

PARTE I

BALANÇO DE EXECUÇÃO DAS ACÇÕES GOVERNATIVAS DO ANO FINANCEIRO DE 2025

I. No domínio da administração pública

1. Criação de mecanismo de macro-coordenação e promoção da reforma da Administração Pública

1) Criação do mecanismo de liderança e coordenação para a reforma da Administração Pública

Para cumprir o objectivo da acção governativa de “aumento da eficiência da governação da RAEM” e na sequência das experiências anteriores, o presente Governo colocou o seu foco no reforço da liderança de topo e da coordenação e concertação inter-áreas. Em Fevereiro de 2025, foi estabelecido o mecanismo de liderança e coordenação para a reforma da Administração Pública que consiste na criação do Grupo de Liderança, chefiado pelo Chefe do Executivo, visando tomar decisões sobre a orientação geral, os objectivos e as importantes medidas da reforma da Administração Pública, assim como na criação do Grupo de Coordenação, chefiado pelo Secretário para a Administração e Justiça, que se responsabiliza pelo acompanhamento das decisões tomadas pelo Grupo de Liderança, pela elaboração de propostas sobre as matérias da reforma, pela coordenação e concertação inter-áreas e pela supervisão dos projectos para garantir o seu desenvolvimento de acordo com o programado. Para delinear os trabalhos a executar, o Grupo de Liderança já realizou duas reuniões, a primeira no passado mês de Fevereiro e outra em Julho.

Com recurso ao mecanismo acima referido e tirando partido das três vertentes, nomeadamente a simplificação da estrutura da Administração Pública, o aumento das capacidades dos trabalhadores dos serviços públicos e o aprofundamento da inovação dos serviços prestados ao público, o Governo da RAEM tem promovido os trabalhos prioritários da reforma, incluindo a reestruturação do sistema de leis orgânicas da Administração Pública, a gestão do número de quotas de trabalhadores e o aprofundamento da governação electrónica. A par do fortalecimento da coordenação de alto nível, tem promovido ainda o reforço da sinergia com o Conselho Consultivo para a Reforma da Administração Pública, de modo a auscultar as opiniões da sociedade, aperfeiçoar a elaboração e execução das políticas e assegurar a eficácia dos projectos promovidos.

2) Reestruturação da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

Tendo como eixo a intensificação da eficácia da reforma administrativa e da gestão e coordenação, promoveu-se a reestruturação da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública com aposta nas suas três principais atribuições, ou seja, organização administrativa, serviços públicos prestados e recursos humanos. A reestruturação visa a redefinição do próprio posicionamento estratégico no que concerne às funções e às tarefas inerentes ao seu papel, a integração e simplificação da sua estrutura orgânica e, ainda, a reconfiguração das suas unidades funcionais internas, a fim de clarificar as suas competências de emissão de pareceres sobre assuntos específicos no âmbito da Administração Pública, nomeadamente a reorganização estrutural dos serviços públicos, o recrutamento de trabalhadores, a governação electrónica e o mecanismo de recolha, tratamento e resposta às opiniões que envolvem diferentes serviços públicos.

2. Empenho em assegurar a realização das eleições para a Assembleia Legislativa e implementação do princípio “Macau governado por patriotas”

Em cumprimento da Lei Básica da Região Administrativa Especial de Macau e da nova Lei Eleitoral para a Assembleia Legislativa da Região Administrativa Especial de Macau, os diversos serviços competentes do Governo da RAEM prestaram, de acordo com a lei, apoio à Comissão de Assuntos Eleitorais da Assembleia Legislativa (CAEAL) na realização das Eleições para a 8.^a Assembleia Legislativa. Em estreita cooperação com os serviços competentes, a CAEAL pôs em prática as diversas operações eleitorais agendadas, tendo as eleições decorrido com sucesso, num ambiente justo, imparcial e íntegro.

Nos termos da Lei Eleitoral para a Assembleia Legislativa revista, compete à Comissão de Defesa da Segurança do Estado da Região Administrativa Especial de Macau determinar se os candidatos defendem a Lei Básica e são fiéis à Região Administrativa Especial de Macau da República Popular da China, bem como emitir parecer vinculativo para a CAEAL sobre a verificação de desconformidades. Com base no parecer da Comissão de Defesa da Segurança do Estado, a CAEAL determinou as candidaturas a admitir às eleições para a presente Assembleia Legislativa, de modo a implementar escrupulosamente o princípio “Macau governado por patriotas”.

As eleições para a Assembleia Legislativa são uma importante actividade política realizada de quatro em quatro anos e nas quais os eleitores escolhem seus representantes para o órgão legislativo com os seus próprios votos, pelo que se revestem de grande significado. Os diversos serviços do Governo da RAEM, em plena articulação com a CAEAL e com vista a incentivar e encorajar a participação activa dos eleitores na votação, organizaram actividades promocionais de grande abrangência, bem como instalaram, no dia de votação,

postos em toda a cidade para prestar serviços de apoio, criando melhores condições para a sua participação dinâmica na votação.

Os trabalhadores dos serviços públicos, que integram a equipa de governação da RAEM, responderam ao apelo do Chefe do Executivo e da CAEAL, tendo participado dinamicamente na votação. Por outro lado, atendendo à solicitação da CAEAL, as empresas de capitais públicos e as concessionárias, ao cumprirem os deveres de neutralidade e imparcialidade, adoptaram medidas para facilitar a deslocação dos seus trabalhadores aos locais de votação.

Na sequência dos esforços desenvolvidos conjuntamente por diversas partes, um vasto universo de eleitores participou activamente nas eleições e exerceu o seu direito cívico de votar, elegendo os representantes para o órgão legislativo da RAEM. Nestas eleições, registou-se um total de 175 272 votantes e uma taxa de afluência de 53,35%.

3. Simplificação das estruturas orgânicas da Administração Pública e elevação da eficácia do seu funcionamento

1) Reestruturação do sistema de leis orgânicas da Administração Pública

O vigente Decreto-Lei n.º 85/84/M, que regula a estrutura orgânica da Administração Pública, tem sido aplicado há mais de 40 anos, estando algumas disposições já desfasadas das necessidades actuais de governação. Por outro lado, nos serviços do Governo da RAEM, existem problemas de sobreposição das funções, falta de definição clara das competências e responsabilidades e ausência de gestão. Perante isto, foram realizados trabalhos de reestruturação do sistema de leis orgânicas da Administração Pública, com o objectivo de estabelecer um enquadramento legal básico que seja capaz de corresponder às exigências de uma administração pública moderna.

Foi aprovado o regulamento administrativo n.º 13/2025 – Regime geral de organização e estrutura orgânica dos serviços e entidades públicos, que entrou em vigor no dia 14 de Outubro de 2025. O regulamento administrativo determina claramente a definição jurídica dos “serviços públicos” e o seu sistema de categorização, estabelece também os princípios fundamentais de criação, funcionamento e tutela dos serviços, incluindo o da simplificação e eficiência, da clareza das competências e responsabilidades e da clarificação das funções. Em simultâneo, irá regular os critérios de organização, integração e extinção das direcções de serviços, dos departamentos, das divisões e das equipas de projecto, fixando um limite máximo razoável relativo à dimensão estrutural, tendo globalmente em consideração as funções nucleares, o volume de trabalho concreto e a dimensão do pessoal dos serviços, de modo a evitar o empolamento da estrutura orgânica.

Além disso, o mesmo diploma legal regulamenta princípios referentes à criação e ao funcionamento dos organismos consultivos, aumentar a respectiva representatividade e transparência de funcionamento e evitar a sobreposição das funções, proporcionando um

suporte sólido para a promoção da reorganização, simplificação orgânica e melhoria das funções dos serviços na próxima fase.

2) Reorganização das funções e das estruturas orgânicas dos serviços

Em 2025, o Governo da RAEM apostou em três aspectos para promover a reorganização das funções e das estruturas orgânicas dos serviços:

- (1) Simplificação da estrutura interna: Em relação aos serviços que têm uma dimensão excedente ao limite máximo estabelecido, procede-se à ordenada simplificação para eliminar os níveis hierárquicos desnecessários, bem como ao aumento da eficiência da decisão e da capacidade de execução através da reorganização dos procedimentos internos de distribuição de trabalho.
- (2) Aperfeiçoamento da distribuição de funções: Na sequência de uma revisão completa das actuais competências dos serviços, prossegue-se com o ajustamento e a delimitação razoável para fazer face aos problemas de desactualização, ausência, sobreposição ou cruzamento das funções, por forma a assegurar a equivalência entre competência e responsabilidade e o bom funcionamento.
- (3) Promoção da integração e reestruturação: Os serviços cujas políticas e actividades estão altamente interrelacionadas são objecto de fusão ou reestruturação, a fim de reduzir o custo de coordenação interdepartamental e reforçar o efeito sinérgico da implementação da acção governativa como um todo.

Seguindo as orientações estratégicas acima referidas, foi dado início aos trabalhos de reorganização da primeira fase, incluindo: a reestruturação da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública, que visa reforçar as suas funções de coordenação e concertação nas áreas de gestão organizacional, regime dos trabalhadores dos serviços públicos e melhoria dos serviços públicos prestados, aumentando o impulso à reforma; a integração da Imprensa Oficial na Direcção dos Serviços de Assuntos de Justiça, que visa integrar os recursos no âmbito da técnica jurídica e do apoio administrativo, aumentando a eficiência dos serviços jurídicos; a plena revisão das funções do Instituto para os Assuntos Municipais, que visa transferir ordenadamente as funções de construção urbana actualmente por ele assumidas para os serviços competentes da área dos Transportes e Obras Públicas, no sentido de concretizar a gestão profissional através do reposicionamento de funções; a revisão global da estrutura da Direcção dos Serviços de Finanças e a sua reestruturação, que visa articular com a implementação do Código Fiscal e da Lei da Contratação Pública; a reestruturação da Secretaria do Conselho Executivo, passando a caber à Direcção dos Serviços para os Assuntos da Sede do Governo a prestação de apoio para aumentar a eficiência de funcionamento.

A reorganização das estruturas orgânicas acima descrita traduz-se na evolução do Governo da RAEM desde o aperfeiçoamento de regimes até à melhoria de estruturas. Em seguida, proceder-se-á gradualmente à revisão das demais áreas funcionais, com o intuito de

criar um moderno sistema de administração pública caracterizado por clareza de estrutura, eficiência de funcionamento e rapidez de resposta, possibilitando uma governação firme que possa fundamentar o desenvolvimento a longo prazo de Macau.

4. Reforma do regime de gestão do pessoal e constituição de uma equipa pragmática e responsável

1) Implementação da gestão e responsabilização do pessoal de direcção e chefia

Para a concretização do conceito preconizado pelo Chefe do Executivo de que a equipa governativa assuma responsabilidades e tome acções proactivas, foram concluídas, em 2025, as alterações às Disposições Fundamentais do Estatuto do Pessoal de Direcção e Chefia e ao Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau e diplomas conexos, com vista a aperfeiçoar a gestão e a responsabilização do pessoal de direcção e chefia.

Procedeu-se à definição de que o recrutamento de dirigentes e chefes de departamento deve fazer-se por escolha de entre titulares de cargos de nível imediatamente inferior, enquanto o de chefes de divisão deve fazer-se por escolha de entre o pessoal que tenha concluído, com aproveitamento, o devido curso de habilitação, o que não só reforça a proactividade dos trabalhadores dos serviços públicos, como também contribui para melhorar a eficácia governativa e o profissionalismo da equipa de trabalhadores dos serviços públicos.

Foi introduzido o mecanismo de solicitação de parecer a uma terceira parte, segundo o qual a nomeação do pessoal de direcção e chefia deve ser precedida de parecer da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública, enquanto a tutela, aquando da renovação da comissão de serviço do pessoal de direcção e chefia, tem que rever novamente se o pessoal em causa continua a preencher os requisitos para o exercício das funções, designadamente a idoneidade cívica e a competência profissional necessárias. A par disso, na eventualidade de esse pessoal ter advertência registada no período da comissão de serviço, o despacho de renovação tem de ser, para esse efeito, devidamente fundamentado, a fim de assegurar a legalidade e a razoabilidade do procedimento de nomeação.

Foram aperfeiçoadas as medidas de responsabilização, para que as entidades tutelares possam, consoante as situações e a sua gravidade, aplicar ao pessoal em causa as devidas medidas de responsabilização. Ao mesmo tempo, procedeu-se à alteração das disposições relativas ao regime disciplinar e à execução das penas, com vista a ser reforçada a gestão dos trabalhadores dos serviços públicos de todos os níveis, inclusivamente do pessoal de direcção e chefia.

Em articulação com a exigência acima referida para o exercício do cargo de chefe de divisão, foram já ministrados dois cursos de habilitação, de modo a apoiar o Governo da RAEM na escolha e formação de quadros qualificados.

2) Desenvolvimento dos trabalhos relativos à prestação de juramento dos trabalhadores dos serviços públicos no acto de posse

De acordo com as exigências previstas na Lei relativa à defesa da segurança do Estado e na Lei dos juramentos por ocasião do acto de posse, e ainda com as alterações às Disposições Fundamentais do Estatuto do Pessoal de Direcção e Chefia e ao Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau e diplomas conexos, que entraram em vigor no dia 1 de Novembro de 2025, os trabalhadores em exercício de funções e os recém-ingressados são obrigados a prestar juramento de que defenderão a Lei Básica da Região Administrativa Especial de Macau e se dedicarão com lealdade à Região Administrativa Especial de Macau. O juramento do pessoal de direcção e chefia é prestado de forma pública e pessoal, através da leitura do termo do juramento perante quem preside o juramento, enquanto o dos trabalhadores da Administração Pública em geral é prestado sob a forma de declaração assinada.

A esse respeito, o Governo da RAEM realizou sessões de esclarecimento e elaborou perguntas e respostas frequentes, no sentido de permitir aos serviços e entidades públicos conhecerem melhor as respectivas disposições e acompanharem, nos termos da lei, os trabalhos de juramento dos trabalhadores em exercício de funções e dos recém-ingressados. A cerimónia de juramento público do pessoal de direcção teve lugar no dia 1 de Novembro, tendo o pessoal de direcção e equiparado dos órgãos administrativos, legislativos e judiciais, do Comissariado contra a Corrupção e do Comissariado da Auditoria concluído o seu juramento, respectivamente, perante o Chefe do Executivo, o Presidente da Assembleia Legislativa, os Secretários, o Presidente do Tribunal de Última Instância, o Procurador, a Comissária contra a Corrupção e a Comissária da Auditoria.

3) Aperfeiçoamento da gestão do número de quotas de trabalhadores e do mecanismo de promoção

Para implementar a reforma do regime de gestão dos trabalhadores dos serviços públicos, promover a mobilidade horizontal do pessoal e valorizar os recursos humanos, a Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública emitiu, em Abril de 2025 e para todos os serviços públicos, a Orientação e Fluxograma de Trabalho para Recrutamento Externo de Pessoal para os Serviços Públicos, onde são definidos os princípios, exigências e procedimentos respeitantes ao recrutamento de trabalhadores por parte dos serviços, com vista a aperfeiçoar o actual regime de gestão do número de quotas de trabalhadores.

A referida orientação exige expressamente aos serviços públicos que, em primeiro lugar, avaliem a razoabilidade da necessidade de recrutamento de pessoal, ponderando especialmente se é possível recorrer à redistribuição de tarefas, à mobilidade interna de recursos humanos dos serviços, à optimização dos procedimentos e à digitalização, entre outros métodos, para resolver a necessidade. Caso haja necessidades reais de recursos

humanos, os serviços submetem à respectiva entidade tutelar uma proposta, devendo ser dada prioridade à adopção dos métodos de mobilidade dentro da mesma tutela ou de mobilidade de pessoal de tutela diferente. Se for mesmo necessário o recrutamento externo de pessoal, este estará sujeito ao parecer prévio da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública. Desde a emissão daquela orientação até ao dia 31 de Agosto, registou-se um total de 39 casos de transferência e destacamento, envolvendo 23 serviços de diferentes tutelas.

Com o intuito de incentivar a mobilidade ascendente dos trabalhadores dos serviços públicos, nomeadamente criar mais percursos de desenvolvimento verticalmente ordenados para os trabalhadores qualificados, foi iniciado o estudo sobre o mecanismo de promoção entre carreiras, no sentido de proceder a uma avaliação global, em conjugação com a gestão do número de quotas de trabalhadores, as necessidades de pessoal do Governo e as características dos postos de trabalho, entre outros aspectos, e tomando como referência as experiências de implementação de mecanismos de promoção das regiões vizinhas.

4) Reforma do sistema de formação

Tendo em conta que no passado a formação dos trabalhadores dos serviços públicos não era realizada de acordo com as necessidades específicas dos trabalhadores de diferentes níveis e com os tipos de funções, o actual Governo empenhou-se na reforma do sistema de formação dos trabalhadores dos serviços públicos, tendo concluído a recolha dos dados sobre as necessidades de formação e o conteúdo funcional do pessoal. Através do conhecimento das características funcionais dos trabalhadores de diferentes níveis, procedeu-se ao aperfeiçoamento do planeamento e organização da formação e à promoção da alocação precisa dos recursos formativos, com vista a aumentar a capacidade profissional do pessoal.

Em colaboração com o Interior da China, foi dada continuidade ao aprofundamento da educação dos trabalhadores dos serviços públicos sobre a conjuntura nacional e a segurança nacional, bem como ao reforço da coordenação da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública em relação às acções de formação. Entre Janeiro e Agosto de 2025, em torno de temas como o pensamento político e governativo dos dirigentes, o desenvolvimento nacional e a segurança nacional, oito cursos de formação e sete palestras e visitas de estudo, entre outras actividades, tendo-se registado mais de 600 participações. Por outro lado, foi reorganizada a formação destinada ao pessoal de direcção e chefia, tendo sido realizado, entre Janeiro e Agosto de 2025, um curso de formação rotativa no Interior da China destinado aos trabalhadores dos serviços públicos de alto nível em efectividade de funções, a fim de elevar o nível de governação desse pessoal.

No que respeita à formação jurídica especializada, procedeu-se à revisão global do conteúdo e do plano pedagógico dos cursos de formação jurídica, assim como ao aperfeiçoamento da organização dos cursos relacionados com a Constituição, a Lei Básica e a Lei relativa à defesa da segurança do Estado, tendo sido organizados 11 cursos, com a participação total de 440 trabalhadores de diferentes níveis.

5) Promoção da digitalização da gestão interna dos serviços públicos

A plataforma Assuntos Governamentais viu a sua utilização estendida aos serviços de todas as áreas de governação e tem sido optimizada de forma contínua. Em 2025, foi alargado ainda mais o tipo de documentos a circular através da mesma plataforma, tendo sido promovidas as funcionalidades de submissão de propostas, informações e pareceres, concretizando assim a digitalização ao nível da elaboração, apreciação e aprovação dos respectivos documentos, de forma a aumentar a eficiência da gestão. Entre Janeiro e Agosto de 2025, na plataforma já se trataram, cumulativamente, mais de 1,36 milhões de procedimentos de diferentes tipos de serviços.

Em harmonia com a implementação das alterações às Disposições Fundamentais do Estatuto do Pessoal de Direcção e Chefia e ao Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau e diplomas conexos, foram expandidas, na plataforma Assuntos Governamentais, as funcionalidades relacionadas nomeadamente com a comunicação da ausência de Macau durante o período de faltas por doença e com a consulta de parecer antes da nomeação do pessoal de direcção e chefia, por forma a articular-se com os novos procedimentos de trabalho e satisfazer-se as necessidades de gestão regular. Além disso, procedeu-se ao alargamento das funcionalidades da referida plataforma, a fim de serem aplicáveis aos trabalhadores das carreiras especiais como, por exemplo, das áreas da educação e da saúde.

5. Inovação dos conceitos de governação e de prestação de serviços e promoção contínua da governação electrónica

1) Optimização dos serviços relacionados com a vida da população

O Governo da RAEM tem alargado, de forma contínua, o leque de serviços da Conta Única de Macau, implementando inovações no modelo de serviços que permitem uma evolução gradual de prestação de serviços electrónicos individuais para prestação de serviços integrados *one-stop*, aumentando, através deste ponto de partida, a eficiência funcional dos serviços públicos. Até 31 de Agosto de 2025, foram integradas mais de 470 modalidades de serviços electrónicos e funcionalidades na Conta Única de Macau, tendo mais de 660 mil pessoas aberto a conta electrónica.

A nova versão da Conta Única de Macau, lançada em Março de 2025, optimizou a função de detecção do reconhecimento facial e os procedimentos de confirmação de identidade, aumentando a segurança das operações. Em Abril, com o objectivo de “optimização dos serviços relacionados com a vida da população e elevação da experiência do utilizador”, iniciaram-se os trabalhos de actualização da Conta Única de Macau para a versão 3.0, visando-se introduzir elementos da tecnologia inteligente, aumentar a facilidade de utilização do sistema, simplificar procedimentos e aperfeiçoar a interface do utilizador

para que se torne num auxiliar de inteligência artificial, bem como recolher opiniões de aperfeiçoamento dos cidadãos por meio de entidade terceira. Prevê-se que a actualização esteja concluída em 2027.

O Governo da RAEM lançou mais serviços convenientes aos cidadãos. Através da colaboração interdepartamental e da reorganização dos procedimentos de prestação de serviços, foram simplificados os procedimentos, facilitando-se ainda mais a vida dos cidadãos, designadamente:

Tendo em consideração as grandes alterações ao Plano de Comparticipação Pecuniária no Desenvolvimento Económico de 2025, foi oportunamente lançado o serviço de “Consulta de informações sobre o Plano de Comparticipação Pecuniária no Desenvolvimento Económico para o ano de 2025” na Conta Única de Macau, no sentido de facilitar aos residentes a verificação do cumprimento, ou não, do requisito de permanência em Macau durante pelo menos 183 dias. Já no primeiro dia do seu lançamento, este serviço electrónico foi utilizado por mais de 200 mil pessoas, tendo a plataforma funcionado com fluidez. Posteriormente, foi lançado o serviço de “Requerimento de atribuição da comparticipação pecuniária”, através do qual os residentes que se encontrarem ausentes de Macau por razão justificada prevista na lei podem inserir directamente os dados e carregar os documentos comprovativos relacionados com o requerimento da atribuição, bem como apresentar outras informações e receber o resultado da apreciação, processo este que é inteiramente feito *online*, podendo o requerente consultar o andamento do seu pedido por meio da mesma plataforma. A Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública, em colaboração constante com a Direcção dos Serviços de Identificação, o Corpo de Polícia de Segurança Pública e o Fundo de Segurança Social, procedeu à modificação e à simplificação dos procedimentos através da interligação de dados, com o objectivo de encurtar o tempo de tratamento dos pedidos e aumentar a eficiência dos trabalhos internos.

Foi promovido o serviço de requerimento relativo ao “Plano de subsídio de assistência na infância” de natureza provisória, tendo, através da integração de recursos e da sincronização de dados, sido incorporado nos “serviços integrados”, facilitando aos pais a apresentação directa, do pedido, por meio dos “Serviços integrados de nascimento” na Conta Única de Macau, reduzindo ainda mais as situações de deslocação pessoal e entrega repetida de documentos aos serviços públicos.

Foi dada continuidade à ampliação da colaboração entre o Governo e as entidades privadas no âmbito dos serviços públicos, adicionando-se a funcionalidade de renovação do seguro de veículo em “Meus veículos” na Conta Única de Macau, com vista a dispensar-se a necessidade de deslocação dos cidadãos às instituições seguradoras para tratarem das formalidades. Este serviço abrange, em primeiro lugar, as instituições seguradoras já acordadas, com o qual estando já vinculado o veículo em “Meus veículos”, a Conta Única de Macau irá notificar os cidadãos que tenham seguro prestes a expirar para que possam proceder ao tratamento e pagamento da renovação do seguro na Conta Única de Macau.

Procedeu-se ao alargamento da aceitação, por parte das instituições financeiras, da utilização da identidade electrónica no tratamento presencial da carteira electrónica e no tratamento *online* de assuntos, a fim de reduzir a necessidade de deslocação pessoal dos cidadãos aos balcões de atendimento para tratamento e entrega da cópia do bilhete de identidade. Foram lançados os serviços electrónicos relativos à renovação do Bilhete de Identidade de Residente Não Permanente e ao pedido do Certificado de Registo Criminal feito por trabalhadores não residentes, podendo os indivíduos qualificados apresentar esses pedidos por meio da Conta Única de Macau.

Além disso, foi criada, em colaboração com os tribunais, uma plataforma de serviços electrónicos para facilitar a prestação de dados, a consulta de informações e a emissão de certidões electrónicas, via *online*, por parte dos serviços públicos e órgãos judiciais.

2) Simplificação dos procedimentos dos serviços públicos

Para concretizar a reforma intitulada “simplificar, descentralizar e otimizar”, procedeu-se ao aperfeiçoamento da fiscalização e à implementação da simplificação administrativa para proporcionar mais conveniência aos cidadãos. Nesse domínio, foi significativamente aprofundada a utilização da Plataforma para Empresas e Associações, procurando-se, através da simplificação das formalidades dos serviços, colaboração interdepartamental e combinação dos serviços *online* e *offline*, assegurar o “tratamento numa única vez”, facilitando-se às empresas e associações o tratamento dos serviços governamentais de que necessitem. Até 31 de Agosto de 2025, a Plataforma para Empresas e Associações disponibilizava um total de 136 serviços, tendo sido abertas mais de 19 000 contas de entidade nessa plataforma, das quais mais de 14 000 respeitaram a sociedades comerciais.

Foi promovida a actualização e optimização da Plataforma para Empresas e Associações de acordo com o planeado, nomeadamente o aperfeiçoamento da gestão da conta e da operação do utilizador, a simplificação dos procedimentos dos serviços e a dispensa da necessidade de apresentação de certos elementos e documentos para o tratamento dos assuntos. Com vista a promover os respectivos trabalhos, foram realizadas sessões de intercâmbio destinadas aos sectores e associações para a recolha das opiniões. Prevê-se que os trabalhos de actualização estejam concluídos em 2027.

No tocante à simplificação dos procedimentos, tomando como referência o serviço de requerimento *online* para licenciamento de estabelecimentos de comidas e bebidas em regime de agência única, foram lançados, em 2025, os serviços de agência única para o licenciamento de farmácias chinesas, farmácias ocidentais e centros de apoio pedagógico complementar particulares, tendo sido racionalizados e agilizados os procedimentos necessários para o respectivo licenciamento, concretizando-se, assim, a digitalização de todo o processo de pedido, apreciação e aprovação, o que se traduz no aumento da eficiência dos trabalhos.

Quanto à renovação de licenças, foi dada continuidade ao alargamento e à disponibilização de serviços *online* de renovação de mais tipos de licenças, nomeadamente mais de 20 licenças atribuídas pelo Instituto para os Assuntos Municipais, pela Direcção dos Serviços de Turismo, pelo Instituto para a Supervisão e Administração Farmacêutica, pela Direcção dos Serviços para os Assuntos de Tráfego e pela Autoridade de Aviação Civil, de forma a facilitar a sua utilização por empresas e associações de áreas diferentes. Por outro lado, efectuou-se o estudo interdepartamental sobre os “serviços integrados de declaração aduaneira e desalfandegamento”, no sentido de explorar um rumo viável para a simplificação da declaração aduaneira e desalfandegamento das mercadorias.

Além disso, tendo em conta as necessidades de serviço das associações e empresas, foram acrescentados mais serviços de conveniência, por exemplo, a apresentação de candidatura ao Plano de Apoio Financeiro para Despesas de Funcionamento de Associações de 2026, disponibilizado pela Fundação Macau, o pedido de registo comercial da Direcção dos Serviços de Assuntos de Justiça, o cancelamento de licenças administrativas respeitantes a diferentes sectores, do Instituto para os Assuntos Municipais, entre outros serviços.

3) Continuação do desenvolvimento da combinação dos serviços *online* e *offline*

Em Fevereiro de 2025, entrou oficialmente em funcionamento o Centro de Serviços de Auto-Atendimento de 24 horas do Governo no Complexo da Rotunda de Carlos da Maia. Até 31 de Agosto de 2025, os centros de serviços de auto-atendimento de 24 horas do Governo realizaram mais de 530 mil atendimentos, dos quais mais de 436 mil relacionados com o requerimento e levantamento de documentos de identificação e certidões.

O Centro de Serviços da RAEM localizado na Avenida de Venceslau de Moraes entrou oficialmente em funcionamento no quarto trimestre de 2025. Para corresponder ao objectivo de “ter o serviço de auto-atendimento um papel principal e o serviço de atendimento ao balcão um papel secundário”, o Centro dispõe de 57 balcões de atendimento ao público, um centro de serviços de auto-atendimento de 24 horas do Governo e uma zona de exposição sobre a governação electrónica.

Com o apoio da rede de serviços criada pela Conta Única de Macau, pela Plataforma para Empresas e Associações e pelos Centros de Serviços de Auto-Atendimento de 24 horas do Governo, procedeu-se ao alargamento da utilização dos cacifos inteligentes “Recolha fácil” e à disponibilização de serviços de levantamento de documentos, de diversos serviços públicos, respeitantes a diferentes áreas. Entre Janeiro e Agosto de 2025, já se instalaram cacifos inteligentes em Macau, dispersos por oito centros de serviços de auto-atendimento de 24 horas do Governo, e no Novo Bairro de Macau em Hengqin, no Centro de Serviços de Auto-Atendimento de 24 horas dos Assuntos Governamentais de Macau, tendo o número de utilizações atingido 22 mil.

Foi consolidado o modelo de serviço de “tratamento e levantamento de documentos de identificação em qualquer centro de serviços”, tendo sido estendido o âmbito de

destinatários dos quiosques de auto-levantamento de documentos aos representantes dos requerentes. Nesse sentido, quando os residentes tratarem do seu bilhete de identidade ou documento de viagem nos balcões de atendimento, podem encarregar outrem de levantar o respectivo documento num dos referidos centros de serviço de auto-atendimento de 24 horas, estabelecido em Macau ou em Hengqin.

Em articulação com o desenvolvimento da Grande Baía e com o objectivo de materializar, conjuntamente com o Governo da Província de Guangdong, o “tratamento transfronteiriço” dos assuntos governamentais mais solicitados, o Governo da RAEM instalou, em 30 de Junho de 2025, quiosques de auto-atendimento “E-Serviços Governamentais da RAEM” em 4 cidades da Grande Baía, designadamente Cantão, Zhuhai, Zhongshan e Jiangmen, proporcionando 37 serviços governamentais bastante solicitados de 11 serviços públicos em sete categorias, nomeadamente benefícios sociais, identificação e migração. Além disso, no quarto trimestre foram instalados quiosques de auto-atendimento “E-Serviços Governamentais da RAEM” no Posto Fronteiriço Hengqin e Vale de Criação de Negócios para os Jovens de Macau em Hengqin.

Alargou-se o âmbito de tratamento transfronteiriço de assuntos à distância, com vista a impulsionar ainda mais a integração e articulação profunda dos serviços governamentais entre Macau e Hengqin. Em 2025, foram instalados sucessivamente balcões de atendimento à distância no Centro de Serviços Governamentais de Hengqin e no Centro de Serviços da RAEM situado na Avenida de Venceslau de Moraes, promovendo-se gradualmente o objectivo de desenvolvimento “disponibilização de tratamento de assuntos de Hengqin em Macau para potencializar o tratamento transfronteiriço entre as duas regiões”.

6. Optimização do mecanismo de tratamento da opinião pública para apoiar o Governo na tomada de decisão com base científica

1) Reforma do mecanismo de tratamento das opiniões dos cidadãos

Com o objectivo de auscultar e tratar eficazmente as opiniões dos cidadãos, após a revisão do actual mecanismo de tratamento das opiniões dos cidadãos e do seu funcionamento prático, e tomando como referência as práticas e experiências da linha aberta dos serviços governamentais 12345 do Interior da China, a Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública elaborou, em 2025, uma proposta de enquadramento do regime, inovando o regime a partir de três aspectos, que são o aperfeiçoamento das garantias do regime jurídico, a criação de uma plataforma uniformizada de tratamento de opiniões e o estabelecimento de um mecanismo de avaliação do desempenho relativo ao tratamento de opiniões, por forma a intensificar a força de execução do regime, inovar os procedimentos de tratamento e reforçar a supervisão e gestão.

Em 2025, foi concluída a construção da estrutura básica da plataforma uniformizada de tratamento de opiniões, através da qual as opiniões dos cidadãos poderão circular e ser rastreadas e tratadas, de forma ininterrupta, entre diferentes serviços públicos, aumentando a eficiência no tratamento de opiniões e, simultaneamente, contribuindo para uma melhor gestão dos procedimentos e avaliação do desempenho.

2) Optimização da composição e das funções dos organismos consultivos

Com o intuito de melhor desenvolver as funções dos organismos consultivos de promoção da comunicação entre o Governo e a sociedade civil, de auscultação da opinião pública e de apoio na tomada de decisão com base científica, recorreu-se, em 2025, ao Conselho Consultivo para a Reforma da Administração Pública como alvo de experimentação, para acompanhar de perto a promoção dos diversos trabalhos da reforma da Administração Pública, reforçando-se o mecanismo permanente de recolha de opiniões do Conselho Consultivo e realizando-se discussões sobre temas específicos, no sentido de se promover uma melhor participação dos seus membros nos respectivos trabalhos.

Ao mesmo tempo, em articulação com a reestruturação do sistema de leis orgânicas da Administração Pública e com a reorganização da estrutura dos serviços públicos, procedeu-se à revisão dos organismos consultivos, com vista a reforçar a ligação entre a elaboração, a consulta e a execução de políticas.

PARTE II

LINHAS DE ACÇÃO GOVERNATIVA PARA O ANO FINANCEIRO DE 2026

I. No domínio da administração pública

1. Bom aproveitamento do mecanismo de liderança e coordenação para a aceleração da reforma intitulada “simplificar, descentralizar e otimizar”

Prosseguindo com o objectivo principal de “aumento da eficiência da governação da RAEM”, o Governo da RAEM promoverá a reforma da Administração Pública com maior determinação e perspectivas inovadoras, aproveitará plenamente o mecanismo de liderança e coordenação para a reforma da Administração Pública já implementado, maximizará o papel de liderança de alto nível e reforçará o mecanismo de coordenação, para que os serviços públicos concretizem os objectivos da reforma. Além disso, o Governo fará oportunamente avaliações sobre o mecanismo com vista à sua melhoria, procurará aumentar constantemente a eficiência da governação e responder efectivamente às solicitações da sociedade.

A reforma da Administração Pública intitulada “simplificar, descentralizar e otimizar” visa simplificar a administração e descentralizar poderes, combinar a descentralização de poderes com a regulação e otimizar os serviços. As matérias sujeitas à regulamentação governamental serão aperfeiçoadas e os seus procedimentos simplificados, com recurso à racionalização do fluxo de trabalho, à melhoria de gestão e ao ajustamento na delimitação das funções; outras matérias susceptíveis a maior flexibilidade passarão a ser ajustadas, em princípio, pelo próprio mercado. Tendo por base estas práticas, o Governo visa proporcionar mais conveniência à população, simplificando os procedimentos, juntando a descentralização de poderes e a regulação, dinamizando, desta forma, a sociedade e o mercado.

Em 2026, proceder-se-á à revisão do regime de gestão de licenças administrativas, o qual passará a dispensar os requisitos e procedimentos desnecessários para a aprovação de actividades económicas. Simultaneamente, será promovida a actualização da Plataforma para Empresas e Associações para a versão 2.0, assim como disponibilizados serviços *online* de renovação de mais tipos de licenças, inovações conducentes a facilitar as empresas e associações. A título de exemplo, será optimizado o actual serviço de agência única para o licenciamento de centros de explicações para encurtar o tempo de licenciamento e facilitar os utentes do serviço.

Com o intuito de aumentar a eficiência da declaração aduaneira e de desalfandegamento, será reforçada a cooperação com os serviços competentes na reorganização dos actuais procedimentos operacionais e na revisão dos vigentes diplomas legais. Serão igualmente introduzidas medidas que facilitem a supervisão de mercadorias, adoptando-se uma gestão por classes e conforme o grau de risco das mercadorias em termos de saúde pública, segurança da sociedade e ordem pública, bem como serão integrados alguns procedimentos administrativos para reduzir os custos com a coordenação interdepartamental. Será incentivada a utilização dos “serviços integrados de declaração aduaneira e desalfandegamento” facultados na Plataforma para Empresas e Associações, promovida a integração e a reengenharia dos actuais sistemas electrónicos de declaração aduaneira e de desalfandegamento, na perspectiva de melhorar a experiência dos utilizadores, reforçar a interligação de dados, reduzir o contacto presencial e os trabalhos de verificação manual, aumentando a eficiência na apreciação e autorização dos requerimentos por parte dos serviços competentes. Em suma, a fim de melhorar o ambiente de negócio, serão optimizados os procedimentos de declaração aduaneira e de desalfandegamento em três dimensões principais: legislação, fluxo de prestação de serviços e sistemas técnicos.

2. Reorganização das funções e das estruturas orgânicas em prol do reforço da gestão do desempenho do Governo

Com base nos critérios de criação e reestruturação de serviços públicos previstos no diploma legal relativo à estrutura orgânica do Governo estabelecido em 2025, será reorganizada a referida estrutura em 2026 em benefícios da racionalização e agilização de procedimentos e do aumento da eficiência funcional, mediante a fusão ou reestruturação de serviços, a transferência e realocação de funções, assim como a simplificação da estrutura interna. Ademais, será aperfeiçoado o actual Regime de Avaliação dos Serviços Públicos e dos Desempenho Organizacional de forma a aumentar a capacidade de resposta às reivindicações da população e a qualidade de serviços prestados.

1) Promoção da reorganização das funções dos serviços e da simplificação estrutural

Em conformidade com o novo regulamento sobre a estrutura orgânica do Governo, a Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública desempenhará, em 2026, o papel de coordenadora na implementação de objectivos da acção governativa, assim como levará adiante uma série de trabalhos relativos à fusão de organismos e à delimitação das suas funções. Será dado início à fusão e reestruturação dos serviços com funções de relação estreita ou com uma única função, e, tendo em conta as situações de sobreposição de funções e de falta de clareza na divisão de tarefas entre os serviços, proceder-se-á à transferência de funções ou à clarificação do serviço enquanto principal responsável, por exemplo:

- (1) Será estudada a transferência dos trabalhos do apoio administrativo e técnico aos serviços sob a tutela do Chefe do Executivo para a Direcção dos Serviços para os

Assuntos da Sede do Governo, permitindo o bom proveito de recursos disponíveis através duma gestão centralizada.

- (2) Será reestruturado o Instituto para os Assuntos Municipais e reordenadas as suas funções e as de outros serviços, sendo transferido para a Direcção dos Serviços de Obras Públicas as competências referentes à fiscalização de execução de obras nas vias urbanas e à execução das obras de redes de drenagem e para a Direcção dos Serviços de Solos e Construção Urbana as competências relativas à denominação de espaços públicos.
- (3) Em articulação com a reestruturação do Instituto para os Assuntos Municipais, serão reestruturadas a Direcção dos Serviços de Obras Públicas e a Direcção dos Serviços de Solos e Construção Urbana, enquanto a Direcção dos Serviços de Cartografia e Cadastro será integrada na Direcção dos Serviços de Solos e Construção Urbana, ficando, ainda, definido que a Direcção dos Serviços de Solos e Construção Urbana é a principal responsável pelas políticas sobre a renovação urbana.
- (4) Proceder-se-á à reestruturação da Direcção dos Serviços de Economia e Desenvolvimento Tecnológico com a fusão desta com o Conselho de Consumidores e o Fundo para o Desenvolvimento das Ciências e da Tecnologia, a fim de reforçar as suas funções no âmbito do apoio ao desenvolvimento das indústrias económica e tecnológica, bem como de clarificar as suas funções na garantia da defesa dos direitos e interesses dos consumidores.
- (5) Será reestruturada a Autoridade Monetária de Macau para melhor contribuir para as estratégias de diversificação adequada da economia e de desenvolvimento e cooperação inter-regional da RAEM.
- (6) Proceder-se-á à fusão do Instituto Cultural, do Fundo de Desenvolvimento da Cultura e do Instituto do Desporto, com vista a reforçar a sinergia entre as indústrias de turismo, cultura e desporto através da integração das funções das áreas cultural e desportiva.

Com o lançamento de uma série de planos de reestruturação, serão reorganizadas as funções dos serviços públicos e prosseguido o princípio de ajustamento de competências mediante gestão centralizada, a fim de diminuir os custos com a coordenação interdepartamental e aumentar a eficiência da governação.

Para o efeito, devem os serviços públicos, tomando em consideração o fluxo de prestação de serviços, avaliando as suas atribuições e estrutura interna e baseando-se no parecer da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública, elaborar um plano sobre a simplificação da estrutura orgânica e a optimização na configuração das funções. A título de exemplo, sob o pressuposto de não prejudicar o funcionamento dos serviços nem os trabalhadores envolvidos, devem internamente deixar de ter trabalhos obsoletos ou que já não se justifiquem, bem como deixar de exercer funções não nucleares ou trabalhos de

natureza auxiliar que tenham condições de ser tratados por via electrónica ou, em alternativa, estudar a viabilidade de serem todos estes executados recorrendo ao mercado privado, a fim de aumentar a sua eficiência do funcionamento.

2) Optimização da gestão do desempenho organizacional na prestação de serviços

Em 2026, alinhando com a reforma do mecanismo de tratamento das opiniões dos cidadãos, será introduzido no actual Regime de Avaliação dos Serviços Públicos e do Desempenho Organizacional um novo factor de avaliação do desempenho organizacional – a eficácia no acompanhamento das opiniões da população – por forma a incentivar os serviços a cumprirem com seriedade as suas funções, valorizarem as opiniões da população e responderem prontamente às solicitações da sociedade.

Para uma melhor valorização de resultados da avaliação do desempenho e com a revisão das Disposições Fundamentais do Estatuto do Pessoal de Direcção e Chefia, do Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau e dos diplomas conexos, cabe à Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública emitir pareceres sobre a nomeação do pessoal de direcção e chefia nos termos da lei, ponderando a eficácia do serviço ou da subunidade a que o pessoal pertence, no acompanhamento das opiniões da população, de modo a melhor reflectir a competência profissional do pessoal e o seu desempenho.

3. Optimização do regime de gestão do pessoal, reforço da formação e apoio aos trabalhadores

Com vista a constituir uma equipa de trabalhadores com eficiência, diligência e empenho em tomar acções efectivas em prol da população, em 2026 o Governo da RAEM adoptará uma governação mais precisa e aprofundará a gestão do número de quotas de trabalhadores, exigindo que as necessidades de recursos humanos em determinados serviços sejam supridas privilegiando a mobilidade e a reconversão profissional mediante a adopção de uma governação mais precisa, assim como esmiuçada a gestão do número de quotas de trabalhadores. Desta forma, com o aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos, a motivação por promoção, a gestão patrimonial de forma centralizada e a gestão interna com recurso a meios electrónicos, entre outros mecanismos, os recursos humanos disponíveis podem ser melhor valorizados. Por outro lado, com o reforço da formação e apoio aos trabalhadores, o Governo pretende aumentar a competência profissional deles no sentido de servirem a população da melhor forma.

1) Elevação do nível de precisão na gestão para melhor valorização dos recursos humanos

Na implementação do regime de gestão do número de quotas de trabalhadores, podem surgir situações em que é focalizada apenas a quantidade de trabalhadores,

mas não ponderada plenamente a racionalidade da estrutura do pessoal dos diferentes níveis, causando a inadequação do trabalhador à carreira em que é inserido e de falta de correspondência entre a área funcional e o conteúdo funcional realmente exercido. Em 2026, proceder-se-á à optimização do actual regime, aperfeiçoando, assim, o mecanismo de gestão e a afectação dos recursos humanos.

No sentido de promover a classificação funcional de postos de trabalho, o incentivo à mobilidade dos trabalhadores e a oferta de formação acertada, caberá a cada serviço proceder à classificação funcional e definir padrões para as funções de postos de trabalho em consonância com a listagem das áreas funcionais elaborada pela Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública, de forma a especificar o conteúdo funcional de cada posto. Os serviços públicos serão estimulados a aproveitar bem os regimes de mobilidade e de reconversão profissional, de forma a afectarem trabalhadores em postos para eles adequados conforme a natureza do trabalho; deste modo, recorrer-se-á a um mecanismo de afectação centralizada do pessoal de apoio e oferecer-se-ão formações que se prendem com as necessidades reais dos trabalhadores.

O estudo sobre a definição de critérios para a determinação do número de quotas de trabalhadores e aprofundamento do controlo do número de quotas tomará em consideração o número de trabalhadores pertencentes ao pessoal do quadro e o do pessoal contratado, a simplificação da estrutura orgânica e a optimização dos circuitos de trabalho, entre outros factores, para depois determinar a dotação global de pessoal bem como o número de trabalhadores dos diferentes níveis de cada serviço, enquanto medidas de aperfeiçoamento para o reforço do controlo do seu número.

Simultaneamente, o estudo sobre a simplificação da configuração das carreiras terá em conta que o regime de reconversão profissional vigente já permite a mudança de trabalhadores entre carreiras gerais e especiais, pelo que, com vista a facilitar a mobilidade horizontal, serão revistos os correspondentes diplomas legais, de modo a simplificar a configuração das carreiras e reduzir a variedade das carreiras especiais.

A aquisição e gestão patrimonial é igualmente fundamental para aumentar a eficiência interna do Governo. Em 2026, em cooperação com o Comissariado da Auditoria e assente nas linhas orientadoras de economias de escala e gestão concentrada, o mecanismo de aquisição e gestão dos serviços públicos será optimizado.

2) Estudo sobre o acesso entre carreiras para a valorização de quadros qualificados

Com o intuito de aumentar constantemente a eficiência da governação pública, incentivar a proactividade e empenho dos trabalhadores no trabalho, bem como criar um maior espaço de desenvolvimento profissional para aqueles com desempenho excelente, será aperfeiçoado o mecanismo de promoção dos trabalhadores dos serviços públicos e estudada a criação de um regime de acesso entre carreiras, que elimine as barreiras tradicionais, no sentido de se avançar com a racionalização de quadros qualificados e valorizar, de melhor forma,

os recursos humanos disponíveis, de modo a que os mesmos possam maximizar as suas potencialidades e talento em função das necessidades dos serviços.

Embora o actual regime de carreiras esteja assente num prisma de divisão especializada de funções, os canais de promoção são relativamente rígidos, o que desfavorece o cultivo e a valorização de quadros multifuncionais. Face aos desafios resultantes da melhoria contínua da qualidade da governação, do aumento da necessidade de cooperação interdepartamental e da modernização da prestação de serviços públicos, urge otimizar o mecanismo de gestão de recursos humanos com uma mentalidade inovadora, criando uma equipa de trabalhadores mais flexível, aberta e competitiva.

Para o efeito, promover-se-á, de forma regular, a concepção do regime de acesso entre carreiras e sua implementação-piloto, tendo como base o controlo do número total de quotas de trabalhadores e em harmonia com as necessidades reais de pessoal por parte dos serviços, as características funcionais dos postos de trabalho e a racionalidade da estrutura de pessoal. O regime visa seleccionar quadros excelentes, pelo que serão definidos claramente os requisitos de qualificação, tais como habilitações académicas, qualificações profissionais, desempenho e resultados da aprendizagem contínua, a fim de garantir a objectividade e a imparcialidade de promoções através de procedimentos justos, transparentes e padronizados.

Com vista a assegurar a imparcialidade e a credibilidade do regime, a avaliação da referida qualificação será coordenada pela Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública, enquanto terceira parte. A par disso, serão oferecidas as formações necessárias e estágio aos trabalhadores, de forma a permitir-lhes uma transição suave e sem sobressaltos para o novo posto de trabalho.

Em paralelo, o regime articular-se-á com o quadro de desenvolvimento profissional dos trabalhadores dos serviços públicos, acelerando a criação de um mecanismo favorecedor à ascensão profissional e desenvolvimento multifacetado, por forma a estimular ainda mais o dinamismo da equipa, aumentar o profissionalismo e potenciar as capacidades de colaboração e de execução.

No futuro, o Governo prosseguirá com a optimização da alocação de recursos humanos, assim como com o aperfeiçoamento do sistema de formação e promoção de quadros qualificados, visando propiciar uma equipa alicerçada em talentos em proveito da modernização administrativa e do desenvolvimento sustentável a longo prazo de Macau.

3) Reforma do sistema formativo direccionado a uma formação precisa

A fim de aumentar notavelmente a qualidade dos trabalhadores dos serviços públicos e a eficiência da governação, impulsionar-se-á de forma plena a reforma do regime de formação dos trabalhadores dos serviços públicos, alterando-se o modelo de formação que valoriza a

duração em vez da eficiência e eliminando-se a actual organização padronizada dos cursos para, assim, se alcançar o verdadeiro objectivo de reforma, que assenta na formação para melhorar as capacidades e na educação para realizar as tarefas práticas.

O novo sistema de formação pautar-se-á pela capacidade principal do posto de trabalho, criando um quadro de capacidades em três níveis:

1. Capacidade geral básica: abrange o valor da função pública, a deontologia profissional, o conceito de Estado de Direito e a consciência de prestação de serviços públicos, reforçando-se o reconhecimento da missão e os valores éticos mínimos dos trabalhadores dos serviços públicos.

2. Capacidade geral das funções: inclui a liderança, a gestão de projectos, a coordenação interdepartamental, o pensamento lógico, a redacção de documentos oficiais e as técnicas de comunicação, aumentando-se a qualidade geral da administração e a capacidade de execução.

3. Capacidade técnica e profissional: de acordo com as necessidades de diferentes áreas e cargos funcionais, serão planeados cursos específicos para o aprofundamento profissional e a integração inter-áreas.

Sob o novo quadro, serão simplificados, de forma significativa, os conteúdos de formação que demonstrem repetição e baixa eficiência, promovendo-se a sua modelação, electrónica e flexibilidade. Os cursos que reúnam condições serão transformados em micro-cursos ou em módulos de aprendizagem *online*, que permite facilitar aos trabalhadores dos serviços públicos a aprendizagem de acordo com as necessidades e a aplicação imediata, sem restrições de tempo e geográficas. A par disso, cancelar-se-á o método de acumulação de horas como o único indicador quantitativo, passando a fundamentar-se o cumprimento dos padrões de capacidades como critérios de avaliação central, por forma a garantir que os resultados da formação contribuem efectivamente para a qualidade do trabalho.

Por outro lado, o planeamento da formação estará ligado ao desenvolvimento da carreira profissional, à gestão do desempenho e ao mecanismo de promoção, formando-se um caminho integrado de desenvolvimento com “aprendizagem, prática, exame e promoção”. A Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública irá coordenar a integração dos recursos, reforçar a cooperação com as instituições de ensino superior e as entidades profissionais, a fim de aumentar a qualidade dos cursos orientados para as práticas.

Em 2026, criar-se-á um sistema de formação mais flexível, pragmático e prospectivo, que incremente a capacidade individual e, conseqüentemente, a eficiência organizacional, estabelecendo-se uma base sólida para a criação de uma equipa de serviços públicos profissional e moderna, sublinhando-se os trabalhos seguintes:

- (1) Realizar-se-ão acções de formação referentes às políticas e estratégias de desenvolvimento do País e à segurança nacional, destinadas aos trabalhadores

dos serviços públicos de todos os níveis, no sentido de reforçar a sua consciência sobre a segurança nacional, a capacidade de prevenção e de resposta aos riscos de segurança, bem como promover o cumprimento consciente do seu dever da defesa da segurança nacional.

- (2) Prosseguir-se-á com o desenvolvimento do plano de formação rotativa dos trabalhadores dos serviços públicos de alto nível no Interior da China, cujos conteúdos abrangem o pensamento de governação dos líderes do País, o desenvolvimento nacional, a segurança nacional, a construção da Grande Baía e da Zona de Cooperação Aprofundada em Hengqin, entre outros conteúdos centrais, permitindo que os quadros superiores de diferentes áreas governativas possam, com a participação nas acções de formação, reflectir sobre a articulação dos seus postos com o desenvolvimento do País e da RAEM, alargando o seu horizonte político e aumentando a capacidade de governação.
- (3) Organizar-se-á o curso de habilitação para o exercício do cargo de chefe de divisão, que promove, mediante a formação, o planeamento para cultivo de quadros para os serviços públicos, com vista a descobrir e reservar antecipadamente os quadros qualificados para a governação da RAEM.
- (4) Conforme os quatro módulos de formação — a situação e política nacionais, a capacidade de governação, a cooperação regional e a formação profissional, serão realizados diversos tipos de cursos de formação e palestras destinados aos trabalhadores dos serviços públicos de todos os níveis.

No âmbito da formação específica na área jurídica, a fim de aprofundar o conhecimento sobre a situação nacional e o pensamento do Estado de Direito dos trabalhadores dos serviços públicos de todos os níveis, serão organizados, de forma contínua, cursos sobre a Constituição, a Lei Básica e a Lei relativa à defesa da segurança do Estado. Simultaneamente, continuaremos a realizar *workshops* no âmbito da produção legislativa, da prática do direito internacional, do regime jurídico da função pública e do processo disciplinar, a fim de reforçar a capacidade profissional e de prática do pessoal jurídico e do pessoal que realiza as actividades relacionadas. Tendo em conta a entrada em vigor da nova Lei da Contratação Pública, serão organizados *workshops* temáticos sobre a prática jurídica, destinados às chefias e aos responsáveis pela contratação pública, com vista a assegurar que os últimos conheçam e apliquem, de forma exacta, os respectivos diplomas legais.

4) Persistência em promover a digitalização da gestão interna

A plataforma electrónica Assuntos Governamentais trata-se de uma plataforma uniformizada interna do Governo, que abrange as funções de gestão de pessoal, de documentos oficiais e de gestão interna, aumentando-se eficazmente o nível de gestão de pessoal e a eficiência do funcionamento interno do Governo, bem como, reduzindo-se significativamente o uso de papel e a entrega presencial de documentos. Em 2026, continuar-se-á a alargar e optimizar as funcionalidades relacionadas com a gestão de pessoal dos

Assuntos Governamentais. Através da capacitação da inteligência artificial, estudar-se-á a integração de aplicações de apoio da inteligência artificial em diferentes etapas da gestão interna, com o objectivo de melhorar a segurança e a eficiência.

Em articulação com a reforma do sistema de formação dos trabalhadores dos serviços públicos, será criada uma plataforma de aprendizagem *online* e reestruturado o sistema de gestão da formação, em conjugação com a disponibilização dos recursos de aprendizagem *online*, bem como as funcionalidades de planeamento e gestão dos cursos de formação, entre outras, promovendo-se ainda mais a auto-aprendizagem dos mesmos e aumentando-se a eficiência real dos trabalhos de gestão de formação.

Por sua vez, estudar-se-á a utilização da inteligência artificial nos concursos de competências integradas para auxiliar a apreciação e verificação dos dados de habilitações académicas apresentados pelos candidatos, a fim de reduzir o grande número do pessoal necessário para o tratamento dos trabalhos relativos ao concurso bem como aumentar a eficiência administrativa.

5) Prestação de assistência e apoio aos trabalhadores dos serviços públicos

Continuar-se-á a promover diversas medidas de prestação de assistência e apoio aos trabalhadores dos serviços públicos, criando um ambiente de trabalho harmonioso, nomeadamente: atribuição de subsídios económicos aos trabalhadores dos serviços públicos de nível básico com baixa remuneração; prestação de serviços de aconselhamento psicológico e organização periódica de exames médicos aos trabalhadores carenciados; realização de palestras sobre a saúde mental e a solidariedade para com os trabalhadores; elaboração e publicação do “Manual de apoio aos trabalhadores dos serviços públicos – O capítulo para os recém-ingressados”; organização de diversas actividades culturais, recreativas, desportivas, de solidariedade e de promoção de harmonia familiar, a fim de enriquecer a vida pós-laboral dos trabalhadores dos serviços públicos.

4. Implementação rigorosa do conceito de simplificação administrativa para facilitar a população e aprofundamento dos serviços da governação electrónica

O presente Governo tem vindo a implementar firmemente o conceito de simplificação administrativa e dar conveniência aos cidadãos, empenhando-se no aprofundamento do modelo de serviços públicos por via digital e de combinação dos serviços *online* e *offline*. Em 2026, tendo como eixo principal o aumento da experiência dos serviços, dar-se-á importância à recolha de opiniões dos utilizadores, no sentido de otimizar os serviços e a aplicação da Conta Única de Macau e, ao mesmo tempo, desenvolver os serviços administrativos transfronteiriços.

1) **Optimização dos serviços da Conta Única de Macau para a comodidade da população**

Continuar-se-á a promover os trabalhos de actualização da Conta Única de Macau para a versão 3.0, e em conjugação com as opiniões da sociedade, elaborar-se-á o plano de desenvolvimento do projecto e respectivas exigências. Na nova versão, serão introduzidos os elementos inteligentes, por exemplo: a recomendação automática dos serviços eventualmente necessários de acordo com a idade dos utilizadores e a funcionalidade de navegação directa, através de voz ou texto, nos serviços governamentais que os utilizadores necessitem.

Simplificar-se-ão as operações e formalidades de abertura da conta e de recuperação da senha da Conta Única de Macau, recorrendo à tecnologia de inteligência artificial e através da simples operação de captar imagem do bilhete de identidade do titular, de modo que o sistema possa recolher automaticamente os dados do documento de identificação para verificar, de forma inteligente, a veracidade da identidade, facilitando, deste modo, aos utilizadores na abertura da conta e na recuperação da senha.

Continuar-se-á a introduzir mais serviços que facilitem a vida da população, por exemplo, na Conta Única de Macau, serão adicionadas as funcionalidades de consulta do andamento de pedidos e de submissão de informações em falta no âmbito da identificação, bem como será alargado o cenário de aplicação *online* e *offline* da identidade electrónica no sector privado.

2) **Desenvolvimento dos serviços administrativos transfronteiriços**

Prosseguir-se-á com a expansão dos cenários e do âmbito de utilização de cacifos inteligentes “Recolha fácil”, instalando-os nos diversos centros de serviços de auto-atendimento e promovendo a integração de mais serviços de levantamento de documentos na “Recolha fácil” por parte dos serviços públicos, a fim de facilitar os cidadãos no tratamento de assuntos e levantamento de documentos em Macau e Hengqin.

Aproveitando o Centro de Serviços de Assuntos Governamentais da Zona de Cooperação Aprofundada em Hengqin, o Centro de Serviços de Auto-atendimento de 24 horas do “Novo Bairro de Macau” e o Centro de Serviços da RAEM, sito na Avenida de Venceslau de Moraes, será alargado o leque dos serviços de balcão de atendimento à distância. Aproveitar-se-ão, ainda, as chamadas de vídeo e os equipamentos específicos de *hardware*, para o estabelecimento de uma ligação inter-regional entre os residentes de Macau e o pessoal da linha da frente dos serviços públicos, com vista a facilitar o pedido de informações e o tratamento dos assuntos administrativos entre Macau e Hengqin.

Os quiosques de auto-atendimento “E-Serviços Governamentais da RAEM” serão estendidos a mais cidades da Grande Baía com mais conteúdos dos serviços administrativos, a fim de simplificar a vida dos residentes de Macau que vivem na Grande Baía. Paralelamente, na área dos serviços transfronteiriços de auto-atendimento do Centro de Serviços da RAEM, serão instalados os quiosques de auto-atendimento da província de Guangdong e estudada a possibilidade de introduzir mais quiosques de auto-atendimento de prestação de serviços

governamentais da Grande Baía, a fim de facilitar aos cidadãos e empresas de Macau o tratamento de serviços necessários da Grande Baía sem saírem da RAEM, criando uma comunidade de alta qualidade de vida da Grande Baía.

3) Optimização de infra-estruturas para a implementação da inteligência artificial

Com vista a dar apoio ao desenvolvimento a longo prazo da governação electrónica da RAEM, em 2026, promover-se-ão, de acordo com o planeado, a expansão do Centro de Computação em Nuvem, a conclusão da ampliação da sala de máquinas e o aumento da capacidade de carga de *hardware* e *software* do Centro, proporcionando um ambiente operacional mais estável e seguro para os serviços digitalizados. Ao mesmo tempo, em resposta aos riscos potenciais do sistema informático, será iniciada a criação de uma reserva para os serviços críticos, no sentido de garantir ainda mais o funcionamento estável e eficaz dos serviços públicos electrónicos.

Tendo em conta a tendência de desenvolvimento da inteligência artificial e em articulação com o planeamento da sua futura aplicação inteligente, será criada uma plataforma de serviços inteligentes exclusivamente destinada ao Governo, na qual os serviços públicos poderão realizar testes e desenvolver serviços ou aplicações informáticas com elementos de inteligência artificial, preparando-se, deste modo, para o futuro lançamento de aplicações inteligentes.

Além disso, com o intuito de garantir o funcionamento seguro e eficiente do sistema de actividades internas do Governo, actualizar-se-ão e aperfeiçoar-se-ão gradualmente as infra-estruturas de rede e as instalações do sistema de aplicação essenciais, no sentido de se aumentar ainda mais a capacidade de prevenção de riscos.

5. Inovação do mecanismo mediante a capacitação inteligente e auscultação mais ampla de opiniões da sociedade

Em 2025, já se encontram plenamente iniciados os trabalhos de reforma do actual mecanismo de tratamento das opiniões dos cidadãos e, em 2026, espera-se que, através do lançamento de uma nova plataforma de tratamento das opiniões dos cidadãos e da optimização do atendimento *online*, os pedidos de informações apresentados pelos cidadãos possam ter resposta de forma mais rápida e as suas opiniões possam ser auscultadas de forma mais eficaz. A contínua revisão e optimização dos organismos consultivos darão contributos para a tomada de decisão com base científica.

1) Reforma do tratamento das opiniões dos cidadãos e do atendimento online

Em 2026, proceder-se-á, de forma ordenada, a reforma do mecanismo de tratamento das opiniões dos cidadãos. Serão elaborados, de acordo com o projecto do quadro geral, os respectivos diplomas legais e as correspondentes instruções, bem como iniciados

os trabalhos de produção legislativa. Concomitantemente, iniciar-se-ão os trabalhos de articulação, ajustamento e teste entre a plataforma uniformizada de tratamento de opiniões e as actuais plataformas dos diversos serviços públicos. Reforçar-se-á, ainda, a capacitação à plataforma uniformizada, injectando capacidades de inteligência artificial, tais como grandes modelos e conversão de voz em texto, a fim de concretizar a “sinergia entre humanos e máquinas” e aumentar a eficiência e a precisão do tratamento das opiniões.

Por outro lado, tendo em conta que o investimento de recursos no atendimento telefónico tradicional não é proporcional à eficiência do tratamento de opiniões, com destaque para os períodos de pico, que não se consegue efectuar uma triagem e um tratamento rápido. Em paralelo, os actuais meios de apresentação de opiniões *online* carecem de interacções imediatas, deste modo, para além da inovação do mecanismo do tratamento de opiniões dos cidadãos, será melhorado também o atendimento ao público *online*.

Para que os cidadãos possam ter uma melhor experiência de atendimento durante o pedido de informações e a apresentação de opiniões, com a adaptação ao seu hábito actual de utilizar plataformas da rede social, será optimizada a funcionalidade de apresentação de opiniões existente na Conta Única de Macau. Com efeito, será desenvolvido um serviço de atendimento *online* que, através de uma capacidade de atendimento interactivo e inteligente e da colaboração da inteligência artificial com os trabalhadores, permite aos cidadãos obter respostas, de forma atempada sempre que peçam informações e apresentem opiniões.

2) Optimização da composição e das funções dos organismos consultivos

Em cumprimento dos requisitos e princípios sobre os organismos consultivos, previstos no sistema de leis orgânicas da Administração Pública, em harmonia com o avanço dos trabalhos de reorganização da estrutura dos serviços públicos, optimizar-se-á a gestão dos organismos consultivos. Com base nas experiências obtidas no âmbito do Conselho Consultivo para a Reforma da Administração Pública, iremos estudar a viabilidade de estender o referido modelo a outros organismos consultivos, com vista a reforçar o mecanismo permanente para a recolha de opiniões.