



澳門特別行政區
Região Administrativa Especial de Macau
審計署
Comissariado da Auditoria

Relatório de Auditoria de Resultados

**Estudo sobre gestão e mobilidade
do pessoal de secretariado**

Dezembro de 2004



NOTA PRÉVIA

Após concluir a elaboração do Relatório, o Commissariado da Auditoria efectuou o procedimento de auditoria, definido no n.º 3 do art.º 12.º da Lei n.º 11/1999, e remeteu-o aos dirigentes da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública e dos Serviços Públicos, que aí são referidos, a fim de lhes solicitar opiniões. As respectivas respostas encontram-se, em anexo, no presente Relatório.

É importante revelar as opiniões enviadas pela Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública, a qual nos forneceu grande número de dados, sobre o seu estudo “as funções de secretariado”, tais como, a evolução da sua criação, em conformidade com a base jurídica, e a análise do pensamento legislativo, bem como, a exposição, em geral, sobre o âmbito e as capacidades necessárias para desempenhar tais funções. Essas opiniões enriqueceram bastante o conteúdo do presente Relatório, permitindo que “as funções de secretariado”, por nós criadas, e aí descritas, sejam mais concretas e perfeitas, aumentando, assim, o valor da consulta ao Relatório.

Aproveito a oportunidade para, em meu nome pessoal e no do Commissariado da Auditoria, manifestar os nossos sinceros agradecimentos a todos os Serviços e ao seu pessoal pelo apoio dado para a realização deste trabalho de auditoria.

O Commissariado da Auditoria continuará a proceder, no futuro, a idênticos estudos de auditoria, contribuindo desta forma para a indispensável reforma da Administração Pública.

Índice

1	Síntese	5	
2	Contexto da auditoria	8	
3	Objectivo e conteúdo da auditoria	10	
4	Cobertura e métodos da auditoria	11	
5	Critério da auditoria	12	
6	Resultado da auditoria.....	14	
7	Sugestões sumárias.....	32	
Anexos			
Anexo I –			
	Proporção dos efectivos entre pessoal de secretariado, pessoal de Direcção e Chefia e Magistrados, em 31 de Outubro de 2002.....	41	
Anexo II –			
	Método de cálculo para ponderar o resultado custo/benefício da compensação pecuniária das funções de secretariado	45	
Anexo III – Critério de avaliação para o pessoal de secretariado.....			47
Anexo IV –			
	Mapa de avaliação, sobre a qualidade do pessoal de secretariado efectivo, em 31 de Outubro de 2002	50	
Anexo V –			
	Documento apresentado pela Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública	53	
Anexo VI – Resposta dos Serviços Públicos			59

1 Síntese

O Comissariado da Auditoria procedeu à auditoria à gestão e compensação das funções de secretariado dos Serviços Públicos da RAEM, no período compreendido entre o final de 2002 e o início de 2003. Foram sujeitos à auditoria 65 Serviços Públicos da RAEM, tendo as suas principais verificações sido:

- Em 2001, a compensação pecuniária fixa, atribuída ao pessoal de secretariado, foi de cerca de 6,88 milhões patacas. Nos primeiros 10 meses de 2002, foram pagos cerca de 6,71 milhões patacas.
- Visto que na legislação só se formulam princípios gerais, os Serviços não conseguiram obter instruções normalizadas, faltando um critério uniforme quanto à atribuição da compensação pecuniária ao pessoal de secretariado.
- Na maioria dos Serviços não havia um mecanismo para reavaliar a mobilidade do pessoal de secretariado, portanto, não se podia efectuar, da forma mais adequada, a devida avaliação, da actual situação, e, assim, distribuir os recursos humanos.
- De acordo com o método de cálculo, deste Comissariado, verificou-se que dos Serviços que pagavam compensações pecuniárias ao pessoal de secretariado, através de montante fixo, existiam 29 em que se encontrava um desvio na rentabilidade dos custos.
- Segundo os critérios da auditoria, fixados por este Comissariado, entre o pessoal, que desempenha funções de secretariado, foi registado apenas 22% com qualidades pessoais que atingiam o nível ideal.
- 4 Serviços atribuíram compensação de trabalho extraordinário ao pessoal que recebia remuneração pecuniária fixa.
- Alguns Serviços designaram pessoal, com categoria superior aos níveis 5 a 7, estabelecidos por lei, para desempenhar funções de secretariado.

Tendo por base as verificações acima referidas, este Comissariado apresenta as seguintes sugestões:

- Os Serviços devem criar um mecanismo de gestão interna para reavaliar, periodicamente, o regime de mobilidade do pessoal de secretariado.
- Devem definir, claramente, quais os cargos que necessitam de apoio do serviço de secretariado.

- Devem cumprir as disposições constantes no “Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau”, tal como, na designação do pessoal dos níveis 5 a 7, das carreiras da Administração Pública, para desempenhar funções de secretariado e os deveres de assiduidade e de pontualidade.
- †Definir o âmbito de trabalho do secretariado e os requisitos necessários na designação do pessoal para exercer essas funções, para que os Serviços Públicos possam fazer, com fundamento na designação, uma escolha que dê resultados mais eficazes e que corresponda às suas necessidades.
- Na designação do pessoal para desempenhar funções de secretariado, além de haver necessidade de considerar o nível de confiança pessoal, também as suas qualidades e competências profissionais devem ser tidas em conta.
- Antes da revisão dos diplomas vigentes ou aquando da necessidade de esclarecer os princípios da legislação legal, relativa aos métodos de operação concreta, a Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública deve explicar as normas relacionadas com as funções de secretariado, através de instruções escritas, ofício-circular, etc., a todos os Serviços Públicos, de modo a que se obtenha um tratamento uniforme.

† Depois de terminar a elaboração do esboço do presente Relatório, este Comissariado remeteu-o, em conformidade com as normas jurídicas, à Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública (SAFP), solicitando respostas em relação às verificações, conclusões e recomendações da auditoria. No que diz respeito ao regime de compensação das funções de secretariado, este Comissariado sugeriu que “Deve ser ponderada a rentabilidade dos custos e escolher-se um regime com resultados mais eficazes para atribuir a compensação de trabalho extraordinário ao pessoal de secretariado.” Quanto ao SAF, do ponto de vista jurídico, referiu que “A compensação pecuniária dada, pelo exercício das funções de secretariado, destina-se, exactamente, numa compensação pelo desempenho dessa função específica. Essa compensação não tem que ser equacionada, comparada ou medida em função do número de horas que o trabalhador presta para além do horário normal de trabalho.” (vide anexo VI). Este Comissariado respeita a interpretação, feita pelo SAF, do regime jurídico da função pública, com autoridade, pelo que revoga a sua sugestão, mas consideramos que, no caso da compensação pecuniária ser considerada apenas uma compensação de funções, então, deve determinar, claramente, o âmbito de trabalho e os requisitos para desempenhar tais funções, conforme o referido, no conteúdo da resposta do SAF, no item “IV – Funções de Secretariado”. De facto, antes de nos debruçarmos sobre este tema, os requisitos indispensáveis, para o desempenho das funções de secretariado, não tinham sido expostos detalhadamente e em concreto, bem como não

tenham sido divulgados amplamente, faltando, na prática, um critério objectivo para os Serviços Públicos, que o executam, em seu entender, segundo a sua própria interpretação da legislação. Portanto, este Comissariado revê esta recomendação, apelando ao SAFP para que determine o âmbito de trabalho e os requisitos para o desempenho das funções de secretariado, permitindo, assim, que os Serviços Públicos tenham em conta, uma escolha mais eficaz, na designação do pessoal que vai exercer estas funções, de modo a corresponderem às suas necessidades, criando funções de secretariado, apenas, quando disso há efectiva necessidade, já que o seu objectivo é coadjuvar, profissionalmente, as tarefas dos dirigentes e chefias; se exercer funções de apoio administrativo geral, para além da hora normal de trabalho, pode optar-se pela compensação definida para o trabalho extraordinário.

2 Contexto da auditoria

A partir do ano de 1985, a antiga administração portuguesa considerou o lugar de secretário como um posto fixo, estabelecendo, através do Decreto-Lei n.º 43/85/M, que o pessoal de secretariado era designado pelo pessoal de direcção, fixando a sua remuneração nos índices 250 ou 280, e ainda regulamentou que cada serviço da Administração Pública só podia dispor, no máximo, de dois lugares para o pessoal de secretariado e que o mesmo não tinha direito a qualquer abono por trabalho extraordinário.

Posteriormente, a fim de unificar o sistema de carreiras da Administração Pública de Macau, o Governo promulgou o Decreto-Lei n.º 86/89/M, no qual o referido sistema era reestruturado e se estabeleciam as carreiras de regime geral e de regime especial. Entre os assuntos relacionados com as funções de secretariado, o mais importante é o artigo 22.º, do mesmo D.L., que abrange as principais revisões destas funções: a função de secretariado não é considerada como um posto fixo, por isso, perde o seu índice subordinado fixo; não há limite para a criação de lugares; este é designado de entre o pessoal dos níveis 5 a 7; a sua compensação pecuniária mensal corresponde a 50% do índice 100 e não é devida qualquer remuneração pelas funções prestadas fora do horário normal. Estes artigos legais, ainda hoje, estão em uso.

No decurso da presente Auditoria de Resultados, foi revelado, através dos dados recolhidos, por este Comissariado, que dos 65 Serviços Públicos, sujeitos à auditoria (vide Anexo I), em 52 existiam departamentos com funções de secretariado. Em 2001, a compensação pecuniária fixa, atribuída ao pessoal de secretariado, foi de cerca de 6,88 milhões patacas. Nos primeiros 10 meses de 2002, foram pagos cerca de 6,71 milhões patacas.

Presentemente, além dos seguintes 9 Serviços: Universidade de Macau, Instituto Politécnico de Macau, Autoridade de Aviação Civil, Autoridade Monetária de Macau, Fundo de Garantia Automóvel e Marítimo, Instituto de Promoção do Comércio e do Investimento de Macau, Comissariado contra a Corrupção, Ex-Cofre de Justiça e dos Registos e Notariado e Gabinete do Presidente do Tribunal de Última Instância, que atribuem compensações pecuniárias fixas aos secretários conforme o estatuto dos seus trabalhadores ou diploma orgânico, e os restantes 43 Serviços Públicos pagam, mensalmente, compensações pecuniárias correspondentes a 50% do índice 100 a todos ou a parte do pessoal de secretariado de acordo com a disposição do artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 86/89/M.

Em 31 de Outubro de 2002, existiam pelo menos 251 funcionários, com funções de secretariado, nos 65 Serviços que foram sujeitos à auditoria, que estavam a receber a

compensação pecuniária fixa para a execução dessa tarefa, e mais de 40 trabalhadores, que executavam, de facto, funções de secretariado, não ganhavam a respectiva compensação, assim o número total destes dois grupos era de pelo menos de 291 funcionários. Com excepção do Instituto para os Assuntos Cívicos e Municipais, devido à sua recente criação, de acordo com os dados apresentados por 64 Serviços Públicos, não se revelaram, fundamentalmente, grandes modificações quanto ao número do pessoal de secretariado, em 2001 e 2002.

3 Objectivo e conteúdo da auditoria

Esta Auditoria de Resultados teve por objectivo a avaliação da mobilidade e gestão das funções de secretariado dos Serviços Públicos, de modo a confirmar se existiam situações irregulares e abusivas na atribuição das compensações pecuniárias de secretariado e garantir o uso adequado dos recursos humanos e a racionalidade do lançamento das verbas públicas. Em relação aos resultados da auditoria que merecem ser melhorados, este Comissariado concluiu e apresentou sugestões favoráveis para atingir um bom resultado no aumento do grau de eficiência e na utilização dos recursos humanos nos Serviços Públicos. Além disso, apresentaram-se opiniões sobre o grau de clareza e as insuficiências dos diplomas legais, actualmente, em vigor, a fim de otimizar, desta forma, o mecanismo de execução existente.

O conteúdo, da presente Auditoria de Resultados, compreende os seguintes aspectos:

- ♦ Saber se o sentido, dos artigos legais, relativamente à compensação pecuniária das funções de secretariado, é claro e pode ou não atingir o objectivo da gestão com resultado benéfico;
- ♦ Saber se na mobilidade, do pessoal de secretariado, existem ou não situações de abuso;
- ♦ Saber se a aplicação das compensações pecuniárias às funções de secretariado dos Serviços Públicos pode ou não alcançar uma poupança de recursos e uma gestão altamente eficiente;
- ♦ Saber se os mecanismos, para avaliar as situações de distribuição do pessoal de secretariado nos Serviços Públicos, são adequados e podem ou não alcançar uma poupança de recursos.

4 Cobertura e métodos da auditoria

A presente auditoria tem uma cobertura muito ampla, pois inclui quase todos os Serviços Administrativos e Instituições Públicas da RAEM, excepção feita para os Gabinetes do Senhor Chefe do Executivo e dos cinco Senhores Secretários, que não estão incluídos no Decreto-Lei n.º 86/89/M ou regulamentos semelhantes, num total de 65 Serviços.

Devido ao grande número de sujeitos à auditoria e à satisfação dos princípios de igualdade, publicidade e imparcialidade, adoptou-se, no seu decurso, o método de recolha de dados por ofício-circular e telefone, para inquirir sobre as funções de secretariado, incluindo a quantidade de secretários, colocados nos próprios Serviços, o nome e a categoria da chefia directa e o “*curriculum vitae*” do pessoal de secretariado, propostas e documentos de autorização para a mobilidade deste pessoal, bem como os dados sobre as compensações pecuniárias e outros abonos recebidos por este pessoal, no período compreendido entre 1 de Janeiro de 2001 e 31 de Outubro de 2002, e qual o mecanismo de revisão adoptado pelo próprio Serviço, etc.

5 Critério da auditoria

Os dados essenciais, de referência, do critério da auditoria são os seguintes:

- ♦ Os respectivos artigos legais – Decreto-Lei n.º 86/89/M que estabelece o regime das carreiras da Administração Pública de Macau, as normas especiais do estatuto orgânico dos Serviços e os seus próprios regimes específicos de pessoal, etc.;
- ♦ O critério engloba, ainda, os factores indispensáveis para um sistema de boa gestão e eficaz aplicação dos recursos humanos.

Os critérios de auditoria, relacionados com os trabalhadores do secretariado, são os seguintes:

- 1) Estes trabalhadores, devem ser designados pela entidade competente, de entre o pessoal inserido nos níveis estabelecidos por lei;
- 2) Deve ser adoptado, um método eficaz, para atribuição da compensação pecuniária a este pessoal;
- 3) Ao trabalhador que está a receber compensação pecuniária, não é devida qualquer remuneração pelo serviço prestado fora do horário normal de trabalho;
- 4) Apenas os trabalhadores que exercem, em exclusividade, estas funções têm direito a receber a compensação pecuniária, de acordo com a disposição do mesmo Decreto-Lei, salvo se existir norma específica;
- 5) A cada função de secretariado é atribuída apenas uma compensação pecuniária;
- 6) A compensação pecuniária fixa tem por objectivo a retribuição, a este pessoal, do trabalho extraordinário frequentemente exercido;
- 7) Os Serviços devem controlar a pontualidade destes trabalhadores, de acordo com o diploma legal que regula o pessoal da Administração Pública;
- 8) Mobilidade do pessoal de secretariado:
 - Deve dispor-se da quantidade, de pessoal competente, adequada para desempenhar os trabalhos desta função, em conformidade com as necessidades do funcionamento normal de cada Serviço Público;
 - Deve haver um mecanismo para avaliar, internamente, estes trabalhadores, de modo a assegurar que a sua mobilidade corresponde às necessidades

reais;

- Os trabalhadores que desempenham estas funções devem possuir conhecimentos profissionais suficientes, assim, o Commissariado estabeleceu um padrão de avaliação para determinar os conhecimentos profissionais e a experiência de trabalho, de acordo com as condições indispensáveis que um funcionário de secretariado normal deve ter (vide Anexo III – Critério de avaliação do pessoal de secretariado).

6 Resultado da auditoria

6.1 Gestão de recursos humanos

O Governo da RAEM investe, anualmente, grandes somas de dinheiro público em recursos humanos. Entre elas, está a compensação pecuniária do pessoal de secretariado, que é uma despesa fixa. Ora, se estes recursos não forem usados, durante um longo período de tempo, de forma adequada, provocam enormes gastos. No decurso da auditoria verificámos, que na gestão de recursos humanos, na função de secretariado, as insuficiências abaixo indicadas.

6.1.1 Normas de desempenho das funções de secretariado

6.1.1.1 Verificações da auditoria

Conforme o artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 86/89/M, promulgado em 1989, o pessoal que está a receber compensação pecuniária fixa de secretariado é considerado pessoal desta área, não existindo outras normas que qualifiquem o trabalhador que está a desempenhar, de facto, estas funções.

No Regime Jurídico da Função Pública, actualmente, vigente, a descrição de “Secretariado” está no Capítulo “Carreira de regime geral”, onde se inclui apenas a forma de provimento, a compensação que lhe é devida e os deveres especiais que devem ser cumpridos por este pessoal. Em relação ao conteúdo da execução das funções, à exigência técnico-profissional, à quantidade e à sua forma de mobilidade, etc., não há nenhum artigo a falar sobre isso.

Actualmente a forma de provimento, do pessoal de secretariado dos Serviços Públicos, é feita apenas pela entidade competente. Analisando as propostas de provimento, apresentadas pelos Serviços, verificou-se que existiam, apenas, algumas pessoas de secretariado que tinham vários níveis de certificado de formação profissional, mas que não serviam as condições de provimento. Além disso, nestas propostas de provimento, apresentadas pelas novas chefias das subunidades, raramente se referia a qualidade e a competência profissional, seleccionando-se, apenas, as secretárias, das ex-chefias, para as coadjuvar devido à sua experiência e à conveniência de serviço.

6.1.1.2 Conclusão e Comentário

A divisão explícita da função é um ponto fulcral para uma eficaz gestão dos recursos humanos. Através de descrições claras e razoáveis da natureza de cada espécie e posto de trabalho, os trabalhadores podem responsabilizar-se pelo seu próprio serviço, evitando

assim o aparecimento da duplicação de trabalho e da confusão de poderes e de responsabilidades. De acordo com o regime vigente, não haver qualquer requisito para normalizar o conteúdo da função e a competência concreta na selecção deste pessoal, faz com que as chefias não tenham critérios objectivos para avaliar o nível adequado do respectivo pessoal. Quanto ao pessoal que está a desempenhar estas funções, também não pode compreender, claramente, a sua responsabilidade e a sua competência, bem como as áreas limitadas das tarefas entre si e os outros trabalhadores, não podendo desenvolver, totalmente, as suas capacidades de trabalho por falta de orientação sobre a sua responsabilidade e poderes.

6.1.2 Mobilidade e revisão das funções de secretariado

6.1.2.1 Verificações da auditoria

A fim de analisar as diferentes formas, sobre a mobilidade do pessoal, adoptadas pelos vários Serviços Públicos, este Comissariado elaborou o Anexo I, de acordo com os dados recolhidos, para comparar a quantidade entre o pessoal de direcção e chefia com categoria superior ou igual ao chefe de Divisão e a quantidade do pessoal de secretariado designado.

As principais situações descobertas, por este Comissariado, foram as seguintes:

- Em 13 Serviços Públicos os dirigentes (directores) ou chefias (chefes de departamento) dispunham de mais de uma pessoa para o secretariado;
- Em 5 Serviços Públicos os dirigentes não dispunham de pessoal de secretariado, mas alguns deles designavam uma pessoa da mesma área para a chefia dos seus subordinados;
- Em 15 Serviços Públicos apenas o pessoal da direcção dispunha de uma pessoa de secretariado. Os trabalhos de secretariado, das outras chefias, foram partilhados pelos trabalhadores administrativos em geral;
- Em muitos Serviços, o pessoal de direcção, os chefes de departamento e de divisão que dependem directamente da direcção dispunham de pessoal de secretariado.

Aquando da análise sobre a quantidade da colocação do pessoal de secretariado, este Comissariado verificou, também, que, em quase todos os Serviços Públicos, não existia um mecanismo de revisão periódica para certificar as atribuições das funções de secretariado, pois apenas 7 Serviços manifestaram que já tinham exigido, por despacho escrito ou verbal, às chefias que deviam assumir a responsabilidade da mobilidade adequada do pessoal de

secretariado, os restantes Serviços não tinham feito qualquer normalização explícita sobre isso. Este Comissariado verificou, ainda, que, de entre estes, três tinham designado o pessoal de secretariado através dum despacho constante numa proposta com mais de dez anos.

6.1.2.2 Conclusão e comentário

A nomeação dos trabalhadores de secretariado para o pessoal de direcção e chefia, que têm necessidades nesta área, é um acto indispensável. Através do apoio do pessoal de secretariado, os dirigentes e chefias podem concentrar esforços para tratar dos assuntos de gestão e decisão, aumentando deste modo a eficácia administrativa. Contudo e se todo o pessoal de chefia tem esta necessidade? Será a nomeação de, pelo menos, uma pessoa de secretariado para prestar apoio a cada chefia uma forma adequada? E aos técnicos superiores, com especiais e grandes responsabilidades, deve ou não ser-lhes distribuído pessoal de secretariado? Face às diferentes situações, não se podem tratar os assuntos, acima referidos, da mesma forma. Cada Serviço Público tem as suas próprias características e especialidades de trabalho em períodos diferentes. Portanto, a mobilidade do pessoal de secretariado para prestar apoio e para enfrentar as necessidades das operações diárias, deve ser guiada pelas situações reais de cada Serviço, efectuando-se, também, as respectivas revisões da designação do pessoal de secretariado conforme a mudança de funções.

6.1.3 As categorias do pessoal de secretariado

6.1.3.1 Verificações da auditoria

No decurso da auditoria, verificou-se que a maior parte dos Serviços Públicos designava pessoas de níveis 5 a 7, ou seja, pessoal de funções de natureza executiva, para desempenhar o trabalho de secretariado, de acordo com o disposto na lei vigente. Em alguns Serviços a situação era tratada de forma diferente, tal como nas duas seguintes:

- (1) A atribuição de compensação pecuniária fixa para o pessoal de secretariado
 - Existia um funcionário de secretariado na Direcção dos Serviços de Finanças que tem a categoria de técnico superior.
- (2) Não atribuição de compensação pecuniária fixa para o pessoal de secretariado
 - Embora o Estabelecimento Prisional de Macau não atribua a compensação pecuniária fixa ao pessoal de secretariado, um intérprete-tradutor, do EPM, recebeu remuneração referente a horas extraordinárias por prestação de serviço de secretariado no período compreendido entre 2001 e 2002.

No acompanhamento posterior do caso, verificou-se que o funcionário, acima referido, já tinha sido transferido para o posto anterior.

6.1.3.2 Conclusão e comentário

Este Comissariado considera que, de acordo com o artigo 22.º (Secretariado) do Decreto-Lei n.º 86/89/M, os Serviços Públicos devem designar, de entre o pessoal inserido nos níveis 5 a 7, os que vão desempenhar as funções de secretariado, atribuindo-lhes compensação pecuniária fixa. Ao designar pessoal fora do parâmetro dos níveis, acima referidos, para desempenhar o respectivo cargo, pagando-lhe ainda a compensação pecuniária fixa, os Serviços já contrariaram a disposição da lei e não podiam assegurar a legalidade na utilização do erário público.

Além disso, de acordo com os requisitos do conteúdo funcional do Mapa 2, no Anexo I, do Decreto-Lei n.º 86/89/M, explica-se, claramente, que o pessoal dos níveis 5 a 7 possui capacidades suficientes para desempenhar as funções de secretariado e os técnicos dos níveis 8 e 9 executam com autonomia e responsabilidade as funções de análise e de estudo. Neste contexto, os Serviços Públicos designam o pessoal responsável para efectuar estudos, e que trabalha de forma independente para apoiar as tarefas administrativas, em concreto esta não é uma medida conveniente na gestão dos recursos humanos, provocando assim o desperdício com despesas de pessoal, não se podendo atingir o melhor aproveitamento na gestão dos recursos humanos.

6.1.3.3 Respostas dos Serviços

Em resposta aos resultados de auditoria, efectuados por este Comissariado, a Direcção dos Serviços de Finanças refere que:

“[...] , cabendo-lhe (direcção e chefias), por isso, a definição das características especiais dos trabalhadores a afectar, que poderão ou não coadunar-se expressamente com o artigo 22.º do Decreto-Lei n.º86/89/M, de 21 de Dezembro, sem embargo da extensão que o mesmo permite a outros grupos de trabalhadores.

Donde, em conclusão, não perfilhamos o comentário da auditoria [...].” (vide anexo VI)

6.1.3.4 Acompanhamento das respostas dos Serviços por este Comissariado

Relativamente à resposta dada pela Direcção dos Serviços de Finanças, no que se refere à questão da categoria do pessoal que desempenha as funções de secretariado, segundo a resposta dada pelo SAEP (vide anexo VI), este considera que a questão é regulamentada juridicamente pelo que é necessário cumpri-la.

6.2 Resultado benefício/custos

6.2.1 Os benefícios da compensação pecuniária fixa para o pessoal de secretariado

6.2.1.1 Verificações da auditoria

Este Comissariado fez uma comparação entre as horas médias de trabalho extraordinário, prestadas pelo pessoal de secretariado, dos Serviços Públicos, nos meses de Agosto e Setembro de 2002, e a sua relação com os encargos da compensação pecuniária, para ponderar o resultado vantajoso em relação aos custos lançados nesta rubrica (vide o Anexo II - Método de cálculo para ponderar o resultado benefício/custo da compensação pecuniária do secretariado).

Na auditoria verificou-se que, na aplicação da compensação pecuniária do secretariado, nos Serviços Públicos, existiam em comum situações de baixo benefício (vide o Mapa 1), onde se revelou que as horas de serviço prestadas pelo pessoal de secretariado fora do horário normal de trabalho não eram muitas.

Mapa 1: Mapa resumido sobre as vantagens da compensação pecuniária fixa

Proporções do benefício (vantagem) da compensação pecuniária fixa	Número de serviços	Números de serviços acumulados
≥ 100%	5	5
90%-99%	1	6
80%-89%	4	10
70%-79%	2	12
60%-69%	5	17
50%-59%	2	19
40%-49%	6	25
30%-39%	4	29
20%-29%	2	31
10%-19%	5	36
1-9%	2	38
0%	3	41
Não se pode calcular*	8	49

* Oito Serviços não puderam ser objectos de cálculo, pelos seguintes motivos:

1. Gabinete do Procurador, Direcção dos Serviços de Cartografia e Cadastro, Fundação Macau, Fundo de Turismo, Gabinete para o Desenvolvimento das Telecomunicações e Tecnologias da Informação e Estabelecimento Prisional de Macau não apresentaram registos concretos sobre o horário de entrada e saída do serviço.
2. O subsídio mensal de secretariado, pago pelo Fundo de Garantia Automóvel e Marítimo e pela Autoridade de Aviação Civil, não servia para a realização das compensações de trabalho extraordinário, pelo que, não tinha sido calculado.

Relativamente aos Serviços Públicos as verificações concretas da auditoria foram as seguintes:

- ♦ Conforme o critério de cálculo elaborado por este Comissariado, apenas em 12 Serviços, o resultado vantajoso atingia ou era superior a 70%, o que equivalia a 30% dos Serviços que podiam ser calculados e existiam 29 Serviços, onde este resultado era inferior a 70%, e que correspondiam a 70%.
- ♦ O número de horas de trabalho cumpridas, por uma parte do pessoal com funções de secretariado, da DSF, era inferior às 36 horas, por semana, estabelecidas legalmente.
- ♦ No Instituto do Desporto, nos Serviços de Apoio da Assembleia Legislativa, na Autoridade Monetária de Macau, na Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública e na Polícia Judiciária, algum pessoal de secretariado chegava atrasado ao serviço, tendo um registo médio de 10 ou superior a 10 vezes por mês.

6.2.1.2 Conclusão e comentários

De acordo com o Regime Jurídico da Função Pública vigente, o pessoal de secretariado tem direito a uma compensação pecuniária no valor de MOP\$2.500,00 (duas mil e quinhentas patacas). Se se calcular este montante baseado num trabalhador com o índice 195, que era a categoria concedida para designar o pessoal de secretariado, o valor é quase igual a 26 horas e 40 minutos de trabalho extraordinário; num trabalhador com o índice 430, então, o valor irá corresponder a cerca de 12 horas e 6 minutos de trabalho extraordinário. De modo a facilitar a comparação este Comissariado escolheu trabalhadores com índice médio 290 para serem sujeitos ao cálculo, aqui o valor é equivalente a cerca de 18 horas de trabalho extraordinário.

Tendo em consideração que, a auditoria por amostra, se efectuou apenas durante dois meses de registos de assiduidade do pessoal de secretariado, o que não pode reflectir, por limite de amostragem, completamente, a verdadeira situação da quantidade de trabalho de secretariado nas diferentes fases, assim o critério, deste Comissariado, é fixado em 70%. Quer isto dizer que o tempo de trabalho extraordinário mensal, a realizar por este pessoal, não deve ser inferior a 12 horas e 30 minutos.

De acordo com os dados acima referidos, o valor inscrito, nas despesas de compensação pecuniária fixa de secretariado pelos Serviços Públicos, é muito mais alto do que o valor das remunerações de trabalho extraordinário reais. Assim, dado que a compensação pecuniária de secretariado é uma atribuição fixa mensal, um funcionário,

desta área, mesmo que não tenha necessidade de prestar qualquer trabalho extraordinário, o Serviço, no entanto, paga-lhe, anualmente, mais MOP\$30.000,00. Durante muito tempo gasta-se uma enorme quantidade de dinheiro público, pelo que, este Comissariado acha que a atribuição mensal desta compensação pecuniária, independente do número de horas extraordinárias prestadas, lhe suscita reservas. Todos os meses, os pedidos de procedimento administrativo, para solicitar compensações de trabalho extraordinário inferior a 12 horas, não são muitos, portanto, o adoptar esta via de procedimento pode reflectir na verdade a situação real.

A criação de lugares especializados para a função de secretariado tem como objectivo dar apoio ao pessoal dirigente e chefias para tratarem dos assuntos diários. Neste contexto, quer seja na perspectiva da administração, quer na da necessidade de trabalho, o pessoal de secretariado deve estar no serviço dentro do horário expediente pelo que não devem de ocorrer situações de faltas justificadas de longa duração, chegar sempre atrasado, trabalhar com número de horas inferior ao horário legal de trabalho, etc. É opinião do Comissariado que os dirigentes e/ou chefias têm a responsabilidade de fiscalizar, rigorosamente, os trabalhadores subordinados no cumprimento dos seus deveres, sobretudo, o trabalho do pessoal de secretariado que tem relação estreita com os mesmos e que por tal se revela da maior importância. Em nossa opinião apenas através de uma fiscalização eficaz e razoável, do trabalho do pessoal com funções de secretariado, é que os dirigentes e chefias podem demonstrar as suas qualidades de gestão e de imparcialidade.

Os Serviços, que adoptaram o regime de horário de trabalho flexível, devem tomar medidas apropriadas para fixarem o horário do pessoal de secretariado conforme as características especiais do seu trabalho, atendendo, especialmente, às seguintes situações que não podem ser descuradas: o pessoal de secretariado tem necessidade de marcar a agenda de trabalho do chefe, transferir chamadas telefónicas, etc., estes são tipos de tarefas que surgem sempre dentro do horário normal dos Serviços Públicos. Neste contexto, a diferença entre o horário flexível do pessoal de secretariado e o horário normal, provoca mais ou menos inconvenientes no serviço, pelo que, achamos que os Serviços devem prestar toda a atenção ao assunto.

6.2.1.3 Respostas dos Serviços

O Instituto do Desporto, os Serviços de Apoio à Assembleia Legislativa e a Polícia Judiciária deram respostas positivas. (vide anexo VI)

Em resposta aos resultados de auditoria efectuados por este Comissariado, a Direcção dos Serviços de Finanças refere que:

“[...]A DSF repudia a existência de qualquer situação em que tenha existido a prestação de serviço inferior a 36 horas semanais de trabalho, nos termos estipulados pelo ETAPM, por parte do pessoal de secretariado.

Admite-se que possam ter ocorrido circunstâncias em que esses trabalhadores por estarem dispensados do controle de assiduidade ou por esquecimento de registarem o seu período de trabalho possam aparentar uma prestação menor de tempo de trabalho. Contudo, podemos garantir que, em caso algum, os trabalhadores deixaram de cumprir com as suas obrigações, sendo minha convicção que todos eles terão cumprido bem mais do que o legalmente exigido [...].” (vide anexo VI)

Em resposta aos resultados de auditoria, efectuados por este Comissariado, a Autoridade Monetária de Macau refere que:

“[...]1. Em primeiro lugar, não existem na AMCM lugares de secretários especializados, ao contrário do que sucede noutros serviços públicos. Aqui são simples trabalhadores administrativos que foram nomeados para dar apoio aos administradores e dirigentes. Aos secretários dos membros do Conselho de Administração exige-se a sua disponibilidade horária permanente, especialmente após o horário normal de expediente, pelo que recebem apenas um subsídio de isenção de horário, em vez de horas extraordinárias que, de forma contrária, lhes seriam, mensalmente, devidas em montantes mais significativos. Os secretários dos dirigentes, ainda por cima, não auferem, pela designação de secretariado, qualquer subsídio nem horas extraordinárias por esse trabalho.

2. Em segundo lugar, a actuação desses funcionários não está limitada ao horário normal de funcionamento dos serviços públicos, pois os dirigentes e administradores, que servem, requerem o seu apoio fora das horas de expediente e, amiúde, em dias em que a função pública local descansa, quando os mercados financeiros internacionais de Londres e de Nova Iorque estão em efervescência ou actividades extraordinárias têm lugar no âmbito da AMCM [...].” (vide anexo VI)

6.2.1.4 Acompanhamento das respostas dos Serviços por este Comissariado

Em relação à resposta da Direcção dos Serviços de Finanças e de acordo com os dados obtidos por este Comissariado, verificou-se que, de facto, existem situações, nessa Direcção de Serviços, em que não havia qualquer registo de entrada e saída de serviço de alguns trabalhadores que exercem funções de secretariado, verificou-se, também, no decurso da auditoria, que, em média, o registo do número total de horas de entrada e saída, calculadas, cumulativamente, não atingiram as exigências previstas por lei. Tal como foi dito no relatório de Auditoria de Resultados sobre o “Estudo sobre o regime de pontualidade e

assiduidade dos trabalhadores da Administração Pública”, publicado anteriormente, o qual refere que, “Com a carência de instrumentos de registo, os Serviços não podiam apresentar prova credencial sobre a fiscalização efectiva da duração de prestação de trabalho exigida por lei, nem o cumprimento do dever de pontualidade e assiduidade dos trabalhadores”, do mesmo modo, caso a explicação dessa Direcção de Serviços seja “por esquecimento de registarem o seu período de trabalho”, então, não seria um sistema de fiscalização e registo rigoroso, o que deve ser aperfeiçoado, rapidamente, tal como tem vindo a ser comentado por este Comissariado.

Quanto aos dois pontos, apresentados pela Autoridade Monetária de Macau, considerando que aí não existem lugares de secretários especializados, este Comissariado, após análise dos dados apresentados e do conteúdo descrito pela mesma, verificou que a forma de designação do pessoal, para exercer funções de secretariado, é idêntica à de um Serviço Público normal. Portanto, independentemente, das compensações a receber estarem ou não em conformidade com o estipulado no artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 86/89/M, o conteúdo e a forma de trabalho devem ser incluídos no âmbito desta auditoria.

No que concerne aos atrasos na entrada do pessoal de secretariado, o trabalhador é obrigado a cumprir o dever de pontualidade por ser este um dos deveres regulamentados, por escrito, tanto no ETAPM e como no Regulamento específico destinado ao pessoal da Autoridade Monetária de Macau. Em relação ao pessoal de secretariado, que presta serviço pós-laboral, por motivo de serviço, a compensação do trabalho prestado extraordinariamente, é feita segundo outras disposições legais, por exemplo, “subsídio de isenção de horário” ou compensação do trabalho extraordinário. Neste contexto, a Autoridade Monetária de Macau reiterou, no seu ponto 2 que, ao trabalhador que presta serviço para além do horário normal de trabalho dos Serviços Públicos ou em feriados públicos, já são atribuídas as devidas compensações.

6.2.2 Recebimento ainda da compensação de secretariado durante o desempenho da função de chefia substituta

6.2.2.1 Verificações da auditoria

Havia, duas pessoas, com funções de secretariado, uma na Direcção dos Serviços de Trabalho e Emprego e outra nas Oficinas Navais, que recebiam, ao mesmo tempo, a compensação pecuniária fixa de secretariado e a “Duplicação de vencimento” por desempenho da função de chefia substituta (a diferença entre a remuneração do chefe e o vencimento do cargo original do substituto). Estes dois Serviços informaram que tendo em atenção as verificações da Auditoria, no tocante a este assunto, efectuaram um melhor acompanhamento das situações. (vide anexo VI)

6.2.2.2 Conclusão e comentário

De acordo com o artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 85/89/M, enquanto nos dirigentes ou chefias do Serviço se verificar a ausência ou impedimento do respectivo titular, podem designar-se os seus substitutos. Os substitutos têm direito ao vencimento e demais regalias atribuídas ao cargo do substituído, desde que exerçam a substituição por um período continuado superior a 10 dias. Quer isto dizer que, no período de substituição, os substitutos têm os poderes do cargo substituído e têm de assumir a responsabilidade das suas funções. As atribuições mais importantes do pessoal de chefia são os trabalhos de orientação e de controlo, o que é totalmente diferente da natureza das funções de secretariado que dá apenas apoio às chefias para tratar dos assuntos administrativos diários.

O Comissariado pensa que não é possível a um trabalhador desempenhar, ao mesmo tempo, dois trabalhos tão diferentes. No aspecto de gestão administrativa, um trabalhador acumular dois cargos que têm relações de subordinação é inadequado. Mesmo que exista esta situação de acumulação, não é possível o aparecimento da circunstância específica de desempenho, simultâneo, do trabalho de chefia pelo pessoal de secretariado. Consideramos, ainda, que há necessidade de definir, claramente, as suas atribuições, dando-lhes as devidas compensações de acordo com a realidade.

6.2.3 Atribuição da compensação pecuniária fixa ao pessoal de secretariado e senhas de presença para o mesmo trabalho extraordinário

6.2.3.1 Verificações da auditoria

No período compreendido entre Janeiro de 2001 e Outubro de 2002, na DSF, pelo menos, seis pessoas que estavam a receber, mensalmente, a compensação pecuniária fixa para o pessoal de secretariado, tendo sido designadas, neste período, como “secretários de comissões especializadas”, no caso, Comissão de Fixação do Imposto Complementar de Rendimentos, Comissão de Fixação do Imposto Profissional, Comissão de Revisão do Imposto de Selo, Comissão de Registo dos Auditores e dos Contabilistas, etc., por essa razão, também, receberam, ao mesmo tempo, senhas de presença, num montante total que atingiu, pelo menos, cerca de MOP\$367.525,00. Segundo os dados, dessas comissões, as reuniões foram realizadas, em dias úteis, fora do horário de expediente, e tiveram a duração de cerca de uma hora e meia cada.

6.2.3.2 Conclusão e comentário

O Comissariado analisou os dados obtidos e verificou que durante o tempo em que o pessoal de secretariado participou nos trabalhos das comissões, acima referidas, não podia dar apoio aos seus dirigentes ou chefias. Então, reflectindo outro ponto de vista, estes titulares de direcção e chefias não tinham grande necessidade do apoio prestado, por aquele pessoal, fora do horário normal de trabalho, por isso, do ponto de vista custo/benefício é mais adequado pagar, a compensação de trabalho extraordinário, ao pessoal, acima referido, quando for necessário, do que atribuir uma compensação pecuniária fixa, reflectindo assim melhor a realidade.

6.2.3.3 Respostas dos Serviços

Em resposta aos resultados de auditoria efectuados por este Comissariado, a Direcção dos Serviços de Finanças refere que:

“[...] Bem mais grave me parece ser a verificação da auditoria, quanto à questão das remunerações: Salvo melhor opinião reputo de erro gravíssimo a afirmação mediante a qual se expressa da concorrência de remunerações decorrentes do exercício conjunto de funções de secretariado do pessoal de direcção e chefia com as de secretariado de Comissões que devam funcionar na DSF [...]” (vide anexo VI)

6.2.3.4 Acompanhamento das respostas dos Serviços por este Comissariado

Em relação à resposta da Direcção dos Serviços de Finanças, este Comissariado refere, de novo, que a tarefa da secretária de direcção e chefia é totalmente diferente da desempenhada pela secretária de Comissões de Fixação de Impostos. Estas funções não podem ser desempenhadas simultaneamente, ou seja, por outras palavras, se os dirigentes e chefias deixam as suas secretárias exercerem funções de secretariado nas Comissões de Fixação de Impostos é porque não necessitam do seu apoio.

6.2.4 As compensações extras de trabalho extraordinário

O artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 86/89/M e o regime jurídico para outro pessoal, regulamentam, claramente, que, ao pessoal de secretariado que está a receber a compensação pecuniária fixa, não é devida qualquer remuneração pelo trabalho prestado fora do horário normal.

6.2.4.1 Verificações da auditoria

O Instituto de Acção Social, o Conselho de Consumidores, a Direcção dos Serviços de Turismo e o Instituto Politécnico de Macau, num total de quatro Serviços, pagavam não só

compensações pecuniárias fixas ao pessoal de secretariado, como também lhe atribuíam uma compensação de trabalho extraordinário.

Na maioria dos Serviços Públicos não existiam instruções distintas para regular os actos de compensações duplicadas, acima referidos, mas, o Instituto Cultural publicou no seu Regulamento Interno que, caso os serviços prestados, fora do horário normal, pelos trabalhadores de secretariado, não pertençam a esta área, os mesmos têm direito de escolher o recebimento provisório da compensação de trabalho extraordinário para substituir a compensação pecuniária fixa de secretariado.

6.2.4.2 Conclusão e comentário

Em relação ao pagamento das compensações de trabalho extraordinário, os quatro Serviços já tinham justificações diferentes: alguns achavam que os trabalhos praticados não pertenciam à área das funções de secretariado; outros indicaram que os trabalhos extraordinários são prestados nos dias de descanso semanal ou complementar, pelo que, deviam atribuir-lhes compensações de trabalho extraordinário.

No entanto, este Comissariado considera que está prevista, claramente, nas disposições legais, que a compensação de secretariado deve ser atribuída através de compensação pecuniária fixa. Ao pessoal de secretariado não é devida qualquer remuneração pelo trabalho prestado fora do horário normal. Assim, os trabalhos extraordinários prestados pelas pessoas, nesta situação, independentemente, de terem ou não relações com a função de secretariado diária, se receberem qualquer remuneração, violar-se-á, com certeza, a disposição da legislação.

6.2.4.3 Respostas dos Serviços Públicos

O Instituto de Acção Social, o Conselho de Consumidores, a Direcção dos Serviços de Turismo e o Instituto Politécnico de Macau deram respostas positivas. (vide anexo VI)

6.3 Exigências de capacidade e de qualidade

6.3.1 A capacidade e qualidade pessoais dos trabalhadores de secretariado

6.3.1.1 Verificações da auditoria

De acordo com as exigências gerais do pessoal de secretariado e os serviços por ele prestados, o Comissariado estabeleceu três itens de critérios objectivos ponderáveis para avaliar a experiência de trabalho, a formação profissional e o conhecimento linguístico do pessoal de secretariado (vide Anexo III – Critério de avaliação para o pessoal de secretariado). Este critério serve para analisar as qualidades pessoais dos trabalhadores com

funções de secretariado nos Serviços Públicos. São os seguintes os resultados da auditoria, sobre os dados do pessoal de secretariado que foram analisados, conforme os critérios, acima referidos, apresentados, em 31 de Outubro de 2002, pelos Serviços Públicos:

(1) Experiência de trabalho

São atribuições do pessoal de secretariado dos Serviços Públicos: dar apoio às chefias para tratar das tarefas diárias e coordenar todos os trabalhos de secretaria. Por isso, se uma pessoa de secretariado conhecer bem o procedimento do funcionamento da administração pública é muito melhor do que outra a quem falta essa experiência, podendo ainda com esta experiência aumentar, positivamente, a eficiência da administração pública. Segundo os dados apresentados, pelos Serviços, verificou-se que nos 51 Serviços que criaram lugares de secretariado, o pessoal possuía, em geral, dois ou mais anos de experiência, nesta área da administração pública, e apenas cerca de 6% tinha menos de dois anos.

(2) Formação profissional

O pessoal com estas funções deve dominar bem, num certo nível, as técnicas de secretariado, assim através da frequência de cursos de formação profissional, destinados a esta área, pode aumentar a sua eficiência na execução das respectivas funções. Segundo os dados, apenas 50% destes trabalhadores tinham frequentado estas acções de formação profissional.

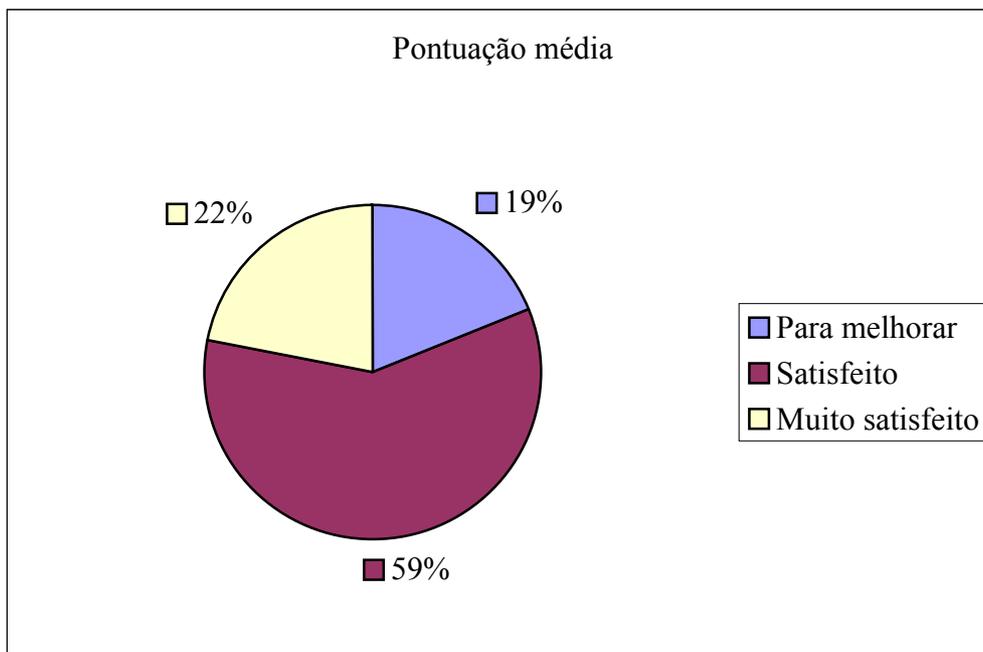
(3) Conhecimentos linguísticos

De acordo com o disposto na Lei Básica da Região Administrativa Especial de Macau, as línguas oficiais do Governo da RAEM são o chinês e o português, assim, de acordo com o disposto, podemos usar, alternadamente ou ao mesmo tempo, as duas línguas para tratar das tarefas de secretariado, caso da elaboração de ofícios e outros documentos dentro dos Serviços. O pessoal de secretariado tem de tratar, diariamente, de um grande volume de documentos e ofícios, pelo que, o bom domínio das línguas oficiais é uma das condições importantes para desempenhar bem as suas funções. A avaliação, objectiva, do grau de conhecimento das línguas oficiais do pessoal de secretariado, pode ser feita através do nível de habilitações reconhecidas pelo Governo. De acordo com os dados apresentados, pelos Serviços, cerca de 53 % do pessoal de secretariado dominava as duas línguas oficiais, quer por escrito, quer oralmente.

✧ Avaliação genérica sobre as qualidades do pessoal de secretariado

Pela avaliação dos três aspectos, acima referidos, calculou-se uma pontuação média, nestas três áreas, para cada um dos trabalhadores de secretariado, (vide o Gráfico seguinte).

Em comparação com o critério, destinado a estes assuntos, definido pelo Comissariado verificou-se que, entre os trabalhadores efectivos de secretariado, apenas cerca de 22% satisfaziam as exigências ideais profissionais e 19% estavam em situação que podia ser melhorada. Quanto à situação de avaliação sobre a qualidade do pessoal de secretariado dos Serviços Públicos, pode consultar-se o Anexo IV.



6.3.1.2 Conclusão e comentário

Analisando a qualidade do pessoal de secretariado dos Serviços Públicos, chega-se à conclusão que todos eles prestam muita atenção à respectiva experiência dos trabalhadores de secretariado no domínio da administração pública. No entanto, encontraram-se, no geral, situações desagradáveis em relação à Formação Profissional e ao Conhecimento Linguístico, existindo, por isso, um enorme espaço para ser melhorado.

Não se pode negar que no decurso da mobilidade do pessoal de secretariado, o grau de confiança e o conhecimento suficiente do funcionamento da administração pública são os dois elementos essenciais em relação aos restantes que precisamos de considerar. Além disso, a competência profissional e o domínio essencial das línguas chinesa e portuguesa são também elementos indispensáveis.

Este Comissariado acha que a qualidade do pessoal de secretariado pode afectar, directamente, a eficiência e a eficácia de funcionamento dos Serviços, uma vez que sendo os mesmos, elementos de acompanhamento estreito dos trabalhos dos seus dirigentes e chefias e uma ponte importante de contacto com os serviços exteriores, o seu desempenho vai reflectir, directamente, a cultura e a qualidade de trabalho dos próprios Serviços,

possibilitando ainda a transmissão de imagens, profundamente, positivas ou negativas para o exterior da administração pública.

Neste contexto, na designação do pessoal de secretariado, deve considerar-se mais a sua capacidade profissional e outros elementos ponderáveis. Em relação aos trabalhadores efectivos que foram avaliados no nível de “para melhorar” ou no “satisfeito”, deve-lhes ser dada a oportunidade de frequentarem cursos de formação correspondentes, acelerando deste modo a sua qualidade de trabalho, para que possam satisfazer mais rapidamente o critério ideal. Depois da formação, se o pessoal continuar a ter o mesmo comportamento, pode-se, através do mecanismo de avaliação periódica, transferi-lo para outro sector e substituí-lo por pessoas mais competentes.

6.4 Cumprimento do diploma vigente

6.4.1 Diploma legal da compensação pecuniária de secretariado

Geralmente o diploma legal é o fundamento do cumprimento das atribuições dos Serviços Públicos. A atribuição das remunerações e compensações, de acordo com esta disposição legal, deverão ter uma interpretação idêntica, podendo assim mostrar-se o princípio de igualdade. Pelo que, os artigos da legislação devem ser claros, explícitos e inequívocos, podendo deste modo ajudar os gestores dos Serviços Públicos a determinarem, correctamente, as remunerações e compensações do pessoal.

6.4.1.1 Verificações da auditoria

No decurso da auditoria, verificou-se que não existia um critério uniforme, na atribuição das compensações pecuniárias de secretariado, nos Serviços Públicos, incluindo o método de tratamento quando um trabalhador era designado como pessoal de secretariado, mas não podia cumprir realmente as suas funções por motivos diversos, surgindo, então, variações nos diferentes Serviços Públicos:

- Dos 47 Serviços Públicos, tratados como objecto da auditoria, o pessoal de secretariado de 42 recebia, continuamente, as respectivas compensações no período de faltas justificadas (a maior parte em férias anuais e nos 90 dias de faltas por maternidade) e nos restantes cinco Serviços, as respectivas compensações foram descontadas, no período de férias;
- Parte dos Serviços Públicos designavam outro pessoal, por necessidade de trabalho, para substituir, temporariamente, nos períodos de férias, os titulares dos cargos de secretariado e o substituto recebia, também, ao mesmo tempo, a respectiva compensação pecuniária fixa, portanto, a mesma função, foi paga, no

mesmo período, duas vezes.

Em relação ao recebimento da compensação pecuniária fixa no período de faltas justificadas do pessoal de secretariado, o Commissariado já solicitou parecer jurídico, ao SAFP, através de ofício. A partir do documento apresentado pela Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública (vide o Anexo V), obteve-se uma informação oficial – o pessoal de secretariado pode receber, continuamente, a compensação pecuniária fixa no período de faltas justificadas. Além disso, sugeriu-se, em forma de recomendação, no mesmo documento um modelo aplicável aos Serviços quanto à compensação pecuniária para o pessoal de secretariado.

6.4.1.2 Conclusão e comentário

Na óptica do exercício da função administrativa, de acordo com a lei, o Commissariado considera que o cumprimento unificado das disposições, conforme o pressuposto da lei, o que é uma responsabilidade indispensável, deve ser posto em prática pelos Serviços Públicos. Sendo o SAFP considerados um Serviço coordenador, que, também, serve para tirar dúvidas jurídicas, aos Serviços Públicos da RAEM, deve ajudá-los na compreensão e execução correcta dos diplomas da função pública. Dado que o artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 86/89/M, utilizado pela maior parte dos Serviços, não especifica, claramente, o critério concreto dos aspectos da atribuição da compensação pecuniária de secretariado e o âmbito da sua aplicação, como o SAFP já emitiu, explicitamente, parecer jurídico sobre este assunto, então há necessidade de se distribuírem instruções aos Serviços Públicos, fazendo com que, desta forma, todos obtenham informações que unifiquem, deste modo, o regime, diminuindo o fenómeno de cada um tratar os assuntos à sua maneira.

6.4.2 Cumprimento do Regime Jurídico da Função Pública

O funcionamento dos Serviços Públicos da RAEM é norteado pelo princípio do cumprimento da lei no seu acto de administração e, todos os procedimentos da administração pública têm de ser efectuados de acordo com as disposições da legislação.

6.4.2.1 Verificações da auditoria

Diz o artigo 79.º do Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau, que “Os trabalhadores estão sujeitos a controlo da duração da prestação do seu trabalho, através de livro de ponto ou de meios mecânicos ou electrónicos”.

Na auditoria, verificou-se que a Fundação Macau e a Direcção dos Serviços de Cartografia e Cadastro dispensavam todo o pessoal de secretariado do registo da hora de entrada e saída. A Direcção dos Serviços de Finanças dispensava o registo do horário de

trabalho das duas secretárias do seu Director.

6.4.2.2 Conclusão e comentário

Alguns responsáveis, dos Serviços Públicos, entenderam mal a disposição, que regula o pessoal de secretariado, “[...] não é devida qualquer remuneração pelo trabalho prestado fora do horário normal.”, como uma disposição para não limitar este pessoal de cumprir as regras do horário de trabalho, então dispensavam-nos do registo da hora de entrada e saída do serviço.

Este Comissariado considera que o respectivo regime regulamenta, apenas, o pessoal de secretariado que está a receber a compensação pecuniária para cumprir os seus deveres e, não significa que o mesmo pessoal possa ter qualquer privilégio no cumprimento das disposições do ETAPM. Além disso, a legislação prevê que o horário de trabalho, do pessoal de secretariado, seja mais longo do que o normal, pelo que, já se estabeleceram normas para impedir o pagamento simultâneo de duas compensações.

Além disso, a maioria, dos trabalhadores do mesmo serviço, tem necessidade de registar o horário de trabalho, em oposição ao pessoal que recebe a compensação que pode ser dispensado, o que cria uma situação injusta. Todos os trabalhadores têm a obrigação de cumprir bem esta regra, de modo a darem informações para os Serviços fiscalizarem o cumprimento do horário de trabalho. Mais ainda, se não se exigir que o pessoal de secretariado registre o seu horário de trabalho, será impossível assegurar que o número de horas de serviço deste pessoal possa atingir as exigências legais e os Serviços tutelares também encontrarão dificuldades para controlar a eficiência do seu trabalho.

6.4.2.3 Respostas dos Serviços

A Fundação Macau e a Direcção dos Serviços de Cartografia e Cadastro deram respostas positivas. (vide anexo VI)

Em resposta aos resultados da auditoria efectuados por este Comissariado, a Direcção dos Serviços de Finanças refere que:

“[...] no que tange à dispensa do controlo de assiduidade, o que constituiria um incumprimento ao artigo 79.º do ETAPM, julgo desde já ser de referir que essa isenção de controlo foi por mim determinada, administrativamente, em termos que reputo adequados.[...]” (vide anexo VI)

6.4.2.4 Acompanhamento das respostas dos Serviços por este Commissariado

Em relação à resposta da Direcção dos Serviços de Finanças, este Commissariado, refere, mais uma vez, já no Relatório sobre os “Estudos sobre o regime de pontualidade e assiduidade dos trabalhadores da Administração Pública”, que o artigo 79º do ETAPM estipula que: “Os trabalhadores estão sujeitos a controlo da duração da prestação do seu trabalho, através de livro de ponto ou de meios mecânicos ou electrónicos”, pelo que não dará direito a nenhum dos trabalhadores dos Serviços a respectiva dispensa. Claro que, o registo, das horas de entrada e saída, é uma dever dos trabalhadores da Administração Pública, e não é um acto pessoal, cuja isenção possa ser, administrativamente, determinado.

7 Sugestões sumárias

Segundo as verificações do Comissariado, constantes no capítulo 6, no regime vigente, existiam alguns problemas comuns. É evidente, que no regime de provimento do pessoal de secretariado, em serviço há muitos anos, existem, verdadeiramente, situações que merecem ser melhoradas:

Primeiro, sendo, também, o ponto mais importante, cada um dos Serviços Públicos deve estabelecer, conforme as necessidades e as características do seu próprio trabalho e à luz do princípio da observação das disposições legais, um regime de gestão quanto à utilização adequada dos recursos humanos, de modo a tornar o trabalho de secretariado mais positivo;

Segundo, uma vez que, só se enquadram princípios gerais nos respectivos diplomas, causando assim interpretações variadas e tratamentos diferentes nos diversos Serviços, se se quiser fazer qualquer aperfeiçoamento neste aspecto, os Serviços competentes deverão dar instruções abertas, sobre este conteúdo a todos, para se atingir a uniformização.

Terceiro, devido à mudança dos tempos, as instalações estão cada dia melhores, surgindo, naturalmente, exigências novas nos trabalhos do pessoal de secretariado. Perante esta nova situação, há necessidade, indispensável, de fazer actualização dos diplomas vigentes quanto à sua aplicabilidade. Em relação a este assunto, podemos melhorá-los, plenamente, através da sua reavaliação e revisão.

A fim de aperfeiçoar as situações, referidas, os trâmites, recomendáveis, a seguir, na realidade, são os seguintes:

1) Independentemente de haver, ou não, necessidade de fazer ainda mais revisões do diploma legal das funções de secretariado, todos os Serviços Públicos devem estabelecer um mecanismo de gestão interna para reavaliar, periodicamente, o regime da criação de postos de secretariado, sobretudo o nível da aplicabilidade da mobilidade do pessoal, a racionalização do pagamento da compensação de trabalho extraordinário, a capacidade de trabalho do pessoal efectivo de secretariado, a necessidade de formação contínua, etc;

2) Devem definir, claramente, quais os cargos que necessitam de apoio do pessoal de secretariado;

3) Independentemente de existirem, ou não, artigos no estatuto orgânico, do próprio Serviço, para obrigar a observar as disposições do ETAPM, o pessoal a designar, para desempenhar funções de secretariado, deve estar inserido nos níveis 5 a 7 do regime geral das carreiras da Administração Pública de Macau, de acordo com ou considerando,

cautelosamente, as exigências da lei;

4) O SAFP determina o âmbito de trabalho e os requisitos para o desempenho das funções de secretariado, permitindo que os Serviços Públicos tenham em conta, na escolha do pessoal que vai exercer estas funções, uma opção mais eficaz, que corresponda às suas necessidades, tal como, criar funções de secretariado, apenas quando há efectiva necessidade, já que o objectivo é coadjuvar, profissionalmente, as tarefas dos dirigentes e chefias; caso se exerçam, funções de apoio administrativo geral, para além da hora normal de trabalho, pode optar-se pela compensação definida para o trabalho extraordinário;

5) Através da revisão das regras escritas ou não escritas, presentemente, vigentes, assegurar que o pessoal de secretariado observa, rigorosamente, os deveres gerais previstos no ETAPM, especialmente, o da assiduidade;

6) Na designação do pessoal para desempenhar as funções de secretariado, além de haver necessidade de considerar o nível de confiança pessoal, também as suas qualidades e capacidades de trabalho, mais ainda o nível do domínio de línguas, técnicas de tratamento de documentos e de atendimento ao público, etc., são elementos de avaliação que podem ser quantificados, de modo a garantir que aqueles cargos, considerados importantes, pela Direcção, estão a ser ocupados pelas pessoas adequadas;

7) Enquanto não se faz, ainda, a revisão dos diplomas vigentes e havendo necessidade de esclarecer os princípios da legislação legal relativa ao método de prática concreta, a Direcção do SAFP deve explicar as normas, que têm relação com as funções de secretariado, através de instruções, ofícios, circulares, etc., a todos os Serviços Públicos, de modo a poder atingir-se uma de uniformidade de tratamento. Os pontos que devem ser, primeiramente, considerados são os seguintes:

- Qual o método para calcular a respectiva compensação fixa quando o pessoal de secretariado está a receber essa compensação, no período das suas faltas justificadas temporárias?
- Como calcular a compensação fixa do substituto temporário, por faltas justificadas do pessoal, mencionado no ponto anterior, quando há necessidade de designar outra pessoa para a sua substituição?
- Qual a legalidade de uma pessoa poder receber uma compensação fixa pelo serviço de secretariado e receber ainda outra pela sua participação em outros trabalhos do mesmo Serviço?

Este Comissariado sugere, a fim de estabelecer, de raiz, um claro e inequívoco regime de trabalho de secretariado, como um plano de trabalho a longo e médio prazo, que se deve modernizar ainda mais a criação dos postos de secretariado, a nível dos diplomas legais vigentes, incluindo: estudar o regime de provimento no aspecto do procedimento, actualmente, utilizado para a designação do secretariado; elaborar o âmbito de funções e o conteúdo das atribuições; fixar as condições de provimento para que sejam correspondentes às atribuições da função; explicar direitos e deveres do pessoal dos respectivos cargos, etc.

7.1 Respostas do SAFP sobre as opiniões resumidas realizadas por este Comissariado

“[...]

Face ao exposto, e tendo em conta as sugestões do CA apresentamos as seguintes conclusões:

Sugestão a): *Os serviços devem formular mecanismo de gestão interna para reavaliar periodicamente o regime de disposição do pessoal de secretariado;*

=> *Não resulta claro no relatório qual o objectivo de ‘formular mecanismo de gestão interna para reavaliar periodicamente o regime de disposição do pessoal de secretariado’. No entanto, se a intenção é sugerir que os serviços avaliem da necessidade de manter determinado trabalhador em funções de secretariado, tendo em conta a evolução das funções e o aumento da sua complexidade, pensamos ser uma boa prática de gestão.*

Sugestão b): *Devem definir claramente quais os cargos que necessitam apoios do pessoal de secretariado;*

=> *No relatório do CA é referido o seguinte: ‘A disposição de trabalhadores de secretariado para o pessoal de direcção e chefia que tem necessidades neste aspecto é um acto indispensável. Através do apoio do pessoal de secretariado, os dirigentes e chefias podem concentrar esforços para tratar os trabalhos de gestão e decisão, aumentando deste modo a eficácia administrativa (...). Face as situações todas, não se pode tratar os assuntos acima referidos da mesma maneira. Cada serviço público tem a sua característica e especialidade nos próprios trabalhos, irando mudança acompanhada aos pontos principais de trabalho nos períodos diferentes. Portanto, a disposição do pessoal de secretariado para prestar apoio e enfrentar a necessidade das operações diárias, deve ser guiada por situações reais (...)’.*

=> *Parece que a intenção do legislador foi de encontro à opinião acima referida. Efectivamente, nem todos os serviços são iguais, cabendo ao seu dirigente máximo, nos seus*

poderes de gestão, decidir do número e das necessidades do pessoal, nomeadamente de secretariado. Por esses factos, não impôs o legislador limite ao número de pessoal a exercer as referidas funções.

=> No entanto, e dada o panorama actual de desenvolvimento e modernização dos serviços, cada vez mais os seus dirigentes e chefias dependem de bons secretários para o bom exercício dos seus cargos. Raras, serão certamente as chefias que, para um bom desempenho, não necessitem de um bom secretário.

Sugestão c): c) Devem cumprir bem as disposições do “Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau”, incluindo o requisito legal de designação de trabalhadores de níveis 5 a 7 das carreiras da Administração Pública para desempenhar as funções de secretariado e os deveres de assiduidade e de pontualidade;

=> Parece resultar claro da lei que o pessoal designado a exercer funções de secretariado deve ser designado de entre os trabalhadores inseridos nos níveis 5, 6 e 7 do Mapa 3 do Anexo I do Decreto-Lei n.º 86/89/M, de 21 de Dezembro.

Sugestão d): Devem ponderar a rentabilidade dos custos e escolher um regime com resultado mais eficaz para atribuir compensação de trabalho extraordinário ao pessoal de secretariado;

=> A compensação pecuniária dada pelo exercício de funções de secretariado destina-se, exactamente, numa compensação pelo desempenho dessa função específica. Essa compensação não tem que ser equacionada, comparada ou medida em função do número de horas que o trabalhador presta para além do horário normal de trabalho.

Sugestão e): e) Na designação de pessoal para desempenhar funções de secretariado, além de ter necessidade de considerar o nível de confiança do pessoal, como também as suas qualidades e competências de trabalho;

=> Como para o exercício da qualquer função, pensamos ser tendência de qualquer chefia a escolha do trabalhador que a mesma considere mais apto ao exercício de funções.

=> Como atrás referimos, as qualidades exigidas a um bom secretário podem ser variadíssimas e deverão ter em conta inúmeros parâmetros.

=> Embora a maior habilitação académica possa resultar num melhor desempenho, nem sempre é forçoso que tal aconteça. Por outro lado, a formação só é eficaz se for de qualidade. Poderá o trabalhador ter frequentado inúmeras acções de formação, sem que as mesmas fossem de qualidade ou sendo-o, os trabalhadores não as tenham sabido aproveitar.

Assim, não poderá ser pelo número de cursos que o trabalhador detém que se poderá avaliar da sua qualidade para o exercício de determinada função.

=> Ha que ter, também em conta que a experiência e as capacidades pessoais de um trabalhador podem fazer dele um excelente profissional.

=> Pensamos, também, que o legislador deixou, intencionalmente, flexibilidade de recrutamento pelas características especiais da função de secretariado apelarem a uma relação interpessoal contínua entre a chefia e o secretário. Tal relação pressupõe uma constante exposição do secretário a documentos e situações de elevada confidencialidade, pelo que além do profissionalismo é importante a confiabilidade do trabalhador, tanto mais que, actualmente, para o exercício da função não se exige formação específica.

Sugestão f): Antes da revisão dos diplomas vigentes ou na necessidade de fazer esclarecimento ao princípios da legislação legal relativa aos métodos na prática concreta, a Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública deve dar explicações as normas que tem relação com funções de secretariado, através de instrução, ofício-circular..., aos todos serviços públicos, de modo a obter o resultado de tratamento uniforme.

=> Aguarda-se orientação superior quanto à emissão de ofício-circular. No entanto para uma análise mais aprofundada das funções de secretariado na Administração da RAEM, sugere-se que se proceda a uma descrição e análise de funções por amostragem nos vários serviços, que permita detectar, nomeadamente, se no contexto actual, se justifica, nomeadamente, uma exigência de formação específica de secretariado ou conhecimentos de outras línguas ou quaisquer outras exigências que se venham a constatar com a referida análise.

[...]" (vide anexo VI)

7.2 Acompanhamento das respostas do SAFF por este Comissariado:

O SAFF procederam à análise e apresentaram as conclusões em respostas às seis sugestões feitas por este Comissariado.

Relativamente à parte final da conclusão da resposta, do SAFF, este Comissariado tem a seguinte resposta de acompanhamento:

1. A conclusão, tirada da sugestão a), do SAFF, é, também, um conteúdo comentado por este Comissariado (vide 6.1.2.2 do Relatório). Acreditamos que, só uma reavaliação, periódica, aos regimes, do actual funcionamento, permitirá,

certamente, aperfeiçoá-los e fazê-los evoluir com o tempo.

2. A conclusão, tirada da sugestão b), do SAFP, pode ser entendida da seguinte forma: primeiro, o legislador não impôs limite ao número de pessoal a exercer as referidas funções; segundo, as chefias dependem de bons secretários que os apoiem para o bom exercício dos seus cargos. Não há divergências entre estas duas conclusões e o ponto de vista do Comissariado, referido no ponto 6.1.2.2. No entanto, a determinação da disponibilidade ou não deste pessoal e o seu correspondente número para as chefias, principalmente, para o pessoal que desempenha funções exclusivas de secretariado para as chefias de níveis inferiores a Departamento e Divisão, assim, entendemos que este, deve ser um princípio a regulamentar. Em relação a este nível de chefias, não se pode fixar, rigorosamente, que eles não podem ter apoio deste pessoal, mas também não pode distribuir, sem regras, a cada chefia, pessoal de secretariado.
3. A conclusão, tirada da sugestão c), do SAFP, deve estar de acordo com o sugerido por este Comissariado.
4. A conclusão, tirada da sugestão d), do SAFP, é que a compensação pecuniária dada pelo exercício das funções de secretariado deve ser tratada como uma compensação pelo desempenho de uma função. O SAFP não concorda com o referido no ponto 6.2.1 relativo à avaliação da situação das horas extraordinárias necessárias ao actual pessoal de secretariado segundo o resultado custo/benefício. Este Comissariado acha que, no caso da compensação pecuniária ser considerada como mera compensação de funções, então, deve determinar, claramente, o âmbito de trabalho e os requisitos para desempenhar tais funções, tal como referido, na resposta do SAFP, no item “IV – Funções de Secretariado”. De facto, antes de nos debruçarmos sobre este tema, os requisitos indispensáveis, para o desempenho das funções de secretariado, não tinham sido expostos, detalhadamente e em concreto, bem como não tinham sido divulgados amplamente, faltando, na prática, um critério objectivo para os Serviços Públicos, que o executam, em seu entender, segundo a sua própria interpretação da legislação. Por conseguinte, é fixado, de forma reconhecida e uniformizado, o âmbito de trabalho e as condições de desempenho das funções, irá ser um bom início para tornar claro os problemas que resultam nesta função.
5. De acordo com a conclusão, tirada da sugestão e), do SAFP, “[...] *para além do profissionalismo é importante a confiabilidade do trabalhador [...]*”, estes, de facto, concordam com as ideias do Comissariado em diferentes pontos de vista (vide este Relatório, no ponto 6.3.1.2). Assim, só o pessoal com capacidades e

confiabilidade pode desenvolver, significativamente, as funções de secretariado, apoiando os dirigentes e chefias.

6. A conclusão, tirada da última sugestão do SAFP, é uma resposta positiva. Este Comissariado espera que, através da discussão sobre as funções de secretariado, se possam levar o SAFP a reavaliarem, de forma geral, as funções públicas e lugares semelhantes de modo a atingir-se a uniformização na administração.

Anexos

Anexo I – Proporção dos efectivos entre pessoal de secretariado, pessoal de Direcção e Chefia e Magistrados, em 31 de Outubro de 2002

Serviços	Efectivos do pessoal de secretariado (Nota 1) (A)	Efectivos do pessoal de Direcção e Chefia e dos Magistrados (Nota 2)					Proporção = (A)÷(B)
		Dirigentes (Nota 3)	Chefias (Nota 4)	Chefia de docentes (Nota 5)	Magistrados (Nota 6)	Total (B)	
Gabinete para o Desenvolvimento de Infra-estruturas	2	2	-	-	-	2	100%
Fundo de Turismo (Nota 7)	1	1	-	-	-	1	100%
Autoridade de Aviação Civil	5	2	3	-	-	5	100%
Gabinete para os Assuntos do Direito Internacional	3	3	-	-	-	3	100%
Oficinas Navais	4	1	4	-	-	5	80%
Direcção dos Serviços de Assuntos de Justiça	10	3	10	-	-	13	77%
Instituto Cultural	17	3	20	-	-	23	74%
Direcção dos Serviços de Economia	14	3	19	-	-	22	64%
Gabinete de Presidente do Tribunal de Última Instância	17	4	4	-	20	28	61%
Instituto de Habitação	6	1	9	-	-	10	60%
Autoridade Monetária de Macau	12	4	16	-	-	20	60%
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública	12	3	19	-	-	22	55%
Direcção dos Serviços de Finanças	14	3	24	-	-	27	52%
Gabinete de Apoio ao Ensino Superior	1	2	-	-	-	2	50%
Conselho do Ambiente	1	2	-	-	-	2	50%
Conselho de Consumidores	1	2	-	-	-	2	50%
Gabinete para o Desenvolvimento das Telecomunicações e Tecnologias da Informação	1	2	-	-	-	2	50%
Serviços de Saúde	15	4	29	-	-	33	45%
Direcção dos Serviços de Estatística e Censos	9	3	18	-	-	21	43%
Gabinete de Comunicação Social	3	2	5	-	-	7	43%
Instituto para os Assuntos Cívicos e Municipais	26	7	58	-	-	65	40%
Comissariado da Auditoria	4	4	6	-	-	10	40%
Instituto de Acção Social	7	2	16	-	-	18	39%
Direcção dos Serviços de Correios	5	2	11	-	-	13	38%

Serviços	Effectivos do pessoal de secretariado (Nota 1) (A)	Effectivos do pessoal de Direcção e Chefia e dos Magistrados (Nota 2)					Proporção = (A)÷(B)
		Dirigentes (Nota 3)	Chefias (Nota 4)	Chefia de docentes (Nota 5)	Magistrados (Nota 6)	Total (B)	
Direcção dos Serviços de Trabalho e Emprego	8	2	19	-	-	21	38%
Fundação Macau	3	2	6	-	-	8	38%
Estabelecimento Prisional de Macau	3	2	6	-	-	8	38%
Instituto Politécnico de Macau	12	3	15	14	-	32	38%
Capitania dos Portos	7	2	17	-	-	19	37%
Direcção dos Serviços de Solos, Obras Públicas e Transportes	11	3	28	-	-	31	35%
Fundo de Segurança Social	2	2	4	-	-	6	33%
Fundo de Pensões	2	2	4	-	-	6	33%
Universidade de Macau	14	4	17	22	-	43	33%
Direcção dos Serviços de Identificação	4	2	11	-	-	13	31%
Instituto de Formação Turística	2	2	4	1	-	7	29%
Direcção dos Serviços de Turismo	5	3	16	-	-	19	26%
Direcção dos Serviços de Cartografia e Cadastro	2	1	7	-	-	8	25%
Serviços de Apoio da Assembleia Legislativa	1	2	2	-	-	4	25%
Instituto de Promoção do Comércio e do Investimento de Macau	3	3	10	-	-	13	23%
Instituto do Desporto	2	2	7	-	-	9	22%
Gabinete do Procurador	5	2	3	-	19	24	21%
Direcção dos Serviços Meteorológicos e Geofísicos	2	2	10	-	-	12	17%
Polícia Judiciária	2	2	11	-	-	13	15%
Escola Superior das Forças de Segurança de Macau	1	2	5	-	-	7	14%
Direcção de Inspeção e Coordenação de Jogos	1	2	7	-	-	9	11%
Imprensa Oficial	1	1	12	-	-	13	8%
Direcção dos Serviços de Educação e Juventude	3	3	31	35	-	69	4%
Serviços de Polícia Unitários	-	3	1	-	-	4	0%
Serviços de Alfândega	-	4	25	-	-	29	0%
Direcção dos Serviços das Forças de Segurança de Macau	-	2	24	-	-	26	0%

Serviços	Efectivos do pessoal de secretariado (Nota 1) (A)	Efectivos do pessoal de Direcção e Chefia e dos Magistrados (Nota 2)					Proporção = (A)÷(B)
		Dirigentes (Nota 3)	Chefias (Nota 4)	Chefia de docentes (Nota 5)	Magistrados (Nota 6)	Total (B)	
Corpo de Polícia de Segurança Pública	-	3	20	-	-	23	0%
Corpo de Bombeiros	-	3	57	-	-	60	0%
Cofre de Justiça e dos Registos e Notariado (Nota 8)	2	-	-	-	-	-	-
Fundo de Desenvolvimento Industrial e de Comercialização	1	-	-	-	-	-	-
Fundo de Garantia Automóvel e Marítimo	1	-	-	-	-	-	-
Fundo de Reinserção Social	1	-	-	-	-	-	-
Comissariado contra a Corrupção	Nota 9	Nota 9	-	-	-	-	-
Fundo de Cultura	Nota 10	Nota 10	-	-	-	-	-
Fundo de Desenvolvimento Desportivo	Nota 10	Nota 10	-	-	-	-	-
Fundo de Acção Social Escolar	Nota 10	Nota 10	-	-	-	-	-
Fundo Social da Administração Pública de Macau	Nota 10	Nota 10	-	-	-	-	-
Obra Social da Capitania dos Portos e Polícia Marítimo Fiscal	Nota 10	Nota 10	-	-	-	-	-
Obra Social do Corpo de Bombeiros	Nota 10	Nota 10	-	-	-	-	-
Obra Social da Polícia de Segurança Pública	Nota 10	Nota 10	-	-	-	-	-
Obra Social da Polícia Judiciária de Macau	Nota 10	Nota 10	-	-	-	-	-

Nota:

- (1) Não está incluído o pessoal de secretariado dos gabinetes do Chefe do Executivo e dos cinco Secretários.
- (2) O número de dirigentes, chefias e juizes não inclui o pessoal em acumulação de funções.
- (3) Os dirigentes incluem Presidentes dos Tribunais das diferentes Instâncias, Procurador do Ministério Público, Titulares dos principais cargos, Directores e Subdirectores de serviços, Chefes e Subchefes de Gabinetes dos Secretários, Coordenadores, Coordenadores-Adjuntos, Presidentes, Vice-Presidentes, Secretário-Geral, Vice Secretário-Geral, membros a tempo inteiro do Conselho Administrativo, Director das Oficinas Navais, Reitores, Vice-Reitores, Presidentes, Vice-Presidentes e Administradores de Institutos de Ensino Superior, Adjuntos dos Directores de Serviços, Adjuntos do Director-Geral dos Serviços de Alfândega, etc.
- (4) As Chefias incluem os Assessores dos gabinetes, Chefes de departamento, Chefes de serviços, Chefes de divisão, Secretário judicial das instituições judiciárias, e também as Chefias dos Serviços Especiais como os Auditores Superiores, Auditores, Directores, Directores-Adjuntos, Chefes de Núcleo, etc.

- (5) A Chefia de docentes inclui os Directores e Subdirectores das escolas oficiais, Coordenadores pedagógicos, Inspectores escolares, Directores, Subdirectores e Coordenadores de centros de formação, das unidades académicas das instituições do ensino superior, etc.
- (6) Os Magistrados incluem os Juizes dos Tribunais das diferentes Instâncias, Procuradores-Adjuntos e Delegados do Procurador do Ministério Público. Não se incluem 1 Procurador-Adjunto e 2 Delegados do Procurador que são nomeados, em regime de comissão de serviço, para desempenharem funções de dirigentes de outros Serviços Públicos. O número de Magistrados é transcrito do livro “2002 Administração Pública da RAEM”.
- (7) O trabalho do pessoal de secretariado é para apoio ao Coordenador-Adjunto da Comissão do Grande Prémio de Macau.
- (8) Dois trabalhadores de secretariado desempenham, respectivamente, as funções de secretários do Director do Centro de Formação Jurídica e Judiciária e do Conselho Administrativo do Cofre de Justiça e dos Registos e Notariado.
- (9) Existem apenas, por informação dos Serviços, “secretárias particulares” em comissão de serviço, por isso, os respectivos trabalhadores não foram incluídos na presente auditoria.
- (10) Não existe quadro de pessoal dos próprios Serviços, os apoios técnicos e administrativos são prestados por outras entidades públicas, pelo que, não existe pessoal de secretariado.

Anexo II – Método de cálculo para ponderar o resultado custo/benefício da compensação pecuniária das funções de secretariado

De acordo com o artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 86/89/M, a compensação pecuniária de secretariado corresponde a MOP\$2.500,00, ou seja 50% do índice 100, calculada na base de MOP\$50,00 por índice. Este artigo diz ainda que os trabalhadores de secretariado devem ser designados de entre o pessoal inserido nos níveis 5, 6 e 7, do mapa 3, do anexo 1, do mesmo Decreto-Lei. Segundo a mediana, dos trabalhadores destes três níveis de categoria, índice 290, este Comissariado calculou que o valor de MOP\$2.500,00 da compensação pecuniária do pessoal de secretariado é equivalente a cerca de 18 horas de trabalho extraordinário por mês (método de cálculo – vide o Mapa seguinte). Comparou-se, na presente auditoria, entre a média, das horas de trabalho extraordinário, calculada conforme as amostras dos registos de entrada e saída do pessoal de secretariado, nos meses de Agosto e Setembro de 2002, o número de horas de trabalho extraordinário prestado mensalmente deve ser de 18 horas, para analisar os custos/benefícios da compensação pecuniária do pessoal de secretariado, se a percentagem for mais alta, significa que o benefício é maior, melhor, caso contrário, com a percentagem mais baixa, o benefício será pior.

Compensação pecuniária	Remuneração horária do pessoal do índice 290	Valor da compensação em horas de trabalho extraordinário	Equivalência da compensação pecuniária ao número de horas de trabalho extraordinário
(a)	(b)	(c)	(d) = (a) ÷ (c)
\$2.500,00	$\$50,00 \times 290 \text{ (índice)} \times 12 \text{ (meses)} \div 52 \text{ (semanas)} \div 36 \text{ (horas)} = \$92,90$	$\$92,90 \times 1.5 = \$139,40$	18 horas

Princípio para calcular as horas de trabalho extraordinário do pessoal de secretariado:

- As horas de trabalho deste pessoal são calculadas com base nos registos, de entrada e saída, apresentados pelos Serviços;
- De acordo com estes registos de entrada e saída, faz-se a comparação entre as suas horas de trabalho, acumuladas em cada dia, e as horas de trabalho que devem ser cumpridas, a diferença igual ou superior a uma hora, é considerada como hora extraordinária;
- Em relação às omissões de registo da entrada e saída, consideramos que devem estar conforme o horário normal de trabalho;

- Uma vez que as remunerações, por secretariarem as comissões, são reguladas por lei especial, e não são consideradas compensação de trabalho extraordinário, não se efectuam para já os seus cálculos;
- A contagem tem por base a percentagem da atribuição de compensação pecuniária do pessoal de secretariado no mês de Outubro de 2002.

Anexo III – Critério de avaliação para o pessoal de secretariado

1) Experiência de trabalho:

O método de avaliação da “experiência de trabalho”, considerando, principalmente, o tempo de serviço prestado pelo pessoal de secretariado na área da função pública, é o seguinte:

Com experiência igual ou superior a 10 anos	100
Com experiência igual ou superior a 9 anos, mas inferior a 10 anos	95
Com experiência igual ou superior a 8 anos, mas inferior a 9 anos	90
Com experiência igual ou superior a 7 anos, mas inferior a 8 anos	85
Com experiência igual ou superior a 6 anos, mas inferior a 7 anos	80
Com experiência igual ou superior a 5 anos, mas inferior a 6 anos	75
Com experiência igual ou superior a 4 anos, mas inferior a 5 anos	70
Com experiência igual ou superior a 3 anos, mas inferior a 4 anos	65
Com experiência igual ou superior a 2 anos, mas inferior a 3 anos	60
Com experiência igual ou superior a 1 ano, mas inferior a 2 anos	50
Com experiência inferior a 1 ano	40

Se o respectivo pessoal tiver mais de um ano de experiência de trabalho de secretariado, aumentará 5 pontos, se trabalhar, na mesma área, há mais de 2 anos, irá aumentar 10 pontos. A avaliação global da experiência de trabalho é calculada na experiência do pessoal na função pública e também na sua experiência nas funções de secretariado, que serve como critério de avaliação. A pontuação mínima é de 40 pontos; em qualquer situação, o valor máximo de experiência de trabalho não pode ser superior a 100 pontos.

2) Formação profissional

O método de avaliação da “formação profissional”, considerando, ainda, que o pessoal de secretariado frequentou, ou não, os cursos de formação certificados, é o seguinte:

- (1) A frequência do curso de formação que tem relação plena ou directa com a natureza das funções de secretariado (o critério principal de avaliação é a duração do curso):

Duração superior a 200 horas (ou mais de 12 meses)	+ 50
Duração entre 101 e 200 horas (ou entre 6 a 12 meses)	+ 40
Duração entre 51 e 100 horas (ou entre 3 a 6 meses)	+ 30
Duração inferior a 50 horas (ou menos de 3 meses)	+20
Nunca frequentou cursos de formação	40

- (2) A avaliação global é a acumulação dos cursos frequentados e serve como critério de avaliação da formação profissional, o valor mínimo é de 40 pontos, em qualquer situação a pontuação de formação profissional não pode ser superior a 100 pontos.

3) Conhecimento linguístico

A fim de realizar a avaliação do “conhecimento linguístico”, o pessoal das funções de secretariado deve possuir documentos reconhecidos, emitidos por entidade competente para fazer prova do conhecimento de língua segunda.

(1) Língua materna chinesa

Conhecimento da língua portuguesa escrita e falada (com nível oficial)	+ 30
Conhecimento da língua portuguesa escrita e falada (sem nível oficial)	+ 5

(2) Língua materna portuguesa

Conhecimento da língua chinesa escrita e falada (com nível oficial)	+ 30
Conhecimento da língua chinesa escrita e falada (sem nível oficial)	+ 5

- (3) Sem conhecimento, para além da língua materna, de outra língua quer escrita, quer falada
- | | |
|--|----|
| | 40 |
|--|----|

Além das avaliações sobre as línguas oficiais, acima referidas, outros certificados de conhecimentos linguísticos, que não sejam emitidos pelas entidades competentes (tais como: inglês, francês, mandarim, etc.), distinguem a capacidade linguística como “regular” ou “superior”, podendo aumentar 5 pontos por cada um dos conhecimentos. O conhecimento linguístico é determinado com base no critério de avaliação acima mencionado; a pontuação mínima é de 40 pontos, em qualquer situação, e não pode ser superior a 100

pontos.

A fim de fazer a apreciação da qualidade do pessoal de secretariado, este Comissariado classificou os respectivos trabalhadores, segundo os três métodos acima referidos. São três as seguintes classes de avaliação:

Para melhorar: 0 a 59 pontos

Satisfeito: 60 a 79 pontos

Muito satisfeito: 80 a 100 pontos

Uma vez que a experiência de trabalho, a formação profissional e o conhecimento linguístico são exigências essenciais para a prática das funções de secretariado, o valor médio da pontuação global, é o resultado da soma, destes três itens de avaliação, a dividir por três, sendo o resultado final considerado a classificação de qualidade do funcionário.

Anexo IV – Mapa de avaliação, sobre a qualidade do pessoal de secretariado efectivo, em 31 de Outubro de 2002

Serviços	Número de pessoal nas diferentes classes			Total
	Para melhorar	Satisfeito	Muito satisfeito	
Direcção de Inspeção e Coordenação de Jogos	0	1	0	1
Instituto de Habitação	3	2	1	6
Direcção dos Serviços de Identificação	1	2	1	4
Direcção dos Serviços de Solos, Obras Públicas e Transportes	2	7	2	11
Direcção dos Serviços de Trabalho e Emprego	2	5	1	8
Gabinete de Apoio ao Ensino Superior	0	1	0	1
Gabinete de Comunicação Social	0	3	0	3
Serviços de Apoio da Assembleia Legislativa	0	1	0	1
Comissariado da Auditoria	0	3	1	4
Gabinete para o Desenvolvimento de Infra-estruturas	0	1	1	2
Capitania dos Portos	0	5	2	7
Gabinete para os Assuntos do Direito Internacional	1	2	0	3
Fundo de Garantia Automóvel e Marítimo	0	1	0	1
Conselho do Ambiente	1	0	0	1
Instituto Politécnico de Macau	2	8	2	12
Imprensa Oficial	0	0	1	1
Fundo de Segurança Social	2	0	0	2
Universidade de Macau	1	8	5	14
Estabelecimento Prisional de Macau	1	2	0	3
Fundação de Macau	2	1	0	3
Conselho dos consumidores	0	1	0	1
Direcção dos Serviços de Assuntos de Justiça	1	7	2	10
Cofre de Justiça e dos Registos e Notariado	0	1	1	2
Fundo de Reinserção Social	0	1	0	1
Fundo de Turismo	0	1	0	1
Direcção dos Serviços de Turismo	1	3	1	5
Instituto de Acção Social	0	4	3	7
Direcção dos Serviços de Cartografia e Cadastro	0	2	0	2

Serviços	Número de pessoal nas diferentes classes			Total
	Para melhorar	Satisfeito	Muito satisfeito	
Gabinete para o Desenvolvimento das Telecomunicações e Tecnologias da Informação	0	1	0	1
Instituto Cultural	3	11	3	17
Instituto do Desporto	2	0	0	2
Fundo de Desenvolvimento Industrial e de Comercialização	0	0	1	1
Direcção dos Serviços de Economia	0	8	6	14
Instituto de Promoção do Comércio e do Investimento de Macau	0	1	2	3
Polícia Judiciária	0	2	0	2
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública	0	9	3	12
Escola Superior das Forças de Segurança de Macau	0	0	1	1
Direcção dos Serviços de Estatística e Censos	0	2	7	9
Fundo de Pensões	0	2	0	2
Oficinas Navais	0	3	1	4
Serviços de Saúde	2	12	1	15
Direcção dos Serviços de Finanças	1	8	5	14
Gabinete do Presidente do Tribunal de Última Instância	12	4	1	17
Direcção dos Serviços Meteorológicos e Geofísicos	0	2	0	2
Direcção dos Serviços de Educação e Juventude	0	2	1	3
Direcção dos Serviços de Correios	1	2	2	5
Gabinete do Procurador	0	0	1	5 ¹
Instituto para os Assuntos Cívicos e Municipais	7	19	0	26
Autoridade de Aviação Civil	2	3	0	5
Instituto de Formação Turística	1	0	1	2
Autoridade Monetária de Macau	3	6	3	12
Total	54	170	63	291 ¹

Nota 1: No momento da definição da estrutura deste relatório, o Gabinete do Procurador ainda não tinha apresentado os dados dos seus 4 trabalhadores, pelo que, não podem ser calculados.

Anexo V

Documento apresentado pela Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

Transcrição de uma nota elaborada por um assessor acerca da remuneração das chefias funcionais e suas substituições aplicando-se os mesmos princípios ao secretariado.

1. Segundo o artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 85/89/M, de 18 de Dezembro, considera-se pessoal de direcção ou de chefia o que exerce actividades de gestão em serviços e organismos públicos, especificando o legislador que são cargos de direcção o do director e subdirector, e de chefia o de chefe de departamento; chefe de divisão; chefe de sector; e chefe de secção. No mesmo preceito (n.º 5) determina-se que *“exceptuado o cargo de subdirector, não se consideram de direcção e chefia os cargos não correspondentes a unidades ou subunidades orgânicas.”*
2. Prevendo a situação de o lugar de direcção ou chefia se encontrar vago, por cessação de funções do seu titular, bem as situações de ausência ou impedimento do respectivo titular, o mesmo diploma (art. 8) estabelece normas precisas sobre a substituição de tal titular, no pressuposto de que as subunidades orgânicas legalmente definidas e estruturadas, enquanto equipas de trabalho ao serviço do interesse público, não podem deixar de ter coordenação por um lapso de tempo excessivo, que ponha em causa esse mesmo interesse público.
3. Relativamente ao substituto, a lei garante que este *“tem direito ao vencimento e demais regalias atribuídas ao cargo do substituído, independentemente da libertação das respectivas verbas por este, sendo os encargos suportados pela verba “Duplicação de vencimento”.*”
4. Quanto à chefia funcional, a figura está prevista num outro diploma legal: o Decreto-Lei n.º 86/89/M, de 18 de Dezembro, cujo artigo 21.º dispõe o seguinte:

Artigo 21.º

(Chefias funcionais)

1. *Podem ser criadas chefias funcionais, desde que o conjunto das tarefas de coordenação pelo seu volume ou complexidade, o justifique, devendo ser atribuída quando se verificar a coordenação de, pelo menos, 10 trabalhadores, ou a complexidade da coordenação seja devidamente comprovada.*



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

2. *Consoante o nível de complexidade, as chefias funcionais têm direito a uma gratificação correspondente a 50% ou 25% do índice 100 da tabela indiciária.*
3. *As chefias funcionais e as respectivas gratificações são aprovadas por despacho do Governador, mediante proposta fundamentada do director do respectivo serviço, sem quaisquer outras formalidades, podendo ser revogado a todo o tempo.*
5. Ora, relativamente às chefias funcionais, pode colocar-se (*e, na prática, coloca-se frequentemente*), exactamente a mesma questão sobre as situações em que o titular da chefia funcional cessou funções (*por aposentação, por falecimento, etc.*) ou em que está ausente (*v.g., em missão oficial de serviço*) ou impedido de comparecer ao serviço (*por doença, por exemplo*).
6. Isto é, não deverá funcionar em relação à chefia funcional, na medida em que o chefe funcional é, afinal, o coordenador de uma equipa de trabalho, a mesma figura da substituição, enquanto mecanismo de salvaguarda da manutenção da coordenação e, portanto, do interesse público no bom funcionamento dos serviços?
7. A Direcção dos Serviços de Finanças, no seu parecer com a referência 049/NAJ/CB/01, de 21.02.2001, entende que não, argumentando, naquele que parece ser o aspecto mais decisivo, com um elemento de interpretação sistemática: se o legislador tivesse querido aplicar às chefias funcionais o mesmo regime previsto para os cargos de direcção e chefia, teria regulado as chefias funcionais no mesmo Decreto-Lei n.º 85/89/M, de 18 de Dezembro, e não num diploma diferente.
8. Embora a questão possa ser controversa, não nos repugna aceitar a orientação proposta pela DSF, com base no seguinte raciocínio: embora estando em causa uma equipa de trabalho que pode ser criada e autonomizada, ainda que temporariamente, ao abrigo de uma disposição legal expressa, a verdade é que o legislador não lhe conferiu a mesma importância que às equipas de trabalho (*subunidades orgânicas*) por ele expressamente criadas, nas chamadas “leis orgânicas”. E, porque a relevância funcional destas equipas “funcionais” é menor, o legislador não sentiu necessidade de prever, em relação a elas, o mesmo mecanismo (*a substituição*) que expressamente previu para as chefias orgânicas.
9. Nesta visão do propósito do legislador, facilmente se chega à conclusão que, relativamente às chefias funcionais não é legalmente possível lançar mão do mecanismo da substituição e, portanto, da figura contabilístico-orçamental da duplicação de vencimento.
10. Mas significa isso que, no caso de cessação de funções ou de ausência ou impedimento do titular designado como “chefe funcional” está a entidade pública em causa impedida de designar uma nova pessoa que exerça essa chefia funcional?
11. No caso de cessação de funções do titular, não parece levantarem-se problemas de maior: a entidade nomeia um novo titular.



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

12. Os maiores problemas parecem surgir nas situações de falta ou ausência prolongada do titular. Nestes casos, como assegurar a continuidade da coordenação da equipa de trabalho designada de chefia funcional, se não é legalmente possível assegurar a duplicação de vencimento e, portanto, a garantia de pagamento ao titular da chefia, bem como àquele que vai desempenhar a coordenação na sua ausência ou impedimento?
13. A nosso ver, e salvo melhor opinião, a gratificação pelo exercício de chefia funcional é uma remuneração que não se reporta ao cargo, porque a chefia funcional não é um cargo, nem está ligada a uma categoria específica do trabalhador. A gratificação pelo exercício de chefia funcional está apenas ligada a uma função específica, tal como o abono para falhas, por exemplo, está ligado à função específica de “movimentar fundos públicos”, sem ligação com a cargo ou categoria do trabalhador.
14. Assim, dada a sua natureza de gratificação funcional, parece-nos que a percepção da gratificação pelo exercício de chefia funcional está dependente do exercício efectivo de funções, tal como a lei prevê expressamente para o abono por falhas (*n.º 4 do art. 217.º do ETAPM*) e, numa perspectiva semelhante, embora não totalmente coincidente, para o subsídio de turno (*n.º 2 do art. 202.º do ETAPM*).
15. Nestes termos, parece que face à lei, a forma mais adequada de tratar e clarificar a situação é a de os despachos de designação das chefias funcionais adoptarem um texto e uma estrutura do seguinte teor, ou semelhante:
- “1. Nomeio para o exercício da chefia funcional designada de “.....”, o funcionário/o agente(*nome*),(*categoria*), com efeitos desde;
2. Nas ausências ou impedimentos do titular superiores a dias, a chefia funcional é assegurada pelo suplente,(*nome*),(*categoria*).
3. Ao titular da chefia funcional, ou ao seu suplente, dependendo do exercício efectivo de funções, é devida uma gratificação de 50% (*ou 25%, se for o caso*) do índice 100 da tabela indiciária, conforme o previsto no despacho (*designar o despacho que autorizou a criação da chefia funcional*) e no n.º 2 do artigo 21.º do Decreto-Lei n.º 86/89/M, de 18 de Dezembro.”
16. A solução referida para as chefias funcionais é aplicável, pelas mesmas razões de base, e com as adaptações necessárias, para o pessoal de secretariado.

Anexo VI

Resposta dos Serviços Públicos

Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública
(A presente versão portuguesa é traduzida pelo Commissariado da Auditoria)

Exmo. Senhor
Dr. Kou Chin Pang
Adjunto do Commissariado da Auditoria da RAEM

Sua referência	Nossa referência	Data
0034/16/2/GCA/2004	0404080040/DMA	08 APR 2004

Assunto: **Relatório de Auditoria de Resultados**

Exmo. Senhor,

Em resposta ao vosso pedido, informamos, V. Exa., que esta Direcção já elaborou o Parecer relativamente ao Relatório de Auditoria do “Estudo sobre gestão e mobilidade do pessoal de secretariado”.

Para os devidos efeitos, junto enviamos, a V. Exa., a sua versão portuguesa e, quanto ao texto em chinês, apresentá-lo-emos mais tarde.

Em relação às medidas, que irão de ser tomadas por esta Direcção, mencionadas na Sugestão f) da página 19, do mesmo Parecer, vamos desenvolver os respectivos trabalhos, depois de estudo mais aprofundado.

Com os melhores cumprimentos.

O Director do SAFP,

José Chu



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

Exercício de funções de secretariado

Relatório do Comissariado da Auditoria

Na sequência do ofício n.º 0065/027/GCA/2004, foi elaborado o parecer conjunto n.º 004/DTJ/PAC/2004 e 013/DMA/PAC/2004, o qual se passa a transcrever.

I – INTRODUÇÃO

O Comissariado da Auditoria (CA), no seu Relatório de Auditoria de Resultados – Estudos sobre a disposição e a administração das funções de secretariado – datado de Janeiro de 2004, faz as seguintes sugestões:

- a) Os serviços devem formular mecanismo de gestão interna para reavaliar periodicamente o regime de disposição do pessoal de secretariado;
- b) Devem definir claramente quais os cargos que necessitam apoios do pessoal de secretariado;
- c) Devem cumprir bem as disposições do “Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau”, incluindo o requisito legal de designação de trabalhadores de níveis 5 a 7 das carreiras da Administração Pública para desempenhar as funções de secretariado e os deveres de assiduidade e de pontualidade;
- d) Devem ponderar a rentabilidade dos custos e escolher um regime com resultado mais eficaz para atribuir compensação de trabalho extraordinário ao pessoal de secretariado;



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

e) Na designação de pessoal para desempenhar funções de secretariado, além de ter necessidade de considerar o nível de confiança do pessoal, como também as suas qualidades e competências de trabalho;

f) Antes da revisão dos diplomas vigentes ou na necessidade de fazer esclarecimento ao princípios da legislação legal relativa aos métodos na prática concreta, a Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública deve dar explicações às normas que tem relação com funções de secretariado, através de instrução, ofício-circular..., aos todos serviços públicos, de modo a obter o resultado de tratamento uniforme.

As sugestões referidas no ponto anterior tiveram em conta o estudo feito por aquele comissariado e os resultados desse mesmo estudo, explanados no referido relatório.

O presente parecer terá como objectivo a análise das questões levantadas e das propostas feitas pelo CA.

II – DIPLOMAS REGULADORES DAS FUNÇÕES DE SECRETARIADO

1 – Ao abrigo do n.º 1 do artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 43/85/M, de 18 de Maio, hoje revogado, o qual “regulamentava as carreiras específicas do funcionalismo do território”, para apoio ao pessoal dirigente poderiam ser criados, em cada direcção, até 2 lugares de secretário, a recrutar de entre oficiais administrativos ou auxiliares técnicos. Ao abrigo do n.º 2 do mesmo artigo, as funções eram desempenhadas em comissão de serviço, mediante escolha do respectivo dirigente, cessando as mesmas na data da cessação da comissão de serviço do dirigente que o tivesse designado ou, a todo o momento, por conveniência de serviço ou a requerimento do interessado.



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

O n.º 3 do artigo fixava a remuneração da função: pelo índice 280, caso o recrutamento fosse feito de entre primeiros oficiais ou auxiliares técnicos principais; pelo índice 250, nos restantes casos.

Já à data o secretariado tinha isenção de horário de trabalho, não tendo direito a qualquer abono por trabalho extraordinário por serviço prestado fora do período normal de trabalho.

2 – Na altura estava, também, em vigor o Decreto-Lei n.º 87/84/M, de 11 de Agosto, o qual estabelecia as Bases Gerais das Carreiras Comuns da Administração Pública de Macau, regulando o artigo 14.º a carreira de auxiliar e o artigo 15.º a carreira administrativa.

O ingresso na carreira de auxiliar técnico era feito no grau 1, mediante concurso de prestação de provas ao qual se podiam candidatar indivíduos habilitados com 9.º ano de escolaridade ou equivalente.

O desenvolvimento da carreira encontrava-se no Mapa 5 anexo ao referido diploma e era o seguinte:

MAPA 5
CARREIRA DE AUXILIAR TÉCNICO

GRAU	CATEGORIA	ESCALÃO		
		1.º	2.º	3.º
3	Principal	325	335	345
2	1.ª classe	285	295	305
1	2.ª classe	250	260	275

O ingresso na carreira administrativa fazia-se, também, no grau 1, de entre indivíduos com aproveitamento em estágio profissionalizante. Ao estágio podiam



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

ser admitidos indivíduos habilitados com o 9.º ano de escolaridade ou equivalente, seleccionados através de concurso de prestação de provas.

O desenvolvimento da carreira encontrava-se no Mapa 6 anexo ao Decreto-Lei n.º 87/84/M, de 11 de Agosto, e era o seguinte:

MAPA 6
CARREIRA ADMINISTRATIVA

GRAU	CATEGORIA	ESCALÃO		
		1.º	2.º	3.º
3	Principal	250	260	275
2	1.ª classe	215	225	240
1	2.ª classe	185	195	205

3 – Da conjugação dos diplomas referidos no número anterior, a remuneração do pessoal que exercia funções de secretariado, dependia do grau de carreira em que o trabalhador se encontrasse. Também, consoante o grau mais ou menos elevado na carreira, o trabalhador poderia ver a sua remuneração mais ou menos acrescida. Assim, e tendo em conta o grau de carreira em que o trabalhador se encontrava, eram as seguintes as diferenças no seu vencimento:

CATEGORIA	ESCALÃO	ÍNDICE	SECRETARIADO	DIFERENÇA
Auxiliar técnico principal / 1.º oficial administrativo	1.º	250	280	+ 30 pontos
Auxiliar técnico principal / 1.º oficial administrativo	2.º	260	280	+ 20 pontos
Auxiliar técnico principal / 1.º oficial administrativo	3.º	275	280	+ 5 pontos



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

CATEGORIA	ESCALÃO	ÍNDICE	SECRETARIADO	DIFERENÇA
Auxiliar técnico 1. ^a classe / 2. ^o oficial administrativo	1. ^o	215	250	+ 35 pontos
Auxiliar técnico 1. ^a classe / 2. ^o oficial administrativo	2. ^o	225	250	+ 25 pontos
Auxiliar técnico 1. ^a classe / 2. ^o oficial administrativo	3. ^o	240	250	+ 10 pontos

CATEGORIA	ESCALÃO	ÍNDICE	SECRETARIADO	DIFERENÇA
Auxiliar técnico 2. ^a classe / 3. ^o oficial administrativo	1. ^o	185	250	+ 65 pontos
Auxiliar técnico 2. ^a classe / 3. ^o oficial administrativo	2. ^o	195	250	+ 55 pontos
Auxiliar técnico 2. ^a classe / 3. ^o oficial administrativo	3. ^o	205	250	+ 45 pontos

4 – Face ao acima exposto, não se pode falar numa verdadeira compensação de função de secretariado. Os trabalhadores que se encontrassem nos graus mais elevados da carreira, no último escalão, pelo exercício dessa função só recebiam mais 5 pontos percentuais.

5 – Com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 86/89/M, a situação alterou-se. Deixou de haver limites para o número de trabalhadores a exercer função de secretariado. O desempenho do conjunto de funções de secretariado deixou de corresponder a um determinado lugar do quadro, tendendo a sua redefinição para a eliminação do posicionamento autónomo de designação funcional de secretário no âmbito do grupo profissional do pessoal administrativo.

De acordo com o n.º 1 do artigo 22.º do referido decreto-lei as funções de secretariado passam a ser exercidas por designação do dirigente máximo de serviço



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

de entre o pessoal inserido nos níveis 5, 6, e 7 do Mapa 3 do anexo I ao referido diploma, conferindo-lhes apenas o direito à percepção de uma remuneração a título de compensação pecuniária, correspondente a 50% do índice 100 (n.º 2 do artigo 22.º).

Preconiza-se, também, com este novo diploma, a gradual extinção dos lugares atribuídos ao cargo de secretariado os quais, como já vimos, eram providos em regime de comissão de serviço. Assim, foi criada a regra de transição do pessoal dos quadros consignada no n.º 1 do artigo 68.º do Decreto-Lei n.º 86/89/M, de 21 de Dezembro, que estabelece a possibilidade de manutenção das comissões de serviço pré-existentes até ao termo da sua duração ressalvada, de harmonia com o mesmo preceito, a extinção da relação jurídica de emprego por consentimento do funcionário e despacho da entidade competente. Ao abrigo do n.º 2 do mesmo artigo, os lugares de secretário eram a extinguir quando vagassem.

6 – Não foi possível apurar quais as razões que levaram o legislador de 1989 a fazer tais opções. Pensamos, contudo, que poderá dever-se a duas ordens de razões:

a) Cada vez maior desenvolvimento dos serviços da Administração Pública, com competências e complexidade acrescidas, levando a que a necessidade de pessoal de secretariado não se subsumisse, apenas, ao órgão de Direcção, mas também às subunidades que compunham os diversos serviços.

b) Pelas maiores exigências da função de secretariado, exigências essas relacionadas não só com o próprio desenvolvimento da administração pública, como também pelo gradual desenvolvimento dos meios necessários ao exercício dessas funções.

IV - FUNÇÕES DE SECRETARIADO

1 – A lei não estabelece qual o conteúdo funcional da função de secretariado. No entanto, através de uma descrição breve das suas funções (modelo teórico),



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

tendo em conta o que se passa noutros países e regiões, poderemos, com maior ou menor rigor, definir o seu conteúdo funcional.

2 – Assim, e no caso de administração pública da RAEM, o objectivo global da actividade consiste em assegurar a organização e execução de actividades de secretariado no apoio à chefia/direcção de um serviço público.

Para a prossecução do seu objectivo, o secretariado pode executar as seguintes tarefas:

TAREFAS

1. Planear e organizar a rotina diária e mensal da chefia/direcção, providenciando pelo cumprimento dos compromissos agendados;

1.1 Organizar a agenda, efectuando a marcação de reuniões, entrevistas e outros compromissos, tendo em conta a sua duração e localização e procedendo a eventuais alterações;

1.2 Organizar reuniões, elaborando listas de participantes, convocatórias, preparando documentação de apoio e providenciando pela disponibilização e preparação do local da sua realização, incluindo o equipamento de apoio;

1.3 Organizar deslocações efectuando reservas de hotel, marcação de transporte, preparação de documentação de apoio e assegurando outros meios necessários à realização das mesmas.

2. Assegurar a comunicação da chefia/direcção com interlocutores, internos e externos, em língua portuguesa, chinesa ou outra:

2.1 Receber chamadas telefónicas e outros contactos, efectuando a sua filtragem em função do tipo de assunto, da sua urgência e da



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

disponibilidade da chefia/direcção, ou encaminhando para outros serviços;

2.2 Acolher os visitantes e encaminhá-los para os locais de reunião ou entrevista;

2.3 Contactar o público interno e externo no sentido de transmitir orientações e informações da chefia/direcção;

2.4 Participar em reuniões, quando necessário.

3. Organizar e executar tarefas relacionadas como expediente geral do secretariado da chefia/direcção:

3.1 Seleccionar, registar e entregar a correspondência urgente e confidencial e encaminhar a restante à fim de lhe ser dada a devida sequência;

3.2 Providenciar a expedição da correspondência da chefia/direcção;

3.3 Redigir cartas/ofícios, memorandos, notas informativas e outros textos de rotina administrativa, a partir de informação fornecida pela chefia/direcção, em língua portuguesa ou chinesa;

3.4 Efectuar o processamento de texto da correspondência e de outra documentação da chefia/direcção;

3.5 Efectuar traduções retroversões de textos de rotina administrativa;

3.6 Organizar e executar o arquivo de documentação de acordo com o assunto ou tipo de documento, respeitando as regras e procedimentos de arquivo.

4. Executar tarefas inerentes à gestão e organização do secretariado:



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

- 4.1 *Controlar o material de apoio ao secretariado, verificando existências, detectando faltas e providenciando pela sua reposição;*
- 4.2 *Organizar processos;*
- 4.3 *Elaborar e actualizar ficheiros de contactos bem como outro tipo de informação útil à gestão do serviço.*

3 – *As actividades específicas destes trabalhadores dependem, também, do tipo de serviço em que exercem funções e do nível de responsabilidade e iniciativa. Nos últimos anos, as funções e a rotina de trabalho dos secretários têm vindo a sofrer importantes alterações, principalmente em resultado do uso crescente do computador pessoal e da generalização dos equipamentos eléctricos e electrónicos que são necessários actualmente, nomeadamente fotocopiadoras de múltiplas funções, os fax, telefones que funcionam como pequenas centrais telefónicas, etc. Este desenvolvimento tecnológico tem levado a que estes profissionais executem as suas tarefas de uma forma mais rápida e com maior qualidade, bem como ao aparecimento de tarefas mais complexas.*

4 – *Na sequência do acima referido, os requisitos que lhes são exigidos têm também evoluído. Deixou de se existir, apenas, que o secretário seja simpático, de confiança, saiba atender telefonemas, tomar notas e receber pessoas. Actualmente, o perfil profissional dos secretários é mais abrangente, nomeadamente pelo conhecimento do inglês e o seu trabalho menos supervisionado, com níveis crescentes de autonomia e responsabilidade. É fundamental, por isso que os secretários de hoje tenham uma forte capacidade de organização e planeamento, um raciocínio concreto e lógico bastante desenvolvido, um apurado sentido prático e a faculdade de saber agir perante situações novas e imprevistas. Um espírito criativo e de iniciativa pode também ajudar a resolver muitos dos problemas que surgem no seu dia-a-dia. É importante, ainda, possuir um forte controlo emocional, pois as situações de pressão e de frustração são comuns e o trabalho de secretariado é, por natureza, rotineiro.*



5 – *Um secretário constitui também para a promoção da organização em que trabalha. É, por isso, imprescindível que possua diplomacia nos contactos que realiza e que fale e escreva correctamente as línguas em que tem de comunicar, bem como possua conhecimento de línguas estrangeiras. Facilidade auditiva e de expressão oral, boa cultura geral, discrição, boa apresentação, pontualidade, amabilidade, assiduidade e gosto pelas relações humanas, são também, qualidades importantes e procuradas pelas entidades empregadoras. Estes profissionais devem ter, ainda, uma boa memória: fixar números, palavras, frase, nomes, vozes e fisionomias é fundamental na sua rotina quotidiana.*

6 – *Para o exercício cabal das suas funções, ao secretário exige-se, ainda, as seguintes competências¹:*

CONHECIMENTOS TEÓRICOS

1. *Língua portuguesa.*
2. *Língua chinesa.*
3. *Noções de organização e administrativa de serviço público.*
4. *Organização do trabalho e gestão do tempo.*
5. *Regime jurídico da Função Pública.*
6. *Informática na óptica do utilizador (processamento de texto, folha de cálculo, apresentações, base de dados, agenda electrónica, correio electrónico e Internet).*
7. *Tipologia e circuitos de documentação.*
8. *Organização e arquivo de documentação.*
9. *Comunicação e relações interpessoais.*
10. *Atendimento e protocolo.*
11. *Tradução e retroversão de textos de rotina administrativa.*
12. *Organização e preparação de reuniões.*

¹ Baseado no "Perfil Profissional" elaborado pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional" e na informação obtida na página electrónica da Associação das Secretárias Profissionais Portuguesas.



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

13. *Segurança, higiene e saúde aplicadas à actividade profissional.*
14. *Materiais e equipamentos de escritório.*
15. *Noções básicas de normas de sistemas de gestão da qualidade.*

CONHECIMENTOS TÉCNICO-PRÁTICOS

1. *Utilizar numa perspectiva global os materiais e equipamentos necessários à execução do trabalho administrativo.*
2. *Aplicar as técnicas de organização e gestão do trabalho na preparação da rotina diária e mensal da direcção/chefia e do secretariado.*
3. *Utilizar as aplicações informáticas e a Internet na elaboração, organização e pesquisa de informação.*
4. *Utilizar as técnicas de registo e expedição de correspondência e de outra documentação.*
5. *Identificar os diferentes tipos de documentos e o circuito de documentação.*
6. *Aplicar as técnicas de classificação, codificação e indexação de documentação na organização e manutenção do arquivo.*
7. *Aplicar as competências linguísticas na comunicação e na redacção de correspondência e de outra documentação em língua chinesa e em língua portuguesa.*
8. *Aplicar as técnicas de protocolo institucional no apoio a reuniões e outros eventos.*
9. *Aplicar as técnicas de organização e pesquisa da informação.*
10. *Identificar necessidades de material de apoio e utilizar os procedimentos adequados com vista à sua reposição.*
11. *Organizar o posto de trabalho de forma a permitir responder às solicitações da chefia/direcção e do público interno e externo ao serviço público.*
12. *Comunicar assertivamente com o público, tendo em conta os objectivos e a cultura do serviço público.*
13. *Facilitar o relacionamento com interlocutores diferenciados.*



14. *Promover um clima de confiança nas relações desenvolvidas no seio do serviço.*
15. *Tomar iniciativa na resoluções de situações concretas com recurso à criatividade, inovação, espírito crítico e qualidade.*

V - COMPENSAÇÃO PECUNIÁRIA

1 – *Se é certo que nem todo o secretariado possui todas as competências acima referidas, para o exercício das suas funções tem que possuir grande parte delas. Assim, compreende-se que o legislador, tendo em conta e antevendo a cada vez maior complexidade e exigências de funções, tenha optado por remunerar o exercício da função com uma compensação pecuniária correspondente a 50% do índice 100. Também, e pela própria natureza da função se compreende que o legislador tenha optado por não remunerar o secretário por trabalho prestado fora do horário normal, uma vez que o dirigente ou chefia que secretaria trabalha frequentemente fora do horário normal de trabalho.*

2 – *No entanto, a compensação pecuniária que o mesmo recebe tem a ver com a exigência da função que exerce e não com o número de horas a mais que o trabalhador venha eventualmente a prestar. E não é pelo facto de, com maior ou menor regularidade, necessitar de trabalhar para além do horário normal de trabalho, que a função que o trabalhador exerce deixa de ter maior complexidade e exigência.*

A compensação pelo exercício das funções de secretariado tem a ver com a natureza das funções exercidas e não com o facto de o trabalhador ser obrigado a prestar trabalho para além do seu horário normal, quando necessário.

VI - DESIGNAÇÃO DO PESSOAL DE SECRETARIADO



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

1 – *Existem países onde a formação na área de secretariado é bastante diversificada, existindo cursos dos mais diferentes níveis de qualificação quer no ensino superior quer no ensino não superior. Nesses países, essa situação deve-se, em parte, às exigências do mercado de trabalho, o qual aceita profissionais com as mais diversas formações. Neste caso, a opção de frequentar um curso de maior ou menor nível de qualificação resulta do tipo de secretariado que se pretende exercer e da ambição na construção de uma carreira, qualificação essa que pode ir até licenciatura.*

2 – *Na RAEM o legislador optou para não exigir, para as funções de secretariado, habilitação de nível superior. Assim, previu que o pessoal designado para o exercício dessas funções esteja inserido nos níveis 5, 6 e 7 do Mapa 3 do anexo I ao Decreto-Lei n.º 86/89/M, de 21 de Dezembro, níveis esses inseridos no grupo de pessoal administrativo e técnico profissional. A habilitação exigido para as diversas carreiras desse grupo vão desde os 9 anos de escolaridade até aos 11 anos de escolaridade.*

3 – *Tem a Administração Pública da RAEM, no entanto, a preocupação de dotar os trabalhadores inseridos nesses grupos de conhecimentos que lhes permitam o melhor exercício das suas funções, nomeadamente as de secretariado. Assim, têm sido organizados variadíssimos cursos : práticas de secretariado de arquivo, de elaboração de documentos, de processamento de texto, utilização de folha de cálculo, etc.*

4 – *Assim, e em princípio, haverá a tendência para a escolha de pessoal de secretariado dentro daqueles que possuem mais habilitações académicas ou profissionais. No entanto, e porque a tal a lei não obriga, nada impede que, ponderados determinados factores, nomeadamente a experiência e a confiança pessoal, que a opção seja feita por um trabalhador com menos habilitação académica ou profissional.*



De qualquer forma a lei só permite que seja designado pessoal inserido nos níveis 5, 6 e 7 do mapa anexo ao Decreto-Lei n.º 86/89/M, de 21 de Dezembro. Há, no entanto, que ter em conta a possibilidade de pessoal inserido nos referidos níveis deter habilitação superior ao legalmente exigido para o exercício daquelas funções.

VII - DEVER DE PONTUALIDADE

1 – O dever de pontualidade é apanágio de todos os trabalhadores. No entanto é óbvio que, em relação a certas funções o seu incumprimento pode causar mais prejuízo ao serviço. Assim, mesmo nos regimes de horário flexível, existem trabalhadores que, pela natureza das suas funções, não podem usufruir desse horário.

2 – Na maioria dos regulamentos de horário flexível dos diversos serviços, existe uma norma que estipula que o regime de horário flexível não dispensa o trabalhador de comparecer ao serviço quando convocado para trabalhos que se realizem dentro do horário normal do seu funcionamento. Também, na maioria dos regulamentos existe um nome que prevê que as dúvidas resultantes da sua aplicação são resolvidas por despacho do dirigente máximo do serviço. Assim, caberá a esse dirigente, no âmbito dos seus poderes de gestão, determinar quais os trabalhadores que, dada a natureza das suas funções, não podem usufruir do horário flexível.

3 – O CA não dá muita informação quanto à falta de pontualidade do pessoal de secretariado. Não refere se os atrasos são frequentes ou significativos, nem as circunstâncias dos mesmos. Por exemplo, ida ao médica ou autorização da chefia para chegar mais tarde pelo facto de, no dia anterior, ter trabalhado muito para além do horário normal de trabalho.



VIII - REMUNERAÇÃO DO PESSOAL DE SECRETARIADO

1 – Ao abrigo do n.º 2 do artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 86/89/M, de 21 de Dezembro, pelo exercício de funções de secretariado o trabalhador tem direito a uma compensação pecuniária correspondente ao índice 100. Ao abrigo do n.º 3, ao pessoal de secretariado não é devida qualquer remuneração pelo trabalho fora do horário normal.

2 – Segundo o disposto no n.º 2 do artigo 81.º do Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau (ETAPM), durante o período de férias não há perda de direitos ou regalias, sendo abonadas ao trabalhador, salvo disposição legal em contrário, as remunerações a que teria direito se se encontrasse em serviço efectivo.

3 – Nos termos do n.º 1 do artigo 174.º do ETAPM, considera-se remuneração qualquer provento que o trabalhador aufera pela circunstância de exercer funções públicas. A compensação pecuniária pelo exercício de função de secretariado acresce, assim, ao vencimento correspondente ao cargo de origem do trabalhador (n.º 2 do artigo 174.º).

Ao contrário do que acontece relativamente ao subsídio de turno e ao abono para falhas, a compensação pecuniária pelo exercício da função de secretariado deve continuar a ser recebida, pelo trabalhador, durante a sua ausência por motivo de férias.

Se atentarmos na redacção do n.º 2 do artigo 202.º do ETAPM, o mesmo refere que “Não há lugar ao pagamento do subsídio de turno nas situações de faltas, férias e licenças e de ausência por motivos disciplinares”. Da mesma forma, o n.º 3 do artigo 207.º estipula que “a percepção do abono para falhas depende do exercício efectivo de funções”.



Face ao exposto, e tendo em conta as sugestões do CA, apresentamos as seguintes conclusões:

Sugestão a): Os serviços devem formular mecanismo de gestão interna para reavaliar periodicamente o regime de disposição do pessoal de secretariado;

⇒ Não resulta claro no relatório qual o objectivo de “formular mecanismo de gestão interna para reavaliar periodicamente o regime de disposição do pessoal de secretariado”. No entanto, se a intenção é sugerir que os serviços avaliem da necessidade de manter determinado trabalhador em funções de secretariado, tendo em conta a evolução das funções e o aumento da sua complexidade, pensamos ser uma boa prática de gestão.

Sugestão b): Devem definir claramente quais os cargos que necessitam apoios do pessoal de secretariado;

⇒ No relatório do CA⁽¹⁾ é referido o seguinte: “A disposição de trabalhadores de secretariado para o pessoal de direcção e chefia que tem necessidades neste aspecto é um acto indispensável. Através do apoio do pessoal de secretariado, os dirigentes e chefias podem concentrar esforços para tratar os trabalhos de gestão e decisão, aumentando deste modo a eficácia administrativa (...). Face às situações todas, não se pode tratar os assuntos acima referidos da mesma maneira. Cada serviço público tem a sua característica e especialidade nos próprios trabalhos, irando mudança acompanhada aos pontos principais de trabalho nos períodos diferentes. Portanto, a disposição do pessoal de secretariado para prestar apoio e enfrentar a necessidade das operações diárias, deve ser guiada por situações reais (...)”.

⇒ Parece que a intenção do legislador foi de encontro à opinião acima referida. Efectivamente, nem todos os serviços são iguais, cabendo ao seu dirigente máximo, nos seus poderes de gestão, decidir do número e das necessidades do pessoal,

⁽¹⁾ Página 11



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

nomeadamente de secretariado. Por esses facto, não impôs o legislador limite ao número de pessoal a exercer as referidas funções.

⇒ No entanto, e dada o panorama actual de desenvolvimento e modernização dos serviços, cada vez mais os seus dirigentes e chefias dependem de bons secretários para o bom exercício dos seus cargos. Raras, serão certamente as chefias que, para um bom desempenho, não necessitem de um bom secretário.

Sugestão c) c) Devem cumprir bem as disposições do “Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau”, incluindo o requisito legal de designação de trabalhadores de níveis 5 a 7 das carreiras da Administração Pública para desempenhar as funções de secretariado e os deveres de assiduidade e de pontualidade;

⇒ Parece resultar claro da lei que o pessoal designado a exercer funções de secretariado deve se designado de entre os trabalhadores inseridos nos níveis 5, 6 e 7 do Mapa 3 do Anexo I do Decreto-Lei n.º 86/89/M, de 21 de Dezembro.

Sugestão d) Devem ponderar a rentabilidade dos custos e escolher um regime com resultado mais eficaz para atribuir compensação de trabalho extraordinário ao pessoal de secretariado;

⇒ A compensação pecuniária dada pelo exercício de funções de secretariado destina-se, exactamente, numa compensação pelo desempenho dessa função específica. Essa compensação não tem que ser equacionada, comparada ou medida em função do número de horas que o trabalhador presta para além do horário norma de trabalho.



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

Sugestão e) e) Na designação de pessoal para desempenhar funções de secretariado, além de ter necessidade de considerar o nível de confiança do pessoal, como também as suas qualidades e competências de trabalho;

⇒ *Como para o exercício da qual quer função, pensamos ser tendência de qualquer chefia a escolha do trabalhador que a mesma considere mais apto ao exercício de funções.*

⇒ *Como atrás referimos, as qualidades exigidas a um bom secretário podem ser variadíssimas e deverão ter em conta inúmeros parâmetros.*

⇒ *Embora a maior habilitação académica possa resultar num melhor desempenho, nem sempre é forçoso que tal aconteça. Por outro lado, a formação só é eficaz se for de qualidade. Poderá o trabalhador ter frequentado inúmeras acções de formação, sem que as mesmas fossem de qualidade ou sendo-o, os trabalhadores não as tenham sabido aproveitar. Assim, não poderá ser pelo inúmero de cursos que o trabalhador detém que se poderá avaliar da sua qualidade para o exercício de determinada função.*

⇒ *Há que ter, também em conta que a experiência e as capacidades pessoais de um trabalhador podem fazer dele um excelente profissional.*

⇒ *Pensamos, também, que o legislador deixou, intencionalmente, flexibilidade de recrutamento pelas características especiais da função de secretariado apelarem a uma relação interpessoal contínua entre a chefia e o secretário. Tal relação pressupõe uma constante exposição do secretário a documentos e situações de elevada confidencialidade, pelo que além do profissionalismo é importante a confiabilidade do trabalhador, tanto mais que, actualmente, para o exercício da função não se exige formação específica.*



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

Sugestão f): Antes da revisão dos diplomas vigentes ou na necessidade de fazer esclarecimento ao princípios da legislação legal relativa aos métodos na prática concreta, a Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública deve dar explicações às normas que tem relação com funções de secretariado, através de instrução, ofício-circular..., aos todos serviços públicos, de modo a obter o resultado de tratamento uniforme.

⇒ Aguarda-se orientação superior quanto à emissão de ofício-circular. No entanto para uma análise mais aprofundada das funções de secretariado na Administração da RAEM, sugere-se que se proceda a uma descrição e análise de funções por amostragem nos vários serviços, que permita detectar, nomeadamente, se no contexto actual, se justifica, nomeadamente, uma exigência de formação específica de secretariado ou conhecimentos de outras línguas ou quaisquer outras exigências que se venham a constatar com a referida análise.



澳門特別行政區政府
Governho da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

審計長 台啓
**Exma. Senhora
Comissária da Auditoria
Macau**

來函編號
Sua referência

來函日期
Sua comunicação de

發函編號
Nossa referência

澳門郵政信箱464號
C. Postal 464 - Macau

14/DIR/04

事由：
Assunto

**衡工量值式審計 秘書職務
Auditoria de Resultados – Secretariado.**

就 貴署 2004 年 1 月 20 日第 0033/15/2/GCA/2004 號公函，為著第 11/1999 號法律第 12 條第 3 款之效力，已把有關題述事宜的審計審查撮要傳送我們。

Pelo vosso ofício n.º 0033/15/2/GCA/2004, de 20.01.2004, foi-nos transmitido o resumo das verificações de auditoria relativas ao assunto mencionado em epígrafe, nos termos e para os efeitos do n.º 3 do artigo 12.º da Lei n.º 11/1999.

財政局作為審計對象的身份表示：

Em resposta a Direcção dos Serviços de Finanças, na qualidade de *sujeito a auditoria*, diz:

(a) 就履行秘書職務的人員職級問題，尤其是被發現有一位負責該職務的女工作人員屬於高級技術員職級的事實，認為有需要重申本人第 32/DIR/2003 號公函已及時傳達的一切。

(a) Quanto à questão da categoria do pessoal que desempenha a função de secretariado, designadamente quanto ao facto de ter sido detectada a existência de uma trabalhadora com essas funções que pertence à categoria de técnico-superior, julgo de reafirmar tudo o que tive



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

oportunidade de transmitir pelo meu ofício n.º 32/DIR/2003.

眾所週知，12月21日第86/89/M號法令第22條載明秘書職務的賦予的形式限制，禁止該法令附件一表三第五、第六及第七級別以下之人員擔任。

É consabido que o artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 86/89/M, de 21 de Dezembro, postula uma limitação formal para atribuição das funções de secretariado, inibindo que as mesmas possam ser assumidas por pessoal com nível inferior a 5 e superior a 7, por reporte ao mapa 3 do anexo I ao mesmo Decreto-Lei.

基於該規範的字面解釋不成疑問，容許本人不同意此為更合適的解釋方法，特別是當所顯示的標準是完全形式的。

Não pondo em causa a interpretação literal da norma em apreço, permito-me discordar que seja essa a via interpretativa mais adequada, em especial quando o critério assumido é puramente formal.

本人深信第22條第1款的限制旨在為執行秘書職務的公務員的選擇而設立的最低規則，從而不會隨機選中較低學歷資格的人員，更不會因為專業經驗的重要性而取得特殊才能的工人及助理員被選中，因而忽視該職務的尊嚴。

É minha convicção que os limites impostos pelo n.º 1 do artigo 22.º mais não visam do que estabelecer regras mínimas para a escolha de funcionários para o exercício das funções de secretariado, de modo a que não se ponha em causa a dignidade dessas funções pela escolha aleatória de pessoal menos qualificado para o efeito em termos de escolaridade, tendo-se, inclusivamente, optado por não dar qualquer relevo a aptidões especiais que o pessoal operário e auxiliar possa ter adquirido por via da experiência profissional.



澳門特別行政區政府
Governho da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

此外，同一規範所規定的最高限制是第七級，絕對是由於以擁有高等學術培訓的公務員履行秘書職務表示對一個更具專長人員的較少利用的見解，再者，依本人看法，如果高級技術員接受任命為局長秘書是對其尊嚴的貶低，則此是錯誤的前提。

Por contraponto, o limite máximo imposto pelo mesmo normativo por referência ao nível 7, só pode ter a sua génese no facto de se entender que o exercício das funções de secretariado por funcionários detentores de formação académica superior se traduziria num menor aproveitamento do pessoal mais qualificado, partindo, a meu ver, do pressuposto errado de assistir menor dignidade a um técnico superior caso este aceite ser designado secretário pessoal de um director de serviços.

因此，本人重申係完全形式的，本人認為，透過第 22 條第 1 款的擴張性解釋，以所履行的職務的實質性，任命行政當局高級技術員作為擔任秘書職務的理由不構成任何應被制裁的違法性。

Neste contexto, que reafirmo é puramente formal, julgo que a justificação da designação de técnicos superiores da administração para as funções de secretariado por interpretação extensiva do n.º 1 do artigo 22.º, com recurso à materialidade das funções a exercer, **não constitui qualquer ilegalidade que deva ser sancionável.**

除了 12 月 21 日第 86/89/M 號法令第 22 條的形式嚴格性外，我們應以該法定概念的擴張性解釋的更彈性及可能性的實用標準闡述。

A par da rigidez formal do artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 86/89/M, de 21 de Dezembro, temos de colocar critérios materiais mais flexíveis, potenciadores da interpretação extensiva do preceito legal em apreço.

如果清楚理解對於局長秘書在專業方面所定的要求可以是非常多方面的，且在本人批示或分配予各附屬單位前負責過濾技術性質的不同問題的責任，在同一時間，被要



澳門特別行政區政府
Governho da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

求適當回答透過電話或親身向局長作出的請求。

Como bem se compreenderá as exigências que são feitas em termos profissionais à secretária pessoal de um Director de Serviços, podem ser as mais variadas e passam pela obrigação de filtrar diversas questões de natureza técnica antes de me serem presentes para despacho ou para distribuição pelas diversas subunidades, ao mesmo tempo que é exigido que se saiba dar uma resposta devidamente sustentada às sucessivas solicitações formuladas por telefone ou pessoalmente junto do Director dos Serviços.

倘我們結合所有這些，在領導及主管以及秘書職務據位人之間必須存在相當深厚的信任，本人堅信第 22 條的規則是純粹陳述性且只要說明理由，正如此情況 — 並非完全形式的選擇標準的採用，則擴張性解釋應是可以的。

Se a tudo isto juntarmos a necessidade de existir a mais profunda confiança entre o detentor de um cargo de direcção e chefia e o seu secretariado, tenho como certo que a regra do artigo 22.º tem de ser meramente indicativa e susceptível de interpretação extensiva sempre que se justifiquem, como é o caso, a adopção de critérios de escolha que não sejam puramente formais.

此外，不可以把所有部門或公共實體的要求視為統一。很多情況 — 包括財政局 — 不能肯定第五至七級的人員具有履行秘書職務的足夠能力。這些要求以每一領導人或主管所希望其秘書達到的效率及效力等級訂定，因此，分配任用的工作人員的特有特性的訂定歸領導人或主管負責，這明確地可以結合或不結合 12 月 21 日第 86/89/M 號法令第 22 條，不妨礙其允許延伸至其他工作人員組別。

Acresce que não se pode considerar unificadamente as exigências de todos os serviços ou entidades públicas. Em muitos casos — nestes se incluindo a DSF — não basta afirmar que os níveis 5 a 7 são susceptíveis de providenciar pessoal com capacidade suficiente para as funções de secretariado. Essas exigências deverão ser definidas com base no grau de eficiência e de



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

eficácia que cada dirigente ou chefia pretende retirar do seu secretariado, cabendo-lhe, por isso, a definição das características especiais dos trabalhadores a afectar, que poderão ou não coadunarse expressamente com o artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 86/89/M, de 21 de Dezembro, sem embargo da extensão que o mesmo permite a outros grupos de trabalhadores.

在此，作出結論，我們不接受審計批評。

Donde, em conclusão, não perfilhamos o comentário de auditoria.

(b) 對於秘書人員提供工作時數少於《公共行政工作人員通則》所載的每週工作 36 小時，財政局反對存在任何這種情況。

(b) A DSF repudia a existência de qualquer situação em que tenha existido a prestação de menos de 36 horas de trabalho semanais nos termos estipulados pelo ETAPM por parte do pessoal de secretariado.

承認可能發生這樣的情節 — 由於這些工作人員獲免除受勤謹監督或基於忘掉記錄其工作時段，便可能顯示出較少的工作時間。但是，我們可以保證，沒有任何工作人員不遵守他們義務的情況，本人堅信所有他們將比法定所要求的履行得更好。

Admite-se que possam ter ocorrido circunstâncias em que esses trabalhadores por estarem dispensados de controle de assiduidade ou por esquecimento de registarem o seu período de trabalho possam aparentar uma prestação menor de tempo de trabalho. Contudo, podemos garantir que, em caso algum, os trabalhadores deixaram de cumprir com as suas obrigações, sendo minha convicção que todos eles terão cumprido bem mais do que o legalmente exigido.

依本人的觀點，我們不能再一次陷入分析記錄及文件的錯誤中，除非沒有部門內部規則的深入認知，否則，得出的並非真實的結論。

Não podemos, a meu ver, cair mais uma vez no erro de analisar documentos e registos



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

sem que exista um profundo conhecimento das regras internas dos Serviços, sob pena de se retirarem conclusões que não são verdadeiras.

(c) 就報酬問題的審計審查，本人覺得相當嚴重。

(c) Bem mais grave me parece ser a verificação da auditoria quanto à questão das remunerações.

除非有更好意見，否則，本人認為，透過明確表示局長辦公室及主管人員的秘書職務與在財政局內運作的委員會的秘書職務的執行所生的報酬競合的斷言是非常嚴重的錯誤。

Salvo melhor opinião reputo de erro gravíssimo a afirmação mediante a qual se expressa da concorrência de remunerações decorrentes do exercício conjunto de funções de secretariado do pessoal de direcção e chefia com as de secretariado de Comissões que devam funcionar na DSF.

為著從此以後更清晰，在為稅項及稅捐的評定或複評的課稅性質的委員會範疇內的秘書職務在《公共行政工作人員通則》中或在其他任何擔任公職的法規中並沒有法律依據。這些委員會是特別在每一課稅規章或法律中規定，從這裡，同樣派生出按給予該委員會委員所訂定的相同規定而予無投票權秘書的報酬支付義務。

Para que fique desde já bem claro, as funções de secretariado no âmbito das Comissões de natureza tributária para fixação ou revisão de contribuições e impostos não encontram base legal no ETAPM ou em qualquer outro diploma enformador do exercício de funções públicas. Estas Comissões encontram-se previstas especialmente em cada um dos Regulamentos ou Leis Tributárias, daqui derivando também a obrigação de pagamento ao secretariado sem direito a voto de uma remuneração em termos idênticos ao fixado para os vogais dessas mesmas Comissões.



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

同時係局長辦公室或主管秘書且為委員會秘書的工作人員的事實並沒有任何法定障礙，在效率上向每一實體分開執行職務才是重要。

O facto de existirem trabalhadores que são simultaneamente secretários de direcção ou chefia e secretários das Comissões não encontra qualquer obstáculo legal, sendo essencial separar eficazmente o exercício de funções junto de cada entidade.

因此，不可向局長辦公室及主管的秘書要求承擔委員會的秘書職務，特別注意，該等工作在所述職務的一般內容中並沒有任何明確規定。因而，甚至該等工作缺乏刊登於政府公報的經濟財政司司長批示，為著此效力，通過此批示明確作出委任，很明顯，從屬於正常工作時間的每一工作人員在正常工作時間以外工作，報酬的支付是預料中的必然結果。

Assim, não pode ser exigível ao secretariado de direcção e chefia que assuma sem mais o secretariado das comissões, tendo em especial atenção que tais tarefas não encontram qualquer expressão no conteúdo comum das funções em apreço. Por isso mesmo tais tarefas carecem de Despacho do Secretário para a Economia e Finanças, com publicação em *Boletim Oficial*, mediante o qual é feita a nomeação expressa para este efeito, mediante o pagamento de uma remuneração, obviamente sabendo-se de antemão que o trabalho se realizará fora das horas de trabalho normal a que cada trabalhador está adstrito.

因此，歸根到底，我們認為委員會的秘書職務如局長辦公室及主管編制的秘書的延伸並非恰當的，特別是因為及首先存在排除《公共行政工作人員通則》的適用的課稅性質的明確規範，且決定透過非來自公務員資格的特殊報酬的這些職務的委任。

Donde, em conclusão, não é lícito referirmos o secretariado às Comissões como uma extensão do secretariado aos quadros de direcção e chefia, considerando, em especial e para o



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

primeiro, a existência de uma norma expressa de natureza tributária que afasta a aplicação do ETAPM e que determina a nomeação para essas funções mediante uma remuneração específica não decorrente da qualidade de funcionário público.

(d) 最後，涉及勤謹監督的免除是構成《公共行政工作人員通則》第 79 條的不遵守，本人認為，此時此刻，必須指出此監督的豁免是基於本人認為合適而是本人行政上所作的決定。

(d) Por fim e no que tange à dispensa do controlo de assiduidade, o que constituiria um incumprimento ao artigo 79.º do ETAPM, julgo desde já ser de referir que essa isenção de controlo foi por mim determinada administrativamente, em termos que reputo adequados.

要不然，任何其他選擇根本不能否認為本人秘書辯解所說的。

Qualquer outra opção, seria, aliás, a negação do que ficou dito para justificar o meu secretariado.

在其職務範圍內，除了法定的正常工作時段外，秘書係必須要在部門出現及逗留。

No âmbito das suas funções o secretariado está obrigado a comparecer e a permanecer no serviço muito para além daquele que seria o seu período de trabalho normal, nos termos legalmente impostos.

此外，必須跟進財政局局長工作節奏的公務員非意料之中的其他事情。這個要求，本人曾認為，且現在認為，在此例外情況中，給予免除遵守《公共行政工作人員通則》第 77 條所指的每週工作 36 小時的勤謹及守時監督基本上是更公正。

Aliás, outra coisa não seria de esperar de funcionários que têm de acompanhar o ritmo de trabalho do director dos Serviços de Finanças. Com tal exigência julguei, e ainda julgo, ser da



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

mais elementar justiça permitir neste caso excepcional a dispensa do controlo de assiduidade e pontualidade, sempre no pressuposto de que se cumprem as 36 horas de trabalho semanais a que se refere o artigo 77.º do ETAPM.

台安

Com os melhores cumprimentos,

二零零四年二月 日於澳門財政局

Direcção dos Serviços de Finanças, em Macau, aos 4 de Fevereiro de 2004.

局長

O Director dos Serviços

艾衛立

(Carlos F. A. Ávila)

Direcção dos Serviços de Trabalho e Emprego

(A presente versão portuguesa é traduzida pelo Comissariado da Auditoria)

Exma. Senhora

Comissária da Auditoria da RAEM

Sua referência	Sua comunicação de	Nossa referência	Data
0020/7/2/GCA/04	13/01/2004	00669/SPEGA-DAF	26/01/2004

Assunto: **Auditoria de Resultados – Secretariado**

Exma. Senhora,

Relativamente ao solicitado, no ofício em referência, informa-se, V. Exa., que esta Direcção de Serviços reconhece as verificações de auditoria desse Comissariado e aceita as respectivas recomendações.

Com os melhores cumprimentos.

O Director,

Shuen Ka Hung

Conselho de Consumidores

(A presente versão portuguesa é traduzida pelo Comissariado da Auditoria)

Exmo. Senhor
Dr. Kou Chin Pang
Adjunto do Comissariado da Auditoria da RAEM

Sua referência	Sua comunicação de	Nossa referência	Data
0020/7/2/GCA/04	14/01/2004	CC/CE/2004/034	05/02/2004

Assunto: **Resposta à Auditoria de Resultados – Secretariado**

Exmo. Senhor,

Acusamos a recepção do vosso ofício. No que diz respeito à questão do pessoal de secretariado, deste Conselho, a receber duas compensações, e tendo em consideração que a verificação de auditoria, efectuada por este Comissariado, é referente ao ano de 2001, informa-se, V. Exa., que, de acordo com as instruções desse Comissariado, este Conselho suspendeu, a partir do ano de 2002, a compensação de horas extraordinárias ao pessoal que exercia as funções de secretariado. Esperamos poder continuar a receber orientações, desse Comissariado, para aperfeiçoar os nossos trabalhos.

Para quaisquer esclarecimentos e acompanhamento, é favor mandar contactar com a D.^a Tam Mio Xun, deste Conselho, pelo telefone 9887317.

Com os melhores cumprimentos.

O Presidente da Comissão Executiva,

Alexandre Ho

澳門金融管理局
AUTORIDADE MONETÁRIA DE MACAU

致： 澳門特別行政區審計署
高展鵬助理審計長台啟

編號 753/2004-AMCM-CA 號
N/Ref^o

Exm^o Senhor
Dr. Kou Chin Pang
Adjunto da Comissão de Auditoria
RAEM

事項： 衡工量值式審計－秘書職務

ASSUNTO: RELATÓRIO DE AUDITORIA DE RESULTADOS – FUNÇÕES DE SECRETARIADO

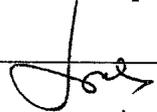
高展鵬助理審計長台鑒
Exm^o Senhor,

貴署於二零零四年一月十三日所寄來的第 0020/7/2/GCA/04 號公函已收悉。首先，藉此機會對 貴署再次就公共機關內部運作完成一份詳細的分析報告表示祝賀。事實上，過去本澳並沒有關於這方面的專門研究，期望有關報告的最後文本完成後，可為公共機關提升工作效率，並提供重要的啟示作用。

Acusamos a recepção da v/prezada circular no. 0020/7/2/GCA/04, de 13.01.04, congratulando-nos com mais um trabalho pormenorizado de análise do funcionamento de mais um aspecto que tem sido descurado em Macau. Esperamos que o relatório final possa ser revelador e útil para se melhorar a eficiência dos serviços públicos.

就上述來函，本局有如下意見冀與 貴署分享。現代人力資源管理哲學所重視的是如何適當引導人員提升工作效益及表現，至於守時規定的監察工作，應屬於主管行政及人事工作的部門所負責跟進，亦更能彰顯一視同仁和公平公正的管理態度。

Em relação ao ofício em apreço, queremos manifestar as seguintes opiniões. Na teoria moderna de gestão de recursos humanos, o que importa é a adequada motivação do pessoal para um aumento da eficácia e operacionalidade (“performance”), sendo que a vigilância do cumprimento das normas de pontualidade e assiduidade cabe primordialmente ao sector que



tem à sua responsabilidade o serviço administrativo ou de pessoal, reforçando-se assim a atitude impessoal e justa de administração.

本局各行政委員及部門主管均主力履行關乎機構目標的職務以及相關重要決定的準備及制定工作，此外，亦會計劃、組織及協調各部門及／或分支部門的活動以及人事的調配。

Os administradores e dirigentes da AMCM estão focalizados para assumirem funções de preparação das grandes decisões no quadro dos objectivos da instituição e de colaboração na definição das mesmas, bem como de programação, organização e coordenação das actividades das unidades e/ou sub-unidades e, num plano de relações humanas, de motivação dos seus subordinados.

本局認為，除了守時以外，我們更加重視員工的生產力、團隊的工作成果及精神。現行秘書的委任制度，不僅容許即時更換多次缺勤或不足法定三十六小時工作的員工，此制度亦同時容許即時更換工作效率未能達到要求的員工。

Na AMCM, acima da pontualidade, prezam-se também a produtividade (“performance”), o espírito e o trabalho em equipa. O sistema em vigor, de nomeação de secretários, permite a imediata substituição de elementos que não só derem muitas faltas ou que não cumprirem as 36 horas de trabalho legais, mas também dos que não puderem atingir um grau necessário de eficiência.

此外，本局希望重申以下兩點：

Por outro lado, queremos reiterar os seguintes dois pontos:

1. 首先，與其他公共機關相反，本局並沒有專門的秘書職位。現時是委任擔任文員職務的員工協助行政委員及部門主管工作。其中行政委員會各成員的秘書，更會被要求他們在正常辦公時間後特別候命工作，但僅收取一筆候命津貼而並非超時工作津貼，須知後者可收取較高金額。至於部門主管的秘書並未因獲委任為秘書而收取任何候命或超時工作津貼。

Em primeiro lugar, não existem na AMCM lugares de secretários especializados,



ao contrário do que sucede noutros serviços públicos. Aqui são simples trabalhadores administrativos que foram nomeados para dar apoio aos administradores e dirigentes. Aos secretários dos membros do Conselho de Administração exige-se a sua disponibilidade horária permanente, especialmente após o horário normal do expediente, para o que recebem apenas um subsídio de isenção de horário, em vez de horas extraordinárias que, de forma contrária, lhes seriam mensalmente devidas em montantes mais significativos. Os secretários dos dirigentes ainda por cima não auferem, pela designação de secretariado, qualquer subsídio nem horas extraordinárias por esse trabalho.

2. 此外，上述員工的工作時間亦不限於公共部門的正常辦公時間，事實上，無論是部門主管或行政委員會均會經常要求他們的秘書在正常辦公時間以外工作。當倫敦及紐約的國際金融市場正在運作時或是有需要為本局其他範疇內的項目工作時，甚至會要求他們在本地的政府假期期間工作。

Em segundo lugar, o serviço desse pessoal não está limitado ao horário normal de funcionamento dos serviços públicos, pois os dirigentes e administradores que serve, requerem o seu apoio fora das horas do expediente e, amiúde, em dias em que a função pública local descansa, quando os mercados financeiros internacionais de Londres e de Nova Iorque estão em efervescência ou actividades extraordinárias têm lugar no âmbito da AMCM.

僅上述兩點足以支持本局已向 貴署提出的建議，即不應把本局的秘書歸納為 貴署現時所針對研究的秘書人員的範疇內。事實上，為履行“澳門金融管理局組織章程所規定的職務，工作時間不可以脫離金融體系的運作時間...”（一九九五年二月二十日第 007/95 號內部通告），而國際市場亦不會按照我們的時間表運作的。我們不認為把本局的秘書人員與其他公共部門秘書人員相比是公平的，理由是後者按照第 86/89/M 號法令第二十二條的規定是有特別的待遇安排。其實最重要的是，在有需要的時候，即使是在工餘時間，亦有最適當的工作人員在工作，而又不需要施以法律規定作出強制。



Bastariam estas duas razões para que a apreciação do pessoal do secretariado da AMCM tivesse sido excluída do universo em apreço, como foi sugerido anteriormente. Pois, como se deve compreender, em virtude das “funções estatutárias cometidas à AMCM, o horário de trabalho nesta instituição não pode dissociar-se do prosseguido pelo sistema financeiro...” (circular interna no. 007/95, de 20.02.95), nem os mercados internacionais agem de acordo com o nosso horário. Não nos parece pois justo compará-los com os outros secretários que, nos serviços públicos, têm um tratamento diferenciado, acordado pelo artigo 22º. do D.L. no. 86/89/M. O que interessa é que, nos momentos em que são precisas, as pessoas adequadas estejam a fazer o seu trabalho, ainda que fora das horas e sem necessidade de as obrigar por imposições legais.

肅此，順頌 台祺！

Com os nossos melhores cumprimentos.

澳門金融管理局

AUTORIDADE MONETÁRIA DE MACAU

行政委員會

Pel'O Conselho de Administração



盧文輝謹覆

RUFINO DE FÁTIMA RAMOS

行政委員

Administrador

二零零四年二月五日

Macau aos 5 de Fevereiro de 2004



司法警察局
POLÍCIA JUDICIÁRIA

澳門特別行政區
審計署審計長
Ex^ª Senhora
Comissária da Auditoria da RAEM

來函編號
Sua referência

來函日期
Sua comunicação de

發函編號
Nossa referência

澳門龍嵩街
Rua Central, Macau

01159/DGP

04/02/2004

事由：
Assunto

就 貴署 1 月 13 日第 0020/7/2/GCA/2004 號來函，謹通知 閣下司法警察局要求所有工作人員包括擔任秘書職務的人員均須準時上下班，如有遲到，均須作出解釋，而所援引之理由不充分時，將根據《澳門公共行政工作人員通則》第 88 及 90 條之規定，視為不合理缺勤。

另通知 閣下工作人員必須就有關合理遲到作出補時工作，以免違反《澳門公共行政工作人員通則》第 77 條第 1 款之規定。

此 順頌
公祺

Relativamente ao V/Ofício n° 0020/7/2/GCA/2004, de 13 de Janeiro, somos informar V. Ex^ª de que esta Polícia Judiciária exige a todos os seus trabalhadores, incluindo ao pessoal que exerce as funções de secretariado, a pontualidade ao serviço exigindo-lhes justificação do motivo de eventuais atrasos que, caso não se considere justificação bastante será considerado como falta injustificada, nos termos dos artigos 88° e 90° do E.T.A.P.M. em vigor.

Mais se informa de que pelos atrasos devidamente justificados os trabalhadores têm que fazer a devida compensação pelo que não há, por parte deste pessoal, qualquer violação ao disposto no n°1 do artigo 77° do mesmo Estatuto.

Com os melhores cumprimentos.

局長
O Director,


黃少澤
Wong Sio Chak

DGP
hc/cc

Estabelecimento Prisional de Macau

(A presente versão portuguesa é traduzida pelo Comissariado da Auditoria)

Exmo. Senhor

Adjunto do Comissariado de Auditoria

Sua referência	Sua comunicação de	Nossa referência	Data
0020/7/2/GCA/04	13/01/2004	00479-OF/EPM/2004	30/01/2004

Assunto: **Resposta à Auditoria de Resultados – Secretariado**

Exmo. Senhor,

Relativamente ao ofício desse Comissariado, em que se refere estar, um intérprete-tradutor, a exercer funções de secretariado, este Estabelecimento Prisional, nos termos do n.º 3, do artigo 12º da Lei n.º 11/1999, informa, V. Exa., que:

1. O artigo 22º (Secretariado), do Decreto-Lei n.º 86/89/M, estipula que, a Administração deve designar pessoal, dos níveis 5 a 7, para o exercício das funções de secretariado, e que este é compensado por um valor pecuniário fixo;
2. Embora este Estabelecimento Prisional tenha designado um intérprete-tradutor para exercer funções de secretariado, este não é abrangido pela compensação pecuniária fixa;
3. Este Estabelecimento Prisional concorda, com as opiniões desse Comissariado, quanto ao conteúdo de funções que o pessoal técnico deve exercer. Portanto, este Estabelecimento Prisional, em 24 de Janeiro de 2003, transferiu o dito funcionário para a subunidade correspondente às características das suas funções. Em simultâneo, conforme as disposições legais, designámos outro trabalhador para exercer as funções de secretariado, com vista a adoptar medidas adequadas à gestão de recursos humanos e atingir o objectivo de utilização eficaz do pessoal.

Com os melhores cumprimentos.

RAEM, a 30 de Janeiro de 2004.

O Director do EPM,

Lee Kam Cheong



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
旅遊局
Direcção dos Serviços de Turismo

審計長閣下

Exma. Senhora Comissária
da Auditoria

來函編號
Sua referência

來函日期
Sua comunicação de

發函編號
Nossa referência

澳門郵政信箱三零零六號
Apartado 3006 - MACAU

0030/14/2/GCA/2004 15/01/2004

02/CONF./DAF/2004

事由：
Assunto

回覆衡工量值式審計 – 秘書職務

Resposta à Auditoria de Resultados - Secretariado

就貴署 2004 年 1 月 15 日第 0030/14/2/GCA/2004 號公函，本局現覆如下：

Em resposta ao v/ofício n° 0030/14/2/GCA/2004 de 15/01/2004, informa-se a V. Ex^a que:

1. 貴署對秘書職務補償意見是“以固定金錢形式發放，擔任秘書職務的人員在辦公時間以外提供服務，是不應收取任何報酬的”。本局接受貴署的觀點，並在日後按照貴署的指引執行，擔任秘書職務人員除固定金錢補償外，不再發放任何超時工作之補償。另對已發放超時工作之補償者，本局已要求其退回有關補償。

Tomámos boa nota dos esclarecimentos emitidos por esse Comissariado quanto “ao pessoal de secretariado que é atribuída a compensação pecuniária não é devida qualquer remuneração pelo trabalho prestado fora do horário normal”, e, em conformidade, passaremos a adoptar este procedimento de não atribuição, de qualquer remuneração ao pessoal de secretariado pelo trabalho extraordinário, excepto a compensação pecuniária, e solicitação de devolução das remunerações pelo trabalho extraordinário indevidamente atribuídas a qualquer trabalhador.

2. 至於本局秘書在採用彈性上班時間制度的安排上，本局理解秘書作為協助領導或主管人員工作，而按 12 月 21 日第 85/89/M 號法令第 7 條規定，領導及主管人員無固定辦公時間，經召喚後隨時返回有關機關之義務，且不免除須遵守一般勤謹的義務及遵守正常辦公時數，故此本局擔任秘書職務的人員會配合有關領導或主管人員的辦公時間而工作，但擔任該等職務並不影響享受彈性上班時間制度。



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
旅遊局
Direcção dos Serviços de Turismo

Quanto à aplicação do regime de horário flexível de trabalho ao pessoal de secretariado julgamos que, de acordo com o artigo 7.º do Decreto-Lei n.º 85/89/M, de 21 de Dezembro, “O pessoal de direcção e chefia está isento de horário de trabalho, e, a qualquer momento, comparece ao serviço quando chamado e não dispensa a observância do dever geral de assiduidade nem o cumprimento da duração normal de trabalho”, pelo que, o pessoal de secretariado deste Direcção dos Serviços, que presta serviço de apoio à direcção e chefia, deve cumprir um horário de trabalho em consonância com o do pessoal de direcção e chefia, donde o uso fructo do regime de horário flexível não é incompatível com o exercício de tais funções.

順頌
台祺

Com os melhores cumprimentos.

2004年2月 日於旅遊局。

Direcção dos Serviços de Turismo, aos 4 de Fevereiro de 2004.

局長

O Director dos Serviços,

João Manuel Costa Antunes(安棟樑)

Instituto de Acção Social

(A presente versão portuguesa é traduzida pelo Comissariado da Auditoria)

Exma. Senhora
Comissária da Auditoria

Nossa referência	Data
0465/037/DIAF/2004	02/02/2004

Assunto: **Secretariado**

Exma. Senhora,

Apesar deste Instituto e esse Comissariado terem diferentes opiniões sobre a compensação das funções de secretariado, o IAS, após este esclarecimento, sente a importância da consulta, relativa à compreensão das disposições do Comissariado e concorda em adoptar, no futuro, as V/recomendações, quando se tratarem idênticos problemas.

Com os melhores cumprimentos.

O Director,

Ip Peng Kun

Instituto do Desporto

(A presente versão portuguesa é traduzida pelo Comissariado da Auditoria)

Exmo. Senhor
Dr. Kou Chin Pang
Adjunto do Comissariado da Auditoria da RAEM

Sua referência	Sua comunicação de	Nossa referência	Data
0020/7/2/GCA/04	13/01/2004	0278/02/DAF-C/2004	05/02/2004

Assunto: **Auditoria de Resultados – Secretariado**

Exmo. Senhor,

Acusamos a recepção do ofício n.º0020/7/2/GCA/04, de 13 de Janeiro de 2004, desse Comissariado. Em relação à questão sobre o atraso do pessoal de secretariado, mencionado no ofício, informa-se, V. Exa., que:

Este Instituto, depois de verificar os registos de assiduidade dos meses de Agosto e Setembro de 2002, detectou que só existia um funcionário, que exercia funções de secretariado no Gabinete do Director, com um registo de atraso. No entanto, junto com esse registo de atraso, estava a justificação, escrita, do trabalhador, sobre o motivo do atraso, a qual foi aceite pelo chefe, tendo o tempo em falta sido compensado, para além disso, o pessoal de secretariado, trabalhava em regime de turnos, por vezes, até às nove horas da noite, pelo que, certamente, o número de horas semanais de trabalho ultrapassou o tempo definido legalmente.

Antes mesmo de ter recebido o ofício, desse Comissariado, o Instituto já atendia a este fenómeno, tendo emitido uma nota interna para relembrar a todos os trabalhadores a necessidade de cumprirem, rigorosamente, o estipulado no ETAPM. Ao mesmo tempo, para melhorar o controlo da assiduidade, dos seus funcionários, o ID, em princípios de 2003, introduziu equipamentos electrónicos para registo de assiduidade. Actualmente, todos os trabalhadores, do Instituto, incluindo o pessoal de secretariado do Gabinete do Director cumprem as exigências do ETAPM.

Por fim, manifestamos os nossos sinceros agradecimentos, a esse Comissariado, pela atenção dada ao controlo do horário de trabalho dos trabalhadores do Instituto. Temos todo o prazer em acolher, sempre, as valiosas opiniões desse Comissariado, a fim de aperfeiçoarmos e elevarmos o nível de gestão do Instituto do Desporto.

Para quaisquer outros esclarecimentos, é favor mandar contactar com o Sr. Tong Wai Leong, chefe da Divisão Administrativa e Financeira, deste Instituto, pelo telefone 7965510.

Com os melhores cumprimentos.

O Director, Substº

Vong Iao Lek

Instituto Politécnico de Macau

(A presente versão portuguesa é traduzida pelo Comissariado da Auditoria)

Exmo. Senhor
Dr. Kou Chin Pang
Adjunto do Comissariado da Auditoria da RAEM

Sua referência	Sua comunicação de	Nossa referência	Data
0020/7/2/GCA/04	13/01/2004	231/PRE/SCT/2004	03/02/2004

Assunto: **Auditoria de Resultados sobre “ Secretariado” – 2.ª Resposta**

Exmo. Senhor Adjunto do Comissariado,

Acusando a recepção do ofício n.º0020/7/2/GCA/04, de 13 de Janeiro do corrente ano, remetido por esse Comissariado, informamos, V. Exa., que:

1. Tal como a resposta de 2 de Abril, do ano transacto, deste Instituto, ao ofício n.º1428/PRE/03 desse Comissariado, o IPM aceita as opiniões do Comissariado. Quanto à atribuição da compensação de secretariado ao pessoal que exerce essas funções, este não é compensado a dinheiro pelas horas extraordinárias prestadas. Ao verificar os registos de 2003, este Instituto não constatou quaisquer dados relativos à atribuição de compensação a dinheiro, por horas extraordinárias prestadas, ao pessoal de secretariado. No futuro, este Instituto, irá ser firme neste princípio, utilizando legalmente os recursos financeiros do Governo da RAEM.
2. De acordo com o v/ofício n.º172/092/2/GCA/03, de 2003, o Comissariado referiu que este Instituto não devia designar um técnico superior para exercer funções de secretário do Presidente, no entanto, conforme mencionado no ponto 1, do ofício de resposta, este Instituto procedeu, o mais rapidamente possível, à substituição do funcionário, anteriormente, escolhido por um dos níveis 5 a 7, sendo que esta alteração foi concretizada em 19 de Maio do ano transacto.
3. Finalmente quando, o pessoal, que exerce funções de secretariado, dá faltas justificadas (por exemplo: por doença ou gozo de férias, entre outras), o que o substitui tem direito a receber a respectiva compensação em dinheiro. Esperamos que, esse Comissariado possa informar-nos, no Relatório, qual a forma de resolver esta questão, de modo a permitir que todos os Serviços Públicos possam cumprir e atingir o objectivo de uniformização, justiça e legalidade na utilização dos recursos financeiros do Governo da RAEM.

Com os melhores cumprimentos.

O Presidente,

Lei Heong Iok

Direcção dos Serviços de Cartografia e Cadastro

(A presente versão portuguesa é traduzida pelo Comissariado da Auditoria)

Exma. Senhora

Comissária da Auditoria da RAEM

Sua referência	Sua comunicação de	Nossa referência
N°0020/7/2/GCA/04	13-01-2004	061/DAF/02.01.186/2004

Assunto: **Auditoria de Resultados – Secretariado**

Exma. Senhora,

Acusamos a recepção do vosso ofício e manifestamos sinceros agradecimentos, a esse Comissariado, pela atenção prestada e às recomendações valiosas dadas a esta Direcção de Serviços.

De acordo com o referido, no ofício n.º 398/DIR/02.01.119/2003, emitido em 8 de Abril de 2003, por esta Direcção de Serviços, já procedemos ao acompanhamento, no que diz respeito ao dever ou não de efectuar o registo do horário de entrada e saída de serviço do pessoal que exerce funções de secretariado.

Assim, vimos, por este meio, dar conhecimento, a V. Exa., que aceitamos as recomendações desse Comissariado, pelo que, a partir do dia 2 de Janeiro de 2004, foi fixado, que todo o pessoal que desempenha funções de secretariado é obrigado a registar o horário de entrada e saída de serviço.

Com os melhores cumprimentos.

A Direcção dos Serviços de Cartografia e Cadastro, a 16 de Janeiro de 2004.

O Director dos Serviços, substº

Cheong Sio Kei

Oficinas Navais

(A presente versão portuguesa é traduzida pelo Comissariado da Auditoria)

Exma. Senhora
Comissária da Auditoria da RAEM

Nossa referência	Data
0071/DAF/04	15/01/2004

Assunto: **Relatório de Auditoria de Resultados – Secretariado**

Exma. Senhora,

Em referência ao conteúdo, mencionado no ofício n.º0020/7/2/GCA/04, desse Comissariado, relativo às opiniões e recomendações apresentadas no Relatório em epígrafe, informa-se, V. Exa., que se:

“Concorda com as opiniões e recomendações, e se procedeu, imediatamente, às respectivas medidas de melhoramento.”

Com os melhores cumprimentos.

O Director, substº

Kong Kam Seng

Assembleia Legislativa

(A presente versão portuguesa é traduzida pelo Comissariado da Auditoria)

Exma. Senhora
Comissária da Auditoria da RAEM

Sua referência	Sua comunicação de	Nossa referência
0020/7/2/GCA/04	13.01.2004	345

Assunto: **Auditoria de Resultados – Secretariado**

Exma. Senhora,

Acusamos a recepção do vosso ofício. Esta Assembleia não manifesta qualquer contestação às verificações e comentários da Auditoria e, quanto à verificação, referida no ofício, esta Assembleia já advertiu o respectivo pessoal e, simultaneamente, iremos dar maior atenção aos comentários da Auditoria e melhorá-los.

Com os melhores cumprimentos.

Os Serviços de Apoio da Assembleia Legislativa, a 7 de Abril de 2004.

A Secretária-geral,
Celina Silva Dias Azedo

Fundação Macau

(A presente versão portuguesa é traduzida pelo Comissariado da Auditoria)

Exmo. Senhor
Dr. Kou Chin Pang
Adjunto do Comissariado da Auditoria

Sua referência	Sua comunicação de	Nossa referência	Data
0020/7/2/GCA/04	13/01/2004	00141	29 JAN 2004

Assunto: **Auditoria de Resultados – Secretariado**

Exmo. Senhor,

Acusamos a recepção do vosso ofício relativamente ao conteúdo, referente a esta Fundação, do Relatório de Auditoria sobre “Auditoria de Resultados – Funções de Secretariado”, e informa-se, V. Exa., que:

Em 31 de Março, do ano passado, após esta Fundação ter tido conhecimento das recomendações feitas na “Auditoria de Resultados – Funções de Secretariado”, logo, determinou que o pessoal de secretariado fosse obrigado registar a assiduidade e pontualidade, através de meios electrónicos. Actualmente o pessoal, em geral, desta Fundação, está sujeito ao controlo do horário de trabalho.

Para quaisquer esclarecimentos, é favor mandar contactar com a D^a Cheong Sio In, dos Serviços Administrativos, desta Fundação, pelo telefone 9880211.

Com os melhores cumprimentos.

O Membro do Conselho de Administração,

Lei Song Fan