadãos de Macau participam energicamente na promoção da diversificação da estrutura industrial me-

* Este artigo foi apresentado na Conferência sobre “A Administração Pública da RAEM durante os últimos dez anos: Análise e Perspectiva”.

** Director dos Serviços de Administração e Função Pública.

diante catalisação das indústrias dominantes — turismo e jogo —, o que possibilitou frutos económicos excelentes. No respeitante à sociedade, com os contributos derivados do sistema legal e da economia, os sectores da cultura, medicina e desporto desenvolvem-se a um ritmo acelerado, sendo concretizada a elevação global da qualidade de vida da população, em certa medida.

Os frutos acima referidos não foram conseguidos facilmente, pois isso não era possível sem o esforço comumente feito por toda a comunidade de Macau. No entanto, como o ambiente social está evoluindo permanentemente, para consolidar os frutos conseguidos e responder às diferentes oportunidades e desafios, é necessário que o Governo da RAEM eleve constantemente a sua capacidade governativa, com vista a assegurar a tendência favorável do desenvolvimento social e a promover o seu desenvolvimento com passos firmes e estáveis. Uma das chaves para a concretização destes alvos é a equipa de trabalhadores dos serviços públicos, pois ela é o agente básico para pôr em prática a “gestão em cumprimento da legislação” e um elemento relevante que a validade e eficiência das acções governativa pressupõem. De facto, no âmbito de estudos teóricos contemporâneos sobre a administração pública, o aperfeiçoamento do regime de gestão do pessoal não deixa de ser um tema importante. Todos os governos, nacional ou local, têm envidado esforços para aperfeiçoar o regime existente, no sentido de elevar as capacidades do seu pessoal, assegurar a qualidade das políticas a adoptar e a sua execução suave. Durante os passados dez anos, o Governo da RAEM, depois de feitas as considerações globais em face das realidades, condições históricas e necessidades advindas do desenvolvimento, procedeu à inovação do regime de gestão do pessoal de forma sistemática e progressiva, com vista a promover a sua vitalidade e a sua adequação às necessidades decorrentes das acções governativas e do desenvolvimento social.

Com o presente artigo pretende-se expor, segundo as linhas inovadoras do regime de pessoal da Administração da RAEM, as acções promovidas pelo Governo nas respectivas áreas, incluindo o regime jurídico, a capacidade do pessoal, a gestão científica, a comunicação e o cuidado com os seus interesses, tirando conclusão da experiência obtida, no sentido de disponibilizar uma visão retrospectiva global sobre as estratégias e o processo de desenvolvimento do regime de pessoal, neste período dos primeiros dez anos da reunificação, esperando que estes resultados e experiências possam servir de referência para aprofundar as acções do mesmo género a realizar no futuro.

II. Linhas inovadoras do regime de pessoal da Administração da RAEM

A partir da data da reunificação com a Pátria, Macau enfrenta um novo ponto de partida e mudanças históricas e o Governo da RAEM assume as seguintes novas missões:

1. Assunção das responsabilidades da “gestão em cumprimento da legislação”

Nos termos da “Lei Básica”, a RAEM exerce um alto grau de autonomia e goza de poderes executivo, legislativo e judicial independentes, incluindo o de julgamento em última instância. Assim, é necessário que o Governo da RAEM cumpra as disposições da “Lei Básica”, gerindo em cumprimento da legislação e garantindo a estabilidade, prosperidade e desenvolvimento de Macau, bem como defendendo a unidade do País. Em face desta missão histórica, como se refere no Relatório das Linhas Acção Governativa do Ano de 2000, “Macau entrou, recentemente, numa era de aplicação dos princípios Um país, dois sistemas e Macau governado por gentes de Macau, em que o estado psicológico da sociedade, a consciência política e o conceito de administrar necessitam de ajustamentos e adaptações, no sentido de fazer convergir as energias e vontades de todos para a criação de um futuro próspero para Macau”¹. O Governo da RAEM tem a consciência que, no momento de mudança dos ambientes social, político e económico, é necessária uma equipa de trabalhadores de serviços públicos estável e eficiente para assegurar o cumprimento eficaz das missões da “gestão em cumprimento da legislação” e de encaminhar a população de Macau, em conjunto, a construir um melhor ambiente de vida.

2. Necessidade de adequação à reforma da Administração Pública no sentido de aperfeiçoar o seu desempenho

Face às considerações de ordem histórica e das realidades, o Governo da RAEM definiu em primeiro lugar a estratégia global de acção de “consolidação de bases e desenvolvimento firme”, com vista a concretizar os

¹ Linhas de Acção Governativa do Ano Financeiro de 2000 do Governo da Região Administrativa Especial de Macau da República Popular da China, pág. 3.

alvos de “progredir constantemente com o tempo e desenvolver coordenadamente”, por via de “melhorar a eficiência administrativa e otimizar a qualidade dos serviços prestados”. No entanto, para acompanhar as necessidades decorrentes do desenvolvimento social, é necessário, para além de responder atempada e pragmaticamente aos problemas sociais, incluindo os subjacentes, fazer considerações com dedicação e arranjos a longo prazo. Pelo que, depois de acumuladas certas experiências e consolidada a base da reforma, o Governo da RAEM adoptou como orientação para acções governativas a ideia de “melhor servir a população” e “desenvolvimento sustentável”, implementando em todos os vectores a reforma da Administração Pública, dedicando-se no sentido da elevação da qualidade de vida da população e capacidades de aprendizagem e adaptação, com vista a realizar e a partilhar dos frutos decorrentes do desenvolvimento social.

3. Responder ao desenvolvimento social e solicitações dos residentes

Com a transferência da soberania, a RAEM obteve o pleno apoio do Governo Popular Central e de todos os grupos étnicos do País. Em acompanhamento das estratégias definidas pelas Autoridades Centrais sobre a diversificação adequada e desenvolvimento a critério científico, a RAEM procede, por sua iniciativa, à optimização da estrutura económica, estabelecendo a linha do desenvolvimento diversificado mediante catalização das indústrias dominantes — turismo e entretenimento. Promove, paralelamente, o desenvolvimento da cooperação regional e do comércio e economia internacionais, em face das suas próprias vantagens e das características dos territórios circunvizinhos. Na sequência da constante evolução sócio-económica, Macau está a enfrentar numerosos desafios quer internos, quer externos, enquanto os residentes esperam cada vez mais do Governo em termos do nível de governação, fazem-lhe mais solicitações e são mais atenciosos para com o Governo. Neste sentido, o Governo da RAEM deve promover a sua capacidade governativa de modo contínuo para que possa responder às necessidades decorrentes do desenvolvimento social e às exigências dos residentes.

Face às referidas responsabilidades e necessidades, é importante deter uma equipa de trabalhadores de serviços públicos altamente qualificada e estável. Assim, a inovação do regime de gestão do pessoal e a elevação da qualidade do pessoal passam a ser um tema de governação que merece

muita atenção. Porém, o regime de pessoal na Administração Pública é muito abrangente e é decisivo para a implementação das políticas do Governo, é necessário que esteja bem organizado em função do contexto do desenvolvimento social e se proceda sistematicamente à inovação, para alcançar um equilíbrio entre o funcionamento da Administração, a qualidade dos serviços públicos prestados e os direitos e deveres dos trabalhadores dos serviços públicos.

Nesta conformidade, o Governo da RAEM definiu como estratégias da inovação do regime de pessoal, as seguintes:

- 1) Ser adoptada uma forma progressiva;
- 2) Ter como ponto de partida a “consolidação de bases”, implementando a consciência de governação consubstanciada em “melhor servir a população”;
- 3) Serem exercidas as estratégias passo a passo, acumulando experiências práticas, com vista a articular-se com a “reforma da Administração Pública”.

Sintetizando a evolução decorrida nos últimos dez anos, a inovação do regime de pessoal compreende essencialmente três fases processuais. O Governo da RAEM adoptou, em função das circunstâncias e necessidades verificadas nessas fases, estratégias e medidas apropriadas com o objectivo de assegurar a sua governação de alta eficiência “em cumprimento da legislação”. Nos próximos capítulos, serão apresentadas de forma sucinta as acções promovidas pelo Governo da RAEM em todas aquelas fases.

III. A “consolidação de bases” tendo como tarefa principal a promoção da qualidade do pessoal

O Relatório das Linhas de Acção Governativa referente ao ano de 2001 estabelece expressamente que “o reforço, junto de todos os trabalhadores da Administração Pública, do conceito de servidor público em benefício da Região Administrativa Especial de Macau e da sua população constitui ponto de partida fundamental para que o Governo continue a aperfeiçoar o funcionamento da máquina administrativa”². Na realidade, a qualidade dos trabalhadores dos serviços públicos é determinante para

² Linhas de Acção Governativa do Ano Financeiro de 2001 do Governo da Região Administrativa Especial de Macau da República Popular da China, pág. 13.

a adequação às acções governativas e à eficácia da reforma administrativa. Para pôr em prática o ideal de “melhor servir a população”, elevar a qualidade dos serviços prestados e implantar a cultura de serviço de qualidade, a formação dos mesmos trabalhadores tem vindo a ser considerado como núcleo da reforma administrativa.

Nos transactos dez anos, no intuito de reforçar o conceito de servidor público e melhorar a qualidade de serviços prestados e a capacidade de servir, a Administração da RAEM organizou mais de 3 400 cursos de diversa natureza, de acordo com as necessidades dos trabalhadores de variadas carreiras no desempenho das suas funções, tendo-se registado um número superior a 80 000 participantes. A criação do Centro de Formação dos Trabalhadores da Função Pública possibilitará a integração dos recursos de formação da Administração Pública da RAEM e o reforço das funções coordenadoras de acções formativas para os trabalhadores.

- 1) Da transferência da soberania até hoje, realizaram-se sucessivamente cursos integrados no “Programa de Formação Essencial para os Funcionários Públicos”, que cobrem as matérias da “Lei Básica”, regime jurídico da função pública, técnicas de gestão, ética administrativa e espírito de servidor público, com vista a transmitir-lhes a consciência de integridade e a necessidade de se respeitar a lei, bem como a filosofia de servir a população;
- 2) Foram realizados oito “Cursos de Estudos e Aperfeiçoamento sobre Decisão Pública para Quadros Superiores da RAEM”, tendo como destinatários o pessoal dirigente da Administração da RAEM e como objectivo a elevação da capacidade de gestão e decisão, totalizando 165 participantes;
- 3) Foi realizado, em colaboração com o Instituto Nacional da Administração e a Universidade de Pequim, o “Curso de Mestrado em Administração Publica para a Região Administrativa Especial de Macau” destinado a dirigentes, chefias e pessoal técnico superior ou equiparado, propostos pelos serviços públicos, tendo na sua primeira edição 50 participantes;
- 4) Foram organizados o “Programa de Desenvolvimento das Técnicas de Gestão”, o “Programa de Estudos da China Contemporânea” e o “Programa de Estudos sobre a Mudança e o Comprometimento”, bem como vários cursos técnico-profissionais específicos, com o objectivo de reforçar a capacidade profissional de execução do pessoal;

- 5) Com vista a promover a qualidade dos serviços prestados, foram disponibilizados programas de formação e apoios aos trabalhadores da linha da frente, incluindo o “Programa de Formação para os Trabalhadores da linha da frente” destinado ao pessoal responsável pelo atendimento ao público, “*Workshop* para Chefias de Trabalhadores da linha da frente” destinado a chefias das quais os trabalhadores da linha da frente directamente dependem e acções de intercâmbio para que os mesmos trabalhadores trocassem impressões, com vista a aprofundar os seus conhecimentos, técnicas e nível de gestão na execução das suas tarefas, tendo tudo isto em conta a promoção da qualidade dos serviços prestados;
- 6) Tendo por objectivo assegurar a integridade e a eficácia dos trabalhadores da função pública, os serviços públicos cooperam estreitamente com o Comissariado Contra a Corrupção (CCAC) e com o Comissariado da Auditoria na execução da “Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção” e nas acções preventivas da corrupção, tendo realizado acções de divulgação jurídica e de formação, incluindo “Sessões de intercâmbio sobre gestão íntegra”, “*Workshops* sobre a promoção da integridade na Administração” e “Conduta íntegra no procedimento da aquisição de bens e serviços”;
- 7) Entretanto, a Administração da RAEM tem realizado, de forma contínua, actividades de intercâmbio, incluindo a “Conferência sobre a Gestão Pública Moderna — Ética Administrativa”, a “Conferência Internacional sobre a Gestão Pública no Século XXI: Oportunidades e Desafios” e o “Concurso de Comentários Escritos sobre a Leitura de um Texto para os Funcionários Públicos”. Além disso, tem-se envidado também esforços para a promoção da aprendizagem através da *Internet*, mediante a disponibilização de variadas matérias para leitura dos funcionários públicos, com vista a dar mais um passo na promoção do intercâmbio e aprendizagem e elevar a qualidade do pessoal.

IV. Consolidar a base institucional mediante o aperfeiçoamento dos regimes de classificação e aposentação

O aperfeiçoamento do regime de pessoal, não só depende da elevação da capacidade do pessoal, mas também do suporte do sistema

jurídico, sem o qual não é possível criar um ambiente regular em que os trabalhadores dos serviços públicos possam fazer o máximo esforço e contribuir com todas as suas forças. Neste sentido, o Governo da RAEM tem tido muita atenção no aperfeiçoamento do regime jurídico da função pública, inovando de modo gradual os diplomas legais que estão desactualizados ou não se adaptam às necessidades reais, fundando alicerces para a revisão e aperfeiçoamento em pleno do regime de pessoal da Administração da RAEM.

1. Regime de avaliação do desempenho

Como os trabalhadores dos serviços públicos são essenciais para a concretização das acções do Governo da RAEM, desde o seu planeamento até à sua execução, as suas capacidades e desempenho determinam a eficácia da implementação das mesmas acções e a imagem global do Governo. Assim, o Governo tomou como ponto de partida e de intervenção o regime de avaliação do desempenho e como objectivo motivar os trabalhadores, melhorar o desempenho dos trabalhadores, incentivar a comunicação vertical, melhorar a gestão dos recursos humanos e aperfeiçoar a qualidade da prestação de serviços, criando um regime de avaliação do desempenho científico, transparente e justo.

Tendo efectuado acções de estudo, consulta e comunicação, o Governo da RAEM começou a executar o “Regime geral de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública” e tornou público o “Regime dos prémios e incentivos ao desempenho dos trabalhadores dos serviços públicos”.

Nos novos regimes, estão estabelecidos, critério científico, padrões de avaliação e processos standardizados, como o aperfeiçoamento das disposições sobre reuniões de avaliação, guia de pontuação e reclamação, com vista a tornar possível avaliar, de forma eficaz e justa, o desempenho do pessoal, concedendo apoio e penalização em função do resultado da avaliação, bem como elogiar e premiar os trabalhadores com a avaliação de desempenho de «Excelente». Mediante o aperfeiçoamento dos regimes de avaliação do desempenho e de prémios e sancionamento, está constituído um mecanismo equitativo de avaliação de performance que submete os trabalhadores dos serviços públicos a uma supervisão eficaz e incentiva o desempenho dos mesmos, o que é favorável ao avanço na elevação da qualidade de medidas a tomar e da prestação de serviços.

2. “Regime de Previdência dos Trabalhadores dos Serviços Públicos”

Com vista a permitir aos trabalhadores dos serviços públicos dedicarem-se aos seus trabalhos e a servir a população, o Governo da RAEM, depois de ter efectuado estudos e planeamentos durante anos e comunicado com os mesmos trabalhadores e as respectivas associações, definiu o “Regime de Previdência dos Trabalhadores dos Serviços Públicos”, presupondo a defesa dos direitos e interesses dos trabalhadores dos serviços públicos em geral e o equilíbrio a longo prazo das receitas e despesas da RAEM.

O novo regime que entrou em vigor em 1 de Janeiro de 2007, é aplicável a todos os referidos trabalhadores, beneficiando mais de seis mil pessoas que não podiam aderir ao sistema preexistente de aposentação e sobrevivência. Nos termos do novo regime, ambos, os trabalhadores e a RAEM, contribuem, e os primeiros podem receber, aquando da sua apresentação da função e sem terem a antiguidade prevista no regime preexistente, a totalidade das suas contribuições individuais e o valor, calculado segundo as taxas previstas, das contribuições do Governo. Isto faculta aos trabalhadores um direito de opção de maior amplitude.

Este arranjo que torna o regime de aposentação da função pública uniformizado, além de conceder equitativa e racionalmente aos trabalhadores segurança suficiente aquando da apresentação das funções, constitui uma inovação relevante no sistema da função pública, impulsionando de modo significativo o aperfeiçoamento dos restantes regimes da função pública.

V. Plena implementação da inovação institucional em articulação com a reforma da Administração Pública

Com a sucessiva entrada em vigor dos “Regime geral de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública”, “Regime dos prémios e incentivos ao desempenho dos trabalhadores dos serviços públicos” e “Regime de Previdência dos Trabalhadores dos Serviços Públicos” e o bom funcionamento dos mesmos, estão reunidos os requisitos para o Governo da RAEM rever e aperfeiçoar em pleno o regime jurídico da função pública, com base nos trabalhos existentes.

Em resposta às solicitações da comunidade e às necessidades do desenvolvimento social, o Governo da RAEM apresentou, tendo em consideração o aprofundamento e planeamento global e as conclusões fundadas nas experiências obtidas durante anos e tomando como referência as experiências recolhidas nas reformas administrativas de diferentes países e territórios, em Junho de 2007 o “Programa da Reforma da Administração Pública” cujo rumo de reforma se baseia no “científico, sistemático e humanizado”, traçando em perspectiva um planeamento e uma visão de reforma da Administração Pública de longo prazo. Para promover a *performance* da Administração Pública na sua plenitude, o Programa coloca inovações do regime de pessoal como um item relevante para se coordenarem consultas de políticas, estruturação orgânica, prestação de serviços públicos e serviços electrónicos.

No sentido de uma articulação com a implementação da reforma da Administração Pública, o Governo da RAEM considera como núcleo o aperfeiçoamento do desenvolvimento profissional, envidando todos os seus esforços para responder às solicitações dos seus trabalhadores, aperfeiçoando o regime de pessoal existente e promovendo a capacidade de acção da Administração, através de meios, tais como: a actualização das carreiras, a comunicação, o cuidado para com os seus interesses, louvores e motivação.

1. Aperfeiçoamento do “Regime das carreiras”

Com vista a aperfeiçoar o regime das carreiras preexistente, foram levados a cabo, em articulação com as linhas gerais da reforma da Administração Pública, os trabalhos do novo “regime de carreiras”, depois de se terem efectuado consultas e comunicação cuidadosa e considerado as solicitações reais dos trabalhadores dos serviços públicos e da sociedade, conjugando com análises feitas sob critério científico. O novo regime reordena a estrutura das carreiras, tornando mais clara a divisão de trabalho entre as diferentes funções. Do mesmo modo, o alargamento do número de categorias e escalões oferece uma vida profissional com maiores perspectivas, com o objectivo de estimular os trabalhadores no que diz respeito ao seu empenho e à sua pertença relativa ao serviço, tornando a sua equipa mais estável. Além disso, são elevadas as habilitações académicas de ingresso, promovendo a qualidade do pessoal para se articular com as necessidades decorrentes do desenvolvimento social e da reforma da Administração Pública.

2. Estabelecimento do “Estatuto do pessoal de direcção e chefia”

Efectuados estudos e análises, ouvidas as respectivas associações e personalidades, integradas as opiniões de todas as partes, foram estabelecidas as “Disposições fundamentais do estatuto do pessoal de direcção e chefia”. Encontram-se consagradas no diploma inovações sobre os requisitos de provimento, resoluções para o problema de substituições prolongadas, criação do mecanismo sobre o desempenho de funções privadas pelo pessoal de direcção e chefia desligado, bem como a introdução de avaliação do desempenho e mecanismo de mobilidade.

A alteração do “Estatuto do pessoal de direcção e chefia” torna mais claros os direitos e deveres dos titulares de cargos de todos os níveis, submetendo as suas acções e condutas ao controlo jurídico, estabelecendo critérios científicos para a atribuição de prémios e sanções que exigem uma rigorosa assunção de responsabilidades e as penas a aplicar segundo o seu grau de culpa, criando assim condições para que os indivíduos de reconhecido mérito possam desempenhar os cargos de direcção e chefia da Região Especial Administrativa de Macau.

3. Intensificação de comunicação e interacção

Além das inovações institucionais para, o Governo da RAEM também importa muito a comunicação, entendimento e interacção benigna com os seus trabalhadores, acompanhando as solicitações e necessidades dos mesmos. Neste sentido, foram aplicadas as seguintes medidas:

- 1) Criação do *Website* para os Funcionários Públicos onde se disponibilizam informações da Administração Pública nas suas páginas electrónicas e se possibilita a troca de opiniões sobre assuntos públicos na zona de discussão, constituindo uma plataforma para o intercâmbio e a aprendizagem entre os trabalhadores;
- 2) Organização de cursos de formação como “técnica de liderança e comunicação”, “técnica de comunicação do pessoal de gestão”, “constituição do espírito de equipa”, com vista a promover técnicas de comunicação do pessoal e o espírito de equipa e cooperação;
- 3) Organização de actividades de intercâmbio com vasta participação — secretários do Governo, dirigentes, chefias e trabalhadores de

todos os níveis — para troca de impressões e experiências, com o objectivo de promover a comunicação e colaboração entre os superiores hierárquicos e subordinados e inter-serviços, acções que abrangem: “sessão de intercâmbio sobre o Programa da Reforma da Administração Pública”, “cerimónia de abertura do Curso de Estudos e Aperfeiçoamento sobre Decisão Pública para Quadros Superiores da RAEM”, “sessão de intercâmbio sobre o Regime das Carreiras dos trabalhadores dos serviços públicos”, “sessão de intercâmbio para chefias de administração e finanças e chefias de sessão”, “sessão de intercâmbio para chefias e pessoal de informática”, “secção de intercâmbio para trabalhadores da linha da frente”.

- 4) Intensificação do relacionamento e comunicação com as associações de trabalhadores da função pública, com vista a consulta e *feedback* relativamente aos assuntos da função pública (regime das carreiras, por exemplo), no intuito de recolher amplamente opiniões e sugestões dos trabalhadores dos serviços públicos.

4. Cuidados com a saúde física e mental dos trabalhadores

No sentido de cuidar o desenvolvimento da saúde física e mental dos trabalhadores da função pública, foi organizado um conjunto de acções recreativas, desportivas e concorrentes, para fomentar o intercâmbio e fraternidade entre os mesmos e atenuar o *stress* decorrente do trabalho, elevando o seu sentido de pertença e moralidade.

- 5) Organização de várias edições do “Festival Desportivo das Entidades Públicas” e concursos de jogos com bola, arte floral e regata de barcos-dragão, com mais de 13 000 participantes até ao momento;
- 6) Realização de actividades recreativas e ao ar livre de toda a natureza, incluindo “marcha da caridade para um milhão”, “dia de jogos recreativo-desportivos”, “dia do desafio por equipas inter-serviços”, “acção de carinho”, com 76 000 participantes até hoje;
- 7) Criação em 2007 do “Centro de Exames Físicos de Funcionários Públicos”, que realiza exames médicos aos trabalhadores em exercício. Até hoje, mais de 6 000 funcionários sujeitaram-se ao exame;

- 8) Organização de acções de formação e sensibilização relativas à segurança profissional e à saúde como “Curso de Gestão da Pressão e Emoção”, “*Workshop* para a Diminuição de *Stress* nos Trabalhadores da Linha da Frente” e “*Workshop* de técnicas de alívio”, com o objectivo de aliviar os trabalhadores do *stress* decorrente do trabalho e promover a segurança profissional.

5. Incentivo à participação nos assuntos de decisão

Para incentivar os trabalhadores dos serviços públicos a participar de forma enérgica nas obras da reforma da Administração Pública, foi implementado em 2008 o “Plano sobre a Criatividade dos Funcionários Públicos” que torna possível o estudo sobre a reforma da Administração Pública e a apresentação de projectos de aperfeiçoamento por trabalhadores, individualmente ou em grupo, com vista a motivar o pensamento criativo, o auto-desenvolvimento e a auto-elevação, intensificando o intercâmbio entre o pessoal e promovendo o espírito de equipa mediante cooperação.

VI. Nota conclusiva

O Governo da RAEM procedeu à inovação do regime de pessoal preexistente mediante um conjunto de acções atrás referidas que abrange a revisão da legislação da função pública e demais actividades. Em resumo, a sua evolução expressa suficientemente que o Governo da RAEM põe em prática a “gestão em cumprimento da legislação” e promove de modo sistemático o aperfeiçoamento do regime de pessoal segundo a realidade.

1. “Consolidação de bases e desenvolvimento firme”

Em face das circunstâncias sociais verificadas nos primeiros tempos da reunificação, o Governo da RAEM fixou como ponto de partida a promoção da qualidade dos trabalhadores dos serviços públicos, considerando como tarefa essencial a formação, dando prioridade à promoção do nível de qualidade de gestão do pessoal dirigente e chefia. Em seguida, a modificação progressiva da equipa dos trabalhadores em geral para que se sujeitem ao espírito de servidor, procurando criar uma equipa de execu-

ção estável e eficiente, com vista a fundar um bom alicerce para a elevação em pleno do regime da função pública, a sua gestão e capacidade.

2. Consolidação da base institucional

Estabilizada a equipa dos trabalhadores dos serviços públicos e elevada a capacidade de execução das políticas através de formação, o Governo da RAEM preparou-se de forma enérgica para aperfeiçoar o regime jurídico da função pública preexistente, criando uma vida profissional aperfeiçoada e dinâmica para os seus trabalhadores. Em primeiro lugar, foi tomado como ponto de partida a inovação do sistema de avaliação, no sentido de fazer reflectir a realidade do desempenho dos trabalhadores; aperfeiçoou-se o sistema de aposentação, alargando a sua cobertura e disponibilizando segurança de trabalho diversificada. O aperfeiçoamento dos respectivos sistemas, alicerçam uma base sólida para a revisão e inovação em pleno do regime jurídico da função pública.

3. Plena implementação da inovação institucional

Com a aplicação permanente das medidas de formação e com a sucessiva entrada em vigor dos regimes de avaliação e aposentação, verificam-se gradualmente as condições necessárias para a inovação do sistema de gestão de pessoal. No sentido de avançar e satisfazer os requisitos da “gestão em cumprimento da legislação” e implementar as ideias constantes das linhas de acção governativa de “melhor servir a população”, o Governo da RAEM procedeu à reforma da Administração Pública na sua plenitude, acções que culminaram com a apresentação em 2007 do “Programa da Reforma da Administração Pública”. O Programa, elaborado com base nos trabalhos feitos no âmbito de pessoal, implementa, tendo em consideração as situações globais, inovações do regime de pessoal na sua totalidade, incluindo o aperfeiçoamento das carreiras do pessoal, Estatuto do pessoal de direcção e chefia e do modelo de gestão sob critério científico. Paralelamente, são intensificados a comunicação e os cuidados para com o pessoal mediante um conjunto de medidas e actividades. O que se articula organicamente com a consulta sobre políticas, estruturação orgânica, prestação de serviços públicos e governo electrónico, com vista a elevar, a todos os vectores, a *performance* das acções governativas.

Decorridos dez anos de esforço, conseguiram-se alguns resultados no âmbito do regime de pessoal, pois o aperfeiçoamento da respectiva legis-

lação melhorou o desenvolvimento da vida profissional dos trabalhadores; a organização contínua de acções formativas promove a qualidade dos trabalhadores em benefício da eficiência da execução das acções governativas; as medidas e actividades organizadas no âmbito de reforçar a comunicação e cuidados para com os trabalhadores dinamizam a comunicação e interacção entre os superiores hierárquicos e subordinados e inter-serviços, bem como o entendimento mútuo de solicitações e necessidades entre uns e outros, o que é favorável à promoção do sentido de pertença e moralidade.

Actualmente, o Governo da RAEM está a rever o regime de concursos, tomando como princípio a equidade, a imparcialidade e a eficiência, com vista a aperfeiçoar as regras sobre concursos e selecção. Em paralelo, desenvolve-se vigorosamente a centralização de recrutamento: em articulação com a instalação do “Centro de Serviços da RAEM”, é adoptada a forma de recrutamento centralizado para vários serviços, com vista a seleccionar pessoal adequado. Além disso, em conjugação com a aplicação do novo regime das carreiras, o Governo da RAEM fixou o rumo para a revisão do regime de provimento, uniformizando as diferentes formas de contratação e provimento, de forma a esclarecer os direitos e deveres, com vista a resolver o problema da coexistência de vários tipos de contratos, dando mais um passo para o aperfeiçoamento do regime de pessoal da Administração Pública.

De salientar que, como a gestão de pessoal é um trabalho dinâmico e permanente, o aperfeiçoamento vigoroso e sistemático do regime jurídico da função pública e das respectivas medidas de gestão deve ser feito de modo progressivo e em adequação com as necessidades decorrentes do desenvolvimento social no futuro. Tal contribui para a execução estável e eficiente das políticas do Governo da RAEM.

