



MINISTÉRIO DO PLANEAMENTO E
INVESTIMENTO ESTRATÉGICO (MPIE)

FDCH



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO
DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

ANÁLISE E MAPEAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS DO SETOR PÚBLICO DE TIMOR-LESTE 2016



Conselho de Administração
Fundo de Desenvolvimento do Capital Humano - FDCH
Secretariado Técnico do FDCH.
Edifício do MPIE, Díli, Timor-Leste

**ANÁLISE E MAPEAMENTO DOS
RECURSOS HUMANOS DO
SETOR PÚBLICO DE TIMOR-LESTE
2016**

ÍNDICE

MENSAGEM DO MINISTRO DO MPJE E PRESIDENTE DO CA – FDCH	4
INTRODUÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO DO FDCH – MPJE.....	6
1. INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO	8
1.1. OBJETIVO DO ESTUDO	9
1.2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	10
1.3. ESTRUTURA DO RELATÓRIO	11
1.4. DIFICULDADES.....	12
1.5. RECOMENDAÇÕES E MEDIDAS	13
2. ANÁLISE DOS DADOS A NÍVEL NACIONAL	17
2.1. MINISTÉRIO DAS OBRAS PÚBLICAS, TRANSPORTES E COMUNICAÇÕES.....	38
2.2. MINISTÉRIO DO TURISMO, ARTES E CULTURA.....	51
2.3. SECRETARIA DE ESTADO ARTE E CULTURA (SEAC).....	58
2.4. COMISSÃO ANTI-CORRUPÇÃO.....	60
2.5. MINISTÉRIO DO PETRÓLEO E RECURSOS NATURAIS	70
2.6. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO.....	75
2.7. PROVEDORIA DOS DIREITOS HUMANOS E JUSTIÇA (PDHJ)	102
2.8. POLÍCIA NACIONAL DE TIMOR-LESTE (PNTL).....	110
2.9. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA	120
2.10. MINISTÉRIO DO COMÉRCIO, INDÚSTRIA E AMBIENTE.....	131
2.11. MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO ESTATAL.....	145
2.12. MINISTÉRIO DO INTERIOR.....	164
2.13. SECRETARIA DE ESTADO PARA A POLÍTICA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E EMPREGO (SEPFOPE)	174
2.14. MINISTÉRIO DA SAÚDE.....	188
2.15. UNIVERSIDADE NACIONAL DE TIMOR-LOROSA'E (UNTL)	201
2.16. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E PESCAS.....	228
2.17. INSTITUTO NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (INAP).....	239
2.18. SECRETARIA DE ESTADO PARA A JUVENTUDE E DESPORTO	247
2.19. MINISTÉRIO DA SOLIDARIEDADE SOCIAL	251
2.20. SECRETARIA DE ESTADO PARA O APOIO E PROMOÇÃO SOCIO-ECONÓMICA DA MULHER.....	266
2.21. COMISSÃO NACIONAL DE ELEIÇÕES	272
2.22. CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA (CCI-TL).....	275
2.23. FORÇAS DE DEFESA DE TIMOR-LESTE FALINTIL (F-FDTL).....	283

2.24.	MINISTÉRIO DAS FINANÇAS.....	286
2.25.	COMISSÃO DA FUNÇÃO PÚBLICA (CFP).....	298
2.26.	MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS E COOPERAÇÃO	301
2.27.	OUTROS MINISTÉRIOS E INSTITUIÇÕES.....	312
2.28.	MINISTÉRIO DA DEFESA.....	313
2.29.	TRIBUNAL DE RECURSO	315
2.30.	RÁDIO E TELEVISÃO DE TIMOR-LESTE.....	325
2.31.	MINISTÉRIO PÚBLICO E PROCURADORIA-GERAL DA REPÚBLICA.....	330
2.32.	A PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA.....	331
2.33.	GABINETE DO PRIMEIRO-MINISTRO	333
2.34.	ASSOCIAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	338
	INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE DÍLI (DIT)	338
	INSTITUTE OF BUSINESS (IOB)	342
	UNIVERSIDADE DA PAZ (UNPAZ).....	343
	UNIVERSIDADE DE DÍLI.....	345
	INSTITUTO PROFISSIONAL DE CANOSSA (IPDC)	345
	INSTITUTO SUPERIOR CRISTAL (ISC)	348
	INSTITUTO DE CIENCIAS RELIGIOSA (ICR).....	351
	ANEXO 1: LISTA DOS MINISTÉRIOS E INSTITUIÇÕES ABRANGIDAS PELO ESTUDO.....	351
	ANEXO 2: APRESENTAÇÃO USADA NA REUNIÃO COM OS PONTOS FOCALIS	352
	ANEXOS 3: REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS.....	353
	ANEXOS 4: EXEMPLO DE QUESTIONÁRIO.....	354

MENSAGEM DO MINISTRO DO MPIE E PRESIDENTE DO CA – FDCH

A dotação do capital humano de uma nação - as habilidades e capacidades que residem nas pessoas e que são postas em uso produtivo e estabelecer metas para o seu crescimento - é cada vez mais importante hoje em dia e pode ser um determinante valioso do seu sucesso econômico a longo prazo do que praticamente qualquer outro recurso. Esse recurso deve ser investido e promovido eficientemente como alicerce para que os indivíduos vivam ao máximo seu potencial e gerar retornos - tanto para as instituições, os indivíduos envolvidos quanto para a economia como um todo.

A propósito disto, o Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional (PEDN) 2011-2030 aprovado em 2011, deu ênfase no apoio ao desenvolvimento da capacidade de recursos humanos e considera-o como prioridade nacional para o desenvolvimento socio-económico no curto prazo (2011-2015) e reforça-lhos no médio prazo (2016-2020) e para assegurar futuro coletivo do nosso país. E ao longo prazo (2021-2030), segundo plano referido, a ênfase foca-se na erradicação da pobreza, criação de um sector privado forte e no alcance de uma economia diversificada que não é dependente de petróleo e gás.

O desenvolvimento de recursos humanos nos últimos 5 anos supera outros fatores como uma fonte de vantagem competitiva especialmente para o governo, desafiados pela globalização e avanços tecnológicos. O governo tem ampliado as suas ações de apoio e estímulo ao desenvolvimento da formação de recursos humanos em diversas áreas. Contribuição com o fortalecimento e expansão desse setor tão importante já foram iniciados desde o início da nossa independência com o maior foco nas iniciativas e ações públicas voltadas para o desenvolvimento do capital humano.

Este fato tem sido amplamente confirmado por alguns estudos, mas pouco estudo enfatiza no plano de gestão e formação dos recursos humanos de cada Ministério/Instituição, no efeito do investimento do estado no desenvolvimento de recursos humanos e no possível impacto sobre seu desempenho subsequente.

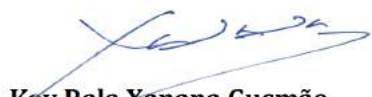
Diante dessa lacuna, este trabalho tem como objetivo responder às questões sobre: qual é a relevância de investir no desenvolvimento de recursos humanos e como o investimento no desenvolvimento de recursos humanos afeta o desempenho dos funcionários e a prestação do serviço do estado?

O Relatório de análise e mapeamento de recursos humanos no setor público de Timor-Leste aqui apresentado é abrangente do plano de formação das instituições do estado, da identificação das áreas prioridades de formação e do número de pessoas que necessitam da formação em áreas prioritárias para serem financiados pelo fundo no curto prazo (2016-2018), médio prazo (2019-2021) e longo prazo (2022-2030), além de fomentar a distribuição equitativa de competências entre os diferentes ministérios e instituições públicas com vista a um crescimento estável.

O governo orgulha-se de ter estado a investir na formação de recursos humanos através do Fundo do Desenvolvimento do Capital Humano (FDCH), acompanhando seu crescimento e participando desse desenvolvimento ao implantar ações e criar condições / instrumentos para atender as necessidades e demandas das instituições do estado e das populações em geral. Sabemos, no entanto, que ainda é preciso fazer muito mais e, para isso, as populações em geral, o setor produtivo e as instituições do estado devem manter esse relacionamento próximo e essa sinergia colaborativa. **Sabe-se que a nossa verdadeira riqueza é o nosso recurso humano não é o petróleo, por isso, investir no desenvolvimento do capital humano é investir no futuro.**

Acredito, pois, que este relatório que, agora se apresenta, preencha uma lacuna importante no nosso espaço do Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), vindo seguramente a tornar-se um instrumento (guião) indispensável a todos os que tomam as decisões e os que fizeram e fazem da gestão de Recursos Humanos um dos seus centros de preocupação e um espaço privilegiado de ação. É importante salientar que este documento foi apresentado e discutido na reunião do Conselho dos Ministros (CdM), datada 23 de Agosto de 2016, e espero a vossa colaboração máxima para a implementação de todas as áreas prioridades da formação do setor público como se apresentam neste relatório.

Dili, Dezembro de 2016



Kay Rala Xanana Gusmão

Ministro do MPIE e Presidente do Conselho de Administração do FDCH

INTRODUÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO DO FDCH – MPIE



Ciente da importância do desenvolvimento de recursos humanos em Timor-Leste, o governo criou o Fundo do Desenvolvimento do Capital (recursos) Humanos-FCDH através da Lei No.1 (aprovado pelo orçamento do estado de 2011 e regulado pelo decreto-lei no. 12/2011, 23 de Março), alterado e repúblicado com o decreto-lei no. 11/2015, 03 de Junho, juntamente com um Diploma Ministerial no. 09/2011, 13 de Abril, para apoiar o desenvolvimento nacional de recursos humanos em diversas áreas, melhorar o planeamento, a gestão e a execução dos programas. O FDCH garante que os fundos sejam dados de forma transparente e alocados/direcionados para as áreas prioritários.

Para esse efeito, foi criada um Conselho de Administração (CA) do FDCH constituído pelos Ministro de Planeamento e Investimento Estratégico (MPIE) S.E. Sr. Kay Rala Xanana Gusmão como presidente e seus membros permanentes como Ministra das Finanças, Ministro da Educação, Ministro do Petróleo e Recursos Minerais, Ministro da Justiça e o Secretário de Estado da Política de Formação Profissional e Emprego (SEPFOPE). Esse Conselho possui um papel determinante na aprovação e autorização de todos os programas e atividades do FDCH. Várias reuniões foram realizadas e numa dessas, praticamente em 2015, o CA-FDCH recomendou ao Secretário Executivo do FDCH, a necessidade de fazer um estudo sobre “**Análise e mapeamento dos recursos humanos do setor público de Timor Leste**”. O estudo envolveu todos os ministérios, secretarias do estado e instituições autónomas beneficiárias do FDCH no contexto nacional, visto que todos os programas realizados nos municípios são praticamente incluídos nos programas nacionais.

A realização do estudo constituiu um desafio com a complexidade significativa nomeadamente pela natureza dos objetivos e resultados fixados. A falta de dados fornecidos pelos alguns ministérios afeta a apresentação dos resultados, ou seja, os dados não se revelam inteiramente fiáveis.

Importante salientar que os resultados apresentados **neste relatório ainda são preliminares focando principalmente no setor público**. Vários programas têm sido implementados pelos ministérios, ainda se encontram limitações no acesso a qualificações profissionais apropriadas e existem ainda lacunas tanto em nível de competências mais genéricas como de competências especializadas. Portanto, as instituições devem continuamente identificar as competências fundamentais, isto é, fazer o mapeamento de competências, para garantir a eficiência e eficácia dos seus processos e para verificar se existe carência em seus recursos humanos, de modo a supri-la, no menor espaço de tempo, sem prejudicar a sua atividade principal.

Apesar disso, este estudo representa um ponto de partida para o desenvolvimento de uma lista de competências formativas prioritárias de nível nacional e dos perfis individuais dos ministérios, da secretaria de estado e das instituições autónomas. E serve-se de base para a tomada de decisão na elaboração, no apetreçoamento dos programas efetivos de cada

instituição, e serve-se também como um guião para FDCH, em colaboração com as instituições do estado, no âmbito de desenvolver planos e programas para serem implementados.

A elaboração da **Ânalise e mapeamento dos recursos humanos do setor público de Timor-Leste** apenas foi possível, porque contou com o apoio e empenho de diferentes entidades, às quais muito agradecemos.

Destacamos, em primeiro lugar, o apoio decisivo do Presidente do CA-FDCH e com respetivo membros permanentes.

De igual forma, se deve evidenciar o apoio recebido dos Ministérios/Secretaria do estado, Diretores Gerais e Diretores Nacionais, empresas e mais diretamente participantes nos trabalhos de preenchimento dos questionários, através dos correspondentes dos pontos focais e também do Governo Australiano pelo apoio técnico da Consultora e perita Sra. Radhika Mahajan.

A administração do Secretariado do FDCH como o Consultor Doutor Afonso de Almeida, Diretores do Secretariado do FDCH como Sr. Paulo Miguel V. Dos Santos, Sra. Eva Amido da Costa, Sra. Alcina Madeira, Sr. Henrique do Rosário e Sra. Leila Cárceres Lay dos Santos e todos os membros do Secreariado do FDCH – MPIE pela elevada dedicação e disponibilidade que tornaram possível a elaboração deste trabalho.

Em fim, entende-se que, através da formação e elevação de capacidade dos recursos humanos, apresenta-se uma mudança de comportamento dos indivíduos/funcionários como servidores do estado para o melhor, isto é, a contribuição significativamente para a melhoria da qualidade da prestação de serviços.

Agradecemos especialmente às linhas Ministeriais/Instituições que já contribuíram para o sucesso deste trabalho e pela confiança depositada ao FDCH.

Dili, Dezembro de 2016



Isménio Martins da Silva
Secretário Executivo do FDCH – MPIE

1. INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO

O Capital Humano representa um dos recursos mais fortes, mais flexíveis e mais valiosos de uma nação. Poderá ser considerado a espinha dorsal de uma economia. Os vários exemplos de sucesso económico e industrial por todo o mundo encontram-se precisamente onde a força de trabalho qualificada foi capaz de transformar o contexto operacional, encaminhando a economia para uma trajetória de crescimento. Timor-Leste beneficia do facto de possuir uma população jovem que provê um enorme potencial de qualificações para toda a rede de capital humano no futuro, o que contribuirá para um desenvolvimento sustentável. O estudo da força laboral nacional realizado em 2013 mostra que a população jovem (entre os 15 e os 24 anos) representa 17% do total da população, ligeiramente acima dos 16% da média mundial. No entanto, apenas 42,1% da força de trabalho jovem possui o ensino secundário completo e apenas 1,4% possui habilitações de nível superior. Timor-Leste deve, assim, desenvolver e implementar estratégias de qualificação de capital humano para formar a sua população e construir uma base nacional de competências. O país precisa, ainda, de alinhar a formação profissional com objetivos específicos de desenvolvimento, de forma a permitir a implementação efetiva dos programas previstos e, assim, alcançar os resultados necessários. O Fundo de Desenvolvimento de Capital Humano (FDCH) foi estabelecido, precisamente, para apoiar o desenvolvimento nacional em diferentes áreas, visando a melhoria dos processos de planeamento, gestão e implementação dos programas nacionais.

O Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030 (PED) estabelece como objetivo a transição de Timor-Leste de um país de baixo rendimento para um país de rendimento médio-alto até 2030, com uma população saudável e devidamente qualificada. No PED são identificadas as estratégias e prioridades para os vários setores económicos e sociais capazes de promover o crescimento e de conduzirem o país em direção aos seus objetivos de desenvolvimento. Vários programas têm sido implementados pelos Ministérios (e outras entidades públicas), estes enfrentam, no entanto, algumas limitações de acesso a qualificações profissionais apropriadas, o que, por sua vez, levanta dificuldades na execução e gestão desses mesmos programas. Tal como é demonstrado neste estudo, verifica-se que existem lacunas tanto ao nível das competências de natureza mais genérica como de competências especializadas. Depoimentos informais sugerem que esta situação poder-se-á dever ao facto de grande parte da força laboral do setor público ser constituída por colaboradores muito jovens ou ao facto de existirem problemas inerentes aos regimes e políticas de formação. Este facto realça a necessidade de formar e equipar os trabalhadores do setor público com um conjunto de competências apropriadas que garantam a eficácia dos programas do governo.

Um relatório¹ da Secretaria de Estado do Fortalecimento Institucional (SEFI) refere que as instituições públicas não estão a contribuir de forma adequada para o desenvolvimento socioeconómico do país. A sua estrutura e capacidade continua débil, o que afeta não só a sua capacidade de operação, como impede também que atinjam as ambiciosas metas estabelecidas no PED 2011-2030. O relatório da SEFI identifica as problemáticas relativas aos

¹ *Policy on Institutional Strengthening of Timor-Leste's Government Apparatus* (Política sobre o Fortalecimento Institucional do Aparelho do Governo de Timor-Leste), Versão Preliminar, 21 de Junho de 2015

custos elevados com os recursos humanos em contraste com os baixos níveis de produtividade; dados semelhantes foram apresentados num outro relatório do Banco Asiático de Desenvolvimento (ADB, na sigla original), onde foram identificadas dificuldades similares.

O relatório da ADB declara que os custos com os trabalhadores em Timor-Leste são altos quando analisados em correlação com a produtividade, situação que dificulta o estabelecimento das condições necessárias para o país se tornar competitivo em termos internacionais². O que caracteriza o crescimento de qualquer economia é a expansão, ao longo do tempo, do seu setor privado, paradigma que se aplicará também a Timor-Leste. O setor privado do país está neste momento em fase embrionária e torna-se fundamental que, enquanto o Governo de Timor-Leste e outras instituições relevantes desenvolvem políticas, procedimentos e sistemas de base para o desenvolvimento do setor privado, se produza uma força de trabalho nacional forte que possa apoiar o desenvolvimento da nação. Verifica-se uma necessidade imediata de fortalecer as competências dos trabalhadores do setor público, o que permitirá reforçar os esforços de desenvolvimento do presente, assim como, simultaneamente, preparar o futuro ao garantir a disponibilidade de pessoas qualificadas. É importante que o setor público se torne mais eficiente nas suas operações, de forma a libertar capital humano qualificado para integrar o setor privado à medida que este se for desenvolvendo. É possível aumentar a eficiência e a produtividade do setor público através de investimento em formação de natureza genérica (básica e essencial) e em formação especializada, assim como através da criação de competências que ofereçam aos trabalhadores o conhecimento e a confiança necessária para a realização do seu trabalho de forma segura e eficaz.

O Fundo de Desenvolvimento de Capital Humano (FDCH) foi designado para apoiar as necessidades de desenvolvimento dos recursos humanos do setor público. O Fundo fornece apoio através de programas de formação profissional, formação técnica, bolsas de estudo, apoio técnico ao setor judicial, apoio técnico ao ensino superior e outros programas de formação para jovens professores no ensino superior ou programas de ensino técnico na área da saúde, formação da polícia nacional, dos oficiais e militares das F-FDTL, dos investigadores da Comissão Anti-Corrupção, entre outros. Ao investir na formação do setor público, o Fundo pretende desenvolver a capacidade dos trabalhadores do Estado. Pretende-se assegurar que todos os programas e projetos sejam executados e reportados de forma apropriada, enquanto se avança com uma abordagem coordenada para o desenvolvimento de competências a nível nacional.

1.1. OBJETIVO DO ESTUDO

O objetivo do presente relatório é o de apoiar o FDCH a identificar as prioridades de investimento futuras, de forma a que os fundos possam ser alocados a áreas de maior necessidade, onde persistam as maiores lacunas a nível de competências; além disso, pretende-se fomentar a distribuição equitativa de competências entre os diferentes

²*Growing Non-Oil Economy, A Private Sector Assessment doe Timor-Leste, Asia Development Bank*

ministérios e instituições públicas com vista a um crescimento estável. No arranque do presente estudo foram estabelecidos os seguintes objetivos:

- Desenvolver uma Atividade de Mapeamento dos Recursos Humanos para identificar as prioridades futuras do FDCH em termos de financiamento a nível nacional e municipal, tanto para o setor público como para o setor privado;
- Identificar o número de pessoas que necessitam de formação em áreas prioritárias por município/distrito, por via do FDCH;
- Recomendações relativamente à necessidade contínua de fornecer dados relativos ao número de pessoas a formar.

1.2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O estudo foi dividido nas seguintes fases:

Pesquisa e análise bibliográfica e documental

Esta primeira fase focou-se na asserção das prioridades para os quatro pilares de crescimento e desenvolvimento de Timor-Leste com base na análise do Plano Estratégico de Desenvolvimento (PED) 2011-2030: capital social, desenvolvimento de infraestruturas, desenvolvimento económico e quadro institucional. A análise documental teve por base a seguinte abordagem:

- Reafirmação das prioridades já identificadas no PED 2011-2030;
- Identificação das áreas de desenvolvimento que requerem recursos humanos qualificados para a sua implementação;
- Identificação de tarefas e atividades que possam requerer competências adicionais.

Além do PED 2011-2030, foram ainda analisados os planos estratégicos das linhas ministeriais correspondentes, sempre que disponíveis. Nos casos em que os planos estratégicos nacionais não se encontravam disponíveis, foram analisados os respectivos Planos Anuais de 2015 (conhecidos como Livro 2), cuja informação veiculada contribuiu também para as conclusões obtidas nesta fase de análise bibliográfica. A análise bibliográfica serviu de base para a elaboração de questionários orientados para cada linha ministerial e para as consultas com cada um dos grupos interessados durante a distribuição dos questionários.

Foi realizada uma primeira visita ao país durante esta fase do estudo, entre 6 - 17 de Julho de 2015.

Conceção e distribuição do questionário

Com base na informação recolhida durante a fase de análise bibliográfica, foram criados questionários semiestruturados e adaptados a cada uma das entidades abrangidas pelo estudo (para uma lista completa das entidades, ver anexo 1). Os questionários foram ajustados a cada ministério/instituição por forma a produzir informação ajustada às

prioridades estratégicas de cada entidade, tendo todos eles mantido um formato semiestruturado por forma a permitir um processo de levantamento de dados articulado que pudesse, eventualmente, auxiliar o desenvolvimento da análise de âmbito nacional, permitindo, simultaneamente, que os ministérios pudessem, desta forma, providenciar informação detalhada. A estrutura e o conteúdo dos questionários foram reajustados após a receção do parecer fornecido pelo Assessor do FDCH alocado a este estudo. Foi requisitada a apreciação do FDCH como forma de garantir a aplicabilidade e adequação ao contexto local.

Entre 20 de Setembro e 2 de Outubro de 2015 foi realizada uma segunda, e última, visita ao país para apoio ao processo de distribuição dos questionários. Foi realizada uma reunião com os pontos focais no dia 29 de Setembro de 2015, onde se analisou o questionário e se simulou o preenchimento do mesmo (o slide de apresentação usado para esta reunião encontra-se no anexo 2). Durante esta visita, os questionários foram distribuídos pessoalmente, com o apoio do Assessor do FDCH, em 19 ministérios e instituições públicas. A distribuição dos restantes questionários ficou a cargo do Assessor do FDCH. O prazo para submissão dos questionários preenchidos foi estabelecido inicialmente para o dia 30 de Outubro, o qual se estendeu posteriormente por mais duas semanas.

Recolha de dados e esclarecimentos:

O processo de levantamento de dados e de obtenção de esclarecimentos foi gerido pelo Assessor do FDCH, o qual se manteve em articulação com os ministérios e instituições para receber os dados dentro de prazos razoáveis. O processo de levantamento foi concluído por volta do final do mês de Janeiro de 2016. Os dados foram depois revistos pela sede da SkillsDMC em Sydney. Foi necessário solicitar esclarecimentos em relação aos dados de todos os questionários no geral. Este processo foi coordenado com o Assessor do FDCH por via eletrónica, através de *e-mail* e chamadas *Skype*.

Elaboração do relatório:

A fase de organização e análise dos dados teve início em Fevereiro de 2016. Foram necessários vários esclarecimentos durante este processo, os quais foram obtidos sobretudo através de comunicações por *e-mail* com o Assessor do FDCH. O relatório final foi produzido em Março de 2016.

1.3. ESTRUTURA DO RELATÓRIO

O presente relatório constitui uma compilação da análise dos dados recolhidos junto das entidades abrangidas pelo estudo. O relatório inclui as seguintes secções:

- (i) Perfil individual de cada ministério: contém informação relativa às áreas de formação, número de pessoas a formar e o tipo de formação (tipo de mecanismo para a realização da formação) para todos os ministérios e entidades abrangidas;

- (ii) Agregação de dados a nível nacional: os dados de nível nacional constituem uma síntese dos dados individuais de cada entidade e uma ferramenta informativa em relação às necessidades de formação no âmbito nacional.

Metodologia de análise para os perfis individuais dos ministérios: Os dados originais, tal como fornecidos pelos ministérios e instituições através dos questionários semiestruturados, foram depois organizados e reagrupados em áreas de formação classificadas por áreas formativas de cariz abrangente/pelo conjunto de competências necessárias ou competências substanciais para o planeamento, implementação e gestão dos programas estratégicos mais relevantes. Foi também solicitado aos ministérios e restantes instituições que indicassem o tipo de formação a realizar. Neste sentido, as necessidades formativas foram distribuídas pelas seguintes tipologias:

- (i) Formação por via de ensino técnico/profissional;
- (ii) Formação por via do ensino superior, tanto a nível de licenciatura, como mestrado e doutoramento;
- (iii) Formação por via de programas de desenvolvimento profissional, incluindo formação em contexto laboral, como, por exemplo, através da participação em oficinas de trabalho (*workshops*), seminários, conferências e/ou participação em cursos específicos de curta duração.
- (iv) Por último, em relação às entidades ligadas elas próprias ao desenvolvimento de competências ou responsáveis por ministrarem programas de desenvolvimento de competências dirigidos ao público geral ou a grupos específicos da comunidade, foi solicitado que classificassem esta informação sob a designação “programas comunitários”.

Para apoiar as decisões do FDCH em situações de conflito de prioridades, foi, ainda, recolhida informação relativamente a: (I) problemas que os ministérios e instituições enfrentam em relação ao desenvolvimento de competências – o objetivo é o de providenciar informação contextual mais aprofundada para que se possa otimizar o investimento do FDCH em termos de capital humano nacional por meio de abordagens orientadas para as diferentes dificuldades e desafios; (II) identificação das necessidades mais críticas em termos de competências profissionais, com base na informação de cada ministério/instituição; (III) apoios recebidos de outras agências de desenvolvimento/doadores internacionais.

1.4. DIFICULDADES

- a. O maior desafio enfrentado durante o desenvolvimento do presente relatório foi a barreira da língua e da comunicação. Nem sempre foi possível ter acesso a uma tradução de qualidade dos dados, de tétum para inglês, o que causou dificuldades na interpretação, compreensão e análise dos dados, tendo, por sua vez, desacelerado o desenvolvimento do relatório, especialmente nos últimos dois meses.
- b. A maioria dos ministérios e instituições não foi capaz de fornecer dados relativos à formação organizada por distrito. Nos casos em que esta informação foi fornecida, os dados não se revelaram inteiramente fiáveis. Perante esta dificuldade, não foi possível

- incluir, no âmbito do período previsto para este estudo, informação relativa à formação por distrito/município.
- c. Não foi possível incluir no período previsto para este estudo a análise das necessidades de competências do setor privado. Inicialmente foi recebida a informação de que a Câmara de Comércio e Indústria de Timor-Leste (CCI-TL) estaria em posição de fornecer alguns dados básicos que poderiam ser incluídos no presente relatório e, com base nessa informação, poder-se-ia realizar uma análise preliminar. No entanto, não foi possível obter estes dados. Recomenda-se, assim, que o diagnóstico de necessidades formativas do setor privado seja conduzido por via de um estudo independente.
 - d. Não foi realizada qualquer consulta individual ou recebida qualquer informação dos ministérios e instituições após a receção dos questionários preenchidos. Este estudo foi realizado com o propósito de identificar as maiores necessidades de formação como forma de apoiar o FDCH a estabelecer as suas prioridades de investimento. Nesse sentido, a inexistência de um segundo ciclo de consultas afetou negativamente a análise qualitativa e a explicação das várias tendências identificadas neste relatório.
 - e. O presente relatório baseia-se nas necessidades identificadas pelos próprios ministérios e nos dados fornecidos por estes através do questionário aplicado, semiestruturado e desenhado especificamente para cada entidade. O relatório corresponde, assim, ao conjunto dos dados de cada ministério e instituição abrangidos pelo âmbito do estudo realizado e ao conjunto de dados globais, agregados a nível nacional. O âmbito deste estudo não inclui o diagnóstico de necessidades formativas individuais. O presente relatório constitui uma reflexão de alto nível em relação às prioridades de formação percebidas pelos ministérios e instituições.
 - f. Este relatório não fornece informação em relação às especificidades da formação (cursos e programas), estudo que requereria a realização de uma análise de necessidades formativas direccionada para cada ministério individualmente, o que ultrapassa o âmbito do estudo previsto.
 - g. Alguns dados fornecidos pelos ministérios encontravam-se organizados e formatados de forma pouco rigorosa (nomeadamente no que respeita à forma de apresentação dos dados como, por exemplo, o uso frequente de siglas sem a devida explicitação por extenso), facto que exigiu tempo adicional de trabalho, não contabilizado no plano inicial do projeto.
 - h. No âmbito da análise nacional, foram excluídos os dados de alguns ministérios/instituições, cujas razões se apresentam com maior detalhe na respetiva secção.

1.5. RECOMENDAÇÕES E MEDIDAS

- a. Com base nos resultados apresentados neste relatório, recomenda-se que o investimento seja feito proporcionalmente em todas as categorias de formação identificadas na análise de âmbito nacional. Investir em todas as áreas contribuirá para o desenvolvimento equilibrado de uma variedade de competências necessárias,

inclusivamente para o conjunto de competências exigidas para a conceção, planeamento, implementação, gestão, registo de resultados, monitorização e avaliação dos programas (e operações) dos diferentes ministérios e instituições. Os perfis individuais das entidades apresentadas neste relatório revelam que é necessário desenvolver competências em todos os níveis organizacionais, desde o planeamento e desenvolvimento de estratégias à implementação, gestão e registo dos resultados programáticos.

- b. Com base no número necessário de colaboradores a formar indicado pelos ministérios e instituições, cerca de 50% das necessidades concentra-se em três categorias comuns de formação, concretamente:
 - (i) policiamento, defesa e segurança;
 - (ii) desenvolvimento profissional, investigação e conhecimento;
 - (iii) desenvolvimento de competências linguísticas.
- c. No âmbito da definição de prioridades, deve-se assegurar que as restantes categorias de formação não sejam ignoradas, pois não são de somenos importância. Muitas delas são necessárias para garantir a eficiência das operações e da gestão programática do setor público.
- d. No âmbito da alocação de fundos, é importante ter em consideração eventuais categorias de formação em posição inferior na lista de prioridades, pois estas poderão corresponder às competências basilares de determinados ministérios, tendo em conta a natureza especializada da sua área de trabalho e operação.
- e. Recomenda-se o investimento em formação não apenas em áreas técnicas e de especialização mas também em relação a competências genéricas e essenciais dos colaboradores, nas áreas apresentadas sob a categoria *competências genéricas* na análise nacional.
- f. A alocação proporcional de fundos poderá basear-se no estabelecimento de prioridades das categorias formativas e na definição, por parte dos ministérios e instituições, das prioridades dentro de cada categoria formativa, tal como apresentado na secção da análise de nível nacional.
- g. No âmbito dos processos de decisão relativamente aos focos de investimento, cada caso deve ser considerado com a devida atenção para se decidir sobre a forma como os fundos devem ser alocados às diferentes categorias formativas, tal como apresentado na secção da análise de âmbito nacional, e em linha com as necessidades específicas dos diferentes ministérios em função do seu setor de atividade. A decisão deve também ter em conta a base de competências existente e a urgência/importância da aquisição de determinadas competências, de acordo com o plano de desenvolvimento de recursos humanos submetido ao FDCH por cada entidade.
- h. Para algumas áreas é possível considerar a consolidação de formação através de programas de desenvolvimento profissional, tais como cursos de curta duração, oficinas (*workshops*) e seminários, nos seguintes âmbitos:
 - No âmbito de cada ministério/instituição (coordenação entre direções e partilha de recursos): Em alguns casos, os ministérios identificam as mesmas necessidades de formação em diferentes serviços internos. Nestes casos, podem ser

desenvolvidos programas específicos de formação, desenhados à medida das necessidades internas da entidade.

- Interministerial (formação transversal): Algumas categorias de formação podem ser ministradas em Timor-Leste através de programas formativos conjuntos, nomeadamente (i) desenvolvimento de competências genéricas – categoria que agrupa e classifica, por exemplo, competências de produção escrita (correspondência, minutas, preparação de agenda), ética, protocolo, Microsoft Excel; (ii) tecnologia da informação (desenvolvimento de páginas web, programas informáticos de estatística); (iii) cursos de iniciação em línguas; e (iv) outros. Estes programas poderão assumir a forma de cursos de curta duração ou *workshops*. Uma vez que alguns ministérios e instituições indicam necessidades formativas similares, poderá obter-se maior eficiência económica ao nomear colaboradores de diferentes ministérios para integrarem um grupo de formação conjunta.
- i. Devido às dificuldades mencionadas e ao prazo estabelecido para apresentação do presente relatório, o documento identifica apenas as necessidades de formação profissional relativas a áreas prioritárias. Poderá ser realizado um novo estudo para uma análise mais aprofundada das necessidades de formação, especificando o tipo preciso de curso de formação / curso superior que melhor responda às prioridades do ministério para cada categoria formativa identificada na análise nacional.
- j. É necessário que cada ministério/instituição desenvolva programas de formação para os seus colaboradores que se correlacionem diretamente com as suas próprias prioridades estratégicas. Esta informação pode ser fornecida ao FDCH aquando da candidatura à alocação de fundos.
- k. Este relatório representa o ponto de partida para o desenvolvimento de uma lista de competências prioritárias de nível nacional. O relatório permitiu identificar categorias formativas prioritárias. Poderá desenvolver-se uma segunda fase de investigação com base nos resultados e indicações oferecidas por este estudo. Esse segundo estudo seria mais estruturado em termos de abordagem, partiria dos resultados apresentados neste relatório no que refere à identificação das categorias de formação, incluindo a análise de nível nacional, e teria como objetivo recolher dados relativos às necessidades mais específicas de formação.
- l. Com o tempo, o FDCH poderá desenvolver um sistema de inquérito de informação anual para recolher dados alinhados com as categorias de formação determinadas (com base nas categorias identificadas no presente relatório) por forma a ter um registo de formação, construindo-se, assim, a lista nacional de competências prioritárias, com base na qual, os ministérios poderão candidatar-se a formação.
- m. A Comissão da Função Pública forneceu dados que mostram que eles próprios se encontram a desenvolver um trabalho de análise de necessidades de formação, descrição de funções, etc., em colaboração com o Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) e a Secretaria de Estado para o Apoio e Promoção Socio-Económica da Mulher. Recomenda-se, assim, que a condução de uma eventual segunda fase de investigação seja coordenada com estas três entidades.
- n. Caso seja planeada uma segunda fase de investigação, a mesma deve focar-se em consultas individuais com os ministérios e instituições para que se possa

compreender as necessidades com maior detalhe, abordagem que poderá ser aplicada ao nível de setores específicos.

- o. Recomenda-se que, ao submeterem os seus planos de desenvolvimento de recursos humanos (DRH) ao FDCH, os ministérios incluam no documento a seguinte informação:
 - Os ministérios submetem a sua estratégia formativa; fornecem evidência relativamente à necessidade urgente da formação requerida e fazem prova do eventual impacto para a entidade perante a falta do conjunto de competências em causa; e mostram como o resultante aumento de competências beneficiará o ministério ou os programas/projetos específicos do mesmo.
 - Os Ministérios evidenciaram que muitos colaboradores que já beneficiaram de formação não são capazes de implementar o que aprenderam nas situações práticas do seu local de trabalho. Noutros casos ainda, os colaboradores não estão a trabalhar na área para a qual receberam formação. Recomenda-se, assim, que os ministérios incluam nos planos DRH submetidos ao FDCH um “plano de regresso ao trabalho”, o qual deve explicar de que forma é que o candidato irá trabalhar em programas/projetos diretamente relacionados com a sua área de estudo; e que explicitem, ainda, quais os mecanismos ativados internamente para promover a utilização das competências e conhecimentos adquiridos por estes colaboradores.
- p. As observações informais decorridas no curso do presente estudo sugerem que os ministérios necessitam melhorar os seus sistemas de gestão de recursos humanos, inclusivamente o método de diagnóstico de necessidades de formação, registo de dados relativos aos processos de gestão de recursos humanos e acompanhamento e avaliação dos progressos em termos de competências e conhecimento.
- q. Recomenda-se o estabelecimento de um processo sistematizado de diagnóstico e avaliação das necessidades de desenvolvimento da força laboral. Sugere-se o seguinte processo:
 - Avaliar os planos de trabalho e as prioridades estratégicas a longo prazo e conduzir diagnósticos de necessidades anuais.
 - Conduzir análises detalhadas de necessidades de formação visando a recolha de dados relativos a certas medidas integrais, como:
 - Quais as necessidades de produtividade no imediato e a longo prazo?
 - Que lacunas existem em termos de conhecimento técnico e competências basilares?
 - Quais as competências mais prementes para os planos futuros, etc.?
 - Conhecer as dificuldades e os problemas existentes aquando da implementação de programas de desenvolvimento dos colaboradores. Identificar a forma como essas restrições e problemas podem ser geridas por forma a maximizar os resultados e os benefícios da formação;
 - Implementar sistemas de registo de dados de forma consistente em todos os ministérios. Na fase inicial poderá desenvolver-se uma listagem preliminar

que possa ser usada por todo o setor público à medida que se implementam processos e sistemas mais formais; e

- Avaliar e acompanhar o desempenho e os resultados obtidos anualmente através da recolha de dados relativos a indicadores estabelecidos colaborativamente por todas as partes interessadas.

2. ANÁLISE DOS DADOS A NÍVEL NACIONAL

No âmbito da análise de nível nacional, os dados levantados em todos os ministérios e instituições foram categorizados em áreas de formação genéricas ou categorias de formação, tal como apresentadas abaixo. Estas categorias são baseadas no volume de necessidades formativas identificadas pelos ministérios e instituições em diferentes matérias. A lista reflete a globalidade das áreas em que é necessário desenvolver competências no âmbito do setor público de Timor-Leste. No momento da organização e categorização dos dados de nível nacional, foi feita uma tentativa de estabelecer categorias de formação detalhadas por forma a melhor informar a alocação de fundos em áreas prioritárias. No entanto, devido a limitações relacionadas com a forma e estrutura como os dados foram apresentados, algumas das áreas formativas foram combinadas numa mesma categoria. Os dados de nível nacional foram categorizados apenas para o período imediato de 2016-2018 tendo em conta que alguns ministérios só forneceram dados relativos a este período. Em termos globais, as necessidades de formação, foram, categorizadas da seguinte forma:

Finanças, Orçamentação, Contabilidade: Inclui formação visando o aumento de conhecimento e proficiência em registos financeiros, gestão de despesas e gestão financeira. Inclui também o desenvolvimento de competências de análise de orçamento e de práticas de controle de custos. Os Ministérios indicaram necessidades de formação (programas de desenvolvimento profissional, tais como oficinas (*workshops*) ou cursos de curta duração e licenciaturas e mestrados) em contabilidade, gestão da contabilidade, gestão financeira, análise de orçamentos e controle de custos.

Línguas (Inglês, Português, etc.): Uma das maiores limitações para o desenvolvimento de competências em Timor-Leste é a falta de competências em termos de leitura, escrita, oralidade e compreensão em língua inglesa e em língua portuguesa. Esta situação acaba restringindo a oportunidade dos colaboradores das entidades estudarem no estrangeiro e de participarem em eventos internacionais, seminários e *workshops*. Além disso, prejudica a interação e comunicação com as agências internacionais de desenvolvimento que operam em Timor-Leste.

Tecnologia da Informação, Bases de Dados, Páginas Web, Software e Arquivo Eletrónico (informatização da informação): Inclui todas as formações relacionadas com o desenvolvimento e implementação de sistemas de rede, sistemas informáticos de gestão de dados e uso de equipamento informático. Áreas de formação específicas nesta área incluem o

desenvolvimento de sistemas informáticos (bases de dados) para o registo e manutenção de informação; instalação e administração de redes, servidores, linguagem de programação; desenvolvimento e gestão de páginas Web; formação no uso de software de análise (especialmente programas de estatística), impressão e edição eletrónica; multimédia e imagem; uso de equipamento eletrónico, como sistemas audiovisuais, equipamento de luz, equipamento eletrónico para conferências, etc.

Gestão, Administração e Liderança: Inclui formação para o desenvolvimento de conhecimentos e competências na área do planeamento, gestão, desenvolvimento de políticas e processos associados, desenvolvimento estratégico, administração (incluindo serviços da administração pública), competências de liderança, e monitorização e avaliação geral da implementação de estratégias e projetos.

Auditoria e Inspeção: Inclui o desenvolvimento de competências e conhecimento na área de processos, funções e produtos relativos à inspeção, investigação e auditoria. Inclui ainda auditoria nas áreas de finanças e impostos.

Formação de formadores: Compreende a formação profissional e desenvolvimento de conhecimentos dos professores, docentes e funcionários públicos do setor da educação. Inclui também programas de formação de formadores para funcionários de outros setores, cujos ministérios sejam responsáveis pelo desenvolvimento de competências de outros colaboradores dentro da instituição e/ou recursos humanos através de programas de formação para a comunidade em áreas da administração direta ou indireta do ministério em questão.

Direito e Justiça: Compreende a formação e desenvolvimento de conhecimentos dos funcionários do Ministério da Justiça e Tribunal de Recurso. Inclui também formação e desenvolvimento de conhecimentos na área jurídica de outros ministérios para a gestão de contratos, capacidade de análise e interpretação das leis em diferentes áreas, nomeadamente direitos humanos, lei comercial e fiscal, contratos públicos, etc.

Marketing, Comunicação, Jornalismo e Média: Inclui formação em todas as áreas relacionadas com atividades de marketing e promoção de produtos e campanhas publicitárias; conteúdos de comunicação e média e formação em jornalismo.

Atendimento ao Público (serviços de atendimento e desenvolvimento de padrões): Inclui formação visando a melhoria dos serviços e interação dos ministérios com o público nacional. Inclui formação direcionada para o desenvolvimento de padrões de serviços prestados ao público; sistemas de gestão de reclamações; e organização de eventos e exposições.

Aprovisionamento, Logística e Gestão de Equipamento: Inclui formação para a melhoria dos sistemas processuais de aprovisionamento, gestão de concursos públicos, gestão de ativos físicos e logística.

Monitorização e Avaliação: Inclui desenvolvimento de competências para a monitorização e avaliação dos projetos e programas a implementar.

Gestão de Recursos Humanos: Inclui formação em todas as áreas relacionadas com a gestão de recursos humanos direcionada para os departamentos de recursos humanos das diferentes entidades públicas. Exemplos específicos de formação nesta área incluem o desenvolvimento da capacidade para conduzir análises das funções laborais, definição de planos de carreira, desenvolver procedimentos padronizados de operação para a gestão de recursos humanos, elaboração de descrições de funções e perfis dos funcionários.

Policiamento, Defesa, Segurança (formação de oficiais): Inclui formação direcionada para os profissionais responsáveis pela salvaguarda da lei, para que possam realizar as suas funções eficazmente. Inclui nova formação e reciclagem de outras matérias relacionadas com as táticas e operações policiais e formação para os membros das forças de defesa; e ainda formação na área de resposta a situações de emergência e desastres naturais. Esta categoria inclui ainda o desenvolvimento de conhecimentos para a condução de estudos comparativos e também o intercâmbio de missões em matérias relacionadas com estratégia e lei internacional para a segurança.

Médicos e Profissionais da Saúde: A maioria da formação abrangida por esta categoria consiste em bolsas de estudo a ser fornecidas pelo Ministério da Saúde para o desenvolvimento dos profissionais da área da saúde em Timor-Leste. Outras necessidades formativas incluídas nesta categoria dizem respeito a ministérios com responsabilidades de aplicação das leis no país e as áreas da solidariedade social.

Gestão de Projetos/Processos: Esta categoria inclui desenvolvimento de competências para a implementação e gestão de grandes projetos /processos em diferentes setores de atividade, como a agricultura, educação, finanças, serviços sociais, serviços da polícia e aplicação da lei.

Gestão de Conflitos (Técnicas de Mediação, Análise de Conflitos, Conciliação e Casos Sensíveis): Formação para o desenvolvimento das competências necessárias para a mediação e prevenção de conflitos, relações laborais e processos de arbitragem no contexto de disputas laborais.

Especialização, Investigação e Desenvolvimento do Conhecimento (áreas específicas em conformidade com os respetivos setores de atividade): Esta categoria abrange necessidades de formação relacionadas com o desenvolvimento de conhecimentos em áreas especializadas e técnicas dos diferentes setores de atividade dos ministérios. As necessidades de formação nesta categoria incluem o desenvolvimento de conhecimento e competências técnicas especializadas em conformidade com cada linha ministerial. A tabela relativa a esta categoria disponibiliza informação detalhada sobre o tipo de formação necessária. Note-se que esta, entre todas as categorias de formação, é a mais abrangente, englobando necessidades de formação de diferentes setores de atividade.

Desenvolvimento de Competências Genéricas: Esta categoria inclui o desenvolvimento de competências em áreas como elaboração de relatórios, falar em público, correspondência, redigir minutas de reuniões, ética profissional, protocolo, etc. Na tabela apresentada mais adiante nesta secção, é apresentada informação mais detalhada sobre o tipo de formação necessária.

Outros/Diversos (itens que pela sua natureza não puderam ser classificados numa categoria própria): Esta categoria inclui todos os dados que não puderam ser integrados em nenhuma das categorias de formação anteriores, assim como formações muito específicas indicadas apenas uma vez por uma única entidade.

O gráfico que se segue representa as áreas prioritárias para as quais foram identificadas necessidades de formação por cada um dos ministérios e instituições abrangidas pelo presente estudo (não incluindo os detalhes fornecidos acima para cada uma das áreas).

Áreas Prioritárias de Formação (número de colaboradores a formar em categoria) a curto prazo: 2016-2018.



A análise dos dados fornecidos pelos Ministérios e restantes instituições incluídas nesta análise global de nível nacional sugere que cerca de 50% da formação recai nas categorias de *policiamento, defesa e segurança; especialização, investigação e desenvolvimento do conhecimento e desenvolvimento de competências linguísticas. Policiamento, defesa e segurança* constitui a necessidade com mais número de formandos previstos, pois diz respeito a ações de formação em massa para os oficiais em áreas operacionais. Esta situação deve-se ao facto da PNTL ter indicado um número substancial de candidatos com necessidades de formação na área de serviços da polícia, incluindo formação em segurança para jovens em regime de voluntariado,

Categorias de Formação	Número de colaboradores a formar a curto prazo 2016-2018
Policiamento, Defesa, Segurança (formação de oficiais)	8533
Especialização, Investigação e Desenvolvimento do Conhecimento	7188
Línguas - Inglês, Português etc.	7209
Médicos e Profissionais da Saúde	3838
Desenvolvimento de competências genéricas	4362
Tecnologia da informação (redes, técnicos), imagem (impressão e publicação), bases de dados e desenvolvimento web, armazenamento eletrónico de informações (arquivo), programas informáticos de estatística para a investigação e outras utilizações de equipamento informático	3266
Gestão, administração e liderança (incluindo planeamento, estratégia, etc.)	3875
Formação de formadores (Desenvolvimento Profissional de Professores)	2975
Finanças, orçamentação, contabilidade	2392
Direito e Justiça	1671
Gestão de Recursos Humanos	1091
Auditoria e Inspeção	828
Gestão de Projetos/Processos	876
Aprovisionamento, Logística e Gestão de Equipamento	798
Marketing, Comunicação, Jornalismo e Média	478
Monitorização e Avaliação	306
Outros/Diversos (itens que não puderam ser classificados numa única categoria)	1012
Atendimento ao público (serviços de atendimento e desenvolvimento de padrões)	253
Gestão de Conflitos	147
Total	51098

treino em táticas físicas, técnicas de operação policial, cursos de reciclagem no uso de armas de pequeno calibre, gestão de tráfego e formação especializada em combate ao terrorismo. *Especialização, Investigação e desenvolvimento do conhecimento* apresenta-se na segunda posição, tratando-se de uma categoria abrangente referente ao desenvolvimento de conhecimentos e competências em áreas técnicas e especializadas, tais como engenharia civil, relações internacionais, qualificações na área da agricultura, economia, etc. São fornecidos dados detalhados sobre esta categoria formativa na tabela que segue abaixo.

A formação em línguas compreende o desenvolvimento de competências tanto a nível de compreensão como de expressão, na escrita e na oralidade, com especial relevo para o inglês e para o português, por forma a aumentar a proficiência no trabalho e na interação internacional. Apesar de cerca de 50% das necessidades de formação respeitarem às três categorias acima referidas, a formação nas restantes áreas é igualmente importante para a garantia do desenvolvimento dos sistemas operacionais, desenvolvimento de competências de execução e gestão, permitir a implementação de programas e projetos com a devida qualidade, manutenção de registos e gestão da informação e monitorização de resultados. Revela-se crucial investir em todas as categorias de formação, sempre com base na proporção das necessidades aqui apresentadas, por forma a permitir um desenvolvimento holístico de

competências que possa aumentar o conhecimento geral e a base de competências nacionais em Timor-Leste. É importante considerar o investimento proporcional no desenvolvimento de competências, pelo facto da natureza das atividades e das operações de cada ministério ser muito diferente. Estes fatores poderão determinar uma maior urgência de algumas áreas em detrimento de outras.

No decurso do estudo, a evidência empírica levou às seguintes três observações:

Em primeiro lugar, algumas entidades estão mais avançadas do que outras no que respeita ao seu diagnóstico de necessidades formativas e à clareza com que articulam essa informação.

Em segundo lugar, os ministérios e instituições aqui abrangidas não se encontram a operar na mesma base de competência e nível de conhecimento, sendo que algumas das entidades apresentam uma maior disponibilidade de pessoal devidamente qualificado. Uma das explicações para este facto poderá residir no apoio e ajuda internacional, que é mais incidente nuns setores do que noutros, o qual contribuiu para uma melhor identificação de necessidades de formação e do desenvolvimento de competências de resposta às mesmas. No entanto, mesmo nestes casos, observam-se outros tipos de limitações, nomeadamente no que respeita à atitude no trabalho, motivação do pessoal e à capacidade de aplicar as competências e conhecimento obtido a partir de estudos/formação em situações práticas reais.

Por último, a qualidade dos dados fornecidos pelos diferentes ministérios e instituições indicia existir uma necessidade de desenvolvimento de processos mais avançados para o próprio diagnóstico de necessidades de formação.

Pontos relevantes:

- Os dados de nível nacional constituem a soma do número de colaboradores a formar em cada área de competência com necessidades de formação, o qual foi identificado por cada um dos ministérios/entidades. Esta categorização ajuda a explicar as áreas prioritárias gerais para as quais a formação é mais importante.
- Uma vez que cada ministério opera num setor de atividade diferente, cada categoria de formação é influenciada e composta pelo volume de competências/formação necessária em cada ministério, o que permite explicar a composição das necessidades de formação dos diferentes ministérios para cada uma das categorias de formação.
- Os dados levantados neste relatório representam o número de colaboradores a formar por área de competências, os quais não correspondem necessariamente ao número de funcionários de um ministério ou do total do setor público abrangido neste estudo. Este facto significa que o número de colaboradores a formar numa determinada entidade poderá exceder o número total de funcionários da mesma, uma vez que cada pessoa poderá receber formação em mais do que uma área através de diferentes vias formativas e educativas, incluindo cursos de curta duração, *workshops* ou cursos superiores, em relação ao período imediato de 2016-2018.
- A análise de dados a nível nacional e a sua classificação em diferentes categorias de formação inclui todos os tipos de formação, isto é, todas as formas de realização de formação, exceto os programas de formação dirigidos à comunidade pelos próprios

ministérios (programas comunitários), e incluindo especificamente todos os programas de desenvolvimento profissional (*workshops*, seminários, cursos de curta duração), ensino técnico-profissional, grau superior de licenciatura, mestrado e doutoramento. Os programas comunitários foram excluídos da análise de âmbito nacional uma vez que, na maioria dos casos, a formação em causa foi assinalada como necessária para o desenvolvimento dos cidadãos em geral de Timor-Leste. No entanto, os dados relativos a este tipo de formação foi devidamente incluída nos perfis individuais de cada ministério e instituição, na secção seguinte.

- A análise global nacional refere-se ao número de lugares de formação necessários para o desenvolvimento de competências e conhecimento dos colaboradores dos ministérios. Alguns dados foram excluídos do estudo de âmbito nacional, sendo apresentados, contudo, nos perfis individuais de cada entidade analisada neste relatório. Foram excluídos da análise global os seguintes dados:
 - Formação a ser ministrada pela SEPFOPE para o reforço da capacidade dos centros de formação acreditados com vista à provisão de qualificações de nível nacional para os jovens de Timor-Leste;
 - Dados identificados pelo Ministério da Justiça relativamente à formação profissional para prisioneiros; formação para os guardas das prisões e formação técnica na área dos serviços prisionais;
 - Formação identificada pelo Ministério da Administração Estatal para o desenvolvimento da capacidade dos chefes de *suku* através de programas comunitários;
 - Dos dados fornecidos pelo Ministério da Saúde, foram considerados para a análise de nível nacional apenas os dados relativos às bolsas de estudo (referentes ao regime especial). O conjunto de dados relativos à formação do pessoal (ao abrigo do regime geral) foi excluído por requerer nova consulta para maior clarificação. Estes dados foram incluídos, contudo, no perfil individual do Ministério da Saúde, apresentado mais à frente neste documento;
 - Foram excluídos todos os dados do Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) pois a sua atividade centra-se, precisamente, na condução de formação e no desenvolvimento de competências dos colaboradores do setor público;
 - A Secretaria de Estado da Juventude e Desporto apresentou os seus dados divididos em formação interna para os seus próprios funcionários e formação externa para o desenvolvimento de competências no âmbito dos Centros de Juventude. Foram excluídos da análise nacional os dados referentes à formação externa;
 - A Comissão da Função Pública e a Câmara de Indústria e Comércio de Timor-Leste não foram consideradas para a análise nacional;
 - Foram excluídos os dados do Instituto de Tecnologia de Díli (DIT) por serem necessários esclarecimentos adicionais em relação aos dados fornecidos;
 - O Ministério da Educação forneceu dados relativos a entidades da tutela mas de administração indireta, os quais foram excluídos da análise de nível nacional por não estarem previstos originalmente no âmbito dos trabalhos.

Distribuição das categorias de formação e Número de Colaboradores a Formar a curto prazo 2016-2018

ÁREAS DE FORMAÇÃO - MINISTÉRIOS E INSTITUIÇÕES	TOTAL	PERCENTAGEM (%)
Finanças, Orçamentação, Contabilidade	2586	100.0%
UNTL	550	21.3%
Ministério da Administração Estatal	601	23.2%
Ministério das Finanças	204	7.9%
<i>Institute of Business</i> (IOB)	165	6.4%
Ministério da Solidariedade Social	103	4.0%
Universidade de Díli	100	3.9%
Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	100	3.9%
Ministério do Comércio Indústria e Ambiente	99	3.8%
Ministério da Educação	92	3.6%
Rádio e Televisão de Timor-Leste	46	1.8%
Ministério do Interior	30	1.2%
Gabinete do Primeiro-Ministro	30	1.2%
Ministério da Agricultura	29	1.1%
Ministério do Petróleo e Recursos Naturais	24	0.9%
Secretaria de Estado para o Apoio e Promoção Socio-Económica da Mulher	18	0.7%
Ministério do Turismo, Artes e Cultura	15	0.6%
Secretaria de Estado para a Política de Formação Profissional e Emprego (SEPFOP)	12	0.5%
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação	12	0.5%
Presidência da República	10	0.4%
Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça	9	0.3%
Instituto Nacional de Canossa (IPDC)	39	1.5%
Ministério da Defesa	8	0.3%
Comissão Nacional de Eleições	6	0.2%
Universidade da Paz	3	0.1%
Instituto de Ciências Religiosas (ICR)	11	0.4%
Instituto Superior Cristal	270	10.4%
Línguas - Inglês, Português etc.	7090	100.0%
UNTL	1395	19.7%
Ministério da Justiça	694	9.8%
Ministério da Educação	473	6.7%
Secretaria de Estado para a Política de Formação Profissional e Emprego (SEPFOP)	440	6.2%
PNTL	300	4.2%
<i>Institute of Business</i> (IOB)	260	3.7%
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação	255	3.6%

Tribunais	254	3.6%
Ministério da Agricultura e Pescas	251	3.5%
Universidade da Paz	246	3.5%
Presidência da República	240	3.4%
Universidade de Díli	200	2.8%
Ministério do Interior	175	2.5%
Ministério do Comércio Indústria e Ambiente	120	1.7%
Ministério Público e Procuradoria-Geral da República	120	1.7%
Rádio e Televisão de Timor-Leste	120	1.7%
Instituto Profissional de Canossa (IPDC)	120	1.7%
Ministério da Administração Estatal	254	3.6%
Ministério das Finanças	100	1.4%
Ministério do Turismo, Artes e Cultura	78	1.1%
Comissão Anti-Corrupção	60	0.8%
Comissão Nacional de Eleições	60	0.8%
Ministério da Defesa	53	0.7%
Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça	44	0.6%
Gabinete do Primeiro-Ministro	40	0.6%
Ministério do Petróleo e Recursos Naturais	27	0.4%
Secretaria de Estado para o Apoio e Promoção Socio-Económica da Mulher	24	0.3%
Secretaria de Estado da Juventude e Desporto	12	0.2%
Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	145	2.0%
Instituto de Ciências Religiosas (ICR)	110	1.6%
Instituto Superior Cristal	420	5.9%
Tecnologias da Informação	3255	100.0%
UNTL	748	23.0%
<i>Institute of Business</i> (IOB)	305	9.4%
Universidade de Díli	290	8.9%
Ministério da Administração Estatal	248	7.6%
Tribunais	202	6.2%
Universidade da Paz	160	4.9%
Ministério da Agricultura e Pescas	159	4.9%
Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	129	4.0%
Ministério da Educação	107	3.3%
Instituto Profissional de Canossa (IPDC)	99	3.0%
PNTL	78	2.4%
Ministério do Comércio Indústria e Ambiente	78	2.4%
Ministério da Solidariedade Social	61	1.9%
Ministério das Finanças	57	1.8%
Ministério do Turismo, Artes e Cultura	56	1.7%
Secretaria de Estado para a Política de Formação Profissional e Emprego (SEPFOP)	56	1.7%
Ministério da Justiça	52	1.6%

Ministério do Interior	45	1.4%
Comissão Anti-Corrupção	27	0.8%
Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça	21	0.6%
Ministério do Petróleo e Recursos Naturais	18	0.6%
Secretaria de Estado da Juventude e Desporto	16	0.5%
Presidência da República	16	0.5%
Gabinete do Primeiro-Ministro	8	0.2%
Secretaria de Estado para o Apoio e Promoção Socio-Económica da Mulher	6	0.2%
Comissão Nacional de Eleições	6	0.2%
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação	6	0.2%
Ministério da Defesa	4	0.1%
Instituto de Ciências Religiosas (ICR)	17	0.5%
Instituto Superior Cristal	180	5.5%
Gestão, Administração e Liderança (incluindo planeamento, estratégia, etc.)	3875	100.0%
Ministério da Administração Estatal	1439	37.1%
Ministério da Educação	436	11.3%
Ministério das Finanças	280	7.2%
Tribunais	242	6.2%
Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	175	4.5%
Ministério do Interior	165	4.3%
Ministério do Comércio Indústria e Ambiente	126	3.3%
UNTL	102	2.6%
Ministério da Justiça	93	2.4%
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação	90	2.3%
PNTL	81	2.1%
Secretaria de Estado para o Apoio e Promoção Socio-Económica da Mulher	54	1.4%
Universidade da Paz	54	1.4%
Ministério do Petróleo e Recursos Naturais	48	1.2%
Secretaria de Estado para a Política de Formação Profissional e Emprego (SEPFOPPE)	45	1.2%
Universidade de Díli	45	1.2%
Ministério do Turismo, Artes e Cultura	42	1.1%
Ministério Público e Procuradoria-Geral da República	39	1.0%
Presidência da República	36	0.9%
Ministério da Agricultura e Pescas	30	0.8%
Instituto Profissional de Canossa (IPDC)	54	1.4%
Ministério da Defesa	8	0.2%
Instituto de Ciências Religiosas (ICR)	11	0.3%
Instituto Superior Cristal	180	4.6%
Direito e justiça	1671	100.0%
Ministério da Justiça	938	56.1%

Tribunais	503	30.1%
Ministério Público e Procuradoria-Geral da República	45	2.7%
Comissão Anti-Corrupção	30	1.8%
Ministério do Comércio Indústria e Ambiente	18	1.1%
Ministério da Educação	17	1.0%
Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça	13	0.8%
Ministério das Finanças	13	0.8%
Secretaria de Estado para a Política de Formação Profissional e Emprego (SEPFOPE)	12	0.7%
Ministério do Interior	10	0.6%
Ministério da Solidariedade Social	6	0.4%
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação	6	0.4%
Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	60	3.6%
Formação de Formadores	2975	100.0%
UNTL (pedagogia, licenciaturas, mestrados, doutoramentos, serviços de análise e laboratório)	1034	34.8%
Universidade da Paz	313	10.5%
Ministério da Educação (pedagogia, andragogia, professores do ensino secundário geral)	254	8.5%
Universidade de Díli	126	4.2%
<i>Institute of Business</i> (IOB)	102	3.4%
Instituto Profissional de Canossa (IPDC)	57	1.9%
PNTL	45	1.5%
Ministério da Agricultura e Pescas	30	1.0%
Comissão Anti-Corrupção	21	0.7%
Ministério do Turismo, Artes e Cultura	15	0.5%
Ministério da Administração Estatal	14	0.5%
Ministério da Solidariedade Social	6	0.2%
Instituto de Ciências Religiosas (ICR)	68	2.3%
Instituto Superior Cristal	890	29.9%
Atendimento ao Público (serviços de atendimento e desenvolvimento de padrões)	254	100.0%
Secretaria de Estado para a Política de Formação Profissional e Emprego (SEPFOPE) - competências para o aconselhamento	100	39.4%
Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça	15	5.9%
Gabinete do Primeiro-Ministro	12	4.7%
Ministério do Turismo, Artes e Cultura	8	3.1%
Ministério das Finanças	7	2.8%
Ministério do Comércio Indústria e Ambiente	6	2.4%
Ministério da Solidariedade Social	6	2.4%
Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	10	3.9%
Instituto Superior Cristal (ISC)	90	35.4%
Marketing, Comunicação, Jornalismo e Média	478	100.0%

FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Universidade da Paz (publicação de periódicos)	150	31.4%
Rádio e Televisão de Timor-Leste	149	31.2%
Ministério da Justiça	18	3.8%
Ministério do Turismo, Artes e Cultura	15	3.1%
Ministério da Solidariedade Social	12	2.5%
Secretaria de Estado da Juventude e Desporto	8	1.7%
Comissão Nacional de Eleições	6	1.3%
Ministério das Finanças	6	1.3%
Comissão Anti-Corrupção	3	0.6%
Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	21	4.4%
Ministério da Administração Estatal + PNDS	84	17.6%
Gabinete do Primeiro-Ministro	6	1.3%
Auditoria e Inspeção	828	100.0%
Ministério das Finanças	197	23.8%
Ministério da Justiça	117	14.1%
Tribunais	100	12.1%
PNTL	75	9.1%
Secretaria de Estado para a Política de Formação Profissional e Emprego (SEFPOPE)	60	7.2%
Comissão Anti-Corrupção	38	4.6%
Ministério do Petróleo e Recursos Naturais	33	4.0%
UNTL	30	3.6%
Ministério da Educação	28	3.4%
Ministério da Solidariedade Social	27	3.3%
Ministério da Administração Estatal	20	2.4%
Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça	18	2.2%
Ministério do Turismo, Artes e Cultura	15	1.8%
Ministério do Comércio Indústria e Ambiente	12	1.4%
Presidência da República	8	1.0%
Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	50	6.0%
Aprovisionamento, Logística e Gestão de Equipamento	477	100.0%
Gabinete do Primeiro-Ministro	62	13.0%
UNTL	51	10.7%
Ministério da Educação	37	7.8%
Ministério do Turismo, Artes e Cultura	30	6.3%
Ministério do Petróleo e Recursos Naturais	30	6.3%
Ministério do Interior	30	6.3%
Ministério das Finanças	28	5.9%
Rádio-Televisão de Timor-Leste	24	5.0%
PNTL	23	4.8%
Ministério Público e Procuradoria-Geral da República	20	4.2%
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação	18	3.8%
Presidência da República	15	3.1%
Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça	9	1.9%

Ministério da Agricultura e Pescas	9	1.9%
Comissão Nacional de Eleições	9	1.9%
Secretaria de Estado para o Apoio e Promoção Socio-Económica da Mulher	6	1.3%
Ministério da Administração Estatal	4	0.8%
Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	72	15.1%
Monitorização e Avaliação	233	100.0%
Ministério da Administração Estatal	104	44.6%
Ministério da Educação	79	33.9%
Secretaria de Estado para a Política de Formação Profissional e Emprego (SEPFOPE)	30	12.9%
Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça	8	3.4%
Ministério do Comércio Indústria e Ambiente	6	2.6%
Secretaria de Estado para o Apoio e Promoção Socio-Económica da Mulher	6	2.6%
Gestão de Recursos Humanos	1080	100.0%
Tribunais	409	37.9%
Ministério da Administração Estatal	150	13.9%
UNTL	75	6.9%
Rádio-Televisão de Timor-Leste	62	5.7%
Gabinete do Primeiro-Ministro	37	3.4%
Ministério das Finanças	36	3.3%
Ministério da Agricultura e Pescas	35	3.2%
Ministério da Educação	30	2.8%
Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça	21	1.9%
Secretaria de Estado para o Apoio e Promoção Socio-Económica da Mulher	12	1.1%
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação	12	1.1%
Ministério do Comércio Indústria e Ambiente	6	0.6%
Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	15	1.4%
Instituto Superior Cristal (ISC)	180	16.7%
Policiamento, Defesa, Segurança (formação de oficiais)	8533	100.0%
PNTL	7031	82.4%
Ministério do Interior	952	11.2%
FFDTL	550	6.4%
Médicos e Profissionais da área da Saúde	3830	100.0%
Ministério da Saúde	3711	96.9%
PNTL	27	0.7%
Ministério da Solidariedade Social	10	0.3%
Instituto Superior Cristal (ISC)	90	2.3%
Gestão de Projetos/Processos	840	100.0%
PNTL	228	27.1%
Tribunais	207	24.6%
Ministério das Finanças	90	10.7%

Ministério do Comércio Indústria e Ambiente	42	5.0%
Comissão Anti-Corrupção	27	3.2%
Ministério da Agricultura e Pescas	21	2.5%
Ministério da Educação	18	2.1%
Ministério da Solidariedade Social	12	1.4%
Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	105	12.5%
Instituto Superior Cristal (ISC)	90	10.7%
Gestão de Conflitos	147	100.0%
Ministério do Interior	87	59.2%
Secretaria de Estado para a Política de Formação Profissional e Emprego (SEFPOPE)	48	32.7%
Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça	12	8.2%

Especialização, Investigação e Desenvolvimento do Conhecimento (em áreas específicas relativas aos diferentes setores de atividade)	Áreas de Estudo/Formação	Número de Colaboradores a Formar a curto prazo 2016-2018	
Total		7120	100%
Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	Desenvolvimento técnico de competências/ conhecimentos relacionados com obras de construção civil, infraestruturas elétricas, tráfego aéreo, tráfego rodoviário, recursos hídricos, marítimos, gestão de energia, etc.	1144	16%
Ministério da Agricultura e Pescas	Estudos técnicos relacionados com a agricultura, relações internacionais	835	12%
UNTL	Partilha e atualização de conhecimentos (seminários, conferências, simpósios internacionais), certificação e acreditação, estudos comparativos, desenvolvimento curricular do curso de direito	755	11%
Ministério das Finanças	Economia, análise de dados, alfândegas, estatística, competências de investigação,	728	10%

	técnicas de escrita propostas de programas/projetos técnicos, elaboração e disseminação de orientações, regulamentos e procedimentos operacionais padrão		
Secretaria de Estado para a Política de Formação Profissional e Emprego (SEPFOPE)	Formação em criação de empresas e auto-emprego, segurança, higiene e serviços de saúde, engenharia civil, software de análise de estruturas, testes de asfalto, software de projeto de estradas (<i>land desktop</i>), levantamento topográfico e laboratório, formação em sistema de EFTP	498	7%
Rádio e Televisão de Timor-Leste	Programa de produção (programação de rádio e televisão), informações de produção, apoio técnico.	442	6%
F-FDTL	Formação especializada em áreas como engenharia mecânica, engenharia civil, mecânica, comunicação, motoristas, eletricitas, canalizadores, pedreiros, carpinteiros, informática, fuzileiros, marinheiros, instrutores de língua inglesa e portuguesa, primeiros socorros; Estudos estratégicos em defesa e segurança; mestrado em defesa, estratégia e segurança internacional na Austrália	405	6%
PNTL	Análise profissional de dados, automotores, curso de mecânica, várias disciplinas forenses, capitão de navio, engenheiros, eletricista, navegador, brigadeiro de marinha, brigadeiro inspector, gestão científica, piloto policial, polícia na área da mecânica	392	6%

Ministério do Comércio Indústria e Ambiente	Gestão de alterações climáticas, formação de desenvolvimento de produto, desenvolvimento do setor cooperativo, desenvolvimento de micro e pequenas empresas, estratégias de implementação de preço justo, controle de qualidade de produtos, estratégias para desenvolver mercado doméstico de produtos nacionais, gestão de importação e exportação, pequenas empresas e análise estatística, design em AUTO-CAD, economia.	327	5%
Ministério do Interior	Pesquisa e análise, serviços de migração, gestão de desastres naturais, familiarização com as resoluções do conselho de segurança da ONU para mulheres, paz e segurança	252	4%
Ministério da Solidariedade Social	Formação em pequenas empresas, política inclusiva e promoção de direitos (programas de educação para a comunidade), apoio a centros de juventude, gestão de situações de emergência e desastres, bases de dados, serviços sociais, reabilitação e gestão, análise de negócios e sistemas, formação em centros de apoio à violência doméstica, geologia, elaboração e gestão do orçamento de segurança social.	211	3%
Ministério da Educação	Hotelaria, agricultura, economia, artes gráficas, energia elétrica, construção civil, mecânico de produção, mecânico automóvel, distribuição de material escolar, relações internacionais, engenharia	182	3%

	civil, engenharia de energia elétrica, moderação para os padrões de avaliação de exames, desenvolvimento curricular, educação pré-escolar, direito administrativo, finanças internacionais, etc		
PNTL	Estudos comparativos, licenciatura em medicina forense, criminologia, patologia e psicologia	127	2%
Ministério do Turismo, Artes e Cultura	Serviços de hotelaria, planeamento de turismo comunitário, área de gestão de jogos, conta satélite do turismo (CST), desenvolvimento de centros de informação turística, metodologias de investigação, área da gastronomia nacional	117	2%
Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça	Metodologia de investigação, análise de dados e elaboração de relatórios, estudo comparativo sobre instituições de direitos humanos, conceitos de governação, estudo comparativo sobre sistemas de investigação, formação superior nas áreas políticas sociais e psicologia	105	1%
Comissão Anti-Corrupção	Metodologia de investigação e conhecimento técnico, certificado em estudos de combate à corrupção, profissionais de combate à corrupção internacional, gestão do combate à corrupção, método analítico e elaboração de relatórios	85	1%
Ministério da Justiça	Área de levantamento cartográfico, área da geodesia e geografia, área da geomática ou geografia, formação em operações relativas aos sistemas prisionais	80	1%

Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação	Assuntos consulares, formação em questões de igualdade de género	66	1%
Ministério da Defesa	Engenharia civil, engenharia mecânica, arquitetura, gestão pública, administração pública	54	1%
<i>Institute of Business</i> (IOB)	Formação em turismo e hotelaria	40	1%
Secretaria de Estado para o Apoio e Promoção Socio-Económica da Mulher	Metodologias de investigação, prevenção da violência, análise económica, formação na área da igualdade de género, área do direito de voto	24	0%
Ministério da Administração Estatal	Área de gestão eleitoral	22	0%
Ministry of State Administration + PNDS		104	1%
Instituto Superior Cristal (ISC)		90	1%
Gabinete do Primeiro-Ministro	Relações Públicas	10	0%
Secretaria de Estado da Juventude e Desporto	Ciências das artes e do desporto, gestão de bibliotecas	8	0%
Universidade da Paz	Biblioteca digital <i>online</i>	6	0%
Instituto Profissional de Canossa (IPDC)	Gestão de bibliotecas	6	0%
Comissão Nacional de Eleições	Área do direito de voto	5	0%

Diversos/Outros (itens que não puderam ser classificados numa única categoria)	Áreas de Estudo/Formação	Número de Colaboradores a Formar a curto prazo 2016-2018	
Total		967	100%
Ministério da Justiça	RH, finanças, logística, TI, área do aprovisionamento e planeamento	73	8%
Ministério Público e Procuradoria-Geral da República	Administração, formação em gestão de RH, atendimento ao público	35	4%
Ministério do Comércio Indústria e	Direito, economia, gestão,	30	3%

Ambiente	comércio, inglês e área da logística		
Ministério da Defesa	Mestrado em aprovisionamento público, mestrado em políticas públicas, execução orçamental, mestrado em gestão estratégica de recursos humanos, mestrado em estudos estratégicos, mestrado em gestão, mestrado em relações internacionais, mestrado em gestão pública, mestrado em gestão financeira, mestrado em administração pública e TI	30	3%
PNTL	Curso de trompete, saxofone, <i>berlian, senare</i>	12	1%
Comissão Anti-Corrupção	Administração, RH, finanças, gestão documental	9	1%
Ministry of State Administration + PNDS	Planing	170	18%
Ministry of State Administration + PNDS	Training on budget management and document file - PDNS implementation project in villages	608	63%

Desenvolvimento de competências genéricas	Áreas de Estudo/Formação	Número de Colaboradores a Formar a curto prazo 2016-2018	
Total		4285	100%
Ministério das Finanças	Competências em MS office, competência em elaboração de atas de reunião, formação em ética e código de conduta, competências em gestão de tempo e prioridades, competências várias	2400	56%
Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação	Protocolo e ética	327	8%
Ministério da Administração Estatal	Elaboração de documentos, comunicação e trabalho em equipa, formação em gestão de tempo	294	7%

Secretaria de Estado para a Política de Formação Profissional e Emprego (SEPFOPE)	Falar em público, gestão de correspondência	240	6%
Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	Gestão do tempo, curso de informática, elaboração de relatórios	142	3%
Ministério da Educação	Curso de proficiência informática, competências em negociação eficaz	127	3%
Ministério do Interior	Resolução de problemas e processos de decisão, curso de protocolo	90	2%
UNTL	Expressão escrita (relatórios, etc.)	33	1%
Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça	Comunicações e falar em público, Microsoft Excel - curso do nível básico ao intermédio	24	1%
Comissão Nacional de Eleições	Correspondência, protocolo	15	0%
Ministério da Agricultura e Pescas	MS excel - curso de nível básico ao intermédio, curso de formação em gestão administrativa	12	0%
Primr Minister Office	Área do protocolo	10	0%
Ministério do Comércio Indústria e Ambiente	Microsoft Office	6	0%
Secretaria de Estado para o Apoio e Promoção Socio-Económica da Mulher	Elaboração de relatórios	6	0%
Presidencia da República	Preparação e organização de cerimónias de receção e relações públicas, agenda presidencial, documentação, correspondência, entrega de prémios, apoio protocolar à Primeira-Dama, cobertura das atividades de relações públicas, condução de cerimónias de receção formais e não-formais, discurso público	6	0%
Secretaria de Estado da Juventude e Desporto	Curso de protocolo	4	0%
Ministério da Defesa	Área do protocolo	4	0%
Instituto de Ciências Religiosas (ICR)	Research Methodology	45	1%
Instituto Superior Cristal	Event organization and protocol	180	4%

Ministry of State Administration	a) Civic education and campaign on administrative decentralization	150	4%
	b) Technical training in the field of basic economic return program development, clean water plumbing system, installing solar-panel electricity, management supervision quality design and road construction.	170	4%

Questões relacionadas com o desenvolvimento de competências

Todas as questões problemáticas experienciadas por cada um dos ministérios e instituições em relação ao desenvolvimento de competências são apresentadas com maior rigor nos perfis individuais de cada entidade, contudo, segue abaixo um resumo das questões que afetam o sucesso da implementação da formação profissional e dos seus benefícios. No âmbito das decisões em relação aos investimentos a realizar, o FDCH poderá considerar os pontos que seguem e solicitar informação adicional às diferentes entidades relativamente às estratégias a adotar para resolver as questões em causa.

- a. O orçamento para formação é limitado;
- b. Peso administrativo dos processos de pagamento;
- c. Conhecimentos limitados de inglês por parte dos funcionários, o que restringe as oportunidades de receber formação no estrangeiro ou em território nacional através de formadores falantes de língua inglesa em Timor-Leste.
- d. Fatores como a motivação, atitude e compromisso por parte dos trabalhadores são importantes para o sucesso dos resultados da formação e subsequente aplicação de conhecimentos no local de trabalho.
- e. A retenção dos funcionários que recebem formação é muito importante para que haja oportunidades de implementação dos resultados da formação dentro da organização.
- f. No caso da formação ministrada no país (em Timor-Leste), podem surgir problemas relacionados com:
 - Capacidade dos formadores, nomeadamente ao nível dos seus conhecimentos e experiência;
 - Instalações e equipamento necessário para a formação;
 - Organização e gestão do programa de formação de uma forma geral.
- g. Há casos em que a formação pode ser bem sucedida quando ministrada em Timor-Leste, o que representa uma solução mais sustentável do ponto de vista financeiro. No entanto, nesses casos, os formandos poderão ter dificuldades em finalizar/participar na formação em que estão inscritos devido à interferência de prioridades no trabalho. Questão que poderá ser resolvida através do planeamento prévio das ações de formação, garantindo pessoal adicional ou concebendo programas de formação flexíveis para os funcionários.

- h. É necessário delinear processos e sistemas de apoio e acompanhamento que permitam a aplicação prática dos resultados da formação. É importante desenvolver e implementar “planos de regresso ao trabalho” após a finalização das ações de formação.
- i. Alguns ministérios indicaram a necessidade de se formar mais pessoas de nacionalidade timorense para trabalharem como formadores, em oposição à simples contratação dos serviços de formadores internacionais, pois esta poderá não ser a forma mais efetiva de desenvolver a capacidade local e o conhecimento dos recursos nacionais em certos casos.
- j. Não existe correlação entre as competências adquiridas através de formação e o trabalho realizado pelos colaboradores.
- k. As equipas dos recursos humanos têm pouca capacidade para tomar decisões informadas relativamente às necessidades de formação e para acompanhar e avaliar o desempenho dos colaboradores depois de receberem formação.
- l. Algumas entidades indicaram a necessidade específica de formação especializada em função da natureza do trabalho em causa.
- m. Em alguns casos específicos, deve dar-se especial atenção à duração da formação em determinadas matérias, garantindo que os formandos tenham tempo suficiente para a assimilação dos conceitos em causa.

2.1. MINISTÉRIO DAS OBRAS PÚBLICAS, TRANSPORTES E COMUNICAÇÕES

O Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações (MOPTC) é responsável pelo planeamento, execução, coordenação e avaliação das políticas referentes aos transportes terrestres, marítimos e aéreos para civis e serviços associados, comunicações, incluindo o serviço de correio, telégrafo, telefone e outras telecomunicações, tecnologias de informação e serviços de meteorologia. O Plano Estratégico de 2015 do Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações identifica as causas afetas às lacunas de desempenho relacionadas com as atividades e programas assumidos pelo Ministério. Um dos fatores externos com impacto no desempenho do MOPTC é a falta de consultas formais com os diferentes grupos de interesse e o seu processo de gestão. O plano estratégico de 2015 menciona ainda um conjunto de causas internas para os problemas de desempenho:

- a. MOPTC não conduz eficientemente a gestão e planeamento dos seus projetos
- b. MOPTC demonstra poucos sinais de bom planeamento a nível de gestão
- c. MOPTC não pratica uma gestão de qualidade
- d. MOPTC não faz uma gestão ativa de riscos
- e. A gestão dos processos de decisão é débil
- f. MOPTC não possui uma estrutura de resultados muito clara. A gestão não prevê uma ligação clara entre as atividades dos colaboradores/equipas e a produção de resultados.
- g. As atividades de natureza administrativa não são realizadas com o objetivo de apoiar a produção de resultados externos
- h. Gestão deficiente de recursos humanos

- i. Processos débeis de monitorização e avaliação
- j. Não existe o hábito de produção escrita de relatórios formais (não existe documentação)
- k. Não existe o hábito de análise de dados
- l. As comunicações são subjetivas recorrendo-se a categorias vagas
- m. Não se usam bases de referência e não se supervisiona o desempenho

Pode inferir-se, com base na informação disponibilizada no Plano Estratégico de 2015 do MOPTC, que o Ministério necessita promover mudanças significativas a nível interno, nomeadamente melhorar as atitudes dos colaboradores, a cultura de trabalho, os métodos de trabalho administrativo, a gestão de recursos humanos, gestão de projetos e registo de procedimentos, e melhorar o desempenho organizacional no geral. No âmbito da orgânica do V Governo Constitucional, o Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações não existia como um todo, estando dividido em dois ministérios, os quais, no Plano Anual de 2015, ainda apresentaram diagnósticos separados de qualificação dos seus funcionários. O Ministério dos Transportes e Comunicações apresentava em 2015 um total de 1924 colaboradores, subdividido em 396 funcionários permanentes, 71 posições de gestão e chefia, 148 vagas cujos processos de recrutamento se encontravam em curso, e uma projeção de 679 colaboradores adicionais entre 2016 e 2018. O Ministério das Obras Públicas apresentava uma equipa de 3408 colaboradores, composta por 1256 funcionários permanentes, 125 posições de gestão e chefia, 165 colaboradores contratados como agentes da administração pública, 350 posições com processo de recrutamento em curso e 1512 lugares projetados para o período de 2016-2018.

O Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações identificou as seguintes necessidades de áreas genéricas de formação com vista ao desenvolvimento da capacidade e competência dos seus colaboradores para a implementação dos seus programas estratégicos, em linha com os objetivos estratégicos de desenvolvimento.

Gestão de Projetos/Programas	Planeamento, análise orçamental, negociação, gestão de propostas, aprovisionamento, gestão financeira, acompanhamento e avaliação.
Desenvolvimento de Capacidade de Liderança	Gestão do planeamento, aumento da qualidade da gestão em função de resultados; clareza dos objetivos; capacidade de decisão; desenvolvimento de competências de gestão de nível médio de forma a tomar decisões e a implementar programas com sucesso.
Competências Genéricas	Aquisição e desenvolvimento de competências para tratamento de documentos, elaboração de relatórios, etc.
Gestão de Contratos	Aquisição de competências e de conhecimento relativo ao regime jurídico de contratos públicos
Tecnologia da Informação e Comunicação	Aumento da eficiência e eficácia das comunicações internas e dos sistemas de informação que sirvam de base para as decisões a tomar.

Estudos de Investigação	Aquisição de competências para a condução de estudos e preparação de propostas para cooperação técnica com organizações nacionais e internacionais da área da construção; promover o desenvolvimento de práticas necessárias para os engenheiros civis, nomeadamente a definição de padrões de construção e testes laboratoriais para assegurar a qualidade dos trabalhos, cumprimento dos padrões de nível técnico e a proteção do ambiente; promover a investigação científica e a participação de Timor-Leste em organizações nacionais e internacionais da área da construção e engenharia civil.
Marketing e Comunicação	Pessoal qualificado para apoiar as atividades de marketing, promoção e campanha do Ministério
Auditoria e Inspeção	Aumento das qualificações e conhecimento do pessoal em relação à inspeção e auditoria dos programas, projetos e progressos realizados pelo Ministério.
Áreas operacionais	Aquisição de competências em áreas afetas à linha ministerial
Finanças e Contabilidade	Aquisição de competências e conhecimento na área da análise orçamental e gestão financeira.

Distribuição das necessidades formativas

O gráfico abaixo apresenta o número de candidatos a formar por áreas gerais de formação, necessárias para o período imediato de 2016-2018.



O MOPTC forneceu também uma subdivisão detalhada das referidas áreas de abrangência (com indicação do número de colaboradores a formar) de acordo com as necessidades a curto prazo, a qual apresentamos abaixo.

Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018	
				2016	2017
Estudos de Investigação	na	na	na	550	25.2%
Manutenção de linhas de transmissão	30	30	30	90	
Gestão de manutenção e construção de estradas	25	25	25	75	
Formação inicial para Técnicos Profissionais de Sistemas Eletrónicos	18	18	18	54	
Medição de energia elétrica	20	15	15	50	
Materiais de construção e controlo de qualidade	20	15	15	50	
Formação em construção subterrânea para cabos	na	na	na	30	
Plano de tratamento de águas residuais	10	10	10	30	
Gestão integrada dos recursos hídricos	10	10	10	30	
Formação em manutenção de geradores	10	10	10	30	
Recursos Hídricos	7	7	7	21	
Formação em instalação de voltagem e produção de energia solar	5	5	5	15	
Instalação e manutenção de bombas de água	5	5	5	15	
Ensaio de carga com placa e análise de asfalto	15	15	15	45	
Plano de tratamento de águas contaminadas	5	5	5	15	
Áreas Operacionais	na	na	na	416	19.1%
Tráfego Aéreo (ATC,TELENAV,AIS)	15	15	15	45	
Manutenção e gestão de tráfego portuário	15	15	15	45	
Certificado III em gestão de tráfego rodoviário e transportes	10	10	10	30	
Formação inicial em segurança no setor da aviação (AVSEC)	10	10	10	30	
Técnicas de sobrevivência, combate e prevenção de incêndios, primeiros socorros	10	10	10	30	
Certificado III em Galvanoplastia	10	10	5	25	
Certificado III em Arquivo	5	10	5	20	
Formação de examinadores de condução, identificação e registo de veículos	na	na	na	18	
Gestão de tumultos	5	5	5	15	
Desenvolvimento empresarial dos serviços de correios	5	5	5	15	
Certificado restrito de operador	2	2	2	6	
Certificado geral de operador	2	2	2	6	
Análise DT de condições meteorológicas	2	2	2	6	
Publicidade postal e técnicas avançadas de gestão	5	5	5	15	
Observador de Meteorologia e Geofísica	5	5	5	15	
Formação em manutenção de estradas	na	na	na	20	

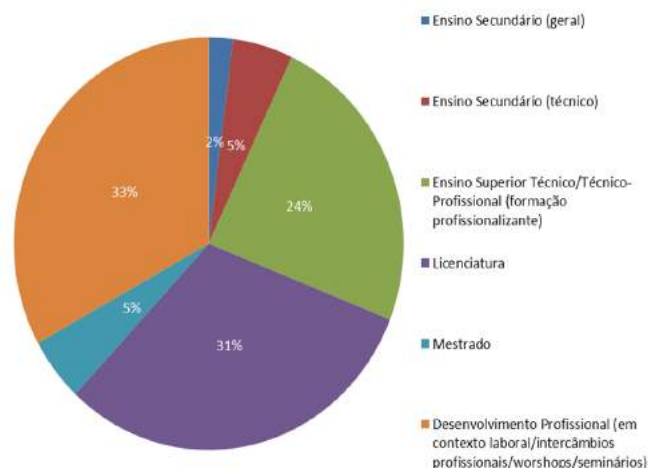
Controlo de qualidade de edifícios públicos e privados	30	25	20	75	
Liderança e Gestão	na	na	na	175	8.0%
Gestão com base em resultados e indicadores de desempenho	20	20	20	60	
Gestão organizacional	15	15	15	45	
Gestão na liderança e desenvolvimento pessoal	na	na	na	40	
Gestão de planeamento	10	10	10	30	
Línguas	na	na	na	145	6.7%
Curso de língua portuguesa	na	na	na	50	
Curso de língua inglesa	na	na	na	50	
Curso de língua mandarim	15	15	15	45	
Competências genéricas	na	na	na	142	6.5%
Formação em gestão de tempo	25	25	25	75	
Curso de informática (base de dados)	15	10	10	35	
Sistemas de comunicação organizacional	14	10	8	32	
Sistemas de atendimento ao público	na	na	na	10	0.5%
Tecnologias da informação e comunicação	58	53	48	129	5.9%
Cisco CCNA	6	6	6	18	
Contabilidade de correio internacional	5	5	5	15	
Fibra ótica	5	5	5	15	
Comunicação via rádio	5	5	5	15	
Gestão de <i>firewalls</i>	5	5	5	15	
Serviços postais internacionais, serviços expresso de correio, contabilidade de correio internacional	5	5	5	15	
Gestão informática	5	5	5	15	
Gestão de estações de correios	5	5	5	15	
Programação <i>web</i>	2	2	2	6	
Sistemas de arquivo	15	10	5	30	
Gestão de contratos	na	na	na	60	2.8%
Regime jurídico de contratos públicos	na	na	na	10	
Formação em leis, decreto-leis e regulamentação em vigor	na	na	na	30	
Gestão de contratos	10	5	5	20	
Logística e gestão de ativos	27	25	20	72	3.3%
Gestão de aprovisionamento	15	10	5	30	
Formação em ativos de sistemas, logística e bases de dados	10	10	10	30	
Gestão de encomendas postais e logística	2	5	5	12	
Gestão de programas/projetos	40	35	30	105	4.8%
Gestão de projetos e programas, acompanhamento e controlo	20	20	20	60	
Gestão de projetos: planeamento, controlo e programação	20	15	10	45	

Desenvolvimento de recursos humanos	5	5	5	15	0.7%
Formação em gestão de recursos humanos do setor marítimo	5	5	5	15	
Marketing	7	7	7	21	1.0%
Certificado III em marketing/publicidade	2	2	2	6	
Compromissos promocionais	5	5	5	15	
Contabilidade e finanças	na	na	na	100	4.6%
Gestão de Contabilidade	25	20	15	60	
Contabilidade e finanças	na	na	na	10	
Contabilidade e finanças	15	10	5	30	
Auditoria, inspeção e controlo	na	na	na	50	2.3%
Formação base em inspeção I e II	na	na	na	30	
Auditoria, inspeção e controlo	na	na	na	10	
Formação base em inspeção I, II	na	na	na	10	
Mestrados	24	23	23	70	3.2%
Mestrado em telecomunicações	2	2	2	6	
Mestrado em transportes	2	2	2	6	
Mestrado em gestão de recursos hídricos	2	2	2	6	
Mestrado em contabilidade e finanças	2	2	2	6	
Mestrado em gestão energética	2	2	2	6	
Mestrado em gestão de energias renováveis	2	2	2	6	
Mestrado em geotécnica	2	2	2	6	
Mestrado em planeamento urbano	2	2	2	6	
Mestrado em desenvolvimento de gestão de recursos humanos e administração pública	2	2	2	6	
Mestrado em gestão	2	2	2	6	
Mestrado em meteorologia	2	2	2	6	
Mestrado em relações internacionais	2	1	1	4	
Licenciaturas	40	40	40	120	5.5%
Licenciatura em gestão de tráfego rodoviário e transportes terrestres	5	5	5	15	
Licenciatura em gestão de transportes marítimos	5	5	5	15	
Licenciatura em controlo de tráfego aéreo	5	5	5	15	
Licenciatura em gestão de aeroportos	5	5	5	15	
Licenciatura em gestão de qualidade e controlo de água	5	5	5	15	
Licenciatura em construção civil	5	5	5	15	
Licenciatura em arquitectura	5	5	5	15	
Licenciatura em ambiente	5	5	5	15	

Tipologia da formação

O quadro geral das necessidades formativas para 2016-2018 indica que o MOPTC pretende desenvolver as competências e conhecimento da maioria dos seus funcionários através de programas de desenvolvimento profissional e, ao mesmo tempo, assegurar um número suficiente de colaboradores com formação técnico-profissional e com grau de licenciatura e de mestrado.

Abaixo, encontra-se a informação disponibilizada pelo Ministério relativamente ao número de colaboradores a formar em cada área de acordo com o nível de formação/estudos apropriado. Os dados referem-se aos níveis de ensino/formação profissional para áreas específicas, que melhor conformariam com as posições de trabalho em causa.



ESG – Ensino Secundário Geral

EST – Ensino Secundário Técnico

EST/T-P – Ensino Superior Técnico/Cursos Técnico-Profissionais

L – Licenciatura

M – Mestrado

DP – Desenvolvimento Profissional (formação em contexto de trabalho/programas de intercâmbio profissional/*workshops*/seminários).

Áreas-chave de formação	Número total de colaboradores a formar durante 2016-2018	ESG	EST	EST/TP	L	M	DP
Estudos de Investigação							
Manutenção de linhas de transmissão	90		15	20	15		40
Gestão de manutenção e construção de estradas	75		5	15	20		35
Formação inicial para Técnicos Profissionais de Sistemas Eletrónicos	54		15	10	5		24
Medição de energia elétrica	50		10	10	10		20
Materiais de construção e controlo de qualidade	45		5	10	10		20
Formação em construção subterrânea para cabos	30		3	5	5	2	15
Plano de tratamento de águas residuais	30		5	5	5		15
Gestão integrada dos recursos hídricos	30		5	5	5		15
Formação em manutenção de geradores	30		5	5	5		15
Recursos Hídricos	21		3	5	5		8
Formação em instalação de voltagem e produção de energia solar	15		5	5	5		
Instalação e manutenção de bombas de água	15			5	5		5
Testes de carga com placa e análise de asfalto	45		5	10	5		25
Plano de tratamento de águas contaminadas	15			5	10		
Áreas Operacionais							
Tráfego Aéreo (ATC,TELENAV, AIS)	45			10	10	1	24
Manutenção e gestão de tráfego portuário	45			15	10		20
D III em gestão de tráfego rodoviário e transportes	30			30			
Formação inicial em segurança no setor da aviação (AVSEC)	30			10	10		

Técnicas de sobrevivência, combate e prevenção de incêndios, primeiros socorros	30			15	15		
D. III em Galvanoplastia	25			25			
D III em Arquivo	20			20			
Formação de examinadores de condução, identificação e registo de veículos	18			8	10		
Gestão de tumultos	15		5	10			
Desenvolvimento empresarial dos serviços de correios	15		5	10			
Certificado restrito de operador	6		2	4			
Certificado geral de operador	6		2	4			
Análise DT de condições meteorológicas	6		2	4			
Publicidade postal e técnicas avançadas de gestão	15			5	5		5
Observador de Meteorologia e Geofísica	15			5	5		5
Controlo de qualidade de edifícios públicos e privados	75			25	20	2	28
Formação em manutenção de estradas	20			5	5		10
Liderança e desenvolvimento de conhecimento							
Gestão em função de resultados e indicadores de desempenho	60			10	10	2	33
Gestão organizacional	45			5	15	5	20
Gestão na liderança e desenvolvimento pessoal	40			10	10	5	15
Gestão de planeamento	30			10	10		10
Línguas							
Curso de língua portuguesa	50	5	5	10	10		20
Curso de língua inglesa	50	5	5	10	10		20
Curso de língua mandarim	45		5	5	10		25
Competências genéricas							
Formação em gestão de tempo	75	10	10	15	20		20
Curso de informática (base de dados)	35			10	5		20
Sistemas de reporte	32			5	10	2	15
Tecnologias da informação e comunicação							
Cisco CCNA	18			7	10	1	
Contabilidade de correio	15			5	5		5

internacional							
Fibra ótica	15			5	10		
Comunicação via rádio	15			5	10		
Gestão de <i>firewalls</i>	15			50	10		
Serviços postais internacionais, serviços expresso de correio, contabilidade de correio internacional	15		5	5	5		
Gestão informática	15			5	5		5
Gestão de estações de correios	15			5	5		5
Programação <i>web</i>	6			2	4		
Sistemas de arquivo	30	5		5	5		15
Outras licenciaturas							
Licenciatura em gestão de tráfego rodoviário e transportes terrestres	15			15			
Licenciatura em gestão de transportes marítimos	15			15			
Licenciatura em controlo de tráfego aéreo	15			15			
Licenciatura em gestão de aeroportos	15			15			
Licenciatura em gestão de qualidade e controlo de água	15			15			
Licenciatura em construção civil	15			15			
Licenciatura em arquitectura	15			15			
Licenciatura em ambiente	15			15			
Gestão de programas/projetos							
Gestão de projetos: planeamento, controlo e programação	45				15	5	25
Gestão de projetos e programas, acompanhamento e controlo	60			5	20	5	30
Contabilidade e finanças							
Contabilidade e finanças	10			5	5		
Contabilidade e finanças	30				10	2	18
Gestão de Contabilidade	60	15		10	20	5	10
Logística e gestão de ativos							
Gestão de aprovisionamento	30			5	10	2	13
Formação em ativos de sistemas, logística e base de dados	30		5	10	5		10
Gestão de encomendas postais e logística	12			5	7		
Outros mestrados							
Mestrado em telecomunicações	6					6	

Mestrado em transportes	6					6	
Mestrado em gestão de recursos hídricos	6					6	
Mestrado em contabilidade e finanças	6					6	
Mestrado em gestão energética	6					6	
Mestrado em gestão de energias renováveis	6					6	
Mestrado em geotécnica	6					6	
Mestrado em planeamento urbano	6					6	
Mestrado em desenvolvimento de gestão de recursos humanos e administração pública	6					6	
Mestrado em gestão	6					6	
Mestrado em meteorologia	6					6	
Mestrado em relações internacionais	4					4	
Gestão de contratos							
Regime de contratação pública	10			5	5		
Gestão de contratos	20				10		10
Formação em leis, decreto-leis e regulamentação em vigor	30				10	5	15
Auditoria, inspeção e controlo							
Formação base em inspeção I e II	30			5	10		15
Auditoria, inspeção e controlo	10			5	5		
Formação base em inspeção I e II	30			5	10		15
Marketing							
Certificado III em marketing/publicidade	6		6				
Compromissos promocionais	15			5	5		5
Desenvolvimento de recursos humanos							
Formação em gestão de recursos humanos do setor marítimo	15			5	5		5
Sistemas de atendimento ao público	10			5	5		

Necessidades primordiais de formação

O MOPTC considera que é necessário fornecer formação contínua nas seguintes áreas, as quais são as mais relevantes para as atividades do Ministério:

- Protocolo
- Gestão e manutenção de portos
- Manutenção de estradas
- Comunicação
- Gestão de recursos hídricos
- Parcerias público-privadas
- Medição de energia eléctrica
- Controlo de tráfego aéreo
- Gestão de contratos

Foi solicitado ao Ministério que este indicasse quais as áreas que representam maiores desafios em termos de contratação de pessoal devidamente qualificado, assim como as áreas onde se verificam maiores lacunas de recursos competentes. Estas são as áreas em que o Ministério afirma encontrar mais dificuldades a nível de recrutamento de candidatos qualificados:

- Licenciatura na área do Ambiente para a Direção Geral de Saneamento e DG das Obras Públicas
- Licenciatura na área dos Recursos Hídricos para a Direção Geral de Água e Saneamento
- Licenciatura em Gestão do Planeamento
- Licenciatura na área dos Transportes Terrestres, Marítimos e Aéreos
- Licenciatura em Geodesia
- Licenciatura em Ciências Planetárias
- Licenciatura em Observação Meteorológica
- Licenciatura na área de Análise Laboratorial de Materiais de Construção
- Licenciatura na área da Navegação de Navios
- Mestrado em Desenho de Estruturas de Pontes

Apoio das organizações doadoras

O Ministério de Obras Públicas, Transportes e Comunicações recebeu apoio financeiro de alguns doadores como o Banco Asiático de Desenvolvimento (ADB, na sigla em inglês), Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA), AusAID (Austrália), Agência Internacional de Cooperação da Coreia do Sul (KOICA) e Banco Mundial.

Dificuldades encontradas no âmbito da formação e desenvolvimento de competências

- a. Ministério revelou que enfrenta dificuldades relativamente aos processos de pagamento dos centros de formação. Alguns centros de formação exigem pagamento adiantado e, nestas situações, o Ministério perde, muitas vezes, a motivação para organizar os programas de formação face às complicações associadas ao sistema de pagamento, o qual não corresponde às necessidades. O Ministério apresentou ao FDCH uma recomendação no sentido de o último passar a monitorizar o processo de pagamento, desde o processo interno Ministério/entidade participante ao Ministério das Finanças. Outra questão levantada pelo MOPTC relaciona-se com as alterações e ajustes de última

- hora, as quais criam confusões com implicação orçamental, nomeadamente em relação a itens não reembolsáveis como, por exemplo, os bilhetes de avião.
- b. Os conhecimentos limitados de inglês afetam a formação realizada pelos beneficiários em países de língua inglesa. Sendo essencial que, nestes casos, os centros de formação cooperem com os formandos, nem sempre é possível alcançar os melhores resultados dentro do período estabelecido para a formação. Abrir precedências em relação a determinados formandos pode criar constrangimentos para os centros de formação e pode atrasar o período previsto para a formação.
 - c. Os pré-requisitos que asseguram o sucesso de qualquer formação prendem-se com a capacidade, motivação e vontade para trabalhar sob pressão por parte dos formandos selecionados. É necessário, assim, oferecer apoio adequado aos beneficiários, preparando-os para a formação para que estes tirem o máximo proveito da mesma.

2.2. MINISTÉRIO DO TURISMO, ARTES E CULTURA

De acordo com os objetivos estabelecidos no Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030, o Ministério do Turismo, Artes e Cultura tem pela frente metas ambiciosas, tendo em conta as ainda modestas e básicas infraestruturas e a escassa disponibilidade de recursos humanos qualificados na área. O Plano Estratégico de Desenvolvimento fornece uma breve visão relativamente à estratégia de desenvolvimento do setor do turismo e dos recursos humanos associados a este. A estratégia integra uma proposta de parceria entre a indústria do turismo e o setor educativo e formativo para garantir que existam estudantes a adquirir as competências e o conhecimento exigido pelo mercado de trabalho neste setor. Devem conceber-se programas educativos e formativos que integrem tanto o nível de ensino secundário como os programas técnico-profissionalizantes, assim como programas de formação em contexto laboral. Os programas de ensino e formação deverão cobrir uma variedade de áreas ligadas ao setor, nomeadamente hotelaria, serviços de restauração e fornecimento de refeições (*catering*) e gestão de negócios na área do turismo. O Plano Estratégico de Desenvolvimento também foca a necessidade de se desenvolver uma estratégia detalhada de marketing turístico que sirva de instrumento orientador para a promoção de Timor-Leste enquanto destino turístico preferencial. A estratégia de marketing pretende abranger todos os elementos, incluindo publicidade, relação com o cliente, prioridades turísticas, assim como os meios para alcançar os objetivos e metas estabelecidas. Dado o contexto, o Ministério do Turismo, Artes e Cultura está a trabalhar no sentido de qualificar os seus colaboradores para que estes se tornem capazes de executar as tarefas exigidas de forma eficiente.

De acordo com o Plano Anual de 2015 (Livro 2), o Ministério do Turismo, Artes e Cultura compreende 538 colaboradores, dos quais 85 são funcionários permanentes, 59 correspondem a posições de gestão e chefia, 58 posições correspondem a vagas cujo recrutamento se encontra em curso e 336 posições correspondem a contratações previstas para o período de 2016-2018. O Ministério apresenta as seguintes necessidades de formação e qualificação para o seu pessoal, com vista à implementação dos seus programas prioritários, por seu turno em linha com os objetivos estratégicos de desenvolvimento.

Competências basilares	
Serviços administrativos	Elaboração de cartas formais, melhoria dos sistemas de arquivo (bases de dados), conhecimentos básicos de informática, contabilidade.
Línguas	Proficiência em inglês e português.
Liderança	Ensino e Formação profissional para os Diretores e Chefes de Departamento na área da liderança.
Finanças	Administração financeira e contabilidade, programa de contabilidade MYOB, gestão orçamental, relatórios financeiros, prevenção e deteção de fraude.
Logística	n/a
Aprovisionamento	Gestão dos processos de aprovisionamento
Audição e inspeção	Inspeção e contabilidade
Multimédia, design gráfico e páginas web	n/a
Tecnologias de informação	Instalação de equipamento informático e Internet
Competências técnicas	
Estratégia para o Turismo (Plano Diretor do Turismo)	Desenvolvimento de competências para a elaboração de um plano diretor para o turismo como instrumento chave de orientação do desenvolvimento do setor turístico.
Metodologias de Investigação	Formação em metodologias de investigação na área do turismo para auxiliar a identificação de regiões e locais com potencial turístico (tanto cultural, como a nível da natureza).
Atendimento ao cliente (eventos, exposições)	Formação em organização de reuniões, entrega de prémios, convenções e exposições. Oferecer um serviço de qualidade de atendimento aos clientes e/ou consumidores (CO – Comitês de Organização, OE – Organizador de Eventos)
Estratégias para Guias Turísticos e formação de formadores (FdF)	Formação de pessoal técnico em Formação de Formadores para desenvolvimento de recursos humanos para a área de guias turísticos. Estratégias de partilha de informação para jovens visando a profissionalização destes enquanto guias turísticos.
Desenvolvimento de Centros de informação turística	Formação para pessoal na área de gestão de centros de informação turística. Aumento da capacidade dos recursos humanos para o fornecimento generalizado de informação turística aos visitantes.
Marketing turístico	Formação para desenvolvimento da capacidade de conceção e implementação de estratégias de promoção turística.
Planeamento de turismo comunitário	Formação para aumento da capacidade de desenvolvimento de um setor de turismo comunitário atrativo em áreas rurais visando o desenvolvimento das economias locais.
Serviços de hotelaria	Desenvolver e fortalecer a especialidade e treino de competências em serviços turísticos. Desenvolvimento do conhecimento relativa às áreas de hotelaria visando o profissionalismo dos serviços oferecidos.
Estatística e bases de	Formação para incremento de competências relativamente ao

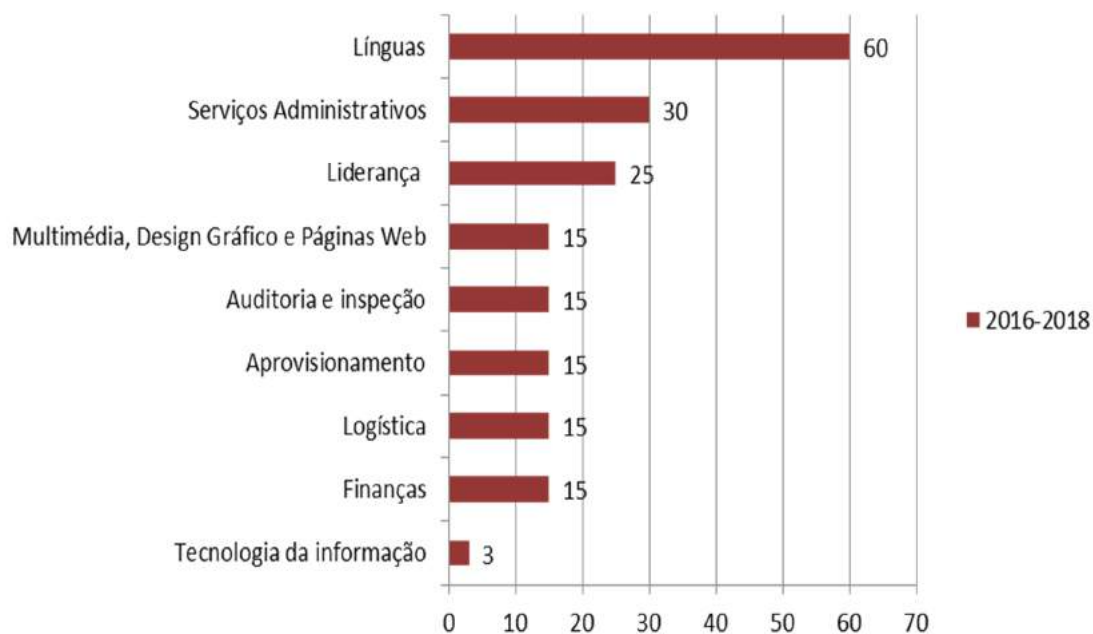
dados	desenvolvimento e manutenção de bases de dados para servir de fonte de referência para as diferentes necessidades afetas às atividade dos ministérios.
Conta Satélite do Turismo (CST) (TSA - <i>Tourism Satellite Account</i>)	Desenvolvimento de competências no mecanismo de reconciliação estatística como indicador do desenvolvimento económico no setor do turismo. Preparação de informação relevante para casa subsetor ou outros setores correlacionados com a indústria do turismo, como por exemplo, a hotelaria, transportes e infraestruturas.
Recursos eletrónicos para conferências	Formação em operação e gestão de recursos e equipamento eletrónico para conferências.
Gestão de jogos	Formação na área de gestão de jogos, contabilidade, calibração de máquinas de jogos, métodos de combate ao jogo ilegal, sistemas de informação avançados para jogos.
Bolsas de Estudo	
Gastronomia Nacional	Aquisição de conhecimento e competências para apoiar o desenvolvimento e padronização da comida local. Aumento da qualidade da comida e dos produtos locais.
Gestão do Turismo	Formação para desenvolvimento da capacidade de gestão de atividades e negócios ligados ao turismo.
Língua Inglesa	Desenvolvimento de conhecimentos linguísticos.
Língua Portuguesa	Desenvolvimento de conhecimentos linguísticos.

Distribuição das necessidades formativas

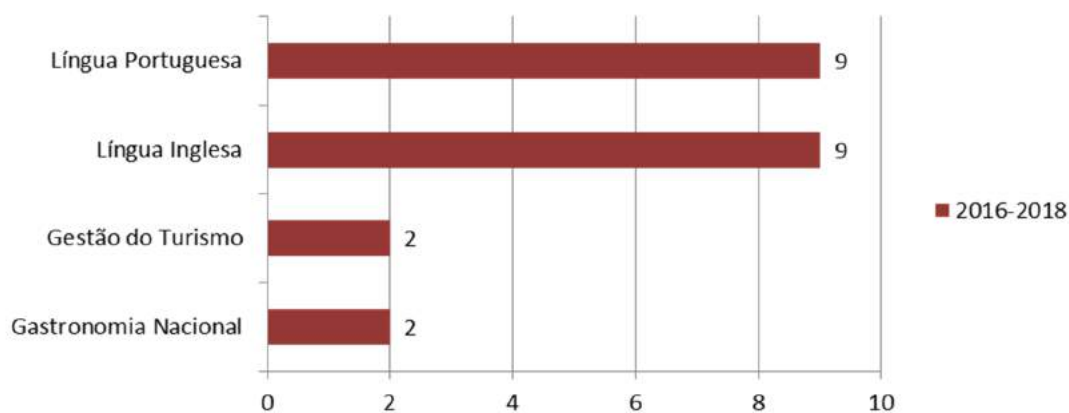
Abaixo encontra-se o número total de candidatos a formar por área necessária para o período a curto prazo 2016-2018.



Competências basilares - número de colaboradores a formar



Bolsas de Estudos - número de colaboradores a formar

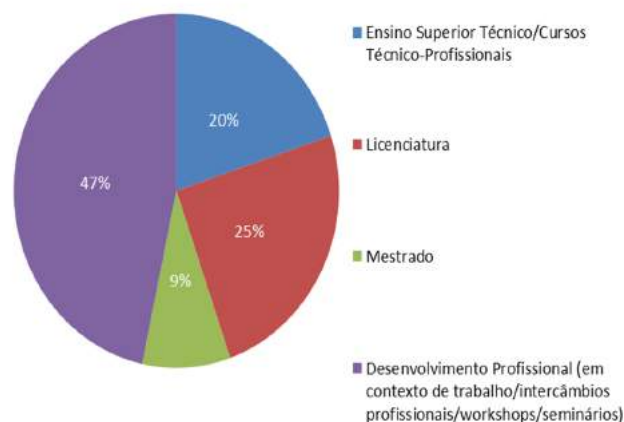


Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018
Competências genéricas/basilares				
Línguas	20	20	20	60
Serviços Administrativos	10	10	10	30
Liderança	na	na	na	25
Finanças	5	5	5	15
Logística	5	5	5	15
Aprovisionamento	5	5	5	15
Auditoria e Inspeção	5	5	5	15
Multimédia, design gráfico e páginas web	5	5	5	15
Tecnologia da Informação	na	na	na	3
Competências técnicas				
Planeamento de turismo comunitário	10	10	10	30
Serviços de hotelaria	10	10	10	30
Estatística e bases de dados	10	10	10	30
Estratégias para Guias e FdF	5	5	5	15
Desenvolvimento de centros de informação turística	5	5	5	15
Marketing turístico	5	5	5	15
Conta Satélite do Turismo (CST)	5	5	5	15
Gestão de jogos	5	5	5	15
Estratégia para o Turismo (Plano Diretor do Turismo)	na	na	na	10
Metodologias de investigação	na	na	na	10
Atendimento ao público (eventos, exposições)	na	na	na	8
Recursos eletrónicos para conferências	na	na	na	8
Bolsas de Estudo				
Língua Inglesa	3	3	3	9
Língua Portuguesa	3	3	3	9
Gastronomia Nacional	na	na	na	2
Gestão do Turismo	na	na	na	2

Tipologia da formação

Em relação à tipologia da formação para 2016-2018, o gráfico indica que a maioria dos programas de capacitação para o pessoal do Ministério do Turismo, Artes e Cultura ocorrerá através de programas de desenvolvimento profissional, seguido de cursos de licenciatura e formação técnico-profissionalizante.

Esta decisão do Ministério apresenta-se em consonância com a estratégia de formação apresentada no Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030, a qual releva a formação técnico-profissional e a formação em contexto de trabalho para todo o setor. A alocação de fundos para os graus de licenciatura e mestrado evidenciam a necessidade de obtenção de um conjunto de competências e conhecimento de base que responda às matérias mais técnicas e estratégicas do Ministério.



A tabela que se segue refere-se ao número de colaboradores a formar por área de formação e por grau de ensino/nível de formação exigido para a função, de acordo com a informação fornecida pelo Ministério. Os dados referem-se aos níveis de ensino/formação profissional que melhor conformariam com as posições de trabalho em causa, por área específica.

EST/T-P – Ensino Superior Técnico/Cursos Técnico-Profissionais

L – Licenciatura

M – Mestrado

DP – Desenvolvimento Profissional (formação em contexto de trabalho/programas de intercâmbio profissional/*workshops*/seminários)

Áreas-chave de formação	Número total de formandos 2016-2018	EST/T-P	L	M	DP
Competências genéricas/basilares					
Línguas	60	20	20		20
Serviços Administrativos	30	20	10		
Liderança	25				25
Finanças	15				15
Logística	15				15
Aprovisionamento	15				15
Auditoria e Inspeção	15	na	na	na	na
Multimédia, design gráfico e páginas web	15		5		10
Tecnologia da Informação	3		3		
Competências técnicas					
Planeamento de turismo comunitário	30		10	5	15
Serviços de hotelaria	30	10	5		15
Estatística e bases de dados	30	10			20
Estratégias para Guias e FdF	15				
Desenvolvimento de centros de informação turística	15		5	10	
Marketing turístico	15	5	5	5	
Conta Satélite do Turismo (CST)	15	10	5		
Gestão de jogos	15				15
Estratégia para o Turismo (Plano Diretor do Turismo)	10		5	5	
Metodologias de investigação	10		5	5	
Atendimento ao cliente (eventos, exposições)	8		4		4
Recursos eletrónicos para conferências	8	5	3		
Bolsas de Estudo					
Língua Inglesa	9				9
Língua Portuguesa	9				9
Gastronomia Nacional	2		2		
Gestão do Turismo	2		2		

Necessidades primordiais de formação

O Ministério do Turismo, Artes e Cultura considera que deve ser fornecida formação contínua para as áreas mais cruciais da sua atividade, concretamente:

- Formação em metodologias de investigação na área do turismo
- Formação em Conta Satélite do Turismo (CST) (*Tourism Satellite Account - TSA*)
- Planeamento e gestão do turismo comunitário

Foi também solicitado ao Ministério do Turismo, Artes e Cultura que indicasse quais as áreas onde este enfrenta maiores dificuldades em termos de contratação de pessoal devidamente

qualificado e onde se verificam as maiores lacunas de recursos competentes. Estas são as áreas apontadas pelo Ministério relativamente a dificuldades de recrutamento:

- Gastronomia Nacional
- Gestão do Turismo

Organizações doadoras

O Ministério do Turismo, Artes e Cultura recebe atualmente apoio para formação por parte de outros doadores, os quais se listam abaixo. As áreas de formação selecionadas dependem normalmente do convite ou do orçamento da entidade. De um modo geral, a formação oferecida foca-se nas áreas de turismo sustentável, ecoturismo, turismo comunitário e potencial turístico do país.

- Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA)
- Agência de Cooperação Internacional da Coreia do Sul (KOICA)
- Região Administrativa Especial de Macau (RAEM)

Dificuldades encontradas no âmbito da formação e desenvolvimento de competências

O Ministério do Turismo, Artes e Cultura informou que o principal problema em termos de recursos humanos se prende com o desajustamento entre as habilitações dos colaboradores, as funções que desempenham no seu trabalho e as áreas de formação para as quais são nomeados. Este desajustamento provoca atraso nos processos de implementação programática, os quais visam a efetivação dos objetivos do Ministério.

2.3. SECRETARIA DE ESTADO ARTE E CULTURA (SEAC)

A Secretaria de Estado Arte e Cultura (SEAC), órgão tutelado pelo Ministério de Turismo, é responsável na área do desenvolvimento de Arte e Cultura, Museu e Indústria Criativas Culturais. A SEAC apresentava em 2015 um total 61 funcionários permanentes, constituídos por 30 agente administração nacional e no Município, 6 posições de gestão e chefia e 12 com cargos de chefe de seção.

A SEAC identificou as seguintes necessidades de áreas genéricas de formação com vista ao desenvolvimento da capacidade e competência dos seus colaboradores para a implementação dos seus programas estratégicos, em linha com os objetivos estratégicos de desenvolvimento.

FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Áreas - Chave Formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018	2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021	A longo prazo 2030
Habilidade Geral/Básica									
Administração Arte Cultura das Indústrias Criativas	na	na	1	1	2	3	4	9	15
Língua	na	14	33	47	33	34	34	101	14
Liderança	na	na	11	11	12	13	13	38	38
Finanças	na	na	7	7	8	8	9	25	34
Logística	na	na	5	5	6	6	7	19	23
Administração Biblioteca	na	na	10	10	10	10	10	30	50
Administração e Gestão de museu	na	na	2	2	2	2	2	6	10
Administração património cultural	na	na	18	18	18	18	18	54	18
Tecnologia Informação	na	na	18	18	18	18	18	54	34
Habilidade Técnica									
Guião Estratégia Guia Arte Cultura e Indústrias Criativas Culturais e formação aos formadores	na	na	2	2	3	4	5	12	20
Formação a conhecimento Arte Cultura e Indústrias Criativas Culturais	na	na	2	2	2	2	4	8	16
Formação técnica na área visual, teatro e Cinematografia	na	5	2	7	2	2	3	7	18
Formação técnica na área de Artesanato e desenho	na	5	3	8	3	4	4	11	25
Guião Estratégia Biblioteca e formação aos formadores	na	4	4	8	4	4	4	12	24
Formação conhecimento de biblioteca	na	na	10	10	10	10	10	30	50
Formação técnica para ética de atendimento	na	na	10	10	10	10	10	30	50
Formação para a gestão de informação	na	na	10	10	10	10	10	30	50
Formação para o desenvolvimento coleção biblioteca digital	na	na	1	1	1	1	1	3	5
Formação técnica para o desenvolvimento de biblioteca	na	na	10	10	10	10	10	30	50
Curador de Museu	na	2	3	5	3	4	4	11	20
Dekorasaun Museu	na	2	2	4	2	2	2	6	12
Formação para fotógrafo	na	2	2	4	2	2	2	6	12
Formação para preservação de Museu	na	2	4	6	4	4	4	12	22
Formação para o desenvolvimento coleção museu digital	na	na	2	2	2	3	3	8	13
Formação técnica desenvolvimento museu	na	na	2	2	2	2	2	6	11
Guião Estratégia património cultural e formação aos formadores	na	na	5	5	5	5	5	15	5
Formação conhecimento mapeamento cultural, escavação na área de arqueologia	na	4	14	18	14	14	14	42	14
Formação a estudo de preservação património cultura e ameaças na área arquitectónico e arqueologia	na	4	14	18	14	14	14	42	14
Formação em digitalização e desenvolvimento de coleção património cultural (produção fotografia etc).	na	na	2	2	2	2	2	6	2
Formação técnica em desenvolvimento património cultural, na área arquitectónica e património arqueologia	na	na	14	14	14	14	14	42	14
Bolsa de Estudo									
Diploma, Licenciatura e mestrado na área de Arte Cultura e Indústrias Criativas Culturais	na	na	2	2	2	2	2	6	10
Formação especializada aos candidatos de Arte Cultura e Indústrias Criativas Culturais	na	na	2	2	2	2	2	6	10
Diploma, Licenciatura e mestrado na área de biblioteca	na	na	2	2	2	2	2	6	10
Formação ao candidato bibliotecário especializado	na	na	2	2	2	2	2	6	10
Sistema UNIMARK	na	na	2	2	2	2	2	6	10
Diploma, Licenciatura e mestrado na área de museu	na	na	2	2	2	2	2	6	8
Diploma, Licenciatura e mestrado na área de património	na	na	2	2	2	2	2	6	2
Formação aos candidatos de património cultural nas áreas específicas	na	na	2	2	2	2	2	6	2

2.4. COMISSÃO ANTI-CORRUPÇÃO

O objetivo da Comissão Anti-Corrupção (CAC) é alcançar um nível alto de integridade ética no setor público, no setor privado e no âmbito dos partidos, associações e lideranças políticas, intensificando as práticas anticorrupção e criando um setor educativo e uma sociedade civil que apoiem ativamente a promoção efetiva de valores anticorrupção e éticos. Os objetivos estratégicos (2011-2030) do CAC prevê em o seguinte:

- Desenvolver e fortalecer a capacidade organizacional e institucional da CAC
- Aumentar e elevar as competências éticas, profissionalismo e agilidade dos funcionários/pessoal da CAC
- Aumentar a capacidade de investigação e prevenção de crimes de corrupção
- Promover a consciencialização do combate à corrupção no setor educativo

De acordo com o Plano Anual de 2015 (Livro 2), a CAC dispõem de um total de 36 colaboradores, dos quais 19 são funcionários permanentes, 13 correspondem a posições de direção e chefia e 4 posições dizem respeito a processos de recrutamento que se encontravam, à data, em curso. Visando a concretização dos seus objetivos estratégicos, a CAC identificou as seguintes áreas de necessidade formativa para apoiar o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores.

Métodos de análise e elaboração de relatórios	Aumentar o conhecimento e capacidade técnica de recolha e análise de informação relativa a crimes de corrupção e outros crimes relacionados. Os colaboradores são capazes de escrever relatórios de acordo com os padrões.
Integridade ética, aplicação da lei, código de conduta	Aumentar o conhecimento dos colaboradores relativamente aos aspetos legais do código do processo penal, aplicado a crimes específicos de corrupção de forma a contribuir e a fortalecer o sistema judicial.
Currículo escolar, conceção de materiais e formação escolar	Promover a consciencialização do combate à corrupção no setor educativo através da criação de materiais adequados e da implementação de formação nas escolas e universidades.
Formação de formadores (FdF)	Formação de formadores para os colaboradores que envolvidos em atividades de promoção de valores e integridade; os colaboradores partilham o seu conhecimento com professores e alunos desde o ensino secundário ao ensino superior.
Metodologias de investigação e conhecimento técnico	Análise técnica de dados de inquérito; Recolha e gestão de informação criminal; Recolha de provas criminais; Investigação de crimes financeiros e branqueamento de capitais ("lavagem de dinheiro"); Investigação de crimes fiscais, financeiros e contabilísticos; Gestão e risco de corrupção no setor público; Sistema de controlo da gestão de integridade; Recuperação de ativos;

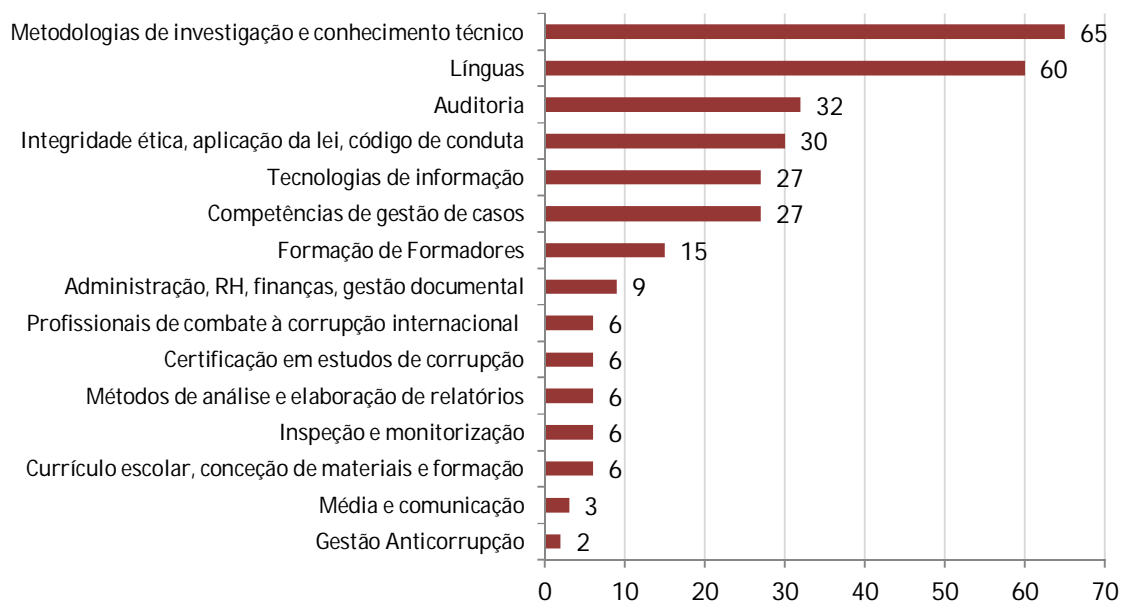
	Curso de oficial sénior de serviços de informação; Práticas de investigação da corrupção (curso básico); Investigação com base nos Serviços Secretos de Informação.
Tecnologia da informação	Redes e programação; Desenvolvimento de sistemas de informação; Desenvolvimento de páginas Web.
Competências de gestão de casos	Aumentar o conhecimento e as competências dos investigadores para a condução de entrevistas, interrogatórios, redação técnica durante as entrevistas e elaboração de relatórios dentro dos prazos estabelecidos.
Inspeção e monitorização	Fortalecer as competências técnicas dos colaboradores em áreas específicas de prevenção e combate à corrupção.
Certificação em Estudos de Corrupção	Formação intensiva em estudos de corrupção.
Gestão anticorrupção	Aumentar a consciencialização dos colaboradores especializados em anticorrupção relativamente à gestão e ao combate à corrupção.
Profissionais de combate à corrupção internacional	Ampliar o conhecimento e capacidade do pessoal da área internacional relativamente a práticas de combate à corrupção.
Auditoria	Controle de auditoria interna; Implementação e monitorização do orçamento de estado; Auditoria forense.
Línguas	Competência linguística em inglês e português.
Serviços administrativos, Recursos Humanos, Finanças, gestão documental	Aumentar a qualidade da gestão de pessoal afeto às áreas administrativas e finanças.
Média e Comunicação	Desenvolver as competências e conhecimento dos colaboradores afetos à área dos média relativamente à produção e publicação de informação através de meios eletrónicos e outros.

Distribuição das necessidades formativas

Abaixo encontra-se o número total de candidatos a formar por área de formação necessária para o período imediato 2016-2018.

Número de colaboradores a formar

■ A curto prazo - 2016-2018



Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018	
1. Metodologias de investigação e conhecimento técnico	17	24	24	65	21.7%
1.1 Análise técnica de dados de inquérito	2	2	2	6	
1.2 Recolha e gestão de informação criminal	2	2	2	6	
1.3 Recolha de provas	2	2	2	6	
1.4 Investigação de crimes financeiros e branqueamento de capitais ('lavagem de dinheiro')	2	2	2	6	
1.5 Investigação de crimes fiscais, financeiros e contabilísticos	2	2	2	6	
1.6 Gestão e risco de corrupção no setor público	2	2	2	6	
1.7 Sistema de controlo de gestão de integridade	0	5	5	10	
1.8 Recuperação de ativos	0	2	2	4	
1.9 Curso de oficial sénior de serviços de informação	2	2	2	6	

1.10 Práticas de investigação da corrupção (curso básico)	1	1	1	3	
1.11 Investigação com base nos Serviços Secretos de Informação.	2	2	2	6	
2. Línguas	20	20	20	60	20.0%
3. Auditoria	11	15	6	32	10.7%
3.1 Controlo de auditoria interna	9	9	0	18	
3.2 Implementação e monitorização do orçamento de Estado	0	4	4	8	
3.3 Auditoria Forense	2	2	2	6	
4. Tecnologias de informação	9	9	9	27	9.0%
4.1 Redes e programação	2	2	2	6	
4.2 Desenvolvimento de sistemas de informação	4	4	4	12	
4.3 Páginas web, bases de dados, redes	3	3	3	9	
5. Integridade ética, aplicação da lei, código de conduta	10	10	10	30	10.0%
6. Competências de gestão de casos	9	9	9	27	9.0%
7. Formação de Formadores	5	5	5	15	5.0%
8. Serviços administrativos, RH, finanças, gestão documental	3	3	3	9	3.0%
9. Métodos de análise e elaboração de relatórios	2	2	2	6	2.0%
10. Certificação em estudos da corrupção	2	2	2	6	2.0%
11. Inspeção e monitorização	2	2	2	6	2.0%
12. Profissionais de combate à corrupção internacional	2	2	2	6	2.0%
13. Currículo escolar, conceção de materiais e formação	2	2	2	6	2.0%
14. Média e comunicação	1	1	1	3	1.0%
15. Gestão Anticorrupção	1	0	1	2	0.7%

A tabela que se segue fornece informação relativa ao número de colaboradores a formar nas áreas necessárias a médio prazo, para o período 2019-2021.



Áreas-chave de formação	2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021	
1. Auditoria	8	8	8	24	23.5%
1.1 Controlo de auditoria interna	0	0	0	0	
1.2 Implementação e monitorização do orçamento de Estado	4	4	4	12	
1.3 Auditoria Forense	4	4	4	12	
2. Línguas	20	0	0	20	19.6%
3. Metodologias de investigação e conhecimento técnico	11	5	4	20	19.6%
3.1 Análise técnica de dados de inquérito	2	0	0	2	
3.2 Recolha e gestão de informação criminal	0	0	0	0	
3.3 Recolha de provas	0	0	0	0	
3.4 Investigação de crimes financeiros e branqueamento de capitais ('lavagem de dinheiro')	0	0	0	0	

3.5 Investigação de crimes fiscais, financeiros e contabilísticos	2	0	0	2	
3.6 Gestão e risco da corrupção no setor público	2	2	2	6	
3.7 Sistema de controlo de gestão de integridade	0	0	0	0	
3.8 Recuperação de ativos	1	1	0	2	
3.9 Curso de oficial sénior de serviços de informação	2	2	2	6	
3.10 Práticas de investigação de corrupção (curso básico)	0	0	0	0	
3.11 Investigação com base em serviços secretos de informação	2	0	0	2	
4. Integridade ética, aplicação da lei, código de conduta	10	0	0	10	9.8%
5. Tecnologias de informação	3	3	3	9	8.8%
5.1 Redes e programação	0	0	0	0	
5.2 Desenvolvimento de sistemas de informação	0	0	0	0	
5.3 Páginas web, bases de dados, redes	3	3	3	9	
6. Certificação em estudos da corrupção	2	2	2	6	5.9%
7. Métodos de análise e elaboração de relatórios	2	2	2	6	5.9%
8. Serviços administrativos, RH, finanças, gestão de documental	3	0	0	3	2.9%
9. Profissionais de combate à corrupção internacional	1	1	0	2	2.0%
10. Inspeção e monitorização	1	1	0	2	2.0%

Segue-se informação relativa ao número de colaboradores a formar por área de formação necessária a longo prazo, para o período até 2030.

Número de colaboradores a formar

■ A longo prazo - até 2030



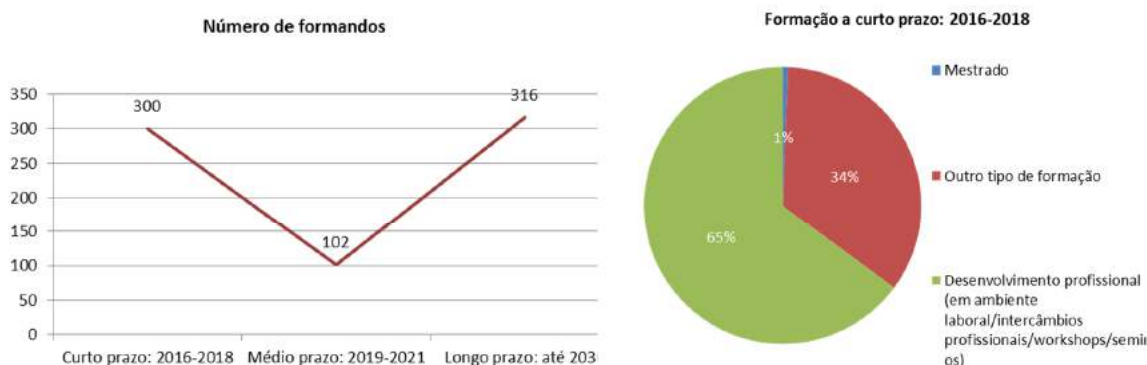
Áreas-chave de formação	A longo prazo - até 2030	
1. Metodologias de investigação e conhecimento técnico	79	25.0%
1.1 Análise técnica de levantamento de dados	6	
1.2 Recolha e gestão de informação criminal	6	
1.3 Recolha de provas	6	
1.4 Pesquisa de crimes financeiros e lavagem de dinheiro	6	
1.5 Investigação de crimes fiscais, financeiros e contabilísticos	6	
1.6 Gestão e risco da corrupção no setor público	12	
1.7 Sistema de controlo de gestão de integridade	10	
1.8 Recuperação de ativos	4	
1.9 Curso de oficial sénior de serviços de informação	12	
1.10 Práticas de investigação da corrupção (curso básico)	3	
1.11 Investigação baseada nos Serviços Secretos de Informação	8	
2. Línguas	60	19.0%

3. Auditoria	32	10.1%
3.1 Controlo de auditoria interna	18	
3.2 Implementação e monitorização do orçamento do Estado	8	
3.3 Auditoria Forense	6	
4. Integridade ética, aplicação da lei, código de conduta	30	9.5%
5. Tecnologias de informação	27	8.5%
5.1 Redes e programação	6	
5.2 Desenvolvimento de sistemas de informação	12	
5.3 Páginas web, bases de dados, redes	9	
6. Competências de gestão de casos	27	8.5%
7. Formação de Formadores	15	4.7%
8. Serviços administrativos, RH, finanças, gestão documental	9	2.8%
9. Profissionais de combate à corrupção internacional	8	2.5%
10. Inspeção e monitorização	6	1.9%
11. Certificado em estudos da corrupção	6	1.9%
12. Método analítico e elaboração de relatórios	6	1.9%
13. Currículo escolar, design de materiais e formação	6	1.9%
14. Média e comunicação	3	0.9%
15. Gestão Anticorrupção	2	0.6%

Evolução das necessidades de formação ao longo do tempo

Relativamente à tendência das necessidades de formação a curto, médio e longo prazo, verifica-se um volume considerável em relação ao período a curto prazo, seguido de um declínio a médio prazo e de uma nova subida a longo prazo, com valores semelhantes aos iniciais. Uma explicação plausível para níveis altos de necessidade no período a curto prazo poderá ser a lacuna de competências/conhecimento entre as competências exigidas e as competências existentes ou a projeção de um número elevado de novas contratações por parte da CAC durante o período 2016-2018. Não foi possível ter acesso a dados relativos às projeções de recrutamento para o período 2016-2018.

A distribuição tipológica a curto prazo sugere que a maior parte da formação realizar-se-á através de programas de desenvolvimento profissional, seguida de outros tipos de formação, os quais não foram especificados pela CAC. Possivelmente, os programas de desenvolvimento profissional, nomeadamente intercâmbios profissionais, *workshops* e seminários serão a opção mais adequada para as necessidades assinaladas pela CAC relativamente à investigação de novos crimes e processos, de acordo com o indicado abaixo em relação às necessidades primordiais de formação. Estes programas podem ser aplicados a áreas específicas e poderão produzir bons resultados em termos de aquisição de competências e de conhecimentos mais atualizados.



A tabela abaixo apresenta o número de colaboradores a formar nas diferentes áreas a longo prazo (até 2030) de acordo com o grau de ensino/nível de formação requerido. Os dados referem-se aos níveis de ensino/formação profissional que melhor conformariam com as posições de trabalho em causa, por área específica.

MD – Mestrado

PD – Desenvolvimento Profissional (desenvolvimento profissional em contexto laboral/programas de intercâmbio profissional/*workshops*/seminários)

OT – Outro tipo de formação

Áreas-chave de formação	N.º de formandos a longo prazo Período até 2030	M	DP	OF
1. Metodologias de investigação e conhecimento técnico	79			
1.1 Análise técnica de dados de inquérito	6			6
1.2 Recolha e gestão de informação criminal	6			
1.3 Recolha de provas	6			6
1.4 Pesquisa de crimes financeiros e lavagem de dinheiro	6			6
1.5 Investigação de crimes fiscais, financeiros e contabilísticos	6			6
1.6 Gestão e risco da corrupção no sector público	12			12
1.7 Sistema de controlo de gestão de integridade	10			10

1.8 Recuperação de ativos	4			4
1.9 Curso de oficial sénior de serviços de informação	12		12	
1.10 Práticas de investigação da corrupção (curso inicial)	3		3	
1.11 Investigação com base nos serviços de informação secreta	8		8	
2. Línguas	60		60	
3. Auditoria	32			
3.1 Controlo de auditoria interna	18		18	
3.2 Implementação e monitorização do orçamento do Estado	8			8
3.3 Auditoria Forense	6		6	
4. Integridade ética, aplicação da lei, código de conduta	30		30	
5. Tecnologias de informação	27			
5.1 Redes e programação	6			6
5.2 Desenvolvimento de sistemas de informação	12			12
5.3 Páginas web, bases de dados, redes	9		9	
6. Competências de gestão de casos	27			27
7. Formação de Formadores	15		15	
8. Serviços administrativos, RH, finanças, gestão de documental	9		9	
9. Profissionais de combate à corrupção internacional	8		8	
10. Inspeção e monitorização	6		6	
11. Certificado em estudos da corrupção	6		6	
12. Métodos de análise e elaboração de relatórios	6		6	
13. Currículo escolar, conceção de materiais e formação escolar	6		6	
14. Média e comunicação	3		3	
15. Gestão Anticorrupção	2	2		

Necessidades primordiais de formação

A CAC informou que é necessário proporcionar formação aos especialistas de combate à corrupção para que estes possam desenvolver o seu trabalho com profissionalismo. Os crimes de corrupção foram-se tornando cada vez mais complexos ao longo do tempo, tendo inclusivamente aumentado o número de crimes internacionais. Uma vez que a CAC considera e investiga todos os casos, a instituição necessita de um amplo e atualizado conjunto de competências, as quais deverão ser adquiridas através de formação especializada que aumente as competências, o conhecimento e a capacidade necessárias para as atividades investigativas, observação pró-ativa e aumento das capacidades de identificação e deteção de crimes de corrupção. Nos crimes de corrupção estão frequentemente envolvidos indivíduos inteligentes que fazem uso de tecnologia

sofisticada e/ou que possuem poder político. Para fazer face a esta situação, os especialistas anticorrupção têm que estar familiarizados com várias técnicas de observação, identificação, deteção, investigação e prevenção, e de estudo de atividades públicas que possam envolver atos ilícitos, em particular crimes de corrupção.

Foi solicitada à entidade que mencionasse quais as áreas em que enfrentam maiores desafios em termos de recrutamento de pessoal devidamente qualificado e quais as áreas onde encontram maiores lacunas de competências. A CAC informou nunca ter existido um número suficiente de novos colaboradores com experiência relevante ou suficiente para a condução de atividades na CAC. Torna-se, por isso, crucial que após o recrutamento de novos colaboradores, lhes seja fornecida formação em áreas específicas relativas ao combate à corrupção. As áreas onde se encontram maiores dificuldades de recrutamento de pessoal são, entre outras, as áreas de investigação financeira, forense, digital e engenharia.

Organizações doadoras

A CAC recebe apoio técnico do Gabinete das Nações Unidas contra a Droga e o Crime (UNODC) visando o reforço da sua capacidade institucional. É fornecido apoio técnico relativo às técnicas de investigação, elaboração de relatórios criminais, processo de gestão de atos de corrupção, análise e gestão do risco de corrupção no setor público, auditoria forense e sistemas de controlo da gestão da integridade.

Dificuldades relacionadas com a formação e desenvolvimento de competências

A CAC reconhece que necessita construir a sua capacidade técnica e institucional, sobretudo face ao avolumar da complexidade dos crimes e da sofisticação dos métodos usados nos mesmos. A CAC procura seleccionar formação que seja adequada e orientada para as necessidades específicas dos seus membros.

2.5. MINISTÉRIO DO PETRÓLEO E RECURSOS NATURAIS

O Ministério do Petróleo e Recursos Naturais (MPRN) é responsável pelo setor do petróleo e pelo setor dos recursos naturais, os quais representam uma importante fonte de receita para Timor-Leste. A visão do Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030 (PED) assenta sobre o desenvolvimento do setor dos recursos para que se beneficie dos recursos na totalidade, da sua gestão e também das possibilidades de emprego e formação na área, expandindo os benefícios dos recursos para todas as áreas e não apenas para a obtenção de receita através da venda do petróleo (*royalties*, etc.). O PED estabelece também a realização de formação em áreas chave como a geologia, engenharia química e do petróleo, finanças e negócio de petróleo e gestão de projetos. A formação deve ocorrer sob a forma de bolsas de estudo, oportunidades de desenvolvimento profissional para funcionários públicos e destacamento de pessoal para empresas internacionais de gás e petróleo. Está prevista formação por via de ensino politécnico no setor das operações de gás e petróleo no centro de formação a ser construído no Suai.

De acordo com Plano Anual de 2015 (Livro 2), o Ministério do Petróleo e Recursos Minerais tem um total de 89 colaboradores, incluindo 32 funcionários permanentes, 10 lugares de gestão e chefia, 26 lugares cujo processo de recrutamento se encontrava, à data, a decorrer e mais 21 lugares projetados para o período de 2016-2018. Por forma a executar e a concretizar os objetivos estratégicos, o Ministério identificou as seguintes necessidades de formação visando o desenvolvimento de competências e conhecimento do seu pessoal:

- Formação em língua inglesa e portuguesa
- Formação em gestão e administração geral
- Formação em finanças, contabilidade e gestão de bases de dados
- Formação em tecnologias de informação
- Bolsas de estudo para estudantes nas áreas de engenharia do petróleo, geofísica e engenharia ambiental (o Ministério oferece bolsas de estudo a estudantes e graduados que não integram o seu quadro de pessoal como forma de desenvolver conhecimento e competências nas áreas exigidas pelo setor).

Distribuição das necessidades formativas

O gráfico e tabela que se seguem mostram o número de candidatos a formar por áreas necessárias de formação para o período imediato de 2016-2018.

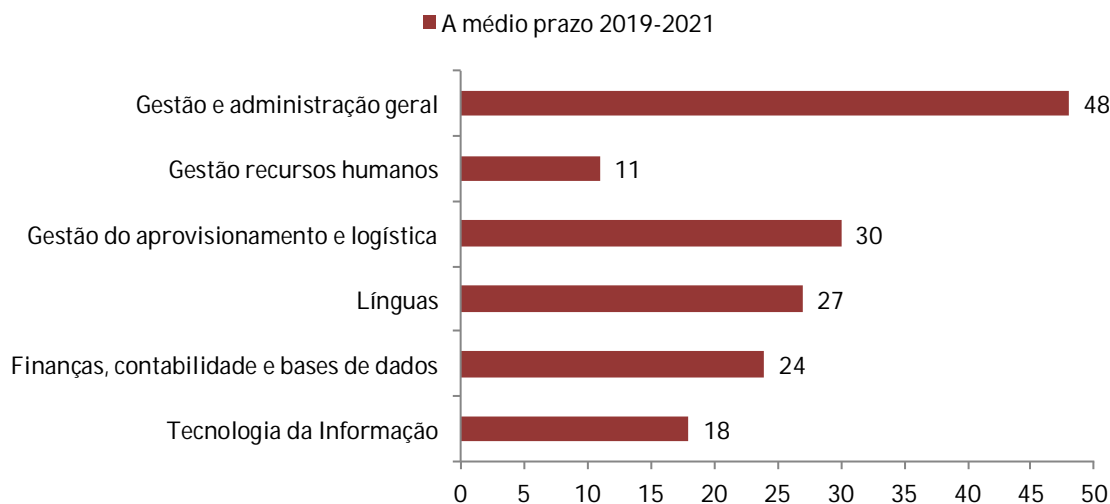
Número de colaboradores a formar



Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018	
1. Gestão e administração geral	16	16	16	48	27%
2. Gestão recursos humanos	na	5	6	11	6%
3. Gestão do aprovisionamento e logística	10	10	10	30	17%
4. Línguas	9	9	9	27	15%
5. Finanças, contabilidade e bases de dados	8	8	8	24	14%
6. Tecnologia da Informação	6	6	6	18	10%
7. Bolsas de Estudo	8	7	3	18	10%

De seguida apresenta-se o número de candidatos a formar nas áreas necessárias a médio prazo, previstas para o período 2019-2021.

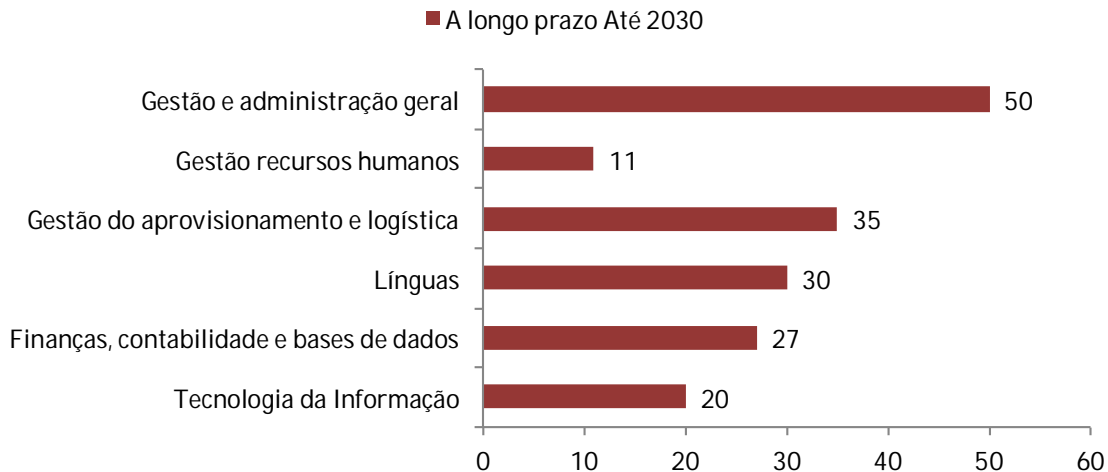
Número de colaboradores a formar



Áreas-chave de formação	2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021	
1. Gestão e administração geral	8	14	16	48	30%
2. Gestão recursos humanos	3	4	4	11	7%
3. Gestão do aprovisionamento e logística	11	12	9	30	19%
4. Línguas	10	8	9	27	17%
5. Finanças, contabilidade e bases de dados	10	6	8	24	15%
6. Tecnologia da Informação	7	6	6	18	11%

No gráfico e tabela abaixo, apresenta-se o número de candidatos a formar por área de formação necessária prevista a longo prazo, até ao ano de 2030.

Número de colaboradores a formar



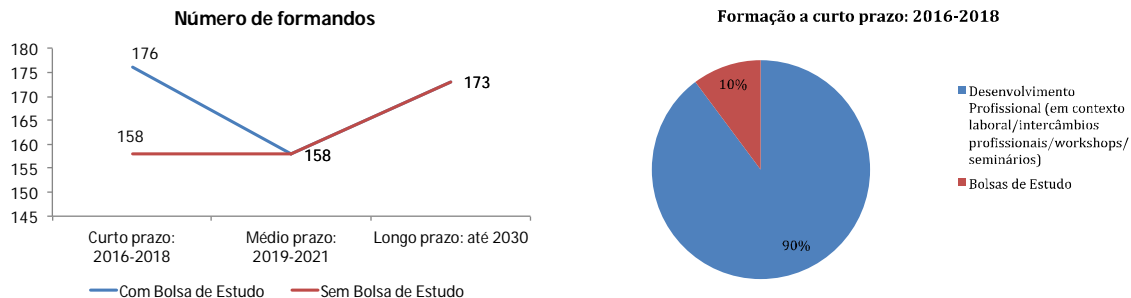
Áreas-chave de formação	A longo prazo - até 2030	
1. Gestão e administração geral	50	29%
2. Gestão recursos humanos	11	6%
3. Gestão do aprovisionamento e logística	35	20%
4. Línguas	30	17%
5. Finanças, contabilidade e bases de dados	27	16%
6. Tecnologia da Informação	20	12%

Evolução das necessidades de formação ao longo do tempo

Uma vez que o Ministério oferece bolsas de estudo a estudantes sem qualquer vínculo contratual com o mesmo, a análise da evolução das necessidades formativas ao longo do tempo foi dividida em duas categorias, “com bolsa de estudo” e “sem bolsa de estudo”. O número de formandos “sem bolsa de estudo” refere-se às necessidades atuais de formação do pessoal com vínculo ao Ministério. Estas necessidades de formação mantêm-se constantes entre o período a curto e médio prazo, evidenciando-se uma subida no período a longo prazo. Este aumento poderá ser atribuído ao maior número de anos (9 anos) compreendido pelo período a longo prazo e ao possível aumento do número de colaboradores (novas contratações). De acordo com os dados fornecidos, as bolsas de estudo estão previstas apenas para o período imediato 2016-2018 (não foram fornecidos quaisquer dados referentes a bolsas de estudo para os períodos a médio e longo prazo).

A distribuição da formação para o período 2016-2018 indica que o MPRN pretende oferecer formação em todas as áreas apenas por via de programas de desenvolvimento profissional e bolsas de estudo. Não foi fornecida qualquer informação relativamente à subdivisão por níveis de ensino para as bolsas de estudo. Esta composição tipológica da formação apresenta-se em

linha com a informação disponibilizada no PED 2011-2030, o qual faz referência ao desenvolvimento de recursos humanos através de bolsas de estudo e de programas de desenvolvimento profissional para os funcionários públicos.



Necessidades primordiais de formação

O MPRN identificou as seguintes áreas, onde encontra mais dificuldades de recrutamento de candidatos qualificados:

- Advogados especializados em assuntos do mar
- Auditoria financeira

Outras formações em curso

O Ministério do Petróleo e Recursos Naturais oferece formação e programas de estágio e experiência de trabalho para membros das comunidades das áreas onde decorrem operações petrolíferas, incluindo:

- Estágio para graduados e programa de experiência profissional através de oportunidades de trabalho diretamente no Ministério. A Autoridade Nacional do Petróleo e Minerais (ANPM), a Timor Gap, o Instituto de Petróleo e Geologia (IPG) também oferecem oportunidades semelhantes por períodos de 3 a 12 meses. O Ministério pretende oferecer formação nesta área a um total de 60 beneficiários durante o período 2016-2018 e 2019-2021, respetivamente.
- Cursos de inglês, nível de iniciação, para os membros das comunidades das áreas onde decorrem operações petrolíferas, incluindo Suai e Viqueque (Projeto *Tasi Mane*). O Ministério pretende formar 300 membros das comunidades do Suai e 1000 de Viqueque durante o período 2016-2018.

Organizações doadoras

Entre 2006 e 2013, o MPRN recebeu apoio da Noruega para a realização de cursos de formação em língua inglesa na Nova Zelândia e na Austrália, oferecidos aos colaboradores do Ministério. A partir de 2014, o MPRN passou a financiar a formação do seu pessoal com o seu próprio orçamento.

2.6. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

O Plano Estratégico 2011-2015 para a Educação menciona que a falta de capacidade do Ministério da Educação (ME) tem sido uma questão recorrente, tendo sido primeiramente identificada no Plano de Desenvolvimento Nacional 2002-2007.

O Congresso Nacional de Educação realizado em 2003 e repetido em 2008 referiu novamente esta questão persistente da falta de capacidade institucional. O Plano Estratégico 2011-2015 aponta várias áreas em que o ME encontra dificuldades. Por uma série de razões, o Ministério enfrenta estes desafios em todas as áreas no geral, mas em algumas áreas em particular as lacunas parecem resultar concretamente da falta de competências/conhecimento e da falta de experiência dos colaboradores. De uma forma geral, existem as seguintes dificuldades:

- a. Capacidade geral de gestão:
- b. os diretores nacionais não fazem um controlo eficiente e adequado da execução orçamental;
- c. concentração elevada de processos de decisão num pequeno número de pessoas, criando entraves de gestão;
- d. ausência de sentido de responsabilização e compromisso no nível médio de gestão; na maioria das direções, a quantidade de pessoal e as respetivas qualificações não se adequam às necessidades reais; e
- e. muitos diretores, incluindo os das escolas, não possuem, atualmente, competências necessárias a nível do planeamento, implementação, monitorização e avaliação;
- f. Gestão de recursos humanos, planeamento de recursos humanos e competência administrativa:
- g. políticas deficientes de recrutamento desde a criação do Ministério, dando origem a uma base pobre de conhecimento e competências dentro da instituição;
- h. falta de uma política de formação contínua, dando origem a um desconhecimento generalizado do pessoal em relação às políticas adotadas ou dos princípios básicos do sistema educativo;
- i. inexistência de uma cultura de redação de procedimentos ou sistemas internos que sirvam de orientação para os colaboradores. A situação complica-se pelo facto de muitos colaboradores não possuírem descrições claras das funções da sua posição, o que por sua vez impossibilita um diagnóstico eficaz de necessidades de formação e a elaboração de planos de formação adequados; e
- j. excesso de pessoal nos níveis mais baixos (posição) que requerem qualificações mais baixas, e falta de pessoal especializado com habilitações superiores;
- k. Tecnologias de Informação e Sistemas de Gestão de Dados:
- l. o ME não possui pessoal na área das TIC para dar apoio aos sistemas informáticos e tem falta de um departamento /direção responsável por TIC dentro do Ministério; e
- m. o pessoal do ME possui níveis muito baixos de literacia informática, não lhes permitindo usar as TIC de forma eficiente.
- n. Administração, Orçamento e Finanças:
- o. cálculos errados de orçamento, o que resulta numa débil gestão interna dos recursos;
- p. não existe um padrão de custos;

- q. baixo nível de integração e coordenação entre as funções de aprovisionamento e orçamentação;
- r. pouco planeamento e previsões relativamente ao uso de recursos;
- s. práticas deficientes de controlo e gestão do orçamento; e
- t. falta de manuais de procedimentos administrativos e falta de respeito pelo cumprimento dos procedimentos administrativos.

O Plano Estratégico Nacional delineou um caminho a seguir para a reforma do sistema de gestão da educação de Timor-Leste. No plano são identificados os programas prioritários e as ações correspondentes com vista ao desenvolvimento do setor educativo, no geral, e à resolução das dificuldades do Ministério, em particular. No âmbito das orientações dos seus programas prioritários, o ME identificou necessidades de desenvolvimento de competências e de conhecimento em várias áreas do setor, por forma a poder implementar os programas previstos.

De acordo com o Plano Anual de 2015 (Livro 2), o ME compreende um total de 2128 colaboradores, incluindo 1115 funcionários permanentes, 229 posições de gestão e chefia, 310 vagas cujo recrutamento se encontrava, à data, em curso e 404 lugares projetados para o período 2016-2018. Os dados do ME provieram de 26 direções/unidades nacionais sob administração direta. Cada unidade apresentou, separadamente, o seu diagnóstico de necessidades. Estes dados foram agregados para se fornecer uma análise global das necessidades formativas do Ministério, no seu todo. Assim, com vista ao cumprimento dos objetivos estratégicos, o ME identificou as seguintes necessidades de formação com vista ao desenvolvimento das competências e conhecimento dos seus colaboradores.

**N.B.: os dados analisados e fornecidos neste relatório não abrangem três entidades de administração indireta da tutela do Ministério da Educação.*

Curso de gestão para os diretores do ensino básico a nível de município	Curso sobre as leis do ensino básico, administração e logística para os diretores de todos os municípios com vista ao reforço das atividades de gestão e da transferência de conhecimento relativamente à legislação do ensino básico para os professores;
Curso intensivo de Inglês e Português	<ul style="list-style-type: none"> - O aumento da capacidade de compreensão, oralidade e escrita em inglês facilitará a comunicação com os assessores internacionais oriundos de países de língua inglesa, assim como a participação em <i>workshops/seminários</i> internacionais, apoiando a condução de melhores práticas de investigação, com vista à adaptação de metodologias educativas e currículos ao contexto local. - Aumentar a proficiência em português é importante uma vez que o planeamento ocorre em português e a documentação é produzida em português; permitirá também beneficiar da interação e investigação com a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).
Curso de informática	Para aumentar os conhecimentos informáticos dos funcionários contribuindo para a execução eficiente das suas

	funções diárias.
Formação de curta-duração para os professores do Ensino Secundário Geral	<p>Cursos de curta duração no estrangeiro (de algumas semanas ou meses) para aprofundar conhecimentos a nível metodológico, planificação de aulas e metodologias de ensino em sala de aula dirigidos aos professores das seguintes disciplinas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Física - Matemática - Inglês - Português
Formação em línguas para os professores do Ensino Secundário Técnico-Vocacional	Formação de seis meses em língua portuguesa e inglesa para professores, para apoio à planificação das suas aulas.
Monitorização e Avaliação	<p>Ampliar o conhecimento de técnicas de monitorização e avaliação nas seguintes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento e implementação do currículo nacional e bases de dados - Programa de monitorização dos programas, currículo e conteúdo pedagógico das universidades - Avaliação do currículo do Ensino Politécnico - Avaliação escolar - Monitorização e avaliação do processo de aprendizagem – educação pré-escolar, ensino básico, ensino secundário geral e ensino secundário técnico-vocacional - Controlo e gestão das refeições escolares - Saúde pública e desporto escolar - Curso em planeamento estratégico, monitorização & avaliação para os colaboradores da Direção Geral de Planeamento e Políticas de Parceria - Avaliação e monitorização da educação pré-escolar
Formação pedagógica	Ampliar o conhecimento e competências na área pedagógica para que os funcionários públicos possam trabalhar em conjunto com os professores do ensino básico e secundário de todos os municípios no desenvolvimento do seu conhecimento em pedagogia.
Curso de gestão do Ensino Pré-escolar	Para apoiar os coordenadores da educação pré-escolar nos 13 municípios a fazerem uma melhor gestão das suas escolas. Desenvolver um estudo comparativo em educação pré-escolar com o objetivo de estabelecer padrões para o processo de ensino.
Administração e finanças	Ampliar o conhecimento na área financeira relativamente à planificação do orçamento, execução orçamental e gestão administrativa, visando uma boa gestão do orçamento de estado, fazendo corresponder as despesas com os planos

	anuais.
Aprovisionamento e gestão de concursos públicos	<p>Aumentar as competências e conhecimento dos funcionários públicos a nível de aprovisionamento e de gestão de concursos públicos para que estes possam estabelecer um processo de aprovisionamento e de concursos com base na legislação de aprovisionamento e regime de contratação pública em vigor, uma vez que atualmente estes processos são conduzidos por assessores nacionais e internacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão eficiente dos concursos públicos - Gestão eficiente do aprovisionamento - Gestão avançada do aprovisionamento - Desenvolvimento e gestão de um sistema de aprovisionamento eletrónico - Gestão integrada do aprovisionamento
Auditoria e Relatórios	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de auditoria, conhecimentos de excel e elaboração de relatórios - Implementação de práticas operacionais de auditoria para a inspeção dos organismos educativos e não educativos.
Gestão de bases de dados, arquivo e gestão do arquivo eletrónico	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de ficheiros eletrónicos - Arquivo - Gestão de bases de dados: aumentar as competências e conhecimento em sistemas de gestão de bases de dados para se poder sincronizar a base de dados do ME com a base de dados da Comissão da Administração Pública e com os serviços de pagamento dos salários (Direção de Recursos Humanos). Atualmente o ME enfrenta dificuldades a este nível pois estas bases de dados não se encontram sincronizadas.
Plano e parcerias	<p>Ampliar as competências e conhecimento a nível do plano, parcerias e cooperação para que os colaboradores estejam aptos para negociar e estabelecer parcerias com entidades públicas e privadas, nacionais e estrangeiras. Este conhecimento permitirá também uma melhor coordenação entre os parceiros e intervenientes do setor da educação; apoiando ainda a execução do orçamento geral de estado de acordo com as necessidades do Ministério da Educação.</p>
Formação de Formadores em andragogia (Ensino Recorrente)	<p>Ampliar as competências e conhecimento dos colaboradores na área da andragogia, isto é, nas metodologias de ensino de adultos que não sabem ler nem escrever (educação não-formal).</p>
Gestão e administração escolar para os diretores das escolas	<p>Formação para os diretores das escolas em gestão e administração escolar visando a ampliação da sua capacidade para uma melhor gestão e administração das escolas.</p>

Estudos comparativos na área da hotelaria, agricultura, economia e áreas técnicas	Para que a Direção Nacional de Ensino Secundário Técnico-Vocacional possa apoiar os professores a comparar e analisar as metodologias e recursos de ensino usados noutros países, em relação às áreas selecionadas.
Gestão de projetos	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar os conhecimentos de gestão com base em resultados do pessoal afeto à Direção Nacional de Recursos Humanos - Ampliar os conhecimentos do pessoal afeto à Direção Nacional de Infraestruturas na área de gestão de projetos, controlo da qualidade e estimativas de custos.
Formação em Gestão e Liderança	Curso em Gestão da Liderança para que as chefias possam chefiar os subordinados de forma eficiente e, simultaneamente, para que desenvolvam competências em planeamento da sucessão organizacional.
Formação em fotografia, audiovisual, bibliotecas digitais, elaboração de guiões	<p>Aumentar a capacidade da Direção Nacional de Média Educativa e de Bibliotecas Escolares nas seguintes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Curso na área do audiovisual e bibliotecas digitais para aumentar a competência dos funcionários na criação de programas que fomente o acesso a bibliotecas por partes dos alunos; - Estudos comparativos em elaboração de guiões para aumentar a capacidade de escrita de narrativas dos funcionários; - Desenvolvimento dos conhecimentos em fotografia e manuseamento de máquinas fotográficas para cobertura fotográfica de eventos.
Impressão, publicação e gráfica	Desenvolvimento de competências e conhecimento relativamente à produção de livros escolares; ampliar a capacidade de manutenção de máquinas de impressão visando a produção de livros com qualidade;
Direito e direitos humanos	Ampliar as competências e conhecimento dos funcionários públicos em termos de direito, direitos humanos e direito internacional para que estes possam fornecer aconselhamento jurídico interno ao Ministério.
Estudos comparativos na área gráfica, eletricidade, construção civil, produção mecânica, mecânica automóvel	Para que a Direção Nacional de Ensino Técnico-Vocacional possa apoiar os professores a comparar e analisar diretamente as metodologias e recursos educativos usados noutros países, em relação às áreas selecionadas.
Distribuição de material escolar	Ampliar a capacidade e conhecimento sobre as formas de distribuição de material escolar.
Linhas orientadoras do Banco Mundial	A Direção Nacional de Infraestruturas reportou necessidades de formação em relação às linhas de orientação do Banco Mundial, não tendo sido fornecida qualquer informação adicional.

Curso em elaboração de desenhos e especificações técnicas	A Direção Nacional de Infraestruturas indicou necessidades de formação em elaboração de desenho e especificações técnicas, não tendo sido fornecida qualquer informação adicional em relação a este ponto.
Capacidade de negociação efetiva	A Direção Nacional de Aprovisionamento identificou necessidade de formação em técnicas de negociação por forma a apoiar os processos de aprovisionamentos e de concursos públicos do Ministério.
Técnicas de avaliação de funções de emprego	A Direção Nacional de Recursos Humanos gostaria de fornecer formação aos seus colaboradores em técnicas de avaliação de emprego para apoio à elaboração das descrições de funções e processos relacionados dependentes da existência das descrições de funções dos cargos, como por exemplo, os diagnósticos de necessidades, recrutamento, etc.
Formação sobre o regime de carreira dos professores universitários	Ampliar o conhecimento na área para melhor controlar e orientar os percursos de carreira dos professores universitários das universidades existentes em Timor-Leste.
Gestão de inventário e armazém	Desenvolvimento de competências em gestão eficiente dos ativos físicos do ME, inventário e armazém.
Técnicas de redação de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) [SOP, na sigla em inglês]	A Direção Nacional de Recursos Humanos gostaria de fornecer formação aos seus funcionários em redação escrita de Procedimentos Operacionais Padrão.
Moderação para padrões de avaliação de exames	Desenvolver um processo padrão de estabelecimento de padrões para a avaliação de exames visando a igualdade de oportunidades de acesso à Universidade Nacional de Timor-Leste (UNTL).
Formação em Ensino Técnico-Profissional para professores	A Direção Nacional de Ensino Superior Técnico identificou a necessidade de aumentar a capacidade dos seus colaboradores para formar professores do Ensino Técnico-Profissional em avaliação da qualidade na educação, para que estes possam apoiar o ME na realização de avaliações.
Licenciatura e Diploma	Áreas de estudo apresentadas no gráfico abaixo
Mestrado e Doutoramento	Áreas de estudo apresentadas no gráfico abaixo

Distribuição das necessidades de formação

O Ministério da Educação apresentou a seguinte divisão por número de candidatos a formar durante o período imediato de 2016-2018. Os dados que se seguem correspondem às necessidades de formação identificadas por 26 direções nacionais/unidades sob administração direta do ME, os quais foram agrupados em três níveis de formação: programas de desenvolvimento profissional com uma duração variável (de algumas semanas a alguns meses),

formação em ensino superior incluindo licenciaturas e diplomas de nível III, e formação em ensino superior ao nível de mestrado e doutoramento.

Os programas de desenvolvimento profissional ocorrerão sob a forma de cursos de curta duração, *workshops*, seminários, conferências e desenvolvimento em contexto de trabalho:

Número de colaboradores a formar

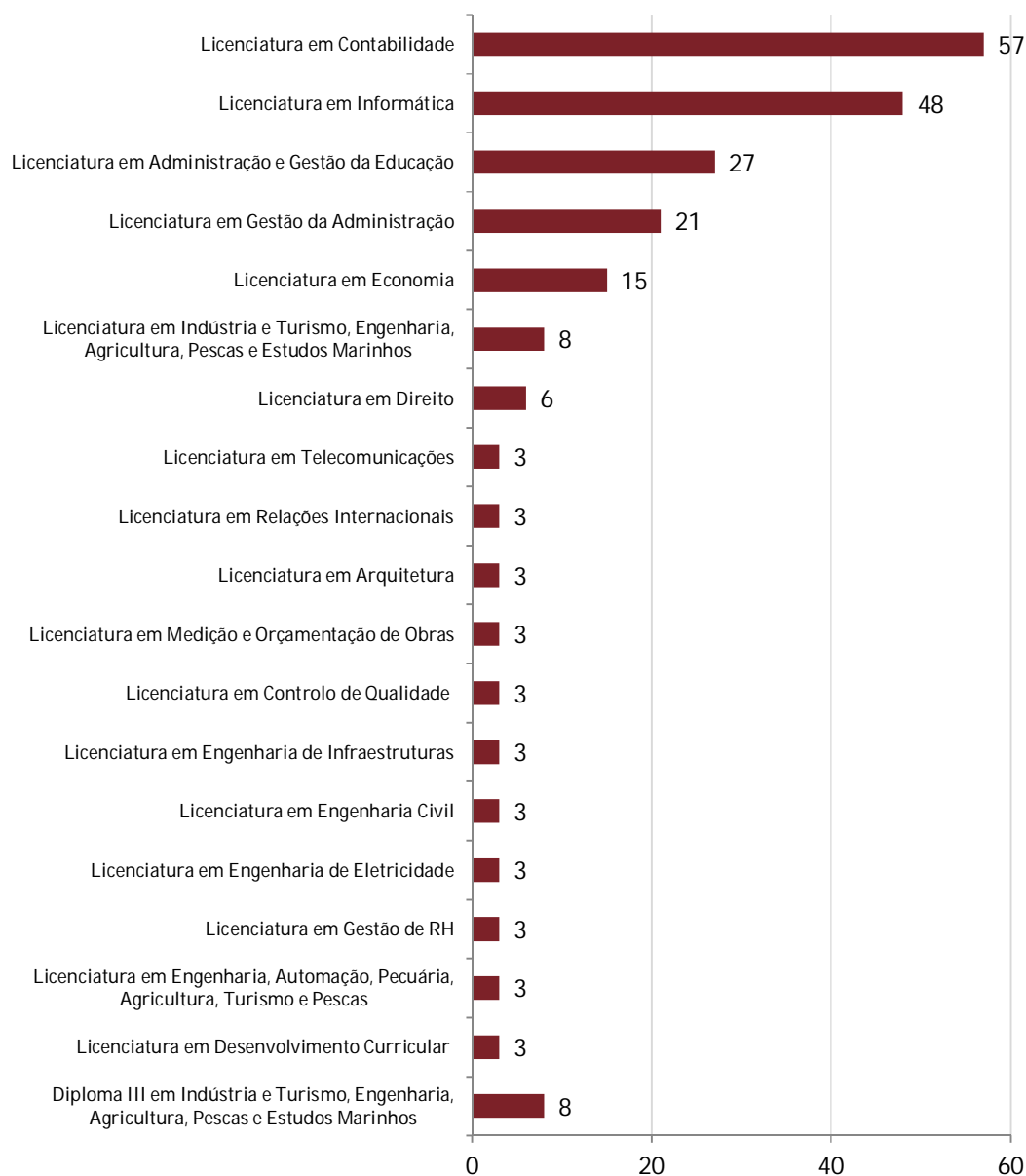
■ A curto prazo 2016-2018



Ensino Superior – Licenciaturas e Diplomas Nível III:

Número de colaboradores a formar

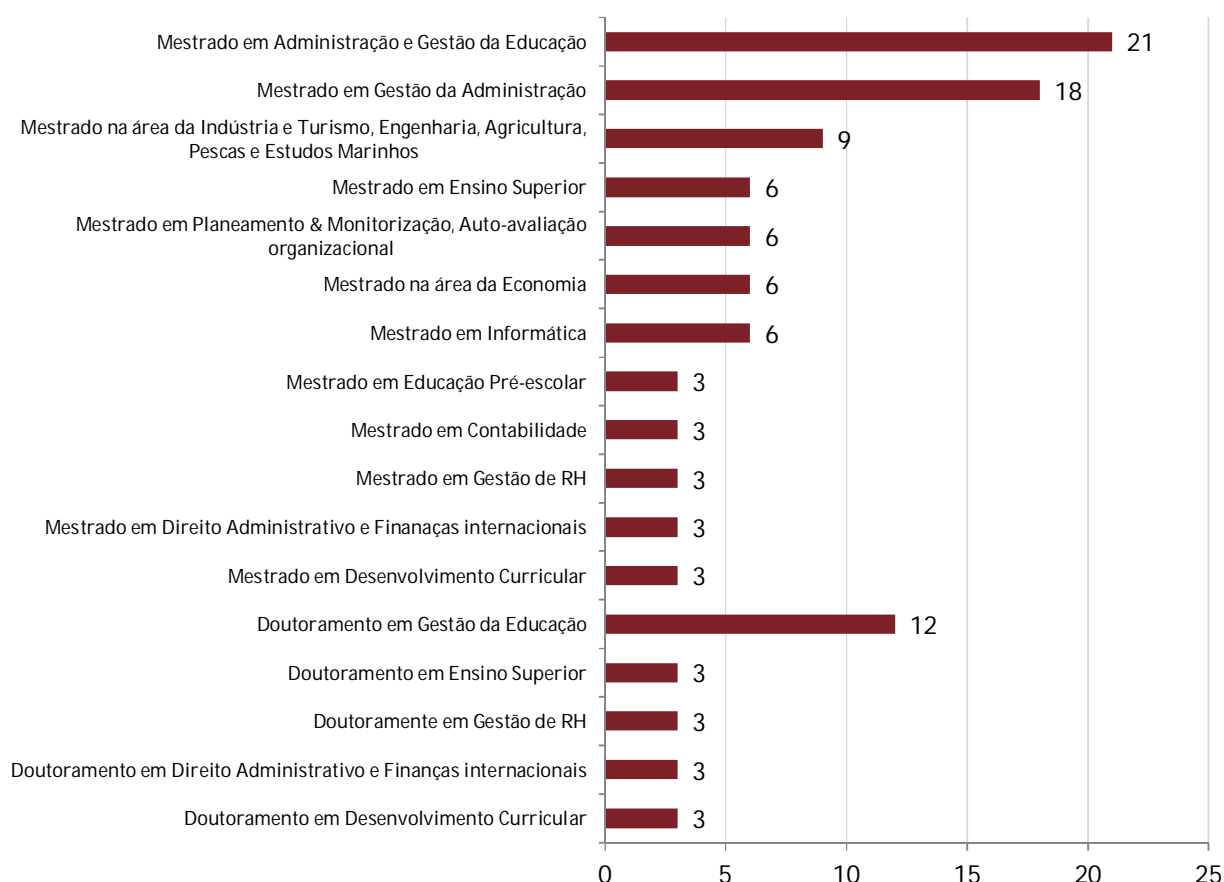
■ A curto prazo 2016-2018



Ensino Superior – Mestrados e Doutoramentos:

Número de colaboradores a formar

■ A curto prazo 2016-2018



Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	Período imediato 2016-2018	
Programas de desenvolvimento profissional – <i>workshops</i>, seminários, desenvolvimento em contexto laboral					
1. Curso de gestão para os diretores do ensino básico de todos os municípios	90	90	85	265	17%
2. Curso intensivo de inglês	na	na	na	251	16%
3. Curso intensivo de português	na	na	na	222	15%
4. Curso de informática	na	na	na	121	8%
5. Formação de curta duração para os professores do ensino secundário geral	37	36	36	109	7%
5.1 Formação em Português	25	24	24	73	

5.2 Formação em Física	4	4	4	12	
5.3 Formação em Inglês	4	4	4	12	
5.4 Formação em Matemática	4	4	4	12	
6. Formação em línguas para professores do ensino secundário técnico-vocacional	28	28	23	79	5%
6.1 Formação em Português	13	13	13	39	
6.2 Formação em Inglês	15	15	10	40	
7. Monitorização e Avaliação	na	na	na	73	5%
7.1 M&A do desenvolvimento curricular e bases de dados	2	2	2	6	
7.2 Monitorização dos programas, currículo e conteúdos pedagógicos das universidades	2	2	2	6	
7.3 Curso em avaliação curricular do Ensino Politécnico	2	2	2	6	
7.4 Avaliação escolar	1	1	1	3	
7.5 Acompanhamento e avaliação do processo de aprendizagem	na	na	na	2	
7.6 Controlo e monitorização da merenda escolar, saúde pública e desporto escolar	4	4	4	12	
7.7 Curso de planeamento, monitorização & avaliação	2	2	2	6	
7.8 Avaliação e monitorização da Educação Pré-escolar	4	4	4	12	
8. Formação pedagógica	16	11	11	38	2%
9. Curso em gestão do Pré-escolar	na	na	na	34	2%
10. Administração e finanças	14	9	9	32	2%
10.1 Gestão da administração financeira	4	4	4	12	
10.2 Formação em Administração e Finanças para o Gabinete de Apoio Técnico (GAT)	10	5	5	20	
11. Gestão do aprovisionamento e concursos públicos	na	na	na	31	2%
11.1 Gestão efetiva dos concursos públicos	2	2	2	6	
11.2 Gestão efetiva do aprovisionamento	2	2	2	6	
11.3 Gestão avançada do aprovisionamento	2	2	2	6	
11.4 Desenvolver e gerir o aprovisionamento eletrónico	2	2	2	6	
11.5 Gestão integrada do aprovisionamento	na	na	na	7	
12. Auditoria e elaboração de relatórios	na	na	na	28	2%
13. Gestão de bases de dados, gestão de arquivo e arquivo digital	8	8	8	26	2%
14. Plano e parcerias	8	8	8	24	2%
15. Formação de formadores em andragogia	na	na	na	23	2%

(Ensino Recorrente)					
16. Gestão e Administração Escolar para Diretores de Escola	10	5	5	20	1%
17. Estudos comparativos na área da hotelaria, agricultura, economia e áreas técnicas	9	5	5	19	1%
18. Gestão de projetos	6	6	6	18	1%
18.1 Gestão em função de resultados	2	2	2	6	
18.2 Gestão de projetos e controlo da qualidade	2	2	2	6	
18.3 Estimativas de custos	2	2	2	6	
19. Formação em gestão da liderança	4	4	4	12	1%
20. Fotografia, audiovisual, biblioteca digital, guíões	4	4	4	12	1%
21. Impressão, publicação, gráfica	4	4	4	12	1%
22. Direito e Direitos Humanos	na	na	na	11	0.5%
22.1 Direito e direitos humanos	1	1	1	3	
22.2 Direito internacional	1	1	1	3	
22.3 Estudos comparativos de direito	1	1	1	3	
22.4 Curso em direito para a educação	na	na	na	2	
23. Estudos comparativos na área gráfica, electricidade, construção civil, mecânica de produção e mecânica automóvel	3	2	2	7	0.4%
24. Distribuição de material escolar	2	2	2	6	0.4%
25. Linhas de orientação do Banco Mundial	2	2	2	6	0.4%
26. Desenhos e especificações técnicas	2	2	2	6	0.4%
27. Capacidade de negociação efetiva	2	2	2	6	0.4%
28. Técnicas de avaliação de funções de emprego	2	2	2	6	0.4%
29. Formação relativa ao regime de carreira dos professores universitários	2	2	2	6	0.4%
30. Gestão de inventário e de armazém	2	2	2	6	0.4%
31. Técnicas de redação de procedimentos operacionais padrão	2	2	2	6	0.4%
32. Moderação para os padrões de avaliação de exames	2	2	2	6	0.4%
33. Formação em ensino técnico-profissional para professores	na	na	na	5	0.3%
Licenciatura e Diploma					
1. Licenciatura em Contabilidade	19	19	19	57	26%
2. Licenciatura em Informática	16	16	16	48	22%
3. Licenciatura em Gestão e Administração Escolar	9	9	9	27	12%
4. Licenciatura em Gestão da Administração	7	7	7	21	9%

5. Licenciatura em Economia	5	5	5	15	7%
6. Licenciatura em Indústria e Turismo, Engenharia, Agricultura, Pescas e Estudos Marinhos	3	3	2	8	4%
7. Licenciatura em Direito	2	2	2	6	3%
8. Licenciatura em Telecomunicações	1	1	1	3	1%
9. Licenciatura em Relações Internacionais	1	1	1	3	1%
10. Licenciatura em Arquitetura	1	1	1	3	1%
11. Licenciatura em Medição e Orçamentação de Obras	1	1	1	3	1%
12. Licenciatura em Controlo de Qualidade	1	1	1	3	1%
13. Licenciatura em Engenharia de Infraestruturas	1	1	1	3	1%
14. Licenciatura em Engenharia Civil	1	1	1	3	1%
15. Licenciatura em Engenharia de Eletricidade	1	1	1	3	1%
16. Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	1	1	1	3	1%
17. Licenciatura em Engenharia, Automação, Pecuária, Agricultura, Turismo, Pescas	1	1	1	3	1%
18. Licenciatura em Desenvolvimento Curricular	1	1	1	3	1%
19. Diploma III em Indústria, Turismo, Engenharia, Agricultura, Pescas e Estudos Marinhos	3	3	2	8	4%
Mestrado e Doutoramento					
1. Mestrado em Gestão e Administração Escolar	7	7	7	21	19%
2. Mestrado em Gestão da Administração	6	6	6	18	16%
3. Mestrado na área da Indústria e Turismo, Engenharia, Agricultura, Pescas e Estudos Marinhos	3	3	3	9	8%
4. Mestrado em Ensino Superior	2	2	2	6	5%
5. Mestrado em Planeamento & Monitorização e Auto-avaliação organizacional	2	2	2	6	5%
6. Mestrado na área de Economia	2	2	2	6	5%
7. Mestrado em Informática	2	2	2	6	5%
8. Mestrado em Educação Pré-Escolar	1	1	1	3	3%
9. Mestrado em Contabilidade	1	1	1	3	3%
10. Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	1	1	1	3	3%
11. Mestrado em Direito Administrativo, Finanças a nível Internacional	1	1	1	3	3%
12. Mestrado em Desenvolvimento	1	1	1	3	3%

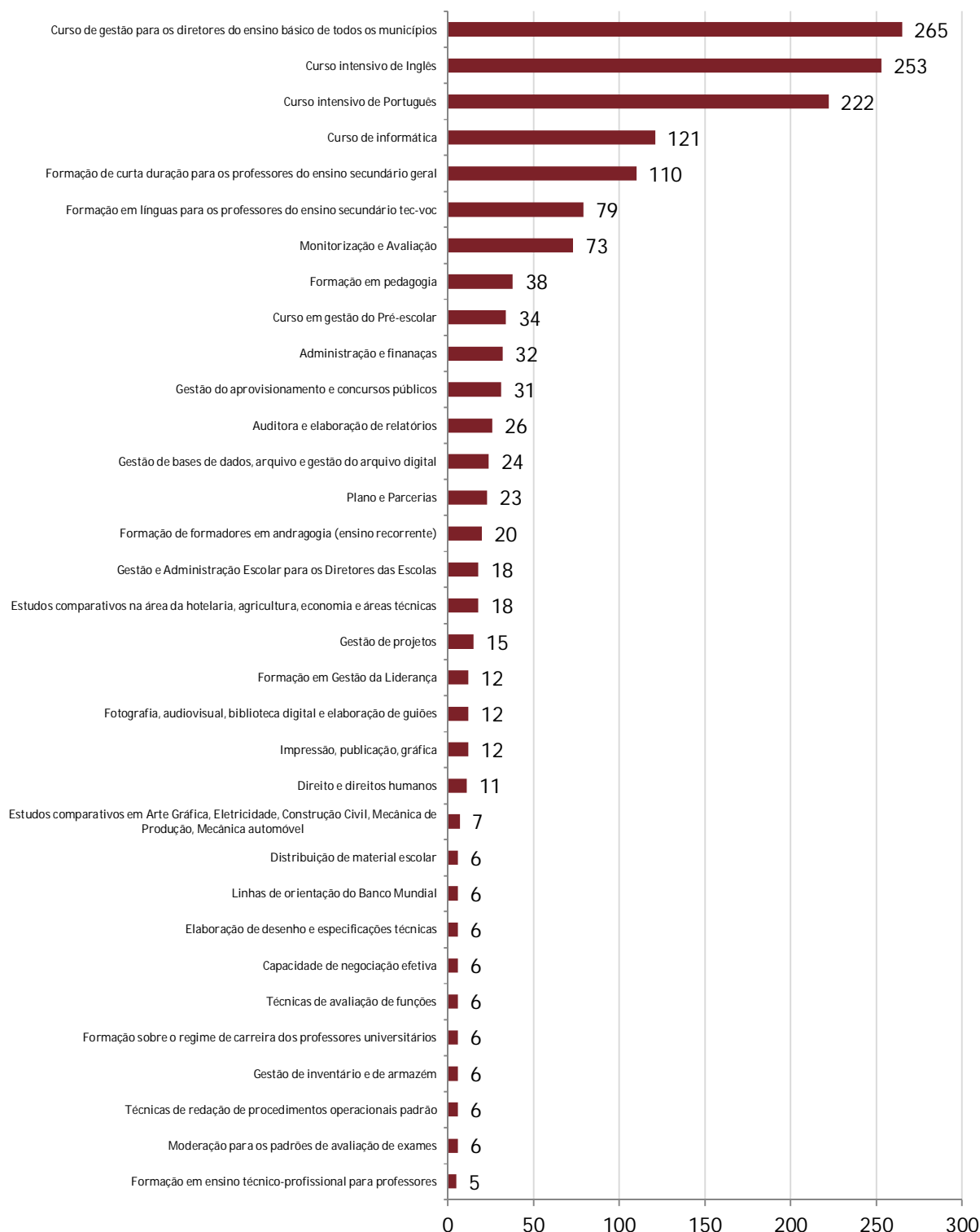
Curricular					
13. Doutoramento em Gestão da Educação	4	4	4	12	11%
14. Doutoramento em Ensino Superior	1	1	1	3	3%
15. Doutoramento em Gestão de RH	1	1	1	3	3%
16. Doutoramento em Direito Administrativo, Finanças Internacionais	1	1	1	3	3%
17. Doutoramento em Desenvolvimento Curricular	1	1	1	3	3%

Para o período a médio prazo (2019-2021), o ME forneceu os seguintes dados relativamente ao número de colaboradores a formar. Os dados que se seguem correspondem às necessidades de formação identificadas por 26 direções nacionais/unidades sob administração direta do ME, os quais foram agrupados em três níveis de formação: programas de desenvolvimento profissional com uma duração variável de algumas semanas a alguns meses, formação em ensino superior incluindo licenciaturas e diplomas de nível III, e formação em ensino superior ao nível de mestrado e doutoramento.

Os programas de desenvolvimento profissional ocorrerão sob a forma de cursos de curta duração, *workshops*, seminários, conferências e desenvolvimento em contexto de trabalho:

Número de colaboradores a formar

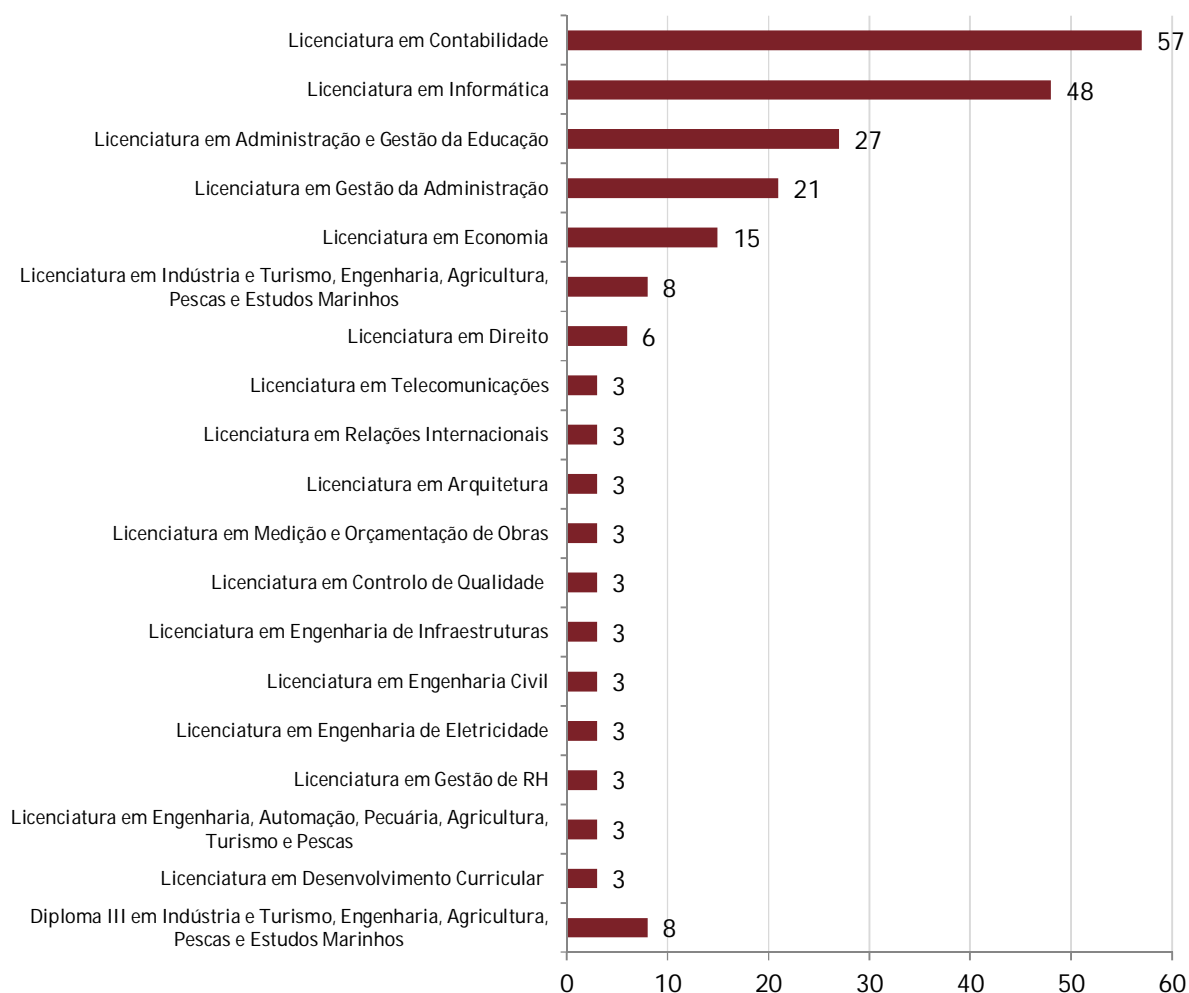
■ A médio prazo 2019-2021



Ensino Superior – Licenciaturas e Diplomas nível III

Número de colaboradores a formar

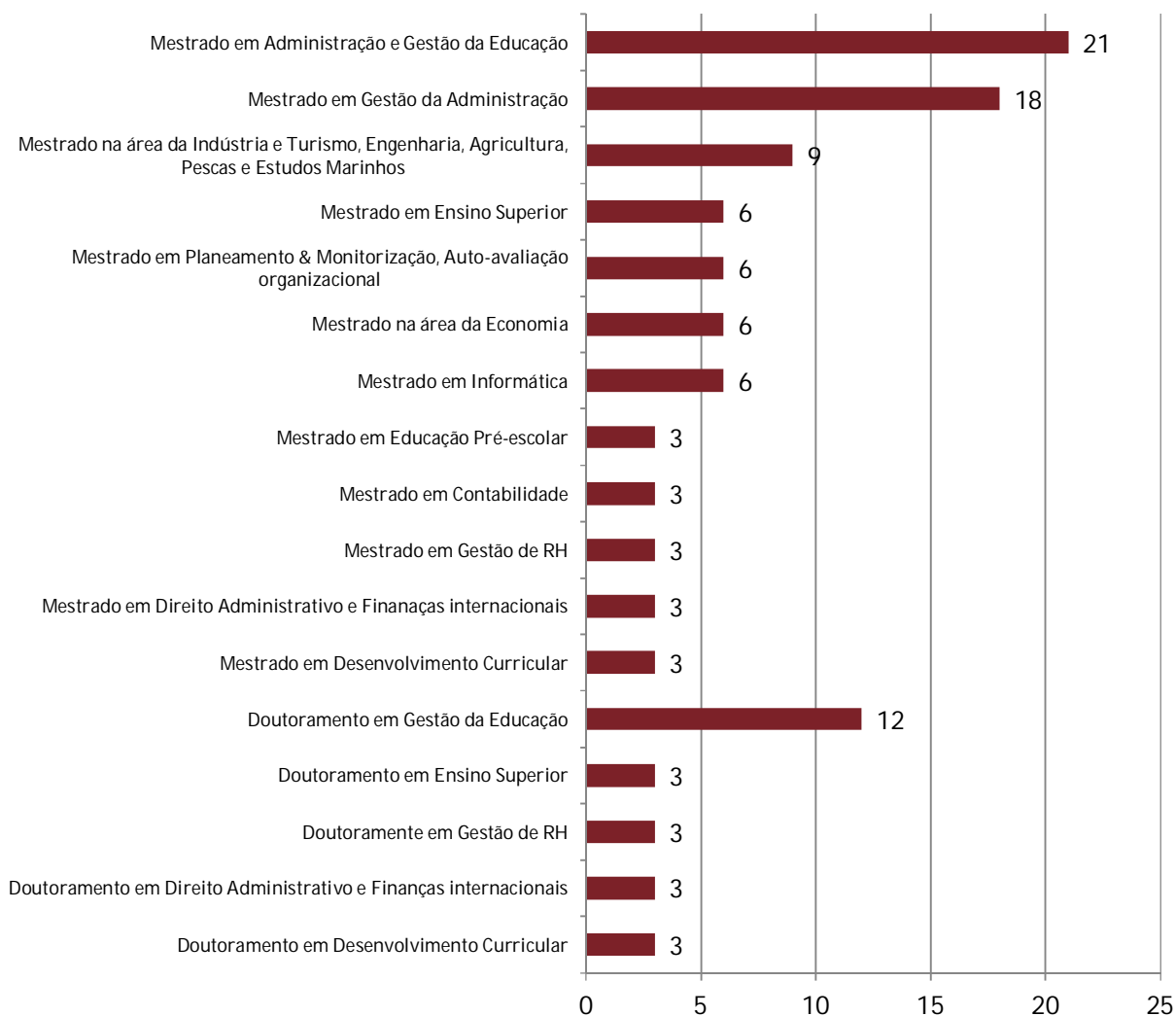
■ A médio prazo 2019-2021



Ensino Superior – Mestrados e Doutoramentos

Número de colaboradores a formar

■ A médio prazo 2019-2021



Áreas-chave de formação	2019	2020	2021	Médio prazo 2019-2021	
Programas de desenvolvimento profissional – workshops, seminários, em contexto laboral					
1. Curso de gestão para os diretores do ensino básico de todos os municípios	90	90	85	265	17%
2. Curso intensivo de inglês	na	na	na	253	17%
3. Curso intensivo de português	na	na	na	222	15%
4. Curso de informática na ótica do utilizador	na	na	na	121	8%
5. Formação de curta duração para os professores do ensino secundário geral	37	36	37	110	7%

5.1 Formação em Português	25	24	25	74	
5.2 Formação em Física	4	4	4	12	
5.3 Formação em Inglês	4	4	4	12	
5.4 Formação em Matemática	4	4	4	12	
6. Formação em línguas para professores do ensino secundário técnico-vocacional	28	28	23	79	5%
6.1 Formação em Português	13	13	13	39	
6.2 Formação em Inglês	15	15	10	40	
7. Monitorização e Avaliação	na	na	na	73	5%
7.1 M&A do desenvolvimento curricular e bases de dados	2	2	2	6	
7.2 Monitorização dos programas, currículo e conteúdos pedagógicos das universidades	2	2	2	6	
7.3 Curso em avaliação curricular do Ensino Politécnico	2	2	2	6	
7.4 Avaliação escolar	1	1	1	3	
7.5 Acompanhamento e avaliação do processo de aprendizagem	na	na	na	2	
7.6 Controlo e monitorização da merenda escolar, saúde pública e desporto escolar	4	4	4	12	
7.7 Curso de planeamento, monitorização & avaliação	2	2	2	6	
7.8 Avaliação e monitorização da Educação Pré-escolar	4	4	4	12	
8. Formação pedagógica	16	11	11	38	3%
9. Curso em gestão do Pré-escolar	4	4	4	34	2%
10. Administração e finanças	14	9	9	32	2%
10.1 Gestão da administração financeira	4	4	4	12	
10.2 Formação em Administração e Finanças para o Gabinete de Apoio Técnico (GAT)	10	5	5	20	
11. Gestão do aprovisionamento e concursos públicos	na	na	na	31	2%
11.1 Gestão efetiva dos concursos públicos	2	2	2	6	
11.2 Gestão efetiva do aprovisionamento	2	2	2	6	
11.3 Gestão avançada do aprovisionamento	2	2	2	6	
11.4 Desenvolver e gerir o aprovisionamento eletrónico	2	2	2	6	
11.5 Gestão integrada do aprovisionamento	na	na	na	7	
12. Auditoria e elaboração de relatórios	na	na	na	18	1%
13. Gestão de bases de dados, gestão de arquivo e arquivo digital	8	8	8	26	2%
14. Plano e parcerias	8	8	8	24	2%
15. Formação de formadores em andragogia (Ensino Recorrente)	na	na	na	23	2%

16. Gestão e Administração Escolar para Diretores de Escola	10	5	5	20	1%
17. Estudos comparativos na área da hotelaria, agricultura, economia e áreas técnicas	5	5	5	15	1%
18. Gestão de projetos	6	6	6	18	1%
18.1 Gestão com base em resultados	2	2	2	6	
18.2 Gestão de projetos e controlo da qualidade	2	2	2	6	
18.3 Estimativa de custos	2	2	2	6	
19. Formação em gestão da liderança	4	4	4	12	1%
20. Fotografia, audiovisual, biblioteca digital, guíões	4	4	4	12	1%
21. Impressão, publicação, gráfica	4	4	4	12	1%
22. Direito e Direitos Humanos	na	na	na	11	1%
22.1 Direito e direitos humanos	1	1	1	3	1%
22.2 Direito internacional	1	1	1	3	
22.3 Estudos comparativos de direito	1	1	1	3	
22.4 Curso em direito para a educação	na	na	na	2	
23. Estudos comparativos na área gráfica, electricidade, construção civil, mecânica de produção e mecânica automóvel	3	2	2	7	0,5%
24. Distribuição de material escolar	2	2	2	6	0,4%
25. Linhas de orientação do Banco Mundial	2	2	2	6	0,4%
26. Desenhos e especificações técnicas	2	2	2	6	0,4%
27. Capacidade de negociação efetiva	2	2	2	6	0,4%
28. Técnicas de avaliação de funções de emprego	2	2	2	6	0,4%
29. Formação relativa ao regime de carreira dos professores universitários	2	2	2	6	0,4%
30. Gestão de inventário e de armazém	2	2	2	6	0,4%
31. Técnicas de redação de procedimentos operacionais padrão	2	2	2	6	0,4%
32. Moderação para os padrões de avaliação de exames	2	2	2	6	0,4%
33. Formação em ensino técnico-profissional para professores	na	na	na	5	0,3%
Licenciatura e Diploma III					
1. Licenciatura em Contabilidade	19	19	19	57	26%
2. Licenciatura em Informática	16	16	16	48	22%
3. Licenciatura em Gestão e Administração Escolar	9	9	9	27	12%
4. Licenciatura em Gestão da Administração	7	7	7	21	9%
5. Licenciatura em Economia	5	5	5	15	7%
6. Licenciatura em Indústria e Turismo,	3	3	2	8	4%

Engenharia, Agricultura, Pescas e Estudos Marinhos					
7. Licenciatura em Direito	2	2	2	6	3%
8. Licenciatura em Telecomunicações	1	1	1	3	1%
9. Licenciatura em Relações Internacionais	1	1	1	3	1%
10. Licenciatura em Arquitetura	1	1	1	3	1%
11. Licenciatura em Medição e Orçamentação de Obras	1	1	1	3	1%
12. Licenciatura em Controlo de Qualidade	1	1	1	3	1%
13. Licenciatura em Engenharia de Infraestruturas	1	1	1	3	1%
14. Licenciatura em Engenharia Civil	1	1	1	3	1%
15. Licenciatura em Engenharia de Eletricidade	1	1	1	3	1%
16. Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	1	1	1	3	1%
17. Licenciatura em Engenharia, Automação, Pecuária, Agricultura, Turismo, Pescas	1	1	1	3	1%
18. Licenciatura em Desenvolvimento Curricular	1	1	1	3	1%
19. Diploma III em Indústria, Turismo, Engenharia, Agricultura, Pescas e Estudos Marinhos	3	3	2	8	4%
Mestrado e Doutoramento					
1. Mestrado em Gestão e Administração Escolar	7	7	7	21	0,2%
2. Mestrado em Gestão da Administração	6	6	6	18	0,2%
3. Mestrado na área da Indústria e Turismo, Engenharia, Agricultura, Pescas e Estudos Marinhos	3	3	3	9	0,1%
4. Mestrado em Ensino Superior	2	2	2	6	0,1%
5. Mestrado em Planeamento & Monitorização e Auto-avaliação organizacional	2	2	2	6	0,1%
6. Mestrado na área de Economia	2	2	2	6	0,1%
7. Mestrado em Informática	2	2	2	6	0,1%
8. Mestrado em Educação Pré-Escolar	1	1	1	3	0,03%
9. Mestrado em Contabilidade	1	1	1	3	0,03%
10. Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	1	1	1	3	0,03%
11. Mestrado em Direito Administrativo, Finanças a nível Internacional	1	1	1	3	0,03%
12. Mestrado em Desenvolvimento Curricular	1	1	1	3	0,03%

13.	Doutoramento em Gestão da Educação	4	4	4	12	0,1%
14.	Doutoramento em Ensino Superior	1	1	1	3	0,03%
15.	Doutoramento em Gestão de RH	1	1	1	3	0,03%
16.	Doutoramento em Direito Administrativo, Finanças Internacionais	1	1	1	3	0,03%
17.	Doutoramento em Desenvolvimento Curricular	1	1	1	3	0,03%

Para o período a longo prazo, até ao final de 2030, o ME forneceu os seguintes dados relativamente ao número de colaboradores a formar. Os dados que se seguem correspondem às necessidades de formação identificadas por 26 direções nacionais/unidades sob administração direta do ME, os quais foram agrupados em três níveis de formação: programas de desenvolvimento profissional com uma duração variável de algumas semanas a alguns meses, formação em ensino superior incluindo licenciaturas e diplomas de nível III, e formação em ensino superior ao nível de mestrado e doutoramento.

Os programas de desenvolvimento profissional ocorrerão sob a forma de cursos de curta duração, *workshops*, seminários, conferências e desenvolvimento em contexto de trabalho:

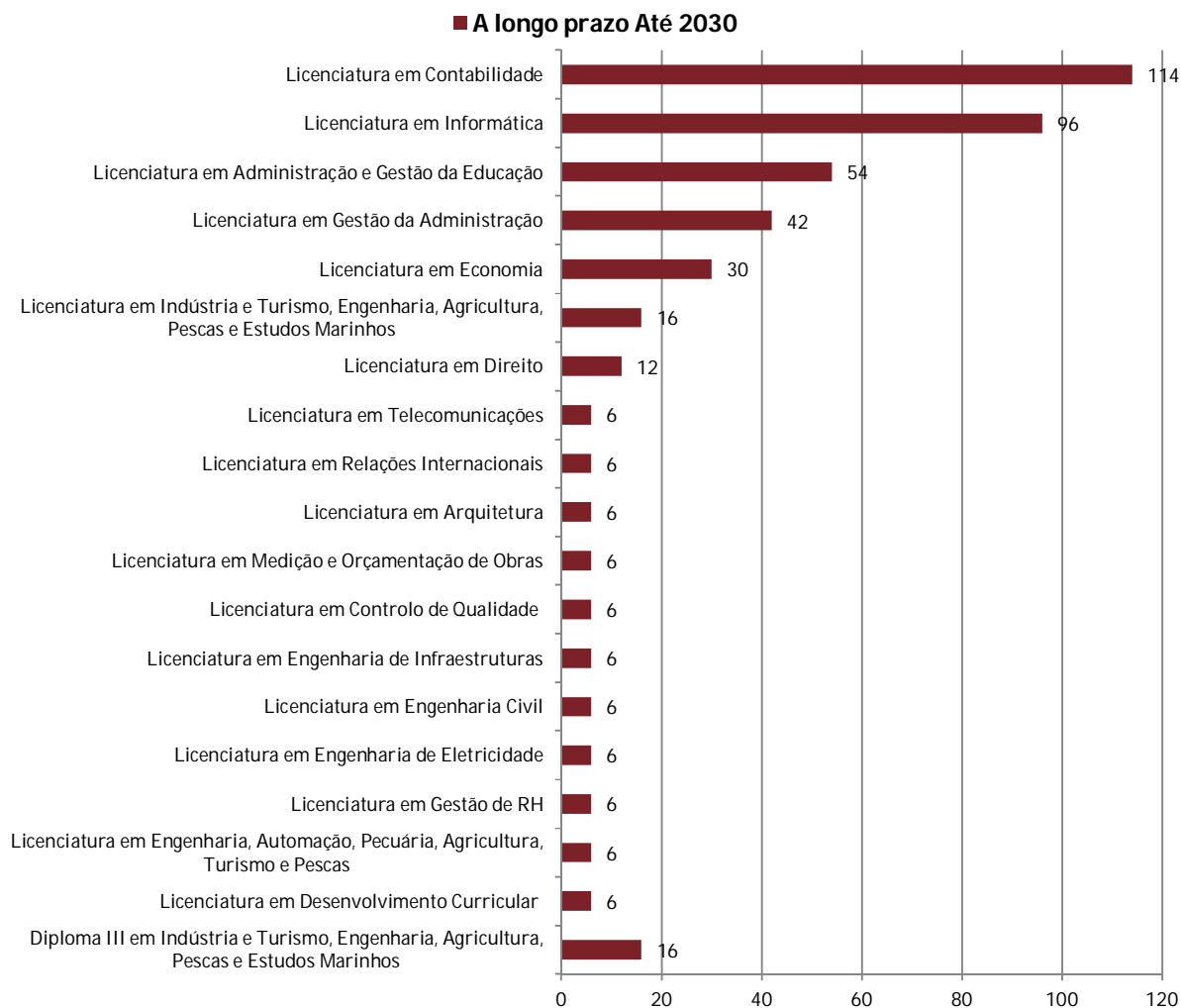
Número de colaboradores formar

■ A longo prazo Até 2030



Ensino Superior – Licenciaturas e Diplomas nível III:

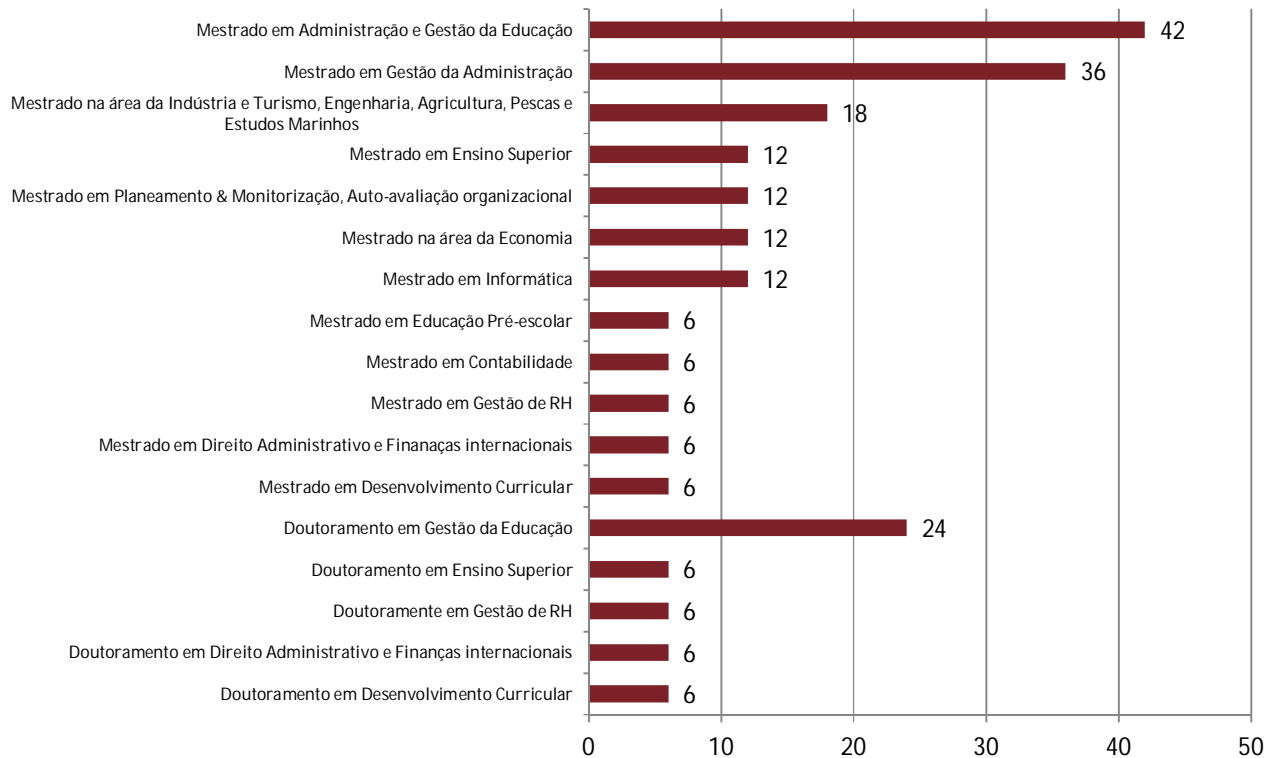
Número de colaboradores a formar



Ensino Superior – Mestrados e Doutoramentos:

Número de colaboradores a formar

■ A longo prazo Até 2030



Áreas-chave de formação	A longo prazo – até 2030	
Desenvolvimento profissional – <i>workshops</i> , seminários, desenvolvimento em contexto laboral		
1. Curso de gestão para os diretores do ensino básico de todos os municípios	265	10%
2. Curso intensivo de inglês	496	19%
3. Curso intensivo de português	421	16%
4. Curso de informática	242	9%
5. Formação de curta duração para os professores do ensino secundário geral	219	8%
5.1 Formação em Português	147	
5.2 Formação em Física	24	
5.3 Formação em Inglês	24	
5.4 Formação em Matemática	24	
6. Formação em línguas para professores do ensino secundário técnico-vocacional	158	6%
6.1 Formação em Português	78	
6.2 Formação em Inglês	80	

7. Monitorização e Avaliação	126	5%
7.1 M&A do desenvolvimento curricular e bases de dados	12	
7.2 Monitorização dos programas, currículo e conteúdos pedagógicos das universidades	12	
7.3 Curso em avaliação curricular do Ensino Politécnico	12	
7.4 Avaliação escolar	6	
7.5 Acompanhamento e avaliação do processo de aprendizagem	4	
7.6 Controlo e monitorização da merenda escolar, saúde pública e desporto escolar	24	
7.7 Curso de planeamento, monitorização & avaliação	12	
7.8 Avaliação e monitorização da Educação Pré-escolar	24	
8. Formação pedagógica	76	3%
9. Curso em gestão do Pré-escolar	46	2%
10. Administração e finanças	64	2%
10.1 Gestão da administração financeira	24	
10.2 Formação em Administração e Finanças para o Gabinete de Apoio Técnico (GAT)	40	
11. Gestão do aprovisionamento e concursos públicos	62	2%
11.1 Gestão efetiva dos concursos públicos	12	
11.2 Gestão efetiva do aprovisionamento	12	
11.3 Gestão avançada do aprovisionamento	12	
11.4 Desenvolver e gerir o aprovisionamento eletrónico	12	
11.5 Gestão integrada do aprovisionamento	14	
12. Auditoria e elaboração de relatórios	32	1%
13. Gestão de bases de dados, gestão de arquivo e arquivo digital	52	2%
14. Plano e parcerias	48	2%
15. Formação de formadores em andragogia (Ensino Recorrente)	23	1%
16. Gestão e Administração Escolar para Diretores de Escola	40	2%
17. Estudos comparativos na área da hotelaria, agricultura, economia e áreas técnicas	34	1%
18. Gestão de projetos	36	1%
18.1 Gestão com base em resultados	12	
18.2 Gestão de projetos e controlo da qualidade	12	

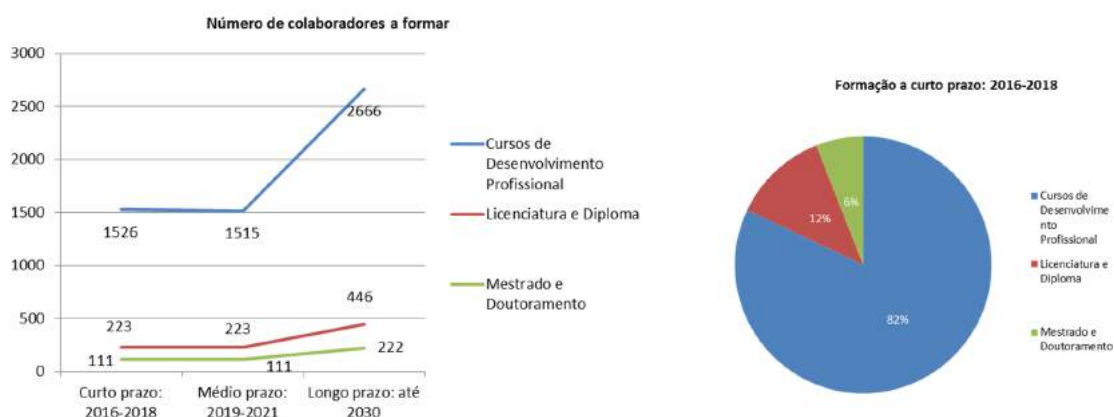
18.3 Estimativa de custos	12	
19. Formação em gestão da liderança	24	1%
20. Fotografia, audiovisual, biblioteca digital, guíões	24	1%
21. Impressão, publicação, gráfica	24	1%
22. Direito e Direitos Humanos	22	1%
22.1 Direito e direitos humanos	6	
22.2 Direito internacional	6	
22.3 Estudos comparativos de direito	6	
22.4 Curso em direito para a educação	4	
23. Estudos comparativos na área gráfica, electricidade, construção civil, mecânica de produção e mecânica automóvel	24	
24. Distribuição de material escolar	12	1%
25. Linhas de orientação do Banco Mundial	12	0,5%
26. Desenhos e especificações técnicas	12	0,5%
27. Capacidade de negociação efetiva	12	0,5%
28. Técnicas de avaliação de funções de emprego	12	0,5%
29. Formação relativa ao regime de carreira dos professores universitários	12	0,5%
30. Gestão de inventário e de armazém	12	0,5%
31. Técnicas de redação escrita de procedimentos operacionais padrão	12	0,5%
32. Moderação para os padrões de avaliação de exames	12	0,5%
33. Formação em ensino técnico-profissional para professores	10	0,4%
Licenciatura e Diploma III		
1. Licenciatura em Contabilidade	114	26%
2. Licenciatura em Informática	96	22%
3. Licenciatura em Gestão e Administração Escolar	54	12%
4. Licenciatura em Gestão da Administração	42	9%
5. Licenciatura em Economia	30	7%
6. Licenciatura em Indústria e Turismo, Engenharia, Agricultura, Pescas e Estudos Marinhos	16	4%
7. Licenciatura em Direito	12	3%
8. Licenciatura em Telecomunicações	6	1%
9. Licenciatura em Relações Internacionais	6	1%
10. Licenciatura em Arquitetura	6	1%
11. Licenciatura em Medição e Orçamentação de Obras	6	1%

12. Licenciatura em Controlo de Qualidade	6	1%
13. Licenciatura em Engenharia de Infraestruturas	6	1%
14. Licenciatura em Engenharia Civil	6	1%
15. Licenciatura em Engenharia de Eletricidade	6	1%
16. Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	6	1%
17. Licenciatura em Engenharia, Automação, Pecuária, Agricultura, Turismo, Pescas	3	1%
18. Licenciatura em Desenvolvimento Curricular	3	1%
19. Diploma III em Indústria, Turismo, Engenharia, Agricultura, Pescas e Estudos Marinhos	16	4%
Mestrado e Doutoramento		
1. Mestrado em Gestão e Administração Escolar	42	0,2%
2. Mestrado em Gestão da Administração	36	0,2%
3. Mestrado na área da Indústria e Turismo, Engenharia, Agricultura, Pescas e Estudos Marinhos	18	0,1%
4. Mestrado em Ensino Superior	12	0,1%
5. Mestrado em Planeamento & Monitorização e Auto-avaliação organizacional	12	0,1%
6. Mestrado na área de Economia	12	0,1%
7. Mestrado em Informática	12	0,1%
8. Mestrado em Educação Pré-Escolar	6	0,03%
9. Mestrado em Contabilidade	6	0,03%
10. Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	6	0,03%
11. Mestrado em Direito Administrativo, Finanças a nível Internacional	6	0,03%
12. Mestrado em Desenvolvimento Curricular	6	0,03%
13. Doutoramento em Gestão da Educação	24	0,1%
14. Doutoramento em Ensino Superior	6	0,03%
15. Doutoramento em Gestão de RH	6	0,03%
16. Doutoramento em Direito Administrativo, Finanças Internacionais	6	0,03%
17. Doutoramento em Desenvolvimento Curricular	6	0,03%

Evolução das necessidades de formação ao longo do tempo

A distribuição tipológica da formação do ME indica que a maioria do pessoal receberá formação através de programas de desenvolvimento profissional. Estes programas pressupõem a

participação em *workshops*, seminários, intercâmbios profissionais ou a realização de cursos de curta duração, desde programas de uma semana a programas de apenas alguns meses. Segundo os planos de formação do Ministério, estes programas decorrerão tanto em Timor-Leste como no estrangeiro, nomeadamente na Indonésia, Filipinas, Portugal, Austrália, Dubai e Coreia do Sul. Ao longo do tempo, verifica-se uma tendência de necessidades de formação relativamente estável entre o período a curto prazo e o período a médio prazo, seguida de uma subida acentuada a longo prazo. Uma das razões possíveis para este pico de formação previsto a longo prazo poderá ser o maior número de anos compreendido por esse período (9 anos – 2021-2030), enquanto o período a curto prazo e a médio prazo contemplam 3 anos cada um. Outra das explicações plausíveis para o aumento de necessidades de formação no período a longo prazo poderá ser o alargamento do Ministério, implicando a necessidade de fornecer formação a novos colaboradores contratados. No entanto, será necessário aprofundar a análise e solicitar mais informações para compreender em que base é que o Ministério apoia o seu prognóstico de necessidades formativas.



Necessidades primordiais de formação

O Ministério da Educação considera que a formação de formadores para o ensino pré-escolar, ensino básico (do 1.º ao 9.º ano), ensino secundário geral e secundário técnico-vocacional representa a necessidade formativa mais premente. O Ministério está a preparar-se para oferecer formação a 7000 professores que no momento possuem habilitações apenas até ao nível secundário. É crucial aumentar a qualidade da educação através do desenvolvimento profissional do pessoal docente e do aumento de competências em práticas de ensino.

O Ministério identificou ainda as seguintes áreas onde considera enfrentar dificuldades em termos de recrutamento de pessoal qualificado ou onde sente falta de pessoal competente nos seus serviços:

- Pessoal com competências e conhecimento de análise económica para a gestão do orçamento geral de estado em relação ao plano anual do Ministério da Educação
- Engenheiros que possam apoiar a melhoria das infraestruturas escolares em Timor-Leste

- Pessoal qualificado em administração pública que contribua para a melhoria das práticas de administração no ME
- Pessoal qualificado na área da contabilidade e gestão financeira

Organizações doadoras

O Programa de Bolsas de Estudos da Austrália (*Australian Development Scholarships Program*) e a Agência de Cooperação Internacional da Coreia do Sul (KOICA) oferece anualmente ao Ministério da Educação várias vagas para bolsas de estudo para cursos de licenciatura, mestrado e doutoramento, com base nas áreas prioritárias identificadas pelo próprio Ministério. No entanto, um dos desafios encontrados é que os colaboradores do ME não têm conhecimentos de inglês que os permita participar.

Dificuldades relacionadas com a formação e desenvolvimento de competências

A questão mais alarmante atualmente é a qualidade da educação. Devido a restrições de orçamento, o Instituto Nacional de Formação de Docentes e Profissionais da Educação (INFORDEPE) e o Instituto de Camões (ambos sob administração indireta do Ministério) não têm possibilidade de ministrar formação intensiva aos professores todos os anos. Por forma a resolver este problema, o Ministério estabeleceu diferentes planos a curto, médio e longo prazo para continuar a realizar formação de formadores para os professores do ensino pré-escolar, básico (do 1.º ao 9.º ano), secundário geral e secundário técnico-vocacional.

2.7. PROVIDORIA DOS DIREITOS HUMANOS E JUSTIÇA (PDHJ)

A Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça (PDHJ) é um organismo nacional independente com dois desígnios específicos – Direitos Humanos e Boa Governação. De acordo com o Plano Estratégico para 2007-2010, a PDHJ já implementou campanhas de socialização em todos os 13 distritos e estabeleceu um registo de reclamações em cada um deles com o objetivo de facilitar a comunicação. Contudo, tal como referido no Plano Nacional Estratégico para 2011-2020, a PDHJ enfrenta algumas limitações, uma vez que a maioria do seu pessoal não tem experiência prévia na investigação de violação de direitos humanos ou governação, nem na provisão de um sistema de educação e monitorização de direitos humanos ou boa governação. A PDHJ tem de dotar o pessoal com as competências necessárias para que possa realizar as suas funções judiciais, inquéritos públicos ou mediação e conciliação, bem como a análise e elaboração de relatórios relacionados com direitos humanos e boa governação. De acordo com o Plano Nacional Estratégico 2011-2020, algumas áreas que se enquadram no mandato da PDHJ têm sido negligenciadas, como, por exemplo, mediação, conciliação e análises constitucionais, às quais será dada prioridade à sua execução. É objetivo da PDHJ dedicar especial atenção à investigação das autoridades públicas, a qual inclui a realização de análises jurídicas e a elaboração de relatórios para aumentar o impacto dos serviços, pretendendo, também, consolidar o trabalho realizado em termos de gestão do desenvolvimento de um sistema eletrónico de gestão de processos. A PDHJ criou gabinetes regionais nos distritos em que necessita assegurar um aumento sustentável do número de funcionários e a capacidade de realizar funções de planeamento, monitorização e avaliação.

Conforme apresentado no Plano Anual de 2015 (Livro 2), a PDHJ apresenta um total de 223 colaboradores, dos quais 65 são funcionários permanentes, 25 correspondem a posições de gestão e chefia, 13 posições correspondem a vagas cujo recrutamento se encontra em curso e 120 correspondem a contratações previstas para o período de 2016-2018. O Ministério identificou as seguintes necessidades de formação e qualificação dos seus colaboradores para a implementação dos seus objetivos estratégicos.

Metodologias de pesquisa, análise de dados e elaboração de relatórios	Aumentar o conhecimento e as capacidades dos colaboradores na realização de pesquisas para determinar uma amostra credível para uma pesquisa credível, análise de dados e produção de relatórios fidedignos. A PDHJ indicou esta área como sendo a mais carenciada, uma vez que pretendem formar pessoal de várias direções: Direção da Boa Governação, Direção de Direitos Humanos, Direção de Administração e Finanças, Direção de Assistência Pública e Delegações Territoriais
Curso intensivo de inglês e português	A formação linguística em inglês e português é importante para que o pessoal seja capaz de compreender os documentos, gerir as reclamações e prestar apoio ao público. O conhecimento da língua inglesa permite a aprendizagem e tirar o melhor partido de formação no estrangeiro. Isto significa uma melhor implementação de ideias em Timor-Leste.
Competências de comunicação	Melhoria das competências de comunicação de modo a comunicar eficazmente com a comunidade, indivíduos e outras autoridades.
Auditoria e inspeção	Aumentar a capacidade do colaborador para melhor entender os procedimentos de inspeção e auditoria. Permite reforçar o conhecimento dos colaboradores na supervisão de planos para a implementação de serviços técnicos, do início ao fim, e gerir efetivamente a auditoria de subvenções orçamentais. A compreensão da aplicação prática de procedimentos de auditoria é uma questão fundamental.
Estudo comparativo profissional em direitos humanos e boa governação institucional.	Os colaboradores devem possuir as competências necessárias para realizarem estudos comparativos sobre normas internacionais para melhorar os serviços de investigação da PDHJ em Timor-Leste. Este estudo permitirá compreender os sistemas existentes em outros países e apresentar recomendações pertinentes para Timor-Leste.
Técnicas de mediação, análise de conflitos e conciliação	Aumentar a eficiência de resposta a casos apresentados à PDHJ pelas comunidades para garantir a justiça através de um processo de mediação.
Linguagem de programação	Formação em Java Script, HTML, DHTML e i-Report. É fundamental que alguns colaboradores tenham experiência em linguagem de programação, uma vez que é necessária para utilizarem o e-CMS (Sistema de Gestão de Reclamações) atualmente utilizado pela PDHJ para registar as queixas

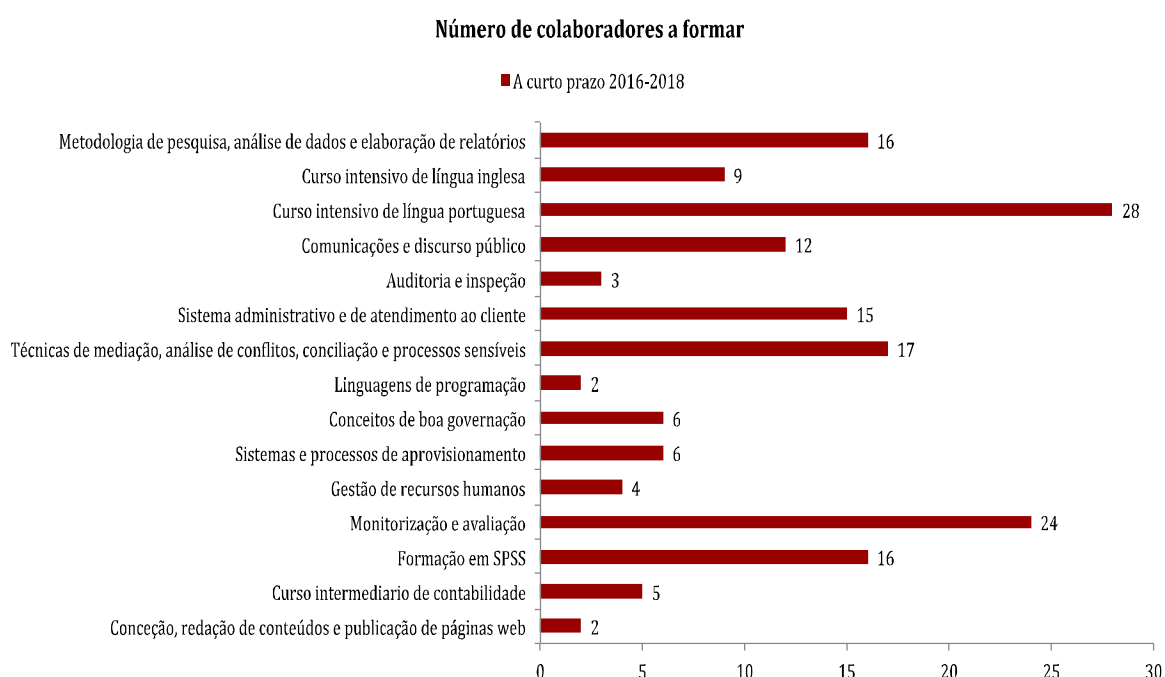
	recebidas.
Conceitos de boa governação	Aumentar o conhecimento dos investigadores sobre o conceito de boa governação e desenvolver competências para programas de formação de formadores sobre boa governação dirigidos a participantes selecionados.
Sistemas e processos de aprovisionamento	Aumentar o conhecimento e as competências sobre como estabelecer boas práticas de governação.
Procedimentos operativos padrão (POP/SOP) e elaboração de manuais	Aumentar a capacidade de elaboração de procedimentos operativos normalizados para os recursos humanos e desenvolver e rever manuais.
Monitorização e avaliação	Aumentar as competências de monitorização e avaliar a implementação de programas e atividades realizadas pela PDHJ.
Lei e normas em matéria de direitos do Homem	Aumentar o conhecimento dos colaboradores sobre a legislação na área dos direitos humanos para que possam supervisionar as leis e procedimentos relacionados com os serviços da PDHJ prestados interna e externamente para outras organizações governamentais ligadas à questão dos direitos humanos.
Gestão de recursos humanos	Aumentar o conhecimento dos colaboradores sobre técnicas de avaliação de desempenho para que possam medir os resultados e as carreiras dos funcionários. Desenvolver competências na realização de análise de funções de modo a desenvolver descrições e especificações de cargos, com base nas quais os funcionários desempenham os seu trabalho e são avaliados. A formação em gestão baseada em resultados é uma questão fundamental.
Sistema de Gestão de Reclamações (SGR)	Aumentar as competências dos colaboradores na resposta e gestão de reclamações de diversos grupos de pessoas, como, por exemplo, pessoas portadoras de deficiência, pacientes com doenças mentais, reclamações recebidas do estrangeiro, e utilização de E-SQG em todos estes processos.
Recolha de dados e provas	Aumentar a eficiência de resposta na prática de investigação, otimizando o processo de levantamento de dados e reunião de provas.
Sistemas Administrativos/ Atendimento ao Público	Aumentar as competências na área de atendimento ao público na administração pública. Aumentar a eficiência do sistema administrativo na manutenção de registos de casos sob processos de mediação resolvidos e não resolvidos.
Formação em SPSS	Utilizar o SPSS para realizar pesquisas e apresentar resultados precisos de elevada qualidade.
Conhecimentos básicos a intermédios de Microsoft Excel	Apoiar o processo da contabilidade e das finanças registando, com exatidão, as despesas das instituições.
Conceção, redação de conteúdos e publicação de	Aumentar as competências dos colaboradores para a gestão dos conteúdos da página <i>web</i> da PDHJ e a capacidade técnica para

páginas web	alterar e editar a página no sistema <i>back-end</i> .
Mestrado	Mestrado em diferentes áreas, conforme indicado abaixo.

Distribuição das necessidades formativas

A PDHJ apresentou a seguinte distribuição global do número de candidatos a formar para o período a curto prazo 2016-2018. Os dados apresentados para a formação no curto prazo apenas em programas de desenvolvimento profissional.

O desenvolvimento profissional deverá ser realizado por via de cursos de formação de curta duração, *workshops*, seminários, conferências e programas de formação em contexto de trabalho.



Áreas-chave de formação – Programas de desenvolvimento profissional	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018	
1. Metodologia de pesquisa, análise de dados e elaboração de relatórios	0	6	10	16	10%
2. Curso intensivo de inglês	0	0	9	9	6%
3. Curso intensivo de português	19	0	9	28	18%
4. Comunicações e discurso público	0	6	6	12	8%

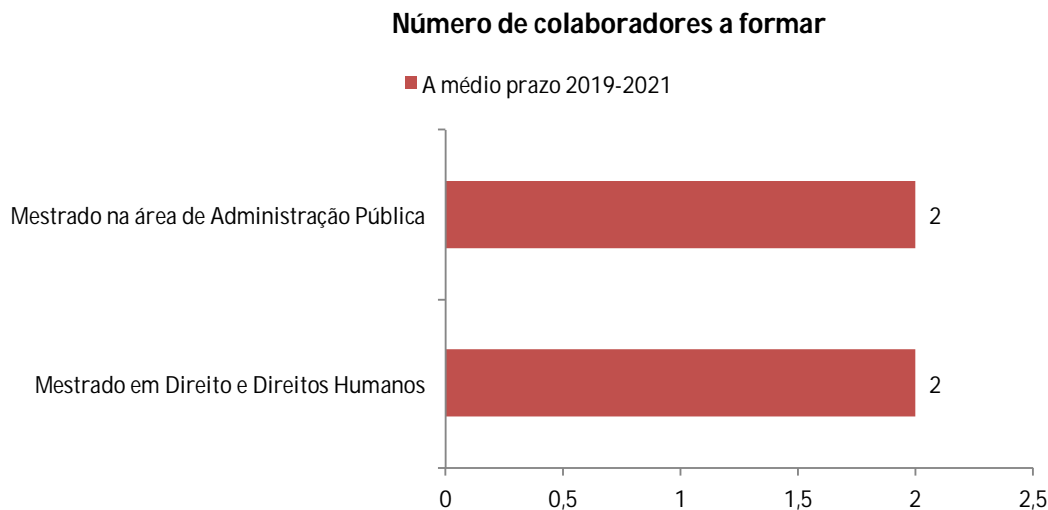
5. Auditoria e inspeção	0	0	3	3	2%
6. Sistemas Administrativos/Sistema de atendimento ao público	0	5	5	10	6%
6.1 Sistemas Administrativos/Sistema de atendimento		5			
6.2 Curso de Sistema de Arquivo de Processos (Sistemas de Arquivo)			5		
7. Técnicas de mediação, análise de conflitos, conciliação e processos sensíveis (Gestão de Conflitos)	5	6	6	17	11%
7.1 Técnicas de mediação	5				
7.2 Técnicas de análise de conflitos e advocacia		6			
7.3 Técnicas de conciliação			6		
8. Linguagens de programação (Java script, HTML, DHTML, i-Report)	0	0	2	2	1%
9. Conceitos de boa governação	0	3	3	6	4%
10. Sistemas e processos de aprovisionamento	0	0	6	6	4%
11. Gestão de recursos humanos	0	4	0	4	3%
11.1 Formação em gestão de recursos humanos, com enfoque em avaliação do desenvolvimento/desempenho		2			
11.2 Desenvolvimento descrição de trabalho		2			
12. Formação em Monitorização e avaliação	24	0	0	24	15%
13. Formação em SPSS (programa informático de análise de dados para as Ciências Sociais)	15	0	1	16	10%
14. Curso intermediário de contabilidade	0	5	na	5	3%
15. Conceção, redação de conteúdos e publicação de páginas web	0	0	2	2	1%

A PDHJ apresentou a seguinte distribuição global do número de candidatos a formar para o período a médio prazo 2019-2021. Os dados apresentados foram agrupados em dois níveis de formação: programas de desenvolvimento profissional e educação de nível superior, nomeadamente cursos de mestrado em duas áreas.

O desenvolvimento profissional deverá ser realizado por via de cursos de formação de curta duração, *workshops*, seminários, conferências e formação em contexto de trabalho.



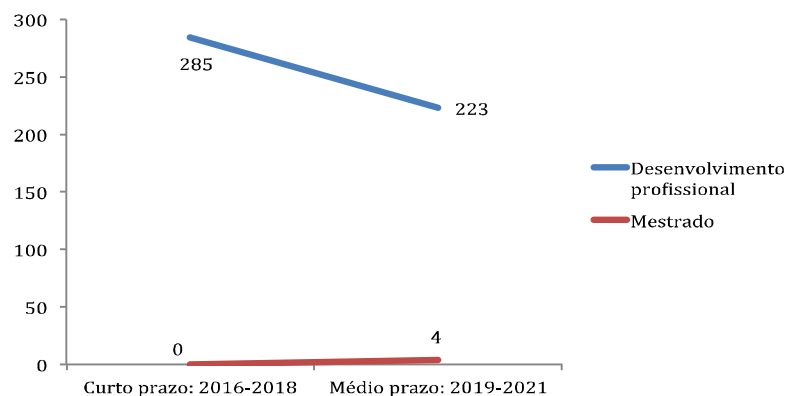
Ensino Superior – Mestrado



Áreas chave de formação – programas de desenvolvimento profissional	2019	2020	2021	A médio prazo: 2019-2021	
1. Metodologias de pesquisa, análise de dados e elaboração de relatórios	0	5	5	10	5,13%
2. Curso intensivo de inglês	8	8	8	24	12,31%
3. Curso intensivo de português	8	8	8	24	12,31%
4. Sistema de protocolo	2	2	2	6	3,08%
5. Comunicações e discurso público	0	6	6	12	6,15%
6. Auditoria e inspeção	7	7	7	21	10,77%
6.1 Técnicas de auditoria	7		7		
6.2 Procedimentos de inspeção e auditoria		7			
7. Técnica de Investigação; Entrevistador técnico para pessoas portadoras de deficiência e doença mental	0	10	10	20	10,26%
8. Estudo comparativo sobre nas instituições de direitos humanos	2	2	2	6	3,08%
9. Técnicas de mediação, análise de conflitos, conciliação e processos sensíveis	0	6	6	12	6,15%
9.1 Técnicas de mediação		6			
9.2 Técnicas de análise de conflitos (certificado mediador)			6		
10. Linguagens de programação (Java script, HTML, DHTML, i-Report)	2	2	0	4	2,05%
11. Gestão de recursos humanos	0	4	4	8	4,10%
11.1 Formação em planeamento de recursos humanos e análise do cargo.		4			
11.2 Formação em avaliação de desempenho			4		
12. Planeamento, Monitorização e avaliação de acordo com o formato do governo	0	20	20	40	20,51%
13. Programa grau mestrado em direito e direitos humanos e boa governação	2	0	0	2	1,03%
14. Estudo comparativo sobre Sistema de Investigação no Institut de boa governação IOI / AOA	2	2	2	6	3,08%

Evolução das necessidades de formação ao longo do tempo

O número total de áreas formativas para as quais a PDHJ pretende formar pessoal revela um decréscimo no curto e médio prazo, talvez devido ao facto de a PDHJ esperar que as competências adquiridas nestes prazos sejam suficientes para que possa efetivamente realizar e gerir as suas atividades. Contudo, a explicação para esta tendência de decréscimo nas necessidades formativas ao longo do tempo tem de ser confirmada junto da PDHJ. A PDHJ não apresentou dados relativamente às necessidades formativas a longo prazo. O gráfico da composição tipológica das necessidades formativas indica que a maior parte da formação será realizada por via de programas de desenvolvimento profissional. Tendo em conta as áreas que apresentam maiores carências, tal como podemos ver nos dados acima, esta abordagem afigura-se a mais adequada. Workshops, seminários, formações de curta duração e formação em contexto de trabalho que incentivam a aprendizagem prática podem ser uma boa forma de desenvolver competências nestas áreas mais carenciadas, nomeadamente no que respeita a metodologias de pesquisa, análise de dados e elaboração de relatórios, línguas, comunicação, gestão de reclamações, auditoria e inspeção, estudos comparativos, serviços administrativos e de atendimento ao público.



Necessidades primordiais de formação

A PDHJ identificou maior necessidade de formação nas áreas do direito, economia e cultura, uma vez que se tratam das áreas centrais de trabalho da PDHJ e também porque a necessidade subsequente de desenvolvimento de conhecimentos e competências relevantes para a realização e acompanhamento das questões nestas matérias irá possibilitar a prestação efetiva de serviços e a realização de programas.

A Provedoria identificou, ainda, as seguintes áreas nas quais enfrenta dificuldades de recrutamento de indivíduos com as competências e os conhecimentos necessários, e/ou confronta-se com uma escassez de pessoal qualificado.

- Pessoal qualificado com experiência prática para o gabinete do assessor jurídico, que seja capaz de analisar a lei e criar procedimentos. A PDHJ salienta que os licenciados em direito não dispõem de experiência prática de trabalho;
- Pessoal com capacidade para realizar análises económicas, que adotem os princípios da boa governação e desenvolvam atividades de apoio;
- Engenheiros para supervisionar o trabalho;

- Pessoal qualificado para trabalhar na administração pública, que supervisionem os sistemas de boa governação;
- Pessoal da área de contabilidade para supervisão.

Organizações doadoras

A PDHJ recebe apoio nas seguintes áreas:

- Formação em direitos humanos. Esta formação é disponibilizada pelo Instituto Raoul Wallenberg, fundado pelo Fórum da Ásia-Pacífico. Uma vez que a formação é realizada apenas por convite, depende da oferta do Instituto Raoul Wallenberg.
- Projeto de três anos fundado pela USAID e Nova Zelândia com vista ao desenvolvimento da capacidade de descentralização da Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça. A segunda fase foca-se na delegação regional em quatro distritos, nomeadamente Baucau, Manufahi, Bobonaro e Oecusse, para trabalharem no âmbito da socialização, monitorização, investigação e assessoria/consultoria.

Dificuldades relacionadas com a formação e desenvolvimento de competências

- A PDHJ confronta-se com dificuldades na seleção de pessoal afeto à formação oferecida pelos doadores visto que o seu nível de conhecimento da língua inglesa é muito baixo. O Instituto Raoul Wallenberg disponibiliza formação em direitos humanos, mas os seus critérios determinam que os candidatos tenham conhecimentos de inglês. A PDHJ dispõe das suas próprias iniciativas de formação de pessoal, contudo essas oportunidades são dadas aos colaboradores que compreendem inglês.
- As restrições orçamentais afetam a capacidade da PDHJ em implementar formação nas diversas áreas exigidas. Por exemplo, formação em "Curso de Bibliotecário em regime de Ensino Combinado (*blended learning*)" com vista ao desenvolvimento de um sistema *online* que permita aceder a materiais relacionados com direitos humanos e boa governação. A disponibilização de recursos permitirá uma melhor implementação da missão da PDHJ.

2.8. POLÍCIA NACIONAL DE TIMOR-LESTE (PNTL)

Tal como apresentado no Plano Anual 2015 (Livro 2), a PNTL compreende cerca de 3579 agentes de segurança, dos quais 3095 se encontram em zonas não isoladas, 482 em zonas isoladas, um Comandante Geral e 20 comandantes. Além disso, a PNTL dispõe de cerca de 73 funcionários públicos afetos a serviços da administração pública em Díli. A PNTL identificou as seguintes áreas formativas necessárias para o desenvolvimento e qualificação dos seus colaboradores.

Formação contínua da polícia em armas ligeiras e pistola	Formação para serviços de unidades da PNTL em 13 municípios
Treino físico, tática, técnicas de operação policial, ordem pública e treino militar	<ul style="list-style-type: none"> - Formação básica para novos polícias recrutados para preencher as vagas na PNTL em 13 municípios; - Formação em tática operacional e assistência a membros da PNTL para forças da polícia na reserva em 13 municípios; - Formação especializada para efetivos policiais da Unidade Especial da Polícia e Unidade de Patrulhamento de Fronteiras (UEP e UPF); - Formação para infantaria em procedimentos táticos para a Unidade de Patrulhamento de Fronteiras (UPF); - Formação especializada para novos agentes policiais da Unidade Especial da Polícia (UEP) em Díli; - Formação especializada para novos agentes policiais da Unidade da Polícia Marítima (UPM); - Formação especializada para novos agentes policiais da Unidade de Patrulhamento de Fronteiras (UPF).
Polícia nas comunidades e comunicações	Formação básica em 442 aldeias em 13 municípios.
Formação de segurança para jovens em regime de voluntariado	Formação em 65 postos administrativos em 13 municípios.
Curso de línguas	<ul style="list-style-type: none"> - Formação em português e inglês para o pessoal do Gabinete do Comando Geral, administração, operação para a PNTL - Curso de mandarim para o pessoal da Unidade de Investigação Criminal
Gestão e administração de projeto	- Formação no Microsoft Office – MS Word, MS PowerPoint, MS Access, MS Excel, MS Project para o pessoal de recursos humanos e serviços administrativos em 13 municípios e para o pessoal do departamento de planeamento.
Formação profissional em contabilidade e análise de dados	- Formação básica e avançada na área da informação para apoiar o Serviço de Informações da Polícia em 13 municípios.
Curso básico em gestão de tráfego	Curso básico em gestão de tráfego, o qual inclui aplicação, pesquisa, educação cívica para o trânsito, engenharia, patrulha e recruta de novos agentes de escolta em 13 municípios, comunidades e escolas secundárias
Análise laboratorial profissional, formação em contabilidade	Formação em análise laboratorial profissional de apoio à investigação relacionada com drogas, crime organizado, lavagem de dinheiro e tráfico de seres humanos. Esta formação destina-se a beneficiar os médicos e investigadores da PNTL em 13 municípios e unidades da PNTL

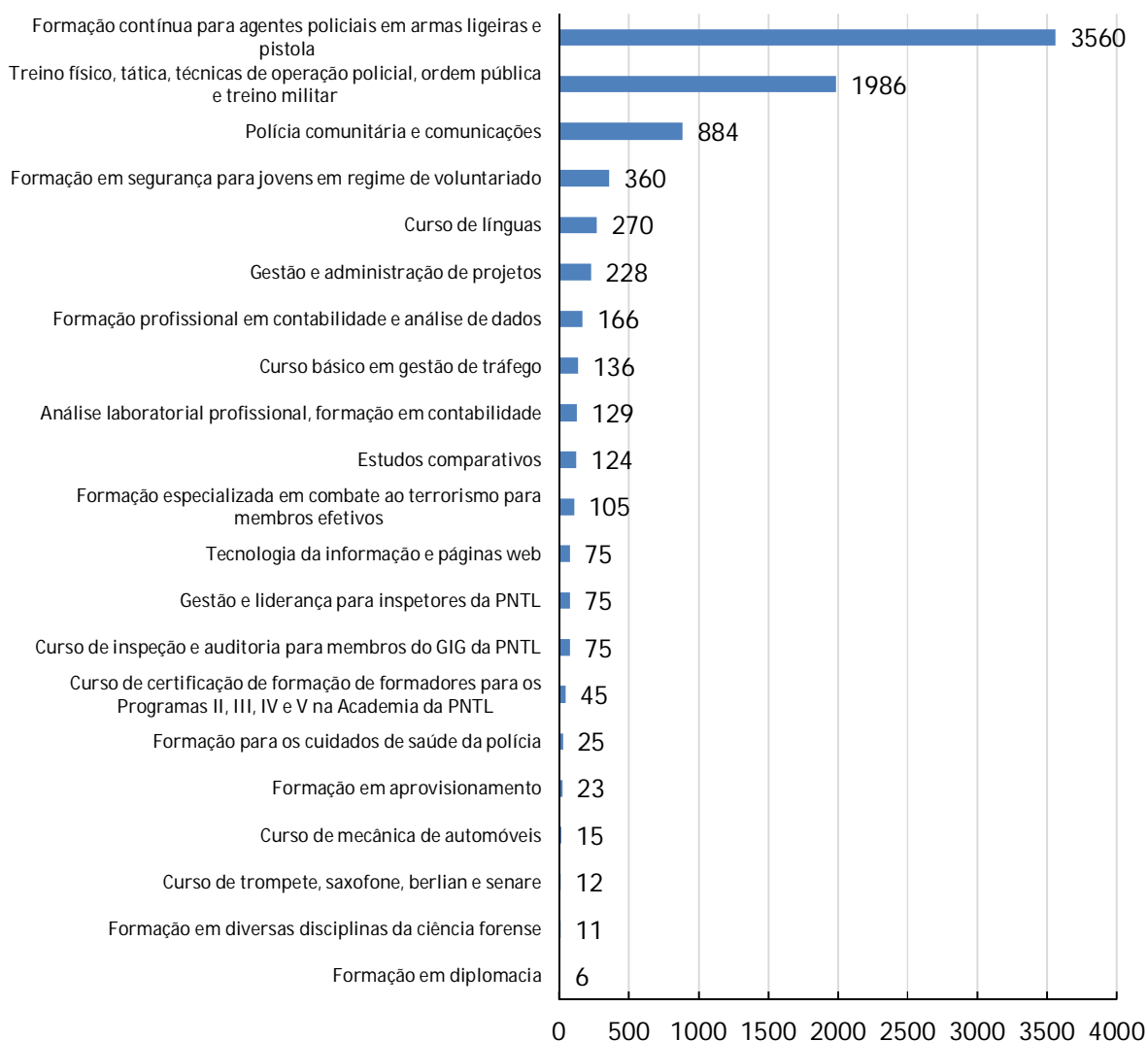
Estudo comparativo	Competências para realizar um estudo comparativo nas seguintes áreas: - Auditoria da polícia; - Formadores em centros de formação (CFP) para a PNTL; - Policiamento comunitário; - Polícia marítima; - Gestão, planeamento, recursos humanos, gestão da administração; e - Médicos da PNTL em gestão de cuidados de saúde profissional no âmbito da PNTL.
Formação especializada em combate ao terrorismo para membros efetivos	Formação para unidades especiais de polícia, UEP (Unidade Especial da Polícia), BOP (Batalhão de Ordem Pública), COE (Companhia de Operações Especiais), CSP (Companhia de Segurança Especial) sob a liderança da PNTL.
Tecnologia da informação e sítios web	Formação em áreas das TIC, SGI (Sistemas de Gestão de Informação), fotografia e manutenção de páginas web para o Departamento de TI e gabinete de relações públicas.
Gestão e liderança	Gestão e liderança para inspetores da polícia da PNTL em 13 municípios.
Curso de inspeção e auditoria para os membros do Gabinete da Inspeção Geral (GIG PNTL)	Curso de inspeção e técnicas de auditoria para os membros da equipa de inspeção da PNTL
Curso de certificação de formação de formadores para os Programas II, III, IV, e V na Academia da PNTL	Formação de formadores para o pessoal do Centro de Formação de Polícia.
Formação para os cuidados de saúde da polícia	Formação para os profissionais de saúde da clínica da PNTL.
Formação em aprovisionamento	Formação para os membros da equipa de aprovisionamento da PNTL.
Curso de mecânica de automóveis	Formação para o pessoal do Departamento de Logística.
Instrumentos musicais - trompete, saxofone, <i>berlian</i> e <i>senare</i>	Formação para o pessoal do Departamento de Policiamento Comunitário da PNTL.
Formação em diversas disciplinas da ciência forense	Formação para o pessoal da equipa de Investigação Criminal da PNTL nas seguintes áreas: taxonomia, polígrafo, fogo posto/investigação de incêndios, microbiologia forense, serologia e homogeneidade, medicina forense, antropologia forense, substâncias regulamentadas.
Formação em diplomacia	Formação em diplomacia para a polícia destacada junto das embaixadas de Timor-Leste no estrangeiro.

Distribuição das necessidades formativas

A PNTL apresentou a seguinte distribuição global do número de candidatos a formar para o período imediato de 2016-2018, para o período a médio prazo 2019-2020 e para o período a longo prazo, até 2030. Os dados apresentados foram agrupados em dois níveis de formação: programas de desenvolvimento profissional e ensino superior, incluindo licenciaturas e mestrados.

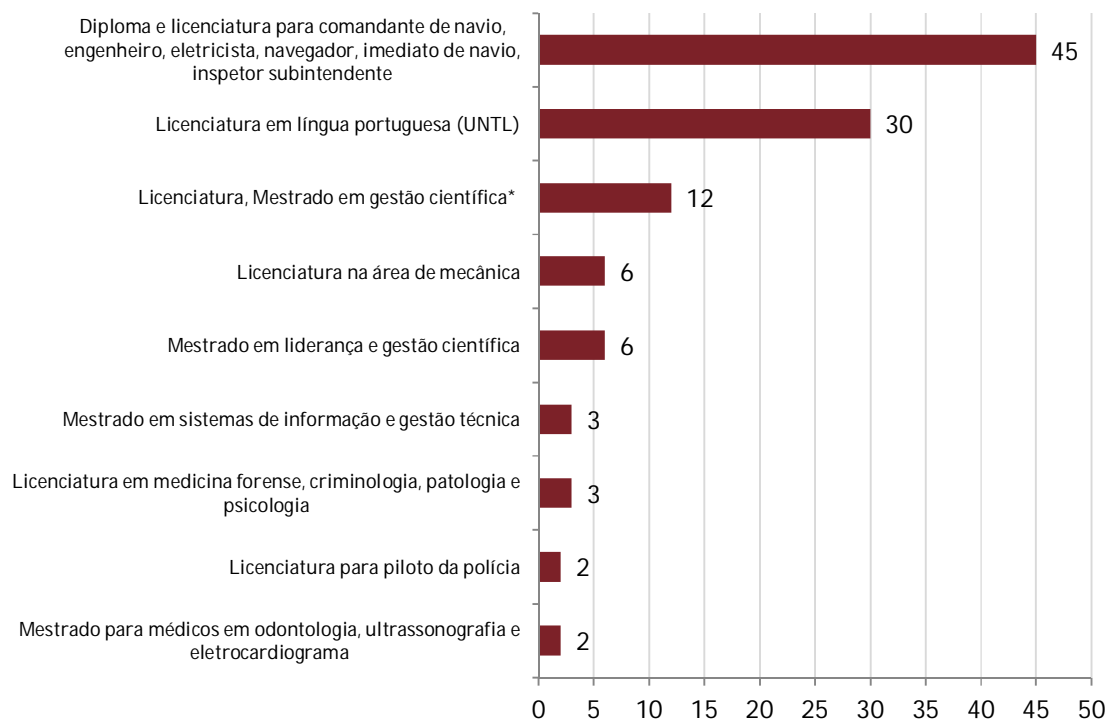
Número de formandos - Programas de Desenvolvimento Profissional

■ A curto prazo - 2016-2018



Número de colaboradores a formar

■ A curto prazo - 2016-2018



*Bolsas para formação em áreas da gestão científica no Instituto de Defesa Nacional (IDN) (Timor-Leste), Escola de Liderança (SESPIM), Instituto Superior de Gestão e Administração (SESPATI), Lembaga Ketahanan Nasional (LEMHANAS), na Indonésia, para oficiais superiores da PNTL. Seis vagas para licenciatura e mestrado em cada instituição.

Número de formandos - Programas de Desenvolvimento profissional

■ A Medio prazo 2019 - 2021



Número de colaboradores a formar

■ A médio prazo - 2019-2021



*Bolsas para formação em áreas da gestão científica no Instituto de Defesa Nacional (IDN) (Timor-Leste), Escola de Liderança (SESPIM), Instituto Superior de Gestão e Administração (SESPATI), Lembaga Ketahanan Nasional (LEMHANAS), na Indonésia, para oficiais superiores da PNTL.

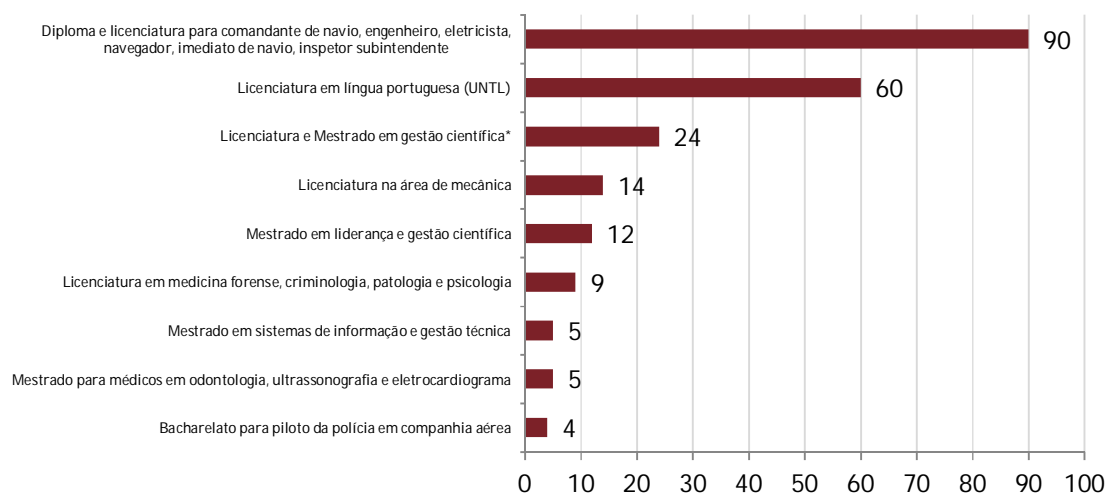
Número de formandos - Programas de Desenvolvimento profissional

■ A longo prazo - até 2030



Número de colaboradores a formar

■ A longo prazo - até 2030



*Bolsas para formação em áreas da gestão científica no Instituto de Defesa Nacional (IDN) (Timor-Leste), Escola de Liderança (SESPIM), Instituto Superior de Gestão e Administração (SESPATI), Lembaga Ketahanan Nasional (LEMHANAS), na Indonésia, para oficiais superiores da PNTL.

FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo (2016-2018)		2019	2020	2021	A médio prazo (2019-2020)		A longo prazo (até 2030)	
Desenvolvimento profissional												
1. Formação contínua para agentes policiais em armas ligeiras e pistola	1186	1187	1187	3560	42.8 %	750	750	750	2250	25.8%	5810	34.1 %
2. Treino físico, tática, técnicas de operação policial, ordem pública e treino militar	722	632	632	1986	23.9 %	902	902	902	3206	36.8%	5192	30.5 %
2.1 Formação para novos agentes policiais	520	250	250	1020		520	520	520	2060		3080	
2.2 Formação em tática operacional e apoio a forças na reserva	50	130	130	310		130	130	130	390		750	
2.3 - Formação especializada para efetivos policiais das unidades UEP e UPF	2	2	2	6		2	2	2	6		12	
2.4 - Formação para infantaria (procedimentos táticos) para a UPF	50	50	50	150		50	50	50	150		300	
2.5 - Formação especializada para novos agentes policiais (UEP) em Díli	50	100	100	250		100	100	100	300		550	
2.6 S- Formação especializada para novos agentes policiais da Unidade de Polícia Marítima (UPM)	25	50	50	125		50	50	50	150		275	
2.7 S- Formação especializada para novos agentes policiais da Unidade de Patrulhamento de Fronteiras (UFP)	2	50	50	125		50	50	50	150		275	
3. Polícia comunitária e comunicações	150	371	363	884	10.6 %	442	442	442	1326	15.2%	2210	13.0 %
4. Formação de segurança para jovens em regime de voluntariado	100	130	130	360	4.3%	130	130	130	390	4.5%	750	4.4%
5. Curso de línguas	90	90	90	270	3.2%	90	90	90	270	3.1%	540	3.2%
5.1 Português	50	50	50	150		50	50	50	150		300	
5.2 Inglês	25	25	25	75		25	25	25	75		150	
5.3 Mandarim	15	15	15	45		15	15	15	45		90	
6. Gestão e administração de projetos	66	81	81	228	2.7%	71	71	71	213	2.4%	441	2.6%

FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

7. Formação profissional em contabilidade e análise de dados	36	65	65	166	2.0%	65	65	65	195	2.2%	361	2.1%
8. Curso básico em gestão de tráfego	36	50	50	136	1.6%	50	50	50	150	1.7%	286	1.7%
9. Análise laboratorial profissional, formação em contabilidade	25	52	52	129	1.6%	52	52	52	156	1.8%	285	1.7%
10. Estudos comparativos	37	41	46	124	1.5%	47	42	42	131	1.5%	255	1.5%
10.1 Auditoria da polícia	5	5	5	15		5	5	5	15		30	
10.2 Formadores em CFP para a PNTL	5	5	10	20		10	10	10	30		50	
10.3 Polícia comunitária	10	10	10	30		10	5	5	20		50	
10.4 Polícia marítima	10	10	10	30		10	10	10	30		60	
10.5 Gestão, planeamento, recursos humanos, área da gestão da administração	5	5	5	15		5	5	5	15		30	
10.6 Formação de médicos da PNTL em gestão de cuidados de saúde profissional	2	6	6	14		7	7	7	21		35	
11. Formação especializada em combate ao terrorismo para membros efetivos	35	35	35	105	1.3%	35	35	35	105	1.2%	210	1.2%
12. Tecnologia da informação e páginas web	25	25	25	75	0.9%	20	20	20	60	0.7%	135	0.8%
13. Gestão e liderança para inspetores da polícia	25	25	25	75	0.9%	25	25	25	75	0.9%	150	0.9%
14. Curso de inspeção e auditoria para os membros do GIG PNTL	25	25	25	75	0.9%	25	25	25	75	0.9%	150	0.9%
15. Curso de certificação de formação de formadores para os Programas II, III, IV, e V na Academia da PNTL	15	15	45	10	0.1%	10	10	10	30	0.3%	75	0.4%
16. Formação para os cuidados de saúde da polícia	5	10	10	25	0.3%	10	10	10	30	0.3%	55	0.3%
17. Formação na área de aprovisionamento	3	4	4	11	0.1%	3	2	2	7	0.1%	18	0.1%
18. Curso de mecânica de automóveis	5	5	5	15	0.2%	5	4	4	13	0.1%	28	0.2%
19. Curso de trompete, saxofone, berlian e senare	5	4	3	12	0.1%	3	3	2	8	0.1%	20	0.1%

20. Formação em diversas disciplinas da ciência forense	3	4	4	11	0.1%	3	2	2	7	0.1%	18	0.1%
21. Formação em diplomacia	2	2	2	6	0.1%	2	2	2	6	0.1%	12	0.1%
Ensino Superior												
1. Diploma e licenciatura para comandante de navio, engenheiro, eletricista, navegador, imediato de navio, inspetor subintendente	5	20	20	45	41.3 %	15	15	15	45	39.5%	90	40.4 %
2. Licenciatura em língua portuguesa (UNTL)	10	10	10	30	27.5 %	10	10	10	30	26.3%	60	26.9 %
3. Licenciatura e Mestrado em gestão da ciência no IDN, SESPIN, SESPATI, LEMHANAS	4	4	4	12	11.0 %	4	4	4	12	10.5%	24	10.8 %
4. Licenciatura para a polícia na área de mecânica	2	2	2	6	5.5%	2	3	3	8	7.0%	14	6.3%
5. Mestrado em liderança e gestão científica	2	2	2	6	5.5%	2	2	2	6	5.3%	12	5.4%
6. Mestrado em sistemas de informação e gestão técnica	2	0	1	3	2.8%	1	0	1	2	1.8%	5	2.2%
7. Licenciatura em medicina forense, criminologia, patologia e psicologia	1	1	1	3	2.8%	2	2	2	6	5.3%	9	4.0%
8. Licenciatura para piloto da polícia	1	1	0	2	1.8%	1	1	0	2	1.8%	4	1.8%
9. Mestrado para médicos em odontologia, ultrassonografia e eletrocardiograma	2	0	0	2	1.8%	3	0	0	3	2.6%	5	2.2%

Evolução das necessidades de formação ao longo do tempo

O número de formações indicado pela PNTL é relativamente baixo a curto-médio prazo, apresentando uma subida acentuada a longo prazo. Não foi possível determinar os dados relativos ao aumento previsto do pessoal da PNTL. É necessária uma nova consulta junto da PNTL para se perceber qual o motivo deste aumento substancial das necessidades formativas a longo prazo, que não o da maior duração do período em causa (nove anos). É de referir que existe uma diferença considerável entre o número de formações identificadas no âmbito do desenvolvimento profissional e do ensino superior, talvez devido à diferença entre o número de pessoal administrativo nos gabinetes da PNTL e o elevado número de pessoal no terreno, nomeadamente agentes policiais e forças especiais, os quais realizarão formação em contexto de trabalho ou por via de cursos de formação de curta duração.



Necessidades primordiais de formação

A PNTL identificou as seguintes necessidades primordiais de formação:

- Formação na área de investigação criminal;
- Formação para novos agentes da polícia;
- Formação especial para as seguintes unidades: UPF, UPM, UEP;
- Formação para a polícia comunitária;
- Formação para a polícia de trânsito;
- Formação em bases de dados para a PNTL;
- Formação em planeamento e administração;
- Tecnologia da informação para a PNTL;
- Formação em serviços de informação;
- Formação de formadores para a PNTL;
- Formação em auditoria para a PNTL; e
- Formação em mecânica para técnicos de oficina da polícia.

2.9. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

O Plano Estratégico do Setor da Justiça 2011-2030 fornece informações pormenorizadas sobre a atual situação do setor da justiça em Timor-Leste, destacando os desafios principais, fornecendo a orientação estratégica e definindo uma estratégia de implementação política. De acordo com o Plano Estratégico, alguns dos desafios relacionados com o desenvolvimento dos recursos humanos inclui o número limitado de indivíduos fluentes em português, o número insuficiente de agentes judiciais (juizes, procuradores, defensores, advogados, oficiais de justiça) necessários para expandir o sistema judicial, a falta de pessoal qualificado para elaborar e desenvolver documentos legais/doutrinas, e o número insuficiente de pessoal jurídico-administrativo para libertar os agentes judiciais de atividades mais básicas.

Com base no Plano Anual de 2015, o Ministério da Justiça compreende cerca de 1219 colaboradores, dos quais 445 são funcionários permanentes, 83 correspondem a posições de gestão e chefia, 80 posições correspondem a vagas cujo recrutamento se encontra em curso, e

611 posições correspondem a contratações previstas para 2016-2018. Além destes, existem 189 funcionários nos serviços prisionais, 7 funcionários em notários, 70 funcionários na defensoria pública, e 119 funcionários na investigação científica e criminal.

O Plano Estratégico identifica, de uma forma geral, necessidades de desenvolvimento dos recursos humanos neste setor nas áreas que se seguem. O Ministério assinalou as seguintes necessidades genéricas de formação:

- Desenvolvimento de competências linguísticas;
- Desenvolvimento da capacidade institucional no âmbito do conselho de coordenação, direitos de propriedade e leis, conselho superior judiciário e da Procuradoria-Geral, registo e notariado, investigação criminal, etc.;
- Reforço da capacidade dos defensores públicos;
- Formação de pessoal em serviços de gestão prisionais;
- Sistema de gestão de informação;
- Participação no desenvolvimento social e comunitário;
- Formação na área de inspeção e auditoria.

O Ministério da Justiça identificou as seguintes necessidades de formação e qualificação dos seus colaboradores:

Formação profissional contínua para reclusos	Informação específica não fornecida.
Formação linguística	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionários do Ministério da Justiça do grau E ao grau A têm conhecimentos da língua portuguesa a ser utilizada em contexto de trabalho. - Formação em correspondência (nível nacional) em língua portuguesa no Instituto Camões e em língua inglesa a nível nacional no Instituto LELI Timor-Leste.
Formação para guardas prisionais	<ul style="list-style-type: none"> - Formação física e mental para guardas prisionais. - Formação técnica para guardas prisionais na área de serviços prisionais.
Formação técnica em serviços prisionais	Informação específica não fornecida.
Formação para advogados privados	<ul style="list-style-type: none"> - Continuação do quarto curso de formação para advogados particulares - Continuação do quinto curso de formação para advogados particulares. - Estágio do quarto curso de formação para advogados particulares.
Formação para magistrados e advogados de defesa públicos	Formação específica para magistrados e advogados de defesa públicos <ul style="list-style-type: none"> - Continuação do sexto curso de formação para magistrados e advogados de defesa públicos (a curto prazo: 45 formandos, 20

	mulheres e 25 homens) – componente académica. - Sétimo curso de formação para magistrados e advogados de defesa públicos.
Formação técnica em reintegração social	Formação técnica para a equipa de reintegração social ligada à gestão de serviços prisionais.
Inspeção, auditoria e investigação	- Formação em inspeção, auditoria e investigação. - Dois alunos em programas de intercâmbio em Portugal e Macau. - Formação especializada na área de auditoria de fraudes na Internal Audit Education Foundation (YPIA) em Jakarta-Indonésia.
Polícia Científica de Investigação Criminal (PCIC)	Área de investigação criminal e forense. A PCIC (Polícia Científica de Investigação Criminal) é um novo instituto ligado ao Ministério da Justiça que necessita de realizar formação para o seu pessoal em línguas e outras áreas específicas.
RH, finanças, logística, TI, aprovisionamento e planeamento	- Formação técnica em RH, finanças, logística e planeamento para a Direção Regional dos Registos e do Notariado (DNRN) em doze municípios, incluindo a Região Administrativa de Oecusse (RAEOA) – distrito de Oecusse. - Para uma melhor gestão de informação, é necessária formação técnica em RH, finanças, logística, TI, aprovisionamento e planeamento.
Gestão e liderança em gestão de risco e controlo interno	Os diretores e o pessoal com posições de chefia devem aprofundar os seus conhecimentos em gestão de risco e ser capazes de realizar atividades para minimizar as más práticas administrativas.
Formação operacional na área do sistema prisional	Formação operacional na área do sistema prisional em Cipinang Jakarta, Indonésia.
Estagiários em conservatórias e notários	Formação específica para estagiários em conservatórias e notários. Necessidade de aumentar a capacidade dos serviços notariais em mais municípios (atualmente, existente apenas em sete municípios).
Formação em formulação de legislação	Os assessores técnicos nacionais participam em formações sobre formulação de legislação (Assessores na Direção Nacional da Assessoria Jurídica e Legislação, DNAJL).
Gestão da administração pública	- Formação em gestão da administração pública para funcionários da Secretaria de Planeamento para apoiarem o conselho consultivo. - Gestão da administração pública para funcionários ligados ao desenvolvimento social/comunitário.
Formação para oficiais de justiça cível	O gabinete dos advogados de defesa públicos continua a disponibilizar formação especializada para processos cíveis, sobretudo os relacionados com crimes. Um maior conhecimento e uma maior qualificação dos advogados de defesa públicos garantirão o bom funcionamento do setor da justiça.

Formação em arquivo digital na área da logística	Os funcionários que trabalham na área da logística deverão receber formação de forma a harmonizar a informação através da digitalização de dados patrimoniais no Ministério da Justiça.
Sistema informatizado para bilhete de identidade	Atualmente, o Ministério da Justiça através da Direção Regional dos Registos e do Notariado (DNRN) introduziu um sistema informatizado de gestão do bilhete de identidade em sete municípios. Os funcionários devem possuir conhecimentos sobre a produção do bilhete de identidade mediante um curso específico.
Direitos humanos e mecanismo de monitorização	Direitos humanos e mecanismos de monitorização, designadamente a elaboração de relatórios governamentais sobre direitos humanos. Esta formação deve ser ministrada a funcionários ligados ao desenvolvimento social/comunitário.
Conceção, edição, notícias, apresentação, fotografia	Curso de conceção, edição, notícias, apresentação e fotografia para funcionários ligados ao desenvolvimento social e comunitário.
Missão de estudo ou intercâmbio com a Defensoria Pública no Brasil	Formação e capacitação através de missão de estudos ou intercâmbio com a Defensoria Pública no Brasil (i.e. Procuradoria-Geral). Intercâmbio para compreender a implementação das leis nos países da CPLP, sobretudo no Brasil.
Formação específica em casamentos civis em Portugal	Não são realizados casamentos civis em Timor-Leste. A formação é necessária para capacitar os funcionários para desempenharem esta tarefa.
Formação na aplicação "Deteção e Medição de Luz" (LIDAR) utilizada em planeamento	Funcionários da Secretaria de Planeamento de apoio ao Conselho Consultivo devem possuir conhecimentos sobre o LIDAR de forma a organizarem quadros de planeamento e fornecerem dados para as reuniões do Conselho.
Estudos comparativos	Visitas ao Japão, Brasil e Portugal para recolha de informação, nomeadamente implementação da legislação. Permite a comparação de leis entre países desenvolvidos na região da Ásia e países da CPLP.
Diploma III da Correctional Science Academy (AKIP)	Bolsa de estudos na Correctional Science Academy (AKIP), na Indonésia, na área de serviços de gestão prisionais.
Bolsas de licenciatura e mestrado	Conforme apresentada nos gráficos abaixo.

Distribuição das necessidades formativas

O Ministério da Justiça apresentou a seguinte distribuição global do número de candidatos a formar para o período imediato de 2016-2018, para o período a médio prazo 2019-2021 e para o período a longo prazo, até 2030. Os dados apresentados foram agrupados em dois níveis de

formação: 1) programas de desenvolvimento e formação profissional e 2) ensino superior, nomeadamente licenciaturas e mestrados.

Número de colaboradores a formar - Desenvolvimento profissional e Formação profissional

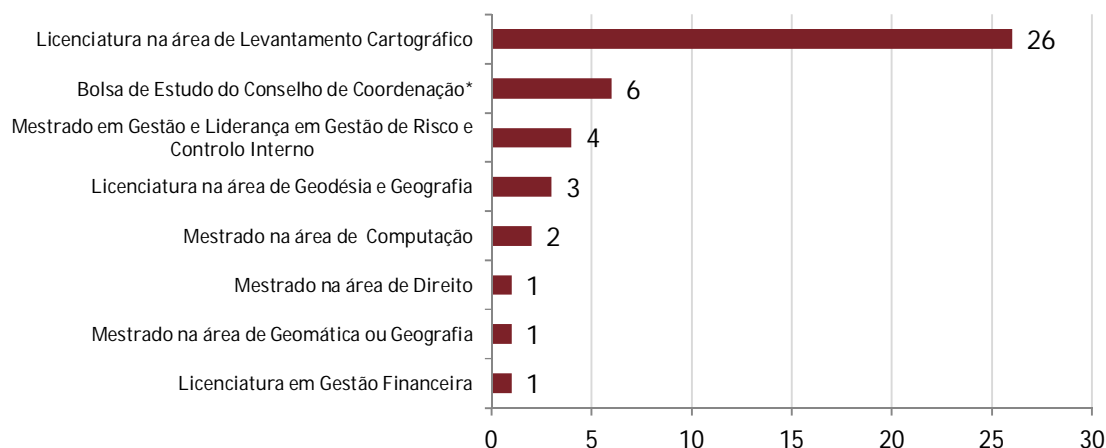
■ A curto prazo - 2016-2018



* Desenvolvimento profissional/Ensino técnico (politécnico, no sistema da Indonésia)

Número de colaboradores a formar - Bolsas de estudo

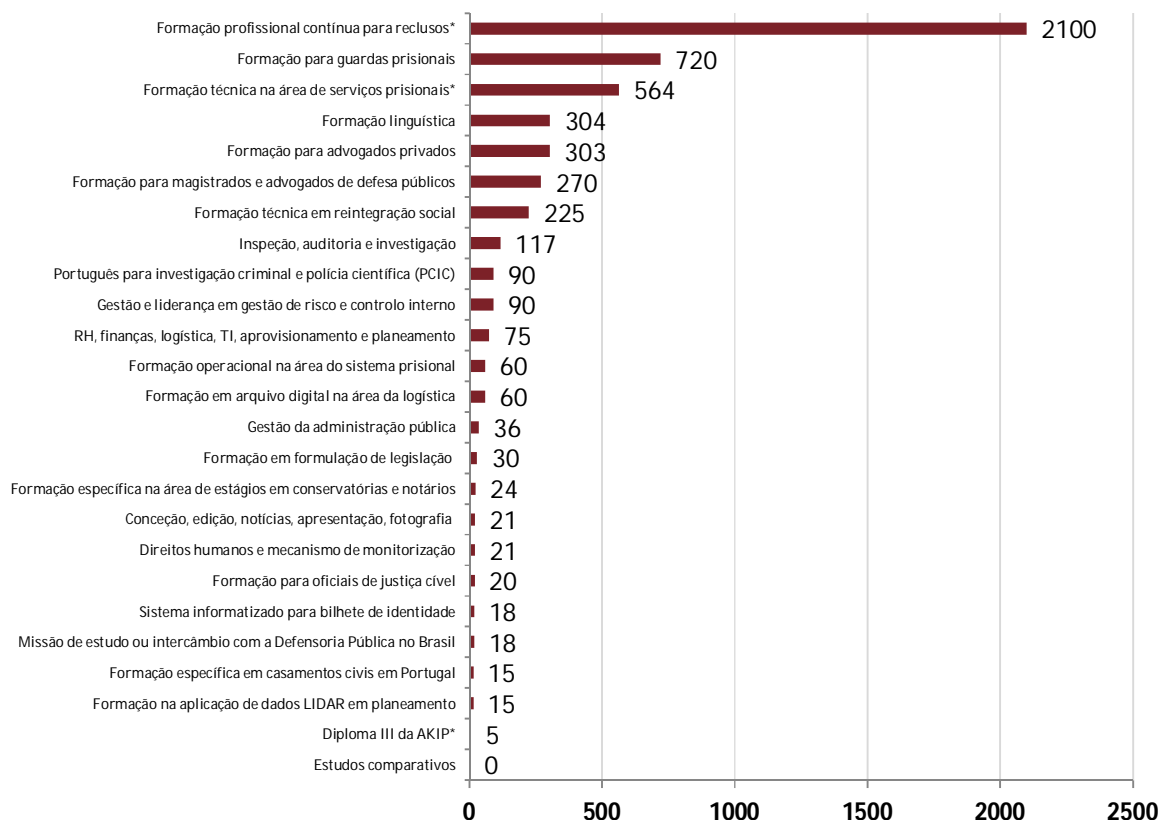
■ A curto prazo - 2016-2018



* Desenvolvimento profissional/Ensino técnico (politécnico, no sistema da Indonésia)

Número de colaboradores a formar - Desenvolvimento profissional e Formação profissional

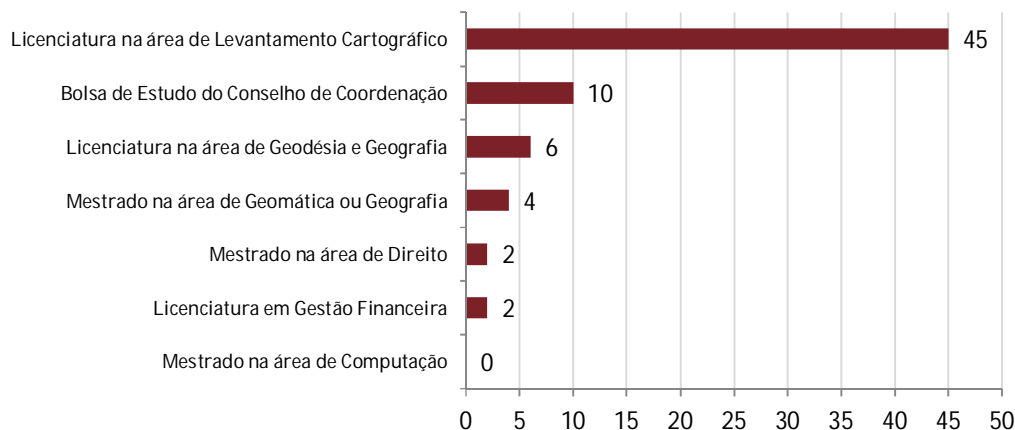
■ A médio prazo - 2019-2021



* Desenvolvimento profissional/Ensino técnico (politécnico, no sistema da Indonésia)

Número de colaboradores a formar - Bolsas de estudo

■ A médio prazo - 2019-2021



* Desenvolvimento profissional/Ensino técnico (politécnico, no sistema da Indonésia)

Número de colaboradores a formar - Desenvolvimento profissional e Formação profissional

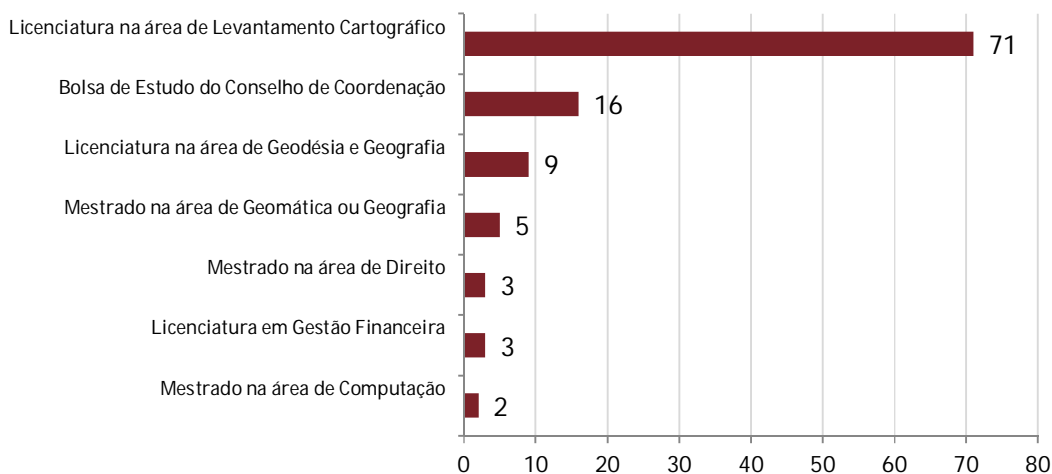
■ A longo prazo - até 2030



* Desenvolvimento profissional/Ensino técnico (politécnico, no sistema da Indonésia)

Número de formandos - Bolsas de estudo

■ A longo prazo - até 2030



* Desenvolvimento profissional/Ensino técnico (politécnico, no sistema da Indonésia)

Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo (2016-2018)		2019	2020	2021	A médio prazo (2019-2020)		A longo prazo (até 2030)	
Desenvolvimento profissional												
1. Formação linguística	204	200	200	604	23.1%	104	100	100	304	12.0%	908	17.6%
1.1 Formação linguística em português	200	200	200	600		100	100	100	300		900	
1.2 Formação em correspondência (nível nacional) em língua portuguesa no Instituto Camões e em língua inglesa a nível nacional no Instituto LELI Timor-Leste	4	0	0	4		4	0	0	4		8	
2. Formação para guardas prisionais	193	198	208	599	22.9%	240	240	240	720	28.4%	1319	25.6%
2.1 Formação física e mental para guardas prisionais	188	188	188	564		200	200	200	600		1164	
2.2 Formação técnica para guardas prisionais na área de serviços prisionais	5	10	20	35		40	40	40	120		155	
3. Formação para advogados privados	101	101	101	303	11.6%	101	101	101	303	12.0%	606	11.8%
3.1 Continuação do 4.º curso de formação para advogados particulares	28	28	28	84		28	28	28	84		168	
3.2 Continuação do 5.º curso de formação para advogados particulares	45	45	45	135		45	45	45	135		270	
3.3 Estágio do 4.º curso de formação para advogados particulares	28	28	28	84		28	28	28	84		168	
4. Formação para magistrados e advogados de defesa públicos	90	90	90	270	10.3%	90	90	90	270	10.7%	540	10.5%
4.1 Continuação do 6.º curso de formação para magistrados e advogados de defesa públicos	45	45	45	135		45	45	45	135		270	
4.2 7.º Curso de formação para magistrados e advogados de defesa	45	45	45	135		45	45	45	135		270	

FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

públicos												
5. Formação técnica em reintegração social	65	50	35	150	5.7%	75	75	75	225	8.9%	375	7.3%
6. Inspeção, auditoria e investigação	39	39	39	117	4.5%	39	39	39	117	4.6%	234	4.5%
6.1 Formação em inspeção, auditoria e investigação	15	15	15	45		15	15	15	45		90	
6.2 Dois alunos em programas de intercâmbio em Portugal e Macau	4	4	4	12		4	4	4	12		24	
6.3 Formação especializada na área de auditoria de fraudes na Internal Audit Education	20	20	20	60		20	20	20	60		120	
7. Português para investigação criminal e polícia científica (PCIC)	30	30	30	90	3.4%	30	30	30	90	3.6%	180	3.5%
8. RH, finanças, logística, TI, aprovisionamento e planeamento	23	25	25	73	2.8%	25	25	25	75	3.0%	148	2.9%
8.1 Para a Direção Regional dos Registos e do Notariado (DNRN)	10	5	5	20		5	5	5	15		35	
8.2 Para o sistema de gestão de informação	13	20	20	53		20	20	20	60		113	
9. Gestão e liderança em gestão de risco e controlo interno	10	20	30	60	2.3%	30	30	30	90	3.6%	150	2.9%
10. Formação operacional na área do sistema prisional	10	20	20	50	1.9%	20	20	20	60	2.4%	110	2.1%
11. Estagiários em conservatórias e notários	16	16	16	48	1.8%	8	8	8	24	0.9%	72	1.4%
12. Formação em formulação de legislação (Assessores na DNAJL)	15	10	10	45	1.7%	10	10	10	30	1.2%	75	1.5%
13. Gestão da administração pública	11	11	11	33	1.3%	12	12	12	36	1.4%	69	1.3%
13.1 Funcionários da Secretaria de Planeamento - apoio ao conselho consultivo	5	5	5	15		5	5	5	15		30	
13.2 Funcionários ligados ao desenvolvimento social/comunitário	6	6	6	18		7	7	7	21		39	

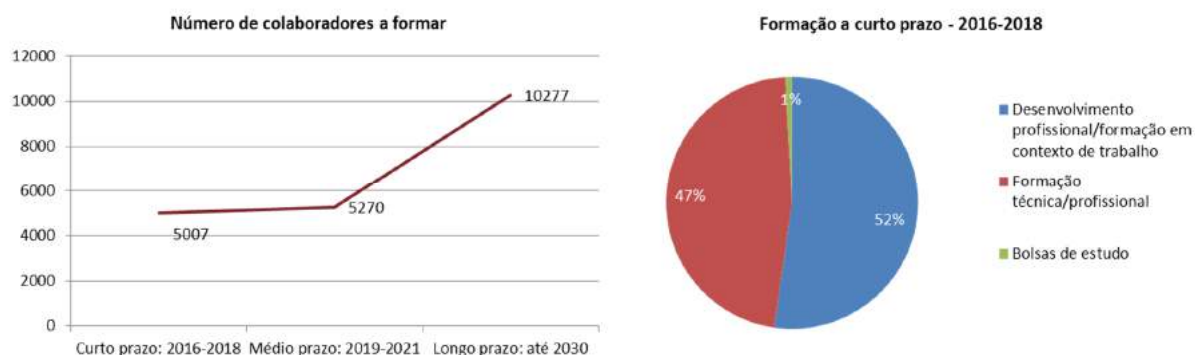
FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

14. Formação para oficiais de justiça cível	0	16	16	32	1.2%	10	10	0	20	0.8%	52	1.0%
15. Formação em arquivo digital na área da logística	6	10	10	26	1.0%	20	20	20	60	2.4%	86	1.7%
16. Sistema informatizado para bilhete de identidade	12	6	6	24	0.9%	6	6	6	18	0.7%	42	0.8%
17. Direitos humanos e mecanismo de monitorização	7	6	6	19	0.7%	7	7	7	21	0.8%	40	0.8%
18. Conção, edição, notícias, apresentação, fotografia	6	6	6	18	0.7%	7	7	7	21	0.8%	39	0.8%
19. Missão de estudo ou intercâmbio com a Defensoria Pública no Brasil	6	6	6	18	0.7%	6	6	6	18	0.7%	36	0.7%
20. Formação específica em casamentos civis em Portugal	5	5	5	15	0.6%	5	5	5	15	0.6%	30	0.6%
21. Formação na aplicação de dados LIDAR em planeamento	5	5	5	15	0.6%	5	5	5	15	0.6%	30	0.6%
22. Estudos comparativos	6	6	0	12	0.5%	0	0	0	0	0.0%	12	0.2%
Desenvolvimento profissional/Ensino técnico												
1. Formação profissional contínua para reclusos	577	600	600	1777	75.7%	700	700	700	2100	78.7%	3877	77.3%
2. Formação técnica na área de serviços prisionais	188	188	188	564	24.0%	188	188	188	564	21.1%	1128	22.5%
3. Diploma III da Correctional Science Academy (AKIP)	5	0	0	5	0.2%	5	0	0	5	0.2%	10	0.2%
Bolsas de estudo – ensino superior												
1. Licenciatura na área de Levantamento Cartográfico	26	0	0	26	59.1%	45	0	0	45	n/d	71	n/d
2. Bolsa de Estudo do Conselho de Coordenação (a curto prazo: 2 Mestrados e 4 Licenciaturas)	6	0	0	6	13.6%	10	0	0	10	n/d	16	n/d
3. Mestrado em Gestão e Liderança em Gestão de Risco e Controlo Interno	n/d	n/d	n/d	4	9.1%	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
4. Licenciatura na área de Geodésia e Geografia	3	0	0	3	6.8%	6	0	0	6	n/d	9	n/d

Indonésia												
5. Mestrado na área de Computação	2	0	0	2	4.5%	0	0	0	0	n/d	2	n/d
6. Mestrado na área de Direito	1	0	0	1	2.3%	2	0	0	2	n/d	3	n/d
7. Mestrado na área de Geomática ou Geografia	1	0	0	1	2.3%	4	0	0	4	n/d	5	n/d
8. Licenciatura em Gestão Financeira	1	0	0	1	2.3%	2	0	0	2	n/d	3	n/d

Evolução das necessidades de formação ao longo do tempo

O número de formandos indicado pelo Ministério é relativamente estável a curto-médio prazo (apenas um aumento de 5 % entre o período imediato e o período a médio prazo), mostrando um aumento acentuado no período a longo prazo (aumento de 95 % entre o período de médio e longo prazo). São necessárias novas consultas junto do Ministério para esclarecimentos adicionais para se perceber qual o motivo deste aumento substancial das necessidades formativas a longo prazo, que não o motivo da maior duração do período em causa (nove anos). A composição das necessidades formativas no período a curto prazo 2016-2018 sugere que a maior parte da formação será realizada por via de programas de desenvolvimento profissional, os quais incluem formação em contexto de trabalho, seminários, *workshops*, cursos de curta duração, etc., seguido de cursos de formação profissional. A formação técnico-profissional foca-se na melhoria do sistema de gestão prisional, uma vez que inclui formação para reclusos e funcionários que trabalham nos serviços de gestão prisionais.



Necessidades primordiais de formação

O Ministério da Justiça identificou as seguintes áreas primordiais de formação e qualificação dos seus colaboradores:

- Investigação criminal e polícia científica (PCIC)
- Formação no âmbito judiciário
- Mapeamento cadastral e levantamento topográfico
- Oficiais de justiça

- Serviços de notariado
- Inspeção e auditoria
- Advogados de defesa públicos
- Tecnologia de informação
- Reintegração social para reclusos
- Gestão das emoções para guardas prisionais e reclusos
- Tradução jurídica e língua portuguesa

Atualmente, o Ministério enfrenta grandes dificuldades em recrutar tradutores jurídicos, engenheiros civis, formadores para serviços de gestão prisionais, psicólogos para a reintegração social dos reclusos e formadores jurídicos para dar formação ao pessoal do Ministério da Justiça.

Organizações doadoras

O Ministério da Justiça recebe apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), do PNUD do Brasil, do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP).

Dificuldades encontradas no âmbito da formação e desenvolvimento de competências

O Ministério da Justiça referiu que a formação e qualificação no setor da justiça não exigem necessariamente formação no estrangeiro nem consultores internacionais em todos os processos. Pelo contrário, a abordagem pode consistir na formação de timorenses, para que se tornem formadores qualificados, que poderão então dar formação a nível local. O Ministério prefere que sejam formadores internacionais a dar formação em português e inglês. A dotação orçamental para todas as áreas deve ser uma questão bem ponderada.

2.10. MINISTÉRIO DO COMÉRCIO, INDÚSTRIA E AMBIENTE

O papel do Ministério do Comércio, Indústria e Ambiente (MCIA) é o de conceber, realizar, coordenar e definir as políticas nas áreas de atividade económica, nomeadamente comércio e indústria, setor cooperativo, micro e pequenas empresas e ambiente.

Tal como apresentado no Plano Anual de 2015 (Livro 2), o Ministério do Comércio, Indústria e Ambiente compreende um total de cerca de 824 colaboradores, dos quais 339 são funcionários permanentes, 89 correspondem a posições de gestão e chefia, 96 correspondem a vagas cujo recrutamento se encontra em curso, e 300 posições correspondem a contratações previstas para 2016-2018.

O MCIA identificou as seguintes necessidades de formação e qualificação dos seus colaboradores necessárias à execução e realização dos seus objetivos estratégicos.

Administração, contabilidade e finanças	Aumentar o conhecimento em várias direções das áreas de administração, finanças e contabilidade para a realização de tarefas de forma eficaz e eficiente, nomeadamente a Direção Geral do Ambiente, Direção Geral do Comércio (DGC), DN Recursos Humanos, Gabinete de Inspeção e Auditoria Interna, DN para as Alterações Climáticas, Direção Geral da Indústria e Cooperativas.
Curso de liderança	Melhorar as competências de liderança dos colaboradores em diversas direções do MCIA.
Língua inglesa e língua portuguesa	Formação linguística para uma comunicação eficaz, capacidade de analisar dados, interagir com o consultor internacional e participar em eventos internacionais.
Base de dados, TI, software, web design e marketing	Desenvolvimento industrial: curso de base de dados/inserção de dados e formação em conceção de material de divulgação (brochuras, panfletos, posters, etiquetas, etc.) para aumentar a capacidade do colaborador de forma a ser capaz de trabalhar na indústria, identificar o progresso e os problemas de cada grupo e procurar soluções. Ser capaz de conceber produtos e promover a indústria artesanal no futuro. Formação em base de dados online e desenvolvimento de páginas web para a Direção Geral do Comércio (DGC), DN Alterações Climáticas, DN Cooperativas e Micro e Pequenas Empresas, Gabinete de Inspeção e Auditoria Interna, e implementação de regulamentação nacional do comércio. Curso de gestão de marketing para a Direção Geral do Comércio (DGC).
Gestão de alterações climáticas	Prestar formação aos funcionários em alterações climáticas e biodiversidade, melhorar os centros de serviços na área de alterações climáticas a nível nacional e distrital, base de dados, inventário, pesquisa e desenvolvimento tecnológico (funcionários qualificados em desenvolvimento tecnológico em alterações climáticas), gestão de crocodilos em Darwin, Austrália, curso de sistemas de informação geográfica (SIG) destinado ao mapeamento de recursos da biodiversidade, e curso introdutório para novos funcionários.
Gestão de projetos	Aumentar o conhecimento do pessoal sobre o quadro de gestão de projeto, análise de risco e atenuação de riscos.
Formação em desenvolvimento de produtos	Aumentar o conhecimento do pessoal sobre a indústria alimentar e artesanato local para realizar formação de formadores para pequenos grupos industriais de modo a industrializar produtos agrícolas, nomeadamente conceção e embalagem de produtos industriais: - Formação em produtos agrícolas: fruta para sumo /doces de

	<p>barrar e geleias/doces (chupa-chupas);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação em diversificação de produtos: milho, mandioca, batata, banana, taro e outros produtos, tais como bolos, etc; - Formação técnica em diversificação de produtos: mobiliário, bambu, vime, tecelagem, <i>tais</i>, utilizados em outras variedades de produtos; - Capacitação de colaboradores da indústria de cerâmica na Indonésia; - Formação na indústria alimentar.
Desenvolvimento do setor cooperativo	<p>Aumentar o conhecimento e capacitar os colaboradores nas seguintes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estratégias para desenvolver o setor cooperativo; - Formação de formadores na área das cooperativas; - Formação em gestão de cooperativas; - Formação em auditoria de cooperativas; - Formação em decretos-lei e estatuto da sociedade cooperativa.
Desenvolvimento de micro e pequenas empresas	<p>Aumentar o conhecimento em micro e pequenas empresas para apoiar os empresários a gerir os seus negócios no futuro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação de formadores de PMEs; - Formação em contabilidade e administração de empresas; - Formação em plano de negócios familiares; - Formação em software de negócio (TI).
Estratégias de implementação de Preço Justo (Decreto lei n.º 29/2011)	<p>Aumentar a compreensão e conhecimento para implementar preços de venda ao público, sobretudo de bens essenciais. Implementar o preço justo de modo a proteger os direitos dos consumidores.</p>
Estudos comparativos	<p>Estudo comparativo sobre o desenvolvimento da indústria para observar a atividade de produção no local de produção e de trabalho, para que possa ser aplicada aos pequenos grupos industriais existentes em Timor-Leste.</p> <p>Estudo comparativo para o governo sobre o licenciamento de atividades de processamento e industriais.</p>
Controlo da qualidade dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> - Formação em controlo de qualidade de produtos alimentares. - Formação em controlo e gestão de produtos perigosos. - Formação laboratorial em kit de teste (desenvolvimento industrial).
Curso introdutório para novos funcionários	<p>Curso introdutório para novos funcionários em diversas direcções (incluindo DGC, DG Ambiente, DN Recursos Humanos) para que possam prestar serviços profissionais.</p>
Direito, economia e gestão	<p>Bolsas de estudo para funcionários na área jurídica e de gestão na DGC e na área de ambiente e biodiversidade.</p>
Capacitação em gestão de atividade e controlo de qualidade do serviço	<p>Aumentar a motivação dos funcionários, a capacidade de resolução de problemas, o envolvimento dos funcionários e os seus conhecimentos em elaboração de planos.</p>

Formação em planeamento	Ampliar os conhecimentos dos funcionários da Direção Nacional de Recursos Humanos na área do planeamento.
Comércio, inglês e logística	Ampliar o conhecimento dos funcionários da DGC na respetiva área.
Capacitação para a norma ISO (Organização Internacional para a Normalização)	Fornecer conhecimentos aos funcionários para que possam estudar e harmonizar as normas de vários países de modo a desenvolver uma norma nacional para Timor-Leste que seja utilizada como padrão para o desenvolvimento de produtos.
Microsoft Office	Melhorar as competências em Excel e Access.
Planeamento estratégico e desempenho dos serviços	Aumentar a compreensão e o conhecimento sobre a implementação do plano estratégico para a regulamentação do comércio nacional.
Investigação e informações de mercado	No âmbito da regulamentação do comércio nacional, proteger os consumidores para que possam adquirir produtos de qualidade sem estarem sujeitos a especulação.
Estratégias para desenvolver o produto nacional no mercado	Desenvolver e implementar estratégias para a entrada de produtos nacionais no mercado ao abrigo da regulamentação do comércio nacional.
Educação e formação em auditoria interna	Para o pessoal do Gabinete de Inspeção e Auditoria Interna.
Curso de atendimento ao público	Para o pessoal da Direção Geral do Comércio (DGC)
Curso de administração de arquivos	Para o pessoal da Direção Geral do Comércio (DGC).
Pequenas empresas e análise estatística	Para o pessoal da Direção Geral do Comércio (DGC).
Formação em gestão das exportações e importações no BPPI - Badan Pelestarian Pusaka Indonesia (<i>Agência de Preservação do Património da Indonésia</i>)	Para o pessoal da Direção Geral do Comércio (GDGC).
Jurisprudência e estratégia industrial	Para os funcionários ligados ao desenvolvimento industrial.
Programa de desenho AUTO-CAD – nível básico a intermédio	Aumentar as competências dos funcionários ligados ao desenvolvimento industrial para conceberem embalagens de produtos para a pequena indústria e máquinas de pequena dimensão de modo a reduzir-se as importações.
Formação em gestão de recursos humanos orientada para a avaliação de desempenho	Para os funcionários ligados ao desenvolvimento industrial.
Formação em monitorização e avaliação de atividades da pequena indústria	Para que os funcionários ligados ao desenvolvimento industrial possam acompanhar o progresso e identificar os problemas que afetam os diversos grupos do setor artesanal

	local.
Bolsas de estudo	Conforme apresentado no gráfico abaixo.

Distribuição das necessidades formativas

O Ministério do Comércio, Indústria e Ambiente apresentou a seguinte distribuição global do número de candidatos a formar para o período a curto prazo 2016-2018, a médio prazo 2019-2021 e a longo prazo até 2030. Os dados apresentados foram agrupados em dois níveis de formação: programas de desenvolvimento profissional e ensino superior, nomeadamente licenciaturas e mestrados.

Número de colaboradores a formar - Desenvolvimento profissional

■ A curto prazo - 2016-2018



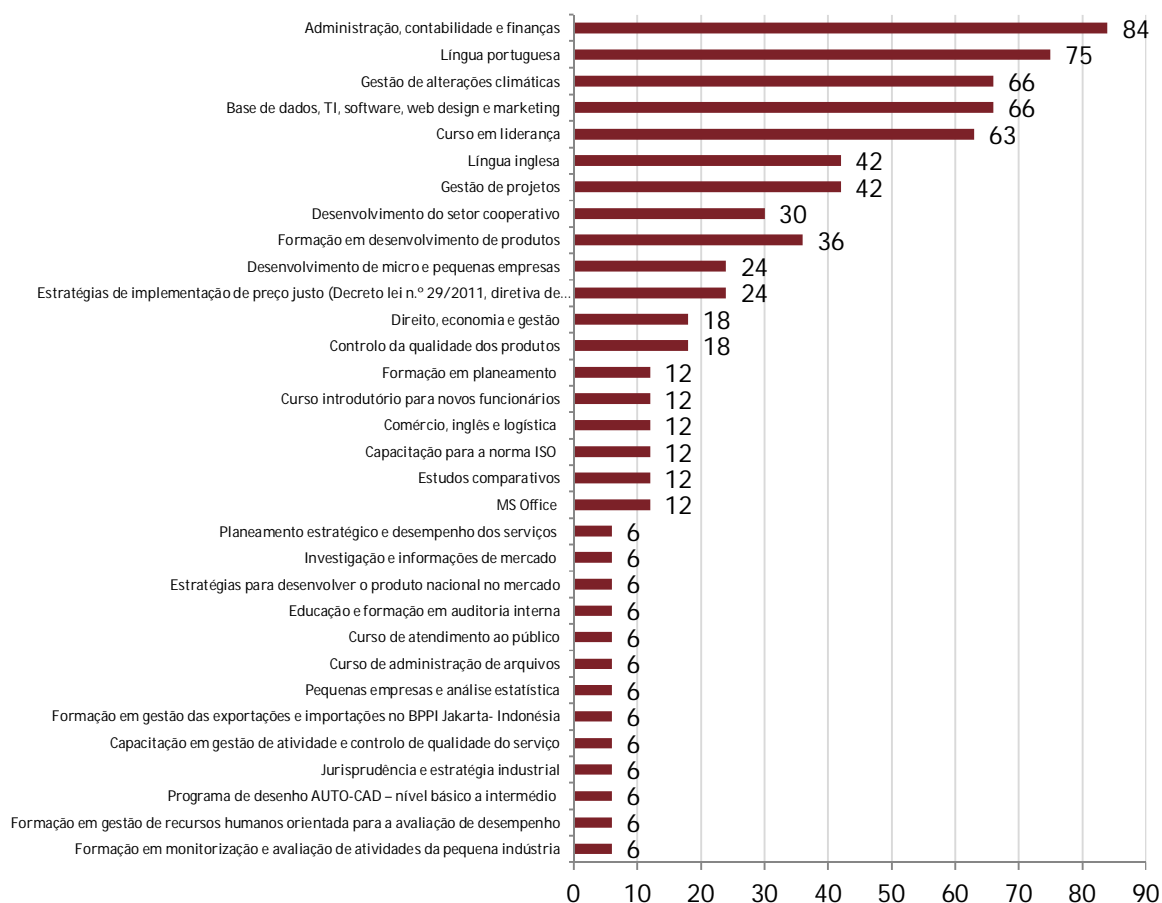
Número de colaboradores a formar - Bolsas de estudo

■ A curto prazo - 2016-2018



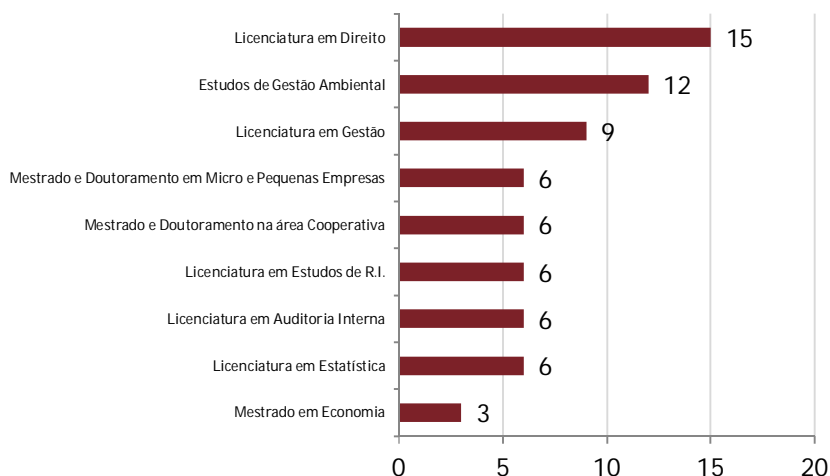
Número de colaboradores a formar - Desenvolvimento profissional

■ A médio prazo - 2019-2021



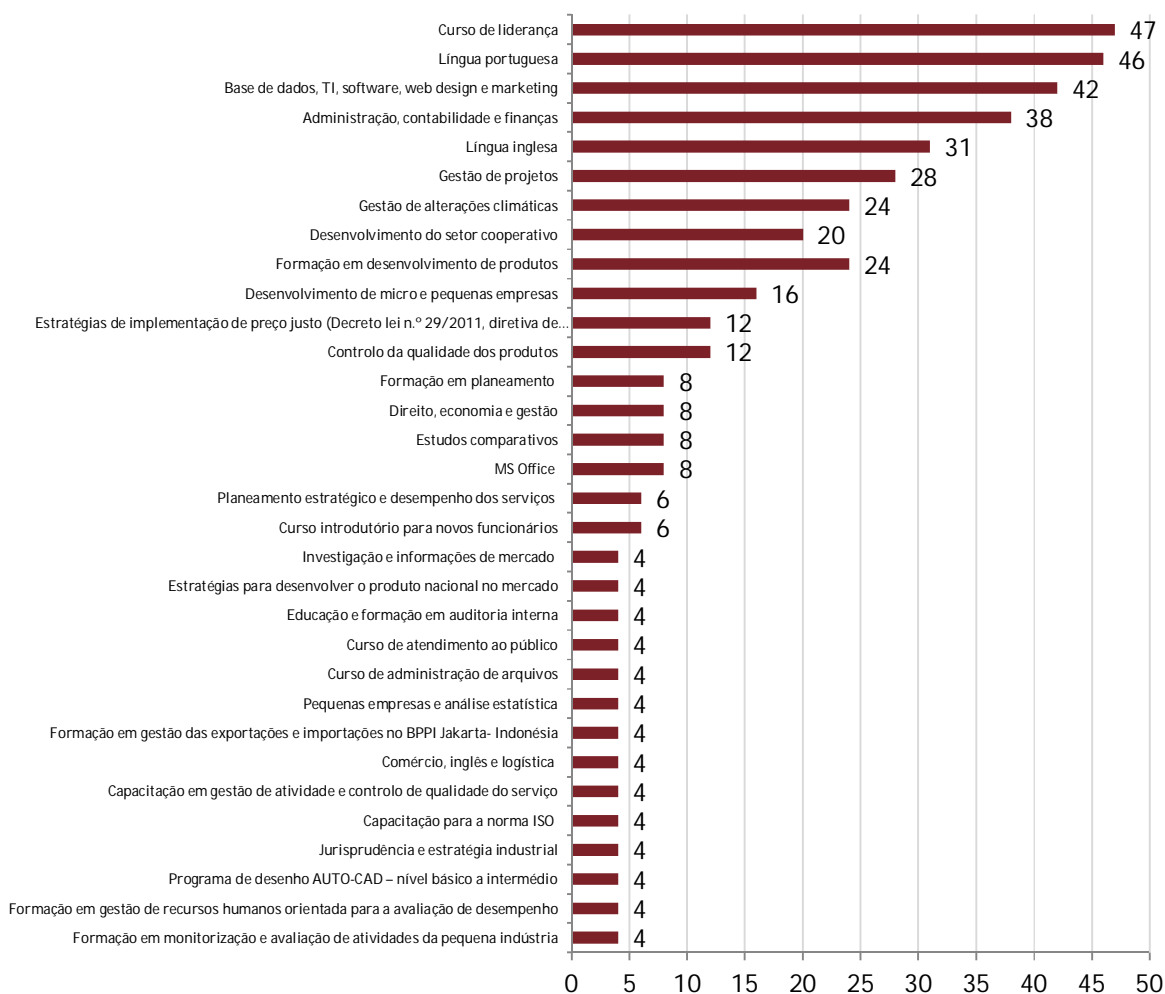
Número de colaboradores a formar - Bolsas de estudo

■ A médio prazo - 2019-2021



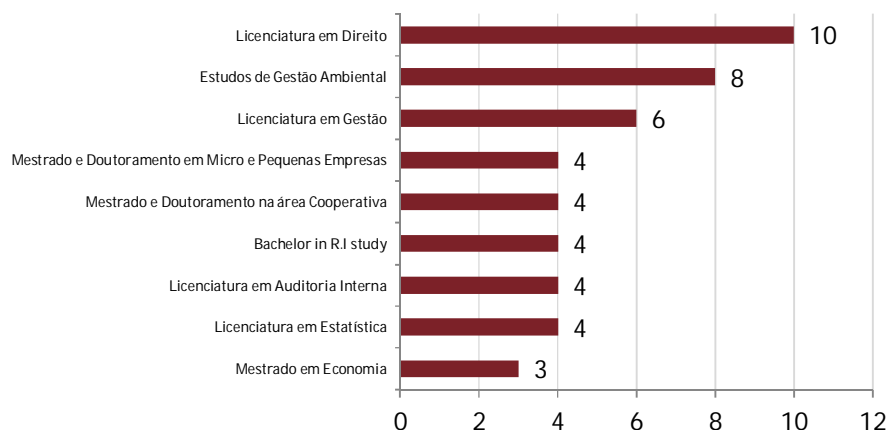
Número de colaboradores a formar - Desenvolvimento profissional

■ A longo prazo - até 2030



Número de colaboradores a formar - Bolsas de estudo

■ A longo prazo - até 2030



Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo (2016-2018)	2019	2020	2021	A médio prazo (2019-2020)	A longo prazo (até 2030)
Desenvolvimento profissional									
1. Administração, contabilidade e finanças	33	33	33	99	28	28	28	84	38
1.1 Administração e finanças (ambiente e biodiversidade)	4	4	4	12	4	4	4	12	4
1.2 Administração, contabilidade e finanças (DGC)	4	4	4	12	4	4	4	12	4
1.3 Administration e finanças na Indonésia (DNRH)	15	15	15	45	10	10	10	30	10
1.4 Curso básico de contabilidade (Dep. de Controlo de Produtos Perigosos)	2	2	2	6	2	2	2	6	4
1.5 Educação e formação em contabilidade (Gabinete de Inspeção e Auditoria Interna)	2	2	2	6	2	2	2	6	4
1.6 Educação e formação em gestão de finanças (Gabinete de Inspeção e Auditoria Interna)	2	2	2	6	2	2	2	6	4
1.7 Administração e Finanças - um mês de formação na Indonésia (ambiente e alterações climáticas)	2	2	2	6	2	2	2	6	4
1.8 Formação em contabilidade no setor cooperativo	2	2	2	6	2	2	2	6	4
2. Curso em liderança	26	26	26	78	21	21	21	63	47
3. Língua portuguesa	25	25	25	75	25	25	25	75	46
4. Base de dados, TI, software, web design e marketing	24	24	24	72	22	22	22	66	42

FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

4.1 Curso de base de dados/introdução de dados (desenvolvimento industrial)	2	2	2	6	2	2	2	6	4
4.2 Formação em conceção de material de divulgação (brochuras, panfletos, posters, etiquetas, etc.)	2	2	2	6	2	2	2	6	4
4.3 Formação em bases de dados online e desenvolvimento de páginas web (TI) (alterações climáticas)	4	4	4	12	4	4	4	12	4
4.4 Formação em bases de dados online e desenvolvimento de páginas web (TI) - DGC	2	2	2	6	2	2	2	6	4
4.5 Curso de gestão de marketing (DGC)	2	2	2	6	2	2	2	6	4
4.6 Formação em bases de dados online e desenvolvimento de páginas web (DNHR)	4	4	4	12	4	4	4	12	4
Formação em SPSS (Gabinete de Inspeção e Auditoria Interna)	2	2	2	6	2	2	2	6	4
4.7 Educação e formação em informação e tecnologia (TI) (Gabinete de Inspeção e Auditoria Interna)	2	2	2	6	2	2	2	6	4
4.7 Formação em base de dados (regulamentação nacional do comércio)	2	2	2	6	2	2	2	6	4
4.8 Curso em bases de dados online e desenvolvimento de websites na Indonésia e Malásia, com uma duração de 3 meses (ambiente e alterações climáticas)	2	2	2	6	2	2	2	6	4
4.9 Formação em software do setor cooperativo (TI) (cooperativas e micro-pequenas empresas)	2	2	2	6	2	2	2	6	4
5. Gestão de alterações climáticas	22	22	22	66	22	22	22	66	24
5.1 Formar pessoal em alterações climáticas e biodiversidade	4	4	4	12	4	4	4	12	4
5.2 Melhorar os centros de serviços na área de alterações climáticas a nível nacional e distrital, base de dados, inventário,									
5.3 Pesquisa e desenvolvimento tecnológico (funcionários qualificados em desenvolvimento tecnológico em alterações climáticas)	4	4	4	12	4	4	4	12	4
5.4 Curso introdutório para	4	4	4	12	4	4	4	12	4

FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

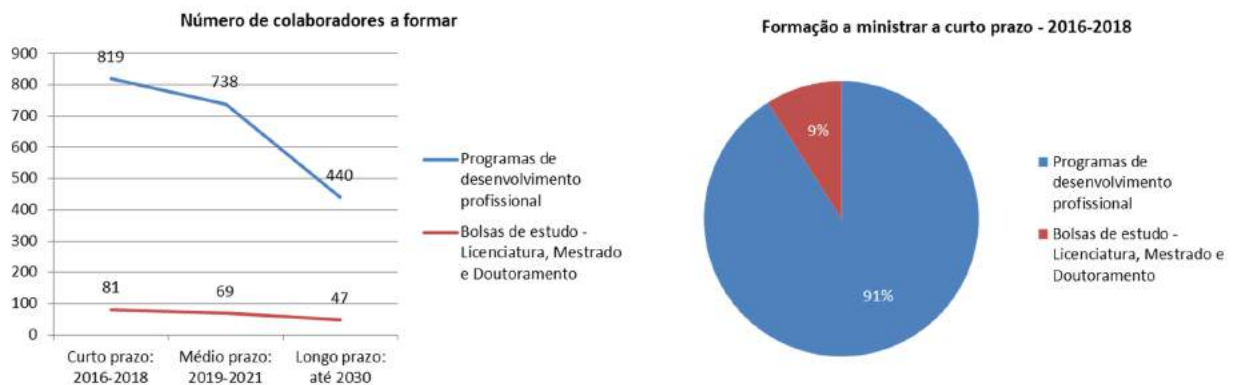
funcionários									
5.5 Gestão de crocodilos em Darwin, Austrália	4	4	4	12	4	4	4	12	4
5.6 Curso de sistemas de informação geográfica (SIG)	4	4	4	12	4	4	4	12	4
5.7 Conceção de plano estratégico/um mês de formação na Indonésia	2	2	2	6	2	2	2	6	4
6. Língua inglesa	15	15	15	45	14	14	14	42	31
7. Gestão de projeto	14	14	14	42	14	14	14	42	28
8. Formação em desenvolvimento de produto	14	14	14	42	12	12	12	36	24
8.1 Formação em produtos agrícolas: fruta para sumo /doces e geleias/doces (chupa-chupas)	2	2	2	6	2	2	2	6	4
8.2 Formação em diversificação de produtos: milho, mandioca, batata, banana, taro e outros produtos, tais como bolos, etc.	2	2	2	6	2	2	2	6	4
8.3 Formação técnica em diversificação de produtos: mobiliário, bambu, vime, tecelagem, <i>tais</i> - utilizados em outras variedades de produtos	2	2	2	6	2	2	2	6	4
8.4 Conceção de embalagens de produtos da pequena indústria	2	2	2	6	2	2	2	6	4
8.5 Capacitação de colaboradores da indústria de cerâmica na Indonésia	4	4	4	12	2	2	2	6	4
8.6 Formação na indústria alimentar	2	2	2	6	2	2	2	6	4
9. Desenvolvimento do setor cooperativo	10	10	10	30	10	10	10	30	20
9.1 Estratégias para desenvolver o setor cooperativo	2	2	2	6	2	2	2	6	4
9.2 Formação de formadores no setor cooperativo	2	2	2	6	2	2	2	6	4
9.3 Formação em gestão de cooperativas	2	2	2	6	2	2	2	6	4
9.4 Formação em auditoria de cooperativas	2	2	2	6	2	2	2	6	4
9.5 Formação em decretos-lei e estatuto da sociedade cooperativa	2	2	2	6	2	2	2	6	4
10. Desenvolvimento de micro e pequenas empresas	8	8	8	24	8	8	8	24	16
10.1 Formação de formadores de PME	2	2	2	6	2	2	2	6	4
10.2 Formação em contabilidade e administração de empresas	2	2	2	6	2	2	2	6	4

10.3 Formação em plano de negócios familiares	2	2	2	6	2	2	2	6	4
10.4 Formação em software de negócio (TI)	2	2	2	6	2	2	2	6	4
11. Estratégias de implementação de Preço Justo (Decreto lei n.º 29/2011, diretiva de regulamentação do comércio)	6	6	6	24	6	6	6	24	12
12. Estudos comparativos	8	8	8	24	4	4	4	12	8
12.1 Estudo comparativo para o desenvolvimento da indústria caseira	2	2	2	6	2	2	2	6	4
12.2 Estudo comparativo para o governo sobre o licenciamento de atividades de processamento e industriais	6	6	6	18	2	2	2	6	4
13. Controlo da qualidade dos produtos	8	8	8	24	6	6	6	18	12
13.1 Formação em controlo de qualidade de produtos alimentares	2	2	2	6	2	2	2	6	4
13.2 Formação em controlo e gestão de produtos perigosos	2	2	2	6	2	2	2	6	4
13.3 Formação laboratorial em kit de teste (desenvolvimento industrial)	4	4	4	12	2	2	2	6	4
14. Curso introdutório para novos funcionários	6	6	6	18	4	4	4	12	6
15. Direito, economia e gestão	6	6	6	18	6	6	6	18	8
15.1 Bolsas de estudo para funcionários em direito e gestão (DGC)	4	4	4	12	4	4	4	12	4
15.2 Direito/Economia	2	2	2	6	2	2	2	6	4
13. Capacitação em gestão de atividade e controlo de qualidade do serviço	6	6	6	18	2	2	2	6	4
14. Formação em planeamento	4	4	4	12	4	4	4	12	8
15. Comércio, inglês e logística	4	4	4	12	4	4	4	12	4
16. Capacitação para a norma ISO (Organização Internacional de Normalização)	4	4	4	12	4	4	4	12	4
17. MS Office	4	4	4	12	4	4	4	12	8
18. Planeamento estratégico e desempenho dos serviços	2	2	2	6	2	2	2	6	6
19. Investigação e informações de mercado	2	2	2	6	2	2	2	6	6
20. Estratégias para desenvolver o produto nacional no mercado	2	2	2	6	2	2	2	6	4
21. Educação e formação em auditoria interna	2	2	2	6	2	2	2	6	4

22. Curso de atendimento ao público	2	2	2	6	2	2	2	6	4
23. Curso de administração de arquivos	2	2	2	6	2	2	2	6	4
24. Pequenas empresas e análise estatística	2	2	2	6	2	2	2	6	4
25. Formação em gestão das exportações e importações no BPPI Jakarta- Indonésia	2	2	2	6	2	2	2	6	4
26. Jurisprudência e estratégia industrial	2	2	2	6	2	2	2	6	4
27. Programa de desenho AUTO-CAD – nível básico a intermédio	2	2	2	6	2	2	2	6	4
28. Formação em gestão de recursos humanos orientada para a avaliação de desempenho	2	2	2	6	2	2	2	6	4
29. Formação em monitorização e avaliação de atividades da pequena indústria	2	2	2	6	2	2	2	6	4
Bolsas de Estudo – Ensino Superior									
Licenciatura em Direito	6	6	6	18	5	5	5	15	10
Estudos de Gestão Ambiental	4	4	4	12	4	4	4	12	8
Licenciatura em Estatística	4	4	4	12	2	2	2	6	4
Licenciatura em Gestão	4	4	4	12	2	2	2	6	4
Mestrado e Doutoramento em Micro e Pequenas Empresas	2	2	2	6	2	2	2	6	4
Mestrado e Doutoramento na área Cooperativa	2	2	2	6	2	2	2	6	4
Licenciatura em Estudos de R.I	2	2	2	6	2	2	2	6	4
Licenciatura em Auditoria Interna	2	2	2	6	2	2	2	6	4
Mestrado em Economia	1	1	1	3	1	1	1	3	3

Evolução das necessidades de formação ao longo do tempo

Os dados fornecidos pelo MCIA revelam um decréscimo do número de formandos ao longo do tempo, do curto ao longo prazo. A explicação mais plausível para essa tendência poderá assentar no facto de o Ministério pretender abranger a maior parte dos funcionários nos próximos três anos (819 lugares para formação), num total de 824 funcionários (incluindo 300 contratações previstas para o período imediato de 2016-2018), tal como apresentado no plano anual. Contudo, a explicação para esta tendência de decréscimo terá de ser confirmada junto do MCIA.* O gráfico relativo à composição tipológica da formação a curto prazo 2016-2018, apresentado abaixo, indica que a maior parte da formação será realizada por via de programas de desenvolvimento profissional, os quais incluem programas de formação em contexto de trabalho, tais como participação em seminários, *workshops*, cursos de curta duração, etc.



Necessidades primordiais de formação

A resposta do Ministério em relação às suas necessidades mais urgentes de formação foi a seguinte:

- Os funcionários encontram-se a receber formação técnica laboratorial (normas de qualidade);
- Oito funcionários receberam formação em testes com produtos alimentares e drogas em Jakarta, na Indonésia, durante 3 meses, de Outubro a Dezembro de 2015;
- Sete funcionários receberam formação em auditoria em Malang, na Indonésia, e dez funcionários receberam formação em software (TI) em Bali, na Indonésia. Contudo, visto que a duração da formação foi insuficiente, alguns conceitos de auditoria e software (TI) foram difíceis de interiorizar. Assim, o Ministério sugeriu mais dias de formação de modo a capacitar os funcionários para apoiarem e reforçarem o Movimento Cooperativo de Timor-Leste;
- A formação em cooperativas e micro e pequenas empresas é fundamental;
- Os funcionários com licenciatura em direito devem interpretar melhor a lei das sociedades cooperativas.

É difícil encontrar candidatos com conhecimentos em direito, gestão de recursos humanos e gestão da administração pública, e daí a Direção Nacional de Recursos Humanos ter diagnosticado a necessidade de atribuição de bolsas de estudo nesta área. O Ministério salientou que os funcionários têm conhecimentos em contabilidade, liderança, gestão, marketing, negócios e TI, mas não têm experiência de trabalho suficiente nas respetivas áreas.

Dificuldades relacionadas com a formação e desenvolvimento de competências

O MCIA identificou os seguintes problemas relativos à formação de pessoal e desenvolvimento de competências:

- A formação e a qualificação motivam os funcionários para desempenhar melhor as suas funções e, assim, desenvolver a capacidade institucional. Devido ao elevado

volume de formação exigida e orçamento limitado, alguns funcionários não têm oportunidade de participar. A maior parte da formação decorre em território nacional e não no estrangeiro.

- As restrições orçamentais limitam o volume de formação que pode ser oferecida. Por exemplo, a 'capacitação do grupo de pequena indústria' requer mais formadores. É fundamental que mais funcionários efetuem o curso de formação de formadores para que eles próprios possam tornar-se formadores nacionais, em detrimento do recurso a formadores estrangeiros.
- A língua torna-se um obstáculo para os funcionários que participam em eventos no estrangeiro. É importante que os colaboradores melhorarem as suas competências linguísticas para poderem participar em seminários ou programas de formação fora do país.
- A duração da formação de alguns programas não é suficiente para adquirir conhecimentos e aumentar as competências. Por exemplo, a formação técnica em análise da qualidade de produtos em laboratório tem uma duração de três meses, o que é insuficiente. O MCIA sugere que se atribuam bolsas de estudo nestas áreas, para que os candidatos possam estudar em universidades no estrangeiro e obter melhores qualificações.

2.11. MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO ESTATAL

O Ministério da Administração Estatal (MAE) é um órgão central do governo responsável pela conceção, implementação, coordenação e avaliação de políticas, definidas e aprovadas em Conselho de Ministros, nas áreas de governo local, descentralização da administração pública, desenvolvimento rural e local, organização e realização de processos eleitorais e referendos, e conservação de documentos oficiais.

O Ministério da Administração Estatal apresentou um quadro de pessoal para 2015 estimado em cerca de 2071 colaboradores, dos quais 1378 são funcionários permanentes, 121 correspondem a vagas cujo recrutamento se encontra em curso e 271 posições de direção e chefia. As contratações previstas para o período 2016-2018 totalizam cerca de 301 funcionários. Este número não inclui nomeações políticas.

Para realizar e alcançar os seus objetivos estratégicos, o MAE identificou as seguintes áreas de formação e qualificação para o seu pessoal. É de salientar que o número de formações inclui formação em desenvolvimento rural (chefes de *suku*) ao abrigo de programas comunitários (programas de formação externos).

Liderança, gestão, administração e ética	<p>Formação em liderança, gestão e administração para reforçar as capacidades nas seguintes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar um plano de formação de recursos humanos no âmbito da estrutura de pré-descentralização da administração pública. Mais de 50 % dos funcionários ligados a esta estrutura participam em ações de formação e valorização pessoal; - Disponibilizar formação para os Chefes de <i>Suku</i> (442); - Reforçar a capacitação e formação para os funcionários da Direcção Nacional para o Desenvolvimento e Avaliação de Políticas Públicas (DNPAGE); - Reforçar a qualidade técnica e administrativa do formador do Gabinete de Inspeção-Geral. Destina-se a líderes das comunidades dos <i>sukus</i>, G agentes e funcionários administrativos para gerirem as suas atividades administrativas de forma eficaz e eficiente.
Orçamento, contabilidade e gestão financeira	<p>Formação em orçamento, contabilidade e gestão financeira para reforçar o apoio nas seguintes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar um plano de formação de recursos humanos no âmbito da estrutura de pré-descentralização da administração pública. Mais de 50 % dos funcionários ligados a esta estrutura participam em ações de formação e valorização pessoal - Disponibilizar formação para os chefes de aldeias (442); - Gestão orçamental e contabilidade para os funcionários da Unidade de Aprovisionamento Descentralizado (UAD); - Gestão financeira e contabilidade para os funcionários do Secretariado Técnico da Administração Eleitoral (STAE); - Contabilidade digital e gestão financeira para os funcionários do Gabinete da Inspeção-Geral da Administração Estatal (GIGAE).
Elaboração de documentos	<p>Formação em elaboração de diferentes documentos oficiais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilizar formação aos chefes de <i>suku</i> (442); - Reforçar a capacidade administrativa dos funcionários do Gabinete da IGA para redigir documentos oficiais - Reforçar as competências em redacção de notas e redacção de documentos oficiais para apoiar a implementação do sistema nacional de arquivo; - Desenvolver competências para elaborar documentos para apoiar o sistema de arquivo em cinco distritos.
Comunicação e trabalho em equipa	<p>Competências de comunicação e trabalho em equipa nas seguintes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação eficaz para apoiar a realização do plano de formação de recursos humanos no âmbito da estrutura de pré-descentralização administrativa; - Formação em trabalho de equipa para os chefes de <i>suku</i>; e - Formação em equipas de trabalho eficazes para os funcionários da Unidade de Aprovisionamento Descentralizado (UAD).
Formação em TI na	Formação não formal e académica para os funcionários da DNDAPP,

área de estatística, contabilidade, gestão de computação e comunicação digital	Direção Nacional de Finanças e Património, Unidade de Tecnologias da Informação e da Comunicação e Unidade de Aprovisionamento para reforçar as competências em TI dos funcionários de diversos órgãos que exijam competências específicas.
Gestão local de recursos humanos	Realização do plano de formação de recursos humanos no âmbito da estrutura de pré-descentralização administrativa. Mais de 50 % dos funcionários ligados a esta estrutura participam em ações de formação e valorização pessoal
Português e inglês	Formação nas línguas portuguesa e inglesa para os funcionários dos diversos departamentos, para que possam desempenhar as suas funções eficazmente
Planeamento e gestão	Formação em planeamento e gestão para apoiar as seguintes áreas: <ul style="list-style-type: none"> - Realização do plano de formação de recursos humanos no âmbito da estrutura de pré-descentralização administrativa. Mais de 50 % dos funcionários ligados a esta estrutura participam em ações de formação e valorização pessoal; - Gestão do planeamento para os funcionários da Unidade de Aprovisionamento Descentralizado (UAD); - Gestão do planeamento, planeamento estratégico para os funcionários da Direção Nacional para o Desenvolvimento e Avaliação de Políticas Públicas (DNPAGE); e - Desenvolvimento e Gestão do planeamento para os funcionários do Gabinete do Inspeção-Geral da Administração Estatal (IGAE).
Arquivo, manutenção e conservação de documentos	Capacitar e fornecer apoio técnico sobre o sistema de gestão e arquivo para diversos organismos da administração pública. Dez funcionários de diversos organismos da administração pública irão aprender como apoiar a implementação do sistema nacional de arquivo.
Monitorização e avaliação	Reforçar as competências de monitorização e avaliação nas seguintes áreas: <ul style="list-style-type: none"> - Monitorização, gestão de avaliação do desenvolvimento local para apoiar a realização do plano de formação de recursos humanos no âmbito da estrutura de pré-descentralização administrativa. Mais de 50 % dos funcionários ligados a esta estrutura participam em ações de formação e valorização pessoal; - Monitorização e gestão de avaliação para os funcionários da DNPAGE; e - Monitorização e gestão de avaliação para os funcionários do gabinete da IGAE.
Formação em gestão de tempo	Formação para funcionários em gestão de tempo para desempenharem tarefas relacionadas com arquivo, manutenção e conservação de documentos oficiais.
Formação de formadores (IGAE)	Formação de formadores a nível júnior, médio, sénior e executivo, para reforçar as competências dos líderes das comunidades, agentes e funcionários administrativos para gerirem as suas atividades

	administrativas de forma eficaz e eficiente
Auditoria e inspeção (IGAE)	Reforçar a capacidade dos funcionários para desempenharem as suas funções de inspeção, investigação e auditoria por via de cursos de desenvolvimento profissional de curta duração, seminários internacionais e estudos comparativos.
Processo, gestão e avaliação de políticas (funcionários da DNPAGE)	Reforçar a capacidade e a formação para os funcionários da DNPAGE para desempenharem funções relacionadas com desenvolvimento, planeamento e avaliação de políticas públicas.
Gestão do aprovisionamento (funcionários da UAD)	Formação para funcionários da UAD com vista a melhorar a eficiência e eficácia do sistema do serviço de aprovisionamento.
Bolsas de Estudo	Bolsas de estudo nas áreas apresentadas abaixo através dos gráficos que se seguem.

Distribuição das necessidades formativas

O Ministério da Administração Estatal apresentou a seguinte distribuição do número de candidatos a formar por área e formação para o período a curto prazo de 2016-2018, para o período a médio prazo 2019-2021 e a longo prazo até 2030. Os dados apresentados foram agrupados em dois níveis de formação: 1) programas de desenvolvimento profissional (*workshops*, seminários, cursos de curta duração) e programas comunitários; 2) educação de nível superior, nomeadamente cursos de licenciatura e mestrado.

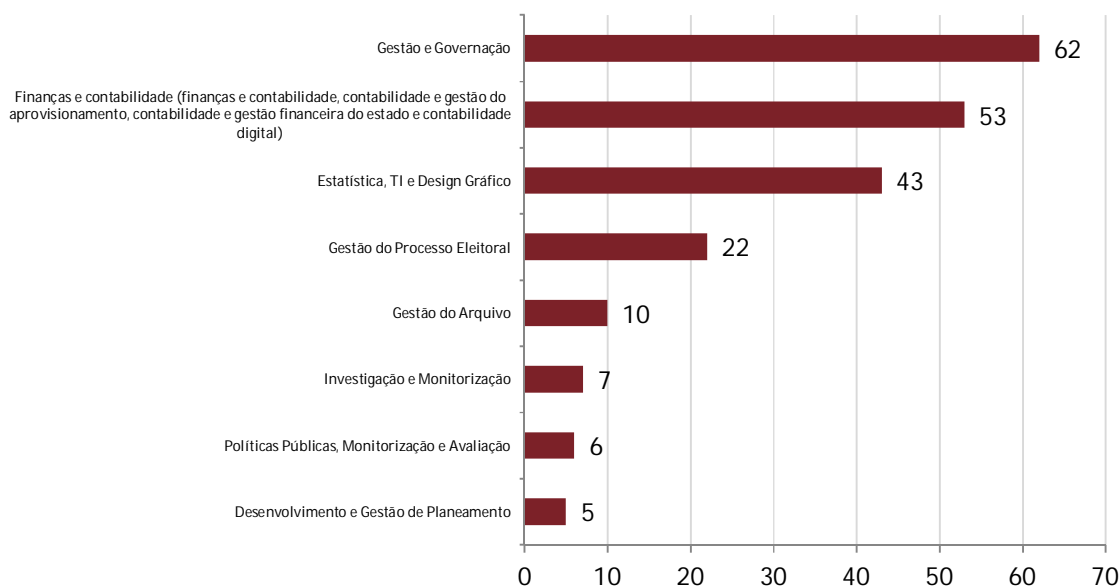
Número de formandos - Programas de desenvolvimento profissional

■ A curto prazo - 2016-2018



Número de colaboradores a formar - Bolsas de estudo

■ A curto prazo - 2016-2018



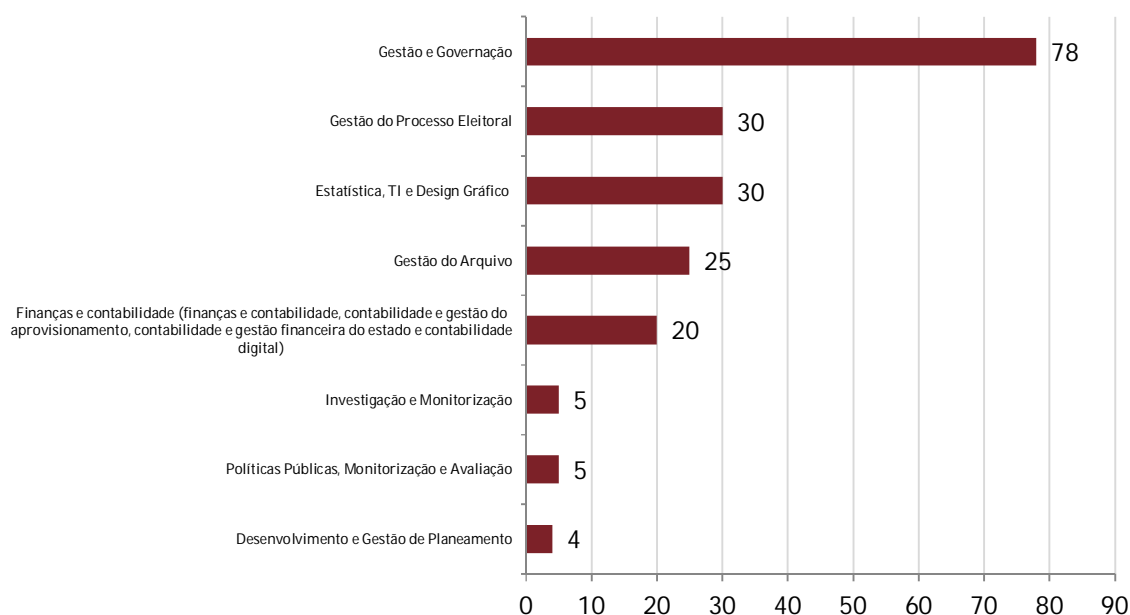
Número de formandos - Programas de desenvolvimento profissional

■ A médio prazo - 2019-2021



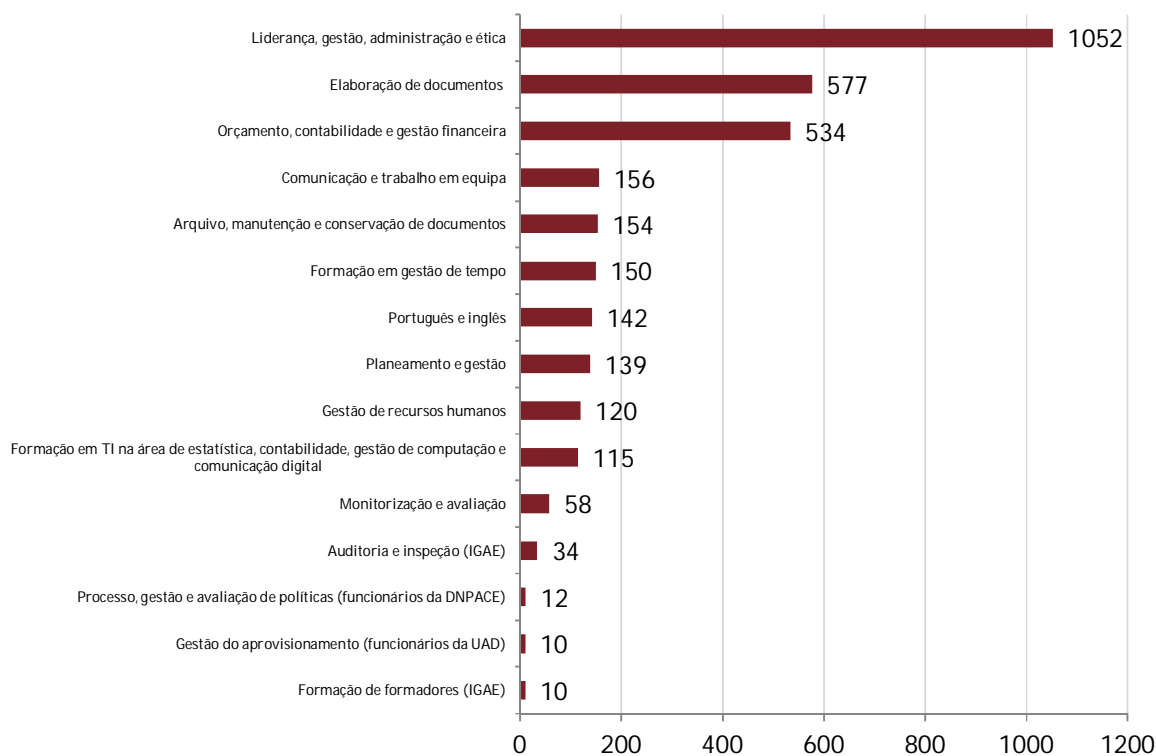
Número de colaboradores a formar - Bolsas de estudo

■ A médio prazo - 2019-2021



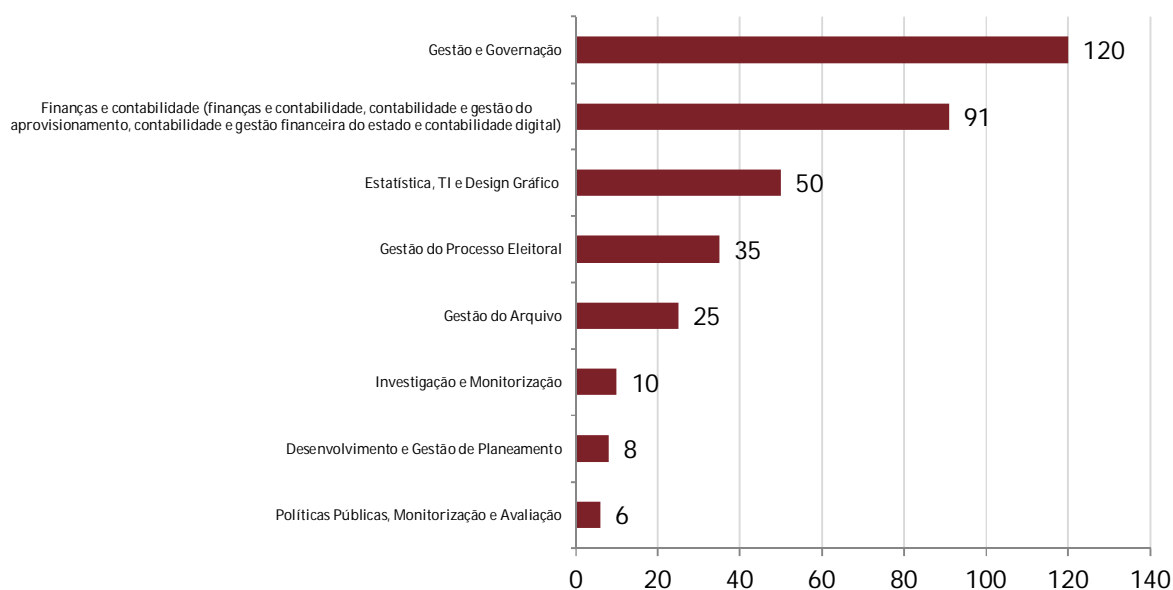
Número de formandos - Desenvolvimento profissional

■ A longo prazo - até 2030



Número de colaboradores a formar - Bolsas de estudo

■ A longo prazo - até 2030





FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

N.º	Áreas-chave de formação (desenvolvimento profissional e programas comunitários)	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018		2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021		A longo prazo até 2030	
1	Liderança, gestão, administração e ética	na	na	na	1046	37%	na	na	na	579	28%	1052	32%
1.1	Administração pública e ética (plano de formação de RH no âmbito da estrutura de pré-descentralização da administração pública)	26	26	26	78		26	12	12	12		80	
1.2	Gestão, liderança, administração pública [assegurar a formação de chefes de suku (442)]	n/d	n/d	n/d	412		n/d	n/d	n/d	224		442	
1.3	Gestão local [formação para os Chefes de Suku (442)]	50	100	200	350		50	100	50	200		300	
1.4	Gestão do desenvolvimento local e nacional (funcionários da DNPAGE)	3	2	1	6		3	3	3	6		10	
1.5	Formação para a Certificação de Grau IV (IGAE)	n/d	n/d	n/d	10		6	2	4	12		20	
1.6	Formação em liderança para gestores de nível sénior, médio e inferior (IGAE)	25	50	25	100		15	25	35	75		100	
1.7	Formação em gestão de administração pública (IGAE)	15	25	50	90		20	20	30	50		100	
2	Orçamento, contabilidade e gestão financeira	n/d	n/d	n/d	409	14%	n/d	n/d	n/d	317	16%	534	16%
2.1	Gestão financeira pública e local (formação de RH no âmbito da estrutura de pré-descentralização da administração pública)	25	25	25	75		15	10	10	25		50	
2.2	Gestão orçamental e contabilidade (formação de RH no âmbito da estrutura de pré-descentralização da administração pública)	n/d	n/d	n/d	95		40	30	30	100		200	
2.3	Gestão financeira (assegurar a formação de chefes de suku (442))	40	40	100	180		90	20	20	130		200	
2.4	Gestão orçamental e contabilidade (funcionários	n/d	n/d	n/d	5		2	1	2	5		10	



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

	da UAD)												
2.5	Gestão financeira (funcionários do STAE)	n/d	n/d	n/d	20		n/d	n/d	n/d	16		24	
2.6	Gestão da contabilidade (funcionários do STAE)	n/d	n/d	n/d	25		n/d	n/d	n/d	35		40	
2.7	Contabilidade digital e gestão financeira (funcionários do IGAE)	n/d	n/d	n/d	9		n/d	n/d	n/d	6		10	
3	Elaboração de documentos	n/d	n/d	n/d	355	13%	n/d	n/d	n/d	215	11%	577	18%
3.1	Elaboração de documentos oficiais e gestão (assegurar a formação de chefes de suku (442))	n/d	n/d	n/d	200		n/d	n/d	n/d	110		442	
3.2	Elaboração de documentos oficiais e gestão (IGAE)	25	50	20	95		30	30	20	50		60	
3.3	Elaboração de documentos oficiais (apoio à implementação do sistema de arquivo nacional)	n/d	n/d	n/d	35		n/d	n/d	n/d	40		50	
3.4	Gestão da elaboração de documentos (apoio ao sistema de arquivo em cinco distritos)	n/d	n/d	n/d	25		n/d	n/d	n/d	15		25	
4	Comunicação e trabalho em equipa	n/d	n/d	n/d	279	10%	n/d	n/d	n/d	268	13%	156	5%
4.1	Comunicação eficaz (formação de RH no âmbito da estrutura de pré-descentralização da administração pública)	na	na	na	95		na	na	na	40		50	
4.2	Trabalho em equipa (assegurar a formação de chefes de suku (442))	na	na	na	180		124	50	50	224		100	
4.3	Trabalho em equipa eficaz (funcionários da UAD)	1	2	1	4		2	1	1	4		6	
5	Formação em TI na área de estatística, contabilidade, gestão de computação e comunicação digital	25	25	50	100	4%	n/d	n/d	n/d	25	1%	115	4%
6	Gestão local de recursos humanos (formação de RH no âmbito da estrutura de pré-descentralização da administração pública)	50	50	50	150	5%	39	39	26	65	3%	120	4%
7	Português e inglês	n/d	n/d	n/d	119	4%	n/d	n/d	n/d	132	6%	142	4%
7.1	Formação nas línguas portuguesa e inglesa	n/d	n/d	n/d	9		n/d	n/d	n/d	7		12	



	(funcionários da DNPACE)												
7.2	Formação em língua portuguesa (arquivo e conservação de documentos)	n/d	n/d	n/d	85		25	50	25	100		100	
7.3	Formação em língua portuguesa (arquivo e conservação de documentos nos distritos)	n/d	n/d	n/d	25		10	5	10	25		30	
8	Planeamento e gestão	n/d	n/d	n/d	110	4%	n/d	n/d	n/d	155	8%	139	4%
8.1	Formação em planeamento e gestão do desenvolvimento local (formação de RH no âmbito da estrutura de pré-descentralização da administração pública)	25	15	10	50		15	35	25	80		50	
8.2	Gestão do planeamento para funcionários da UAD	1	1	2	4		2	2	2	4		4	
8.3	Gestão do planeamento, planeamento estratégico (funcionários da DNPACE)	2	2	2	6		2	1	3	6		10	
8.4	Desenvolvimento e gestão de planeamento (IGAE)	n/d	n/d	n/d	50		n/d	n/d	n/d	65		75	
9	Arquivo, manutenção e conservação de documentos	n/d	n/d	n/d	95	3%	n/d	n/d	n/d	101	5%	154	5%
9.1	Gestão de arquivo, manutenção e conservação de documentos	n/d	n/d	n/d	35		n/d	n/d	n/d	45		50	
9.2	Formação em gestão de arquivo	n/d	n/d	n/d	15		10	5	5	20		40	
9.3	Gestão da conservação e manutenção de documentos	n/d	n/d	n/d	20		n/d	n/d	n/d	20		40	
9.4	Sistema de gestão de arquivo (formação sobre como organizar os documentos do arquivo)	n/d	n/d	n/d	25		n/d	n/d	n/d	16		24	
10	Monitorização e Avaliação	n/d	n/d	n/d	91	3%	n/d	n/d	n/d	44	2%	58	2%
10.1	Monitorização, gestão da avaliação para o desenvolvimento local (formação de RH no âmbito da estrutura de pré-descentralização da administração pública)	n/d	n/d	n/d	74		10	10	10	30		40	

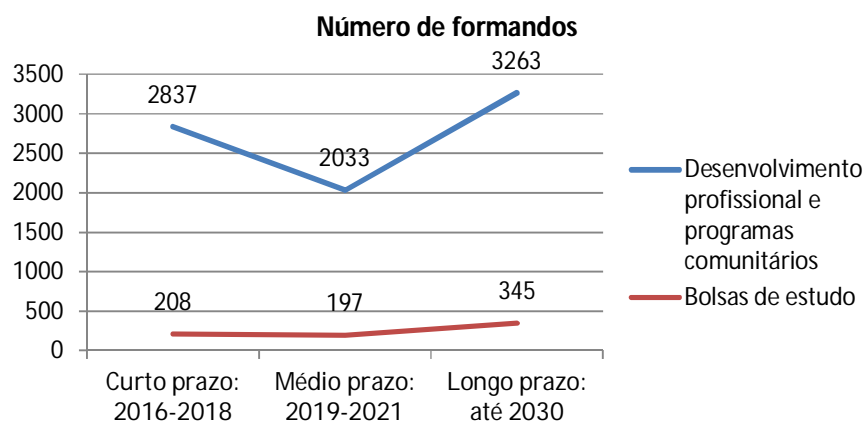


FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

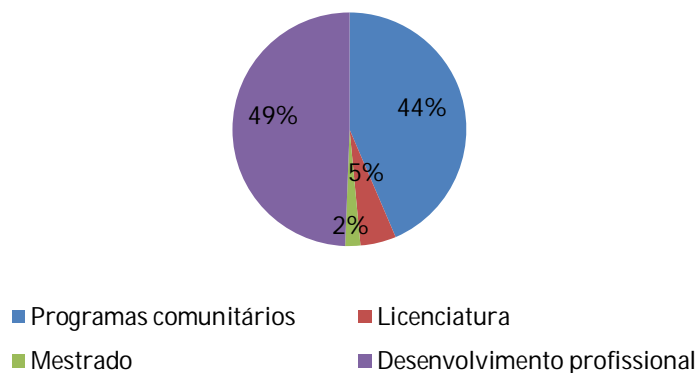
10.2	Monitorização e gestão da avaliação (funcionários da DNPAGE)	n/d	n/d	n/d	4		n/d	n/d	n/d	4		8	
10.3	Monitorização e gestão da avaliação (IGAE)	5	3	5	13		3	4	3	10		10	
11	Formação em gestão de tempo	20	10	10	40	1%	n/d	n/d	n/d	100	5%	150	5%
12	Formação de formadores (IGAE)	4	4	6	14	0.5%	4	4	4	4	0%	10	0.3%
13	Auditoria e inspeção	n/d	n/d	n/d	20	1%	9	9	9	27	1%	34	1%
13.1	Auditoria e inspeção do desenvolvimento profissional (IGAE)	n/d	n/d	n/d	8		2	3	5	10		15	
13.1	Seminário internacional	3	2	1	6		4	2	3	9		9	
13.2	Estudos comparativos (IGAE)	n/d	n/d	n/d	6		3	4	1	8		10	
14	Processo, gestão e avaliação de políticas (funcionários da DNPAGE)	n/d	n/d	n/d	5	0.2%	2	1	3	6	0%	12	0.4%
15	Gestão de aprovisionamento (funcionários da UAD)	n/d	n/d	n/d	4	0.1%	2	2	1	5	0%	10	0.3%

Evolução das necessidades de formação ao longo do tempo

Os números apresentados pelo Ministério da Administração Estatal representam não só a formação para os seus funcionários, mas também os programas comunitários realizados que contemplam formação para chefes de suku. O número de formandos apresentado abaixo inclui ambos os tipos de formação, sendo que o número total de pessoas a formar é, assim, superior ao número total de trabalhadores afetos ao Ministério da Administração Estatal durante o período 2016-2018. O Ministério prevê um aumento do número de formandos a longo prazo. São necessárias novas consultas junto do Ministério para se perceber qual o motivo deste aumento substancial das necessidades formativas a longo prazo. A formação a prestar aos seus funcionários será em grande parte por via de programas de desenvolvimento profissional, nomeadamente cursos de curta duração, *workshops* e seminários para promover a sensibilização e o conhecimento, seguido de bolsas de estudo no ensino superior (licenciatura e mestrado). Os programas comunitários consistem em programas de formação externos com o objetivo de capacitar os chefes de suku. A distribuição dos programas de formação é apresentada na tabela abaixo.



Formação a curto prazo - 2016-2018





N.º	Áreas-chave de formação	Total a curto prazo 2016-2018	Programas Comunitários	Licenciatura	Mestrado	Desenvolvimento Profissional (programas em contexto de trabalho)
1	Liderança, gestão, administração e ética	1046				
1.1	Administração pública e ética (plano de formação de RH no âmbito da estrutura de pré-descentralização da administração pública)	78				78
1.2	Gestão, liderança, administração pública (assegurar a formação de chefes de suku (442))	412	412			
1.3	Gestão local de sukus (assegurar a formação de chefes de suku (442))	350	350			
1.4	Gestão do desenvolvimento local e nacional (funcionários da DNPAGE)	6				6
1.5	Formação para a Certificação de Grau IV (IGAE)	10				10
1.6	Formação em liderança para gestores de nível sénior, médio e inferior (IGAE)	100				100
1.7	Formação em gestão de administração pública (IGAE)	90				90
2	Orçamento, contabilidade e gestão financeira	409				
2.1	Gestão financeira pública e local (formação de RH no âmbito da estrutura de pré-descentralização da administração pública)	75				75
2.2	Gestão orçamental e contabilidade (formação de RH no âmbito da estrutura de pré-descentralização da administração pública)	95				95
2.3	Gestão financeira (assegurar a formação de chefes de suku (442))	180	180			
2.4	Gestão orçamental e contabilidade (funcionários da UAD)	5				5
2.5	Gestão financeira (funcionários do STAE)	20				20
2.6	Gestão de contabilidade (funcionários do STAE)	25				25



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

2.7	Contabilidade digital e gestão financeira (funcionários do IGAE)	9				9
3	Elaboração de documentos	355				
3.1	Elaboração de documentos oficiais e gestão (assegurar a formação de chefes de suku (442))	200	200			
3.2	Elaboração de documentos oficiais e gestão (IGAE)	95				95
3.3	Elaboração de documentos oficiais (apoio à implementação do sistema de arquivo nacional)	35				35
3.4	Gestão da elaboração de documentos (apoio ao sistema de arquivo em cinco distritos)	25				25
4	Comunicação e trabalho em equipa	279				
4.1	Comunicação eficaz (formação de RH no âmbito da estrutura de pré-descentralização da administração pública)	95				95
4.2	Trabalho em equipa (assegurar a formação de chefes de suku (442))	180	180			
4.3	Trabalho em equipa eficaz (funcionários da UAD)	4				4
5	Formação em TI na área de estatística, contabilidade, gestão de computação e comunicação digital	100				100
6	Gestão local de recursos humanos (formação de RH no âmbito da estrutura de pré-descentralização da administração pública)	150				150
7	Português e inglês	119				
7.1	Formação nas línguas portuguesa e inglesa (funcionários da DNPAGE)	9				9
7.2	Formação em língua portuguesa (arquivo e conservação de documentos)	85				85
7.3	Formação em língua portuguesa (arquivo e conservação de documentos nos distritos)	25				25
8	Planeamento e gestão	110				



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

8.1	Formação em planeamento e gestão do desenvolvimento local (formação de RH no âmbito da estrutura de pré-descentralização da administração pública)	50				50
8.2	Gestão de planeamento para funcionários da UAD	4				4
8.3	Gestão de planeamento, planeamento estratégico (funcionários da DNPAGE)	6				6
8.4	Desenvolvimento e gestão de planeamento (IGAE)	50				50
9	Arquivo, manutenção e conservação de documentos	95				
9.1	Gestão de arquivo, manutenção e conservação de documentos	35				35
9.2	Formação em gestão de arquivo	15				15
9.3	Gestão da conservação e manutenção de documentos	20				20
9.4	Sistema de gestão de arquivo (formação sobre como organizar os documentos do arquivo)	25		10	6	9
10	Monitorização e Avaliação	91				
10	Monitorização, gestão da avaliação para o desenvolvimento local (formação de RH no âmbito da estrutura de pré-descentralização da administração pública)	74				74
10	Monitorização e gestão da avaliação (funcionários da DNPAGE)	4				4
10	Monitorização e gestão da avaliação (IGAE)	13				13
11	Formação em gestão de tempo	40				40
12	Formação de formadores (IGAE)	14				14
13	Auditoria e inspeção	20				
13	Auditoria e inspeção do desenvolvimento profissional (IGAE)	8				8
13	Seminário internacional	6				6
13	Estudos comparativos (IGAE)	6				6
14	Processo, gestão e avaliação de políticas (funcionários da DNPAGE)	5				5
15	Gestão de aprovisionamento (funcionários da UAD)	4				4
16	Bolsas de estudo	208				



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

16	Desenvolvimento e Gestão de Planeamento	5		2	3	
16	Políticas Públicas, Monitorização e Avaliação	6		3	3	
16	Investigação e Monitorização	7			7	
16	Gestão de Arquivo	10	na	na	na	na
17	Gestão do Processo Eleitoral	22		16	6	
17	Estatística, TI e Design Gráfico	43		36	7	
17	Finanças e contabilidade (finanças e contabilidade, contabilidade e gestão de aprovisionamento, contabilidade e gestão financeira do estado e contabilidade digital)	53		33	20	
17	Gestão e Governação	62		50	12	

Necessidades primordiais de formação

O Ministério identificou necessidades primordiais de formação nas seguintes áreas:

- Desenvolvimento e gestão de projetos
- Informação nas áreas de design gráfico e estatística
- Gestão de ativos (bens) e logística

O Ministério afirma encontrar mais dificuldades a nível de recrutamento nas seguintes áreas:

- Contabilidade e gestão financeira
- Processo e avaliação das políticas públicas
- Capacitação em questões jurídicas
- Língua portuguesa
- Aprovisionamento e gestão orçamental
- Investigação
- Contabilidade digital

Organizações doadoras

Ajuda concedida pelos doadores às seguintes áreas:

- A Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA) apoia a formação e disponibiliza bolsas de estudo nas áreas de gestão e desenvolvimento da administração pública.
- A AUSAID disponibiliza bolsas de estudo e formação em diferentes áreas, como, por exemplo, gestão do setor público.
- A Agência de Cooperação Internacional da Coreia do Sul (KOICA) apoia a formação do programa de desenvolvimento do setor público.

Dificuldades relacionadas com o desenvolvimento de competências

O MAE não salientou quaisquer dificuldades no que refere aos assuntos da formação e qualificação profissional, identificou, contudo, as seguintes necessidades de formação:

- Necessidade de formação especializada em desenvolvimento organizacional e mudança;
- Formação em políticas e procedimentos de combate à corrupção e investigação; e
- Competência e gestão de desempenho.

Plano de Formação de GDA e PNDS de Recursos Humanos Mapping em Timor-Leste

A Direção Geral de Decentralização Administrativa (GDA) e Programa Nacional de Desenvolvimento dos Sucos (PNDS) desempenham papéis importantes no Ministério da Administração Pública em processos de descentralização e desenvolvimento da comunidade. As iniciativas do governo central para impulsionar a descentralização do processo administrativo não vai ser alcançado sem capacitar os funcionários técnicos no nível sub-nacional. O desenvolvimento contínua de capacidade para funcionários de nível municipal, posto administrativo e sucros são fundamentais. Portanto, a fim de apoiar a execução e realização dos objectivos estratégicos, o GDA e PNDS identificaram as seguintes áreas de necessidades de

formação para ajudar o pessoal de construção de conhecimentos, habilidades e competências para realizar um serviço de qualidade ao público.

Abaixo está as áreas de formação fundamentais para GDA e PNDS no curto prazo, médio prazo e longo prazo (consulte a lista em anexo).

Áreas-chave de formação	Ano de 2016	Ano de 2017	Ano de 2018	2016-2018 (Curto prazo)	Ano de 2019	Ano de 2020	Ano de 2021	2019-2021 (Medio prazo)
Direção Geral do Decentralização Administrativa (DGDA)								
Gestão Finanças Publicas	na	100	25	125	25	25	25	75
Curso de Aprovisionamento	na	50	50	100	50	25	25	100
Curso de Planeamento	na	38	132	170	132	132	132	396
Monitorização e Fiscalização	na	42	21	63	21	21	21	63
Modernização Administrativa	na	na	142	142	142	141	141	424
Administração Escritório	na	na	37	37	37	36	36	109
Sistema Arquivamento	na	na	29	29	29	28	28	85
Protocolo, Media e Comunicação	na	na	84	84	84	83	83	250
Formação Carácter Humana (Liderança)	na	na	121	121	121	121	120	362
Gestão Património e Serviço logístico	na	110	94	204	93	93	93	279
Gestão e Supervisão Projeto, desenho e estimação de custo	na	24	12	36	12	na	na	12
Língua Portuguesa	na	na	96	96	96	95	95	286
Língua tetum	na	na	96	96	96	95	95	286
Educação Cívica e Campanha sobre descentralização administrativa	na	na	150	150	150	150	150	450
Formação para secretaria dos cargos de chefia	na	na	29	29	29	28	28	85
Formação administração de sucos "preenchimento livro 14" utilizado na administração de sucos	na	na	823	823	823	823	823	2469
Programa Nacional do								

Desenvolvimento Sucos (PNDS)								
Formação técnica na área de desenvolvimento do programa de retorno da economia básica (PREB)	na	35	41	76	42	42	42	126
Formação técnica na área especializada do sistema de canalização de água potável, instalação de eletricidade/painel solar, gestão e supervisão da qualidade do projeto	na	35	33	68	na	na	na	0
Formação técnica na área especializada para a construção de estradas e sistema de água potável	na	12	18	30	na	na	na	0
Formação na área de TIC focado na gráfica e desenho de site, Windows Server Advance & Red Head, governação electrónica e aplicação de relatório de MIS	na	na	11	11	11	na	na	11
Formação gestão património e serviço logístico	na	na	17	17	na	na	na	0
Formação gestão orçamento e arquivo de documento - implementação projeto de PDNS nos sucos	na	na	608	608	608	608	607	1823
Formação língua Inglesa e Portuguesa	na	31	31	62	31	na	na	31
Formação na área de monitorização e avaliação do projeto comunitário	na	na	10	10	10	na	na	10

2.12. MINISTÉRIO DO INTERIOR

O Ministério do Interior tem como função coordenar, avaliar e elaborar políticas para assuntos relacionados com segurança pública, investigação criminal e migração. Com base no Plano Anual de 2015 (Livro 2), a Secretaria de Estado da Segurança (atualmente Ministério do Interior) apresentou um quadro de pessoal para 2015 estimado em cerca de 1659 colaboradores, dos quais 1495 são funcionários permanentes, 69 correspondem a gestores e 39 correspondem a vagas cujo recrutamento se encontra em curso. As contratações previstas para 2016-2018 equivalem a cerca de 56 funcionários.

Para realizar e alcançar os seus objetivos estratégicos, o Ministério do Interior identificou as seguintes áreas de formação e qualificação para o seu pessoal:

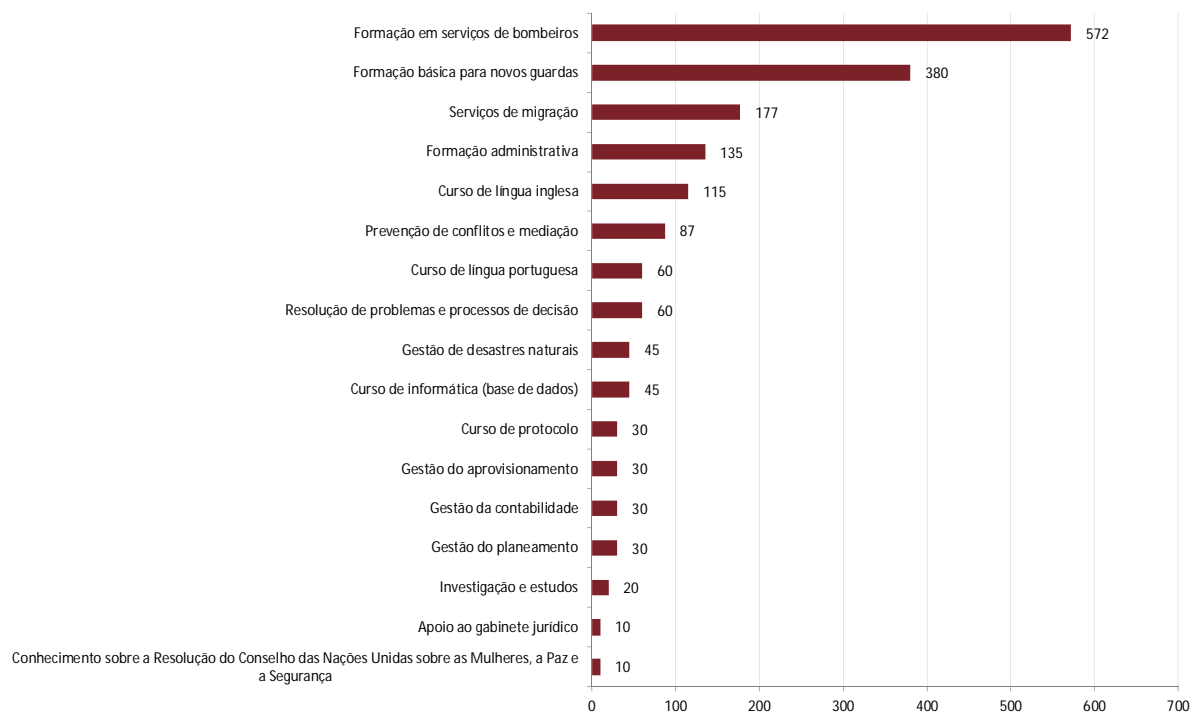
- Formação em serviços de bombeiros
- Formação básica para novos guardas
- Serviços de migração
- Curso de língua portuguesa
- Resolução de problemas e processos de decisão
- Gestão de desastres naturais
- Curso de informática (base de dados)
- Conhecimentos sobre as Nações Unidas
- Conselho de Segurança sobre as Mulheres, a Paz e a Segurança
- Formação administrativa
- Curso de língua inglesa
- Prevenção de conflitos e mediação
- Curso de protocolo
- Gestão do aprovisionamento
- Gestão da contabilidade
- Gestão do planeamento
- Investigação e estudos
- Apoio ao gabinete jurídico

Distribuição das necessidades formativas

O Ministério do Interior apresentou a seguinte distribuição global do número de candidatos a formar para o período imediato de 2016-2018, para o período a médio prazo 2019-2021 e para o período a longo prazo, até ao ano de 2030. Os dados apresentados incluem formação por via de programas de desenvolvimento profissional [formação em contexto de trabalho, oficinas (*workshops*), cursos de curta duração, seminários, etc.], e programas do ensino superior, tanto a nível de licenciatura, como mestrado.

Número de colaboradores a formar

■ A curto prazo - 2016-2018



Número de colaboradores a formar

■ A médio prazo - 2019-2021



Número de colaboradores a formar

■ A longo prazo - até 2030





N.º	Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018		2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021		A longo prazo Até 2030	
1	Formação em serviços de bombeiros	228	164	180	572	31%	157	183	209	549	43%	1085	35%
1.1	Formação de formadores na Indonésia	5	5	5	15		5	5	5	15		30	
1.2	Formação de formadores em Portugal	5	5	5	15		5	5	5	15		30	
1.3	Estudos comparativos na Indonésia	3	4	5	12		7	8	9	24		0	
1.4	Formação para o Grupo Operacional de Intervenção (GOI)	35	40	45	120		40	45	50	135		255	
1.5	Formação avançada para bombeiros	40	45	50	135		40	50	60	150		285	
1.6	Formação específica para operações de intervenção (busca e salvamento, desencarceramento, resgate marítimo, materiais perigosos, estruturas desmoronadas)	60	65	70	195		60	70	80	210		405	
1.7	Formação específica para bombeiros das corporações municipais de bombeiros	80	0	0	80		0	0	0	0		80	
2	Formação básica para novos guardas	250	60	70	380	21%	50	60	70	180	14%	560	18%
3	Serviços de migração	89	44	44	177	10%	0	0	0	0	0%	165	5%
3.1	Investigação na área dos serviços de migração	15	0	0	15		0	0	0	0		15	
3.2	Seminário na área dos serviços de	30	0	0	30		0	0	0	0		30	



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

	imigração												
3.3	Formação na área dos serviços de migração (SEF-Portugal)	4	4	4	12		0	0	0	0		0	
3.4	Formação básica para funcionários dos serviços de migração	40	40	40	120		0	0	0	0		120	
4	Formação administrativa	85	25	25	135	7%	25	25	25	75	6%	210	7%
4.1	Formação administrativa técnica	30	0	0	30		0	0	0	0		30	
4.2	Gestão da administração geral	25	25	25	75		25	25	25	75		150	
4.3	Formação técnica em gestão de escritório	30	0	0	30		0	0	0	0		30	
5	Curso de língua inglesa	70	20	25	115	6%	15	20	25	60	5%	175	6%
5.1	Curso de língua inglesa	40	20	25	85		15	20	25	60		145	
5.2	Nível intermédio de inglês na área dos serviços de migração	30	0	0	30		0	0	0	0		30	
6	Prevenção de conflitos e mediação	32	25	30	87	5%	20	25	30	75	6%	162	5%
6.1	Curso de prevenção de conflitos	15	20	25	60		15	20	25	60		120	
6.2	Curso técnico de mediação no diálogo comunitário	5	5	5	15		5	5	5	15		30	
6.3	Prevenção de conflitos para Coordenadores, Pontos Focais e Mediadores Nacionais	12	0	0	12		0	0	0	0		12	
7	Curso de língua portuguesa	15	20	25	60	3%	15	20	25	60	5%	120	4%
8	Resolução de problemas e processos de tomada de decisão	20	20	20	60	3%	20	20	20	60	5%	120	4%
9	Gestão de desastres naturais	10	15	20	45	2%	15	20	25	60	5%	105	3%
10	Curso de informática (base de dados)	15	15	15	45	2%	10	10	10	30	2%	75	2%



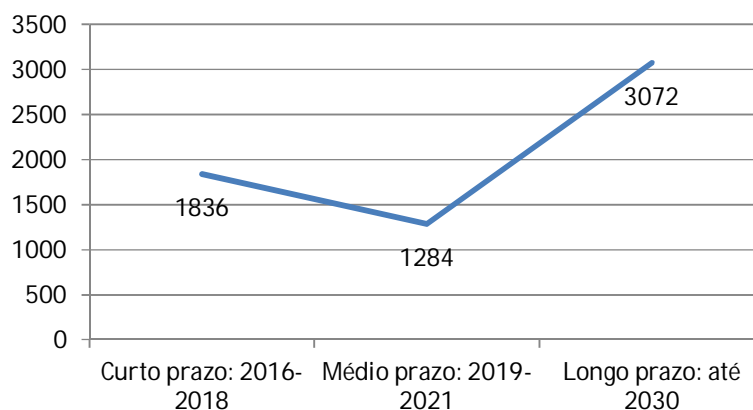
FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

11	Curso de protocolo	5	10	15	30	2%	5	10	15	30	2%	60	2%
12	Gestão do aprovisionamento	10	10	10	30	2%	10	10	10	30	2%	60	2%
13	Gestão da contabilidade	10	10	10	30	2%	10	10	10	30	2%	60	2%
14	Gestão do planeamento	10	10	10	30	2%	10	10	10	30	2%	60	2%
15	Investigação e estudos	7	7	6	20	1%	5	5	5	15	1%	35	1%
15.1	Pesquisa, análise e elaboração de relatórios	5	5	5	15		5	5	5	15		30	
15.2	Curso na área da investigação	2	2	1	5		0	0	0	0		5	
16	Apoio ao gabinete jurídico	10	0	0	10	1%	0	0	0	0	0%	10	0%
17	Conhecimento sobre a Resolução do Conselho das Nações Unidas sobre as Mulheres, a Paz e a Segurança	10	0	0	10	1%	0	0	0	0	0%	10	0%

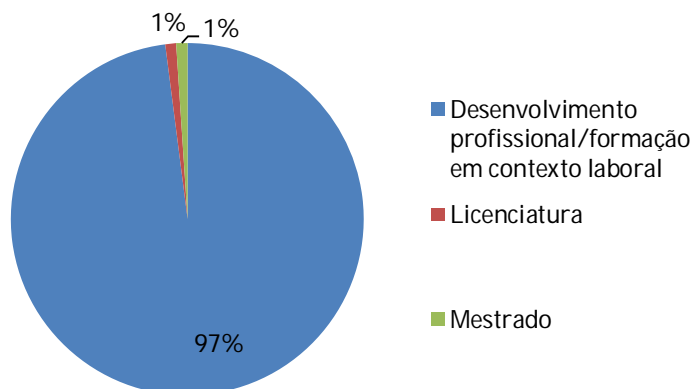
Evolução das necessidades de formação ao longo do tempo

Os dados fornecidos pelo Ministério do Interior evidenciam uma descida do número de colaboradores a formar do curto para o médio prazo, seguido de um aumento no período a longo prazo. Note-se que os dados revelam um aumento de 139 % em relação ao número de formandos previsto do curto para o longo prazo, o que representa mais do dobro em relação ao número do período mais imediato. A tabela acima indica que algumas áreas de formação terão zero formandos no período a médio prazo, voltando a ser ministrada no período a longo prazo, em muitos casos, com um número de formandos previsto equivalente ao do período a curto prazo. Para melhor se compreender esta tendência, é necessária uma nova consulta junto do Ministério, embora se possa inferir em relação ao período curto-médio prazo que o Ministério pretende formar um número considerável de colaboradores no período imediato, os quais constituam mão-de-obra qualificada a médio prazo. Em relação à tipologia da formação a ministrar, os dados indicam, consoante gráfico abaixo, que as necessidades formativas para o período imediato de 2016-2018 serão colmatadas por via de desenvolvimento profissional, nomeadamente através de programas de formação em contexto de trabalho, tais como seminários, *workshops*, cursos de curta duração, etc.

Número de colaboradores a formar



Formação a curto prazo: 2016-2018





N.º	Áreas-chave de formação	Total período imediato 2016-2018	Licenciatura	Mestrado	Desenvolvimento profissional/ formação em contexto de trabalho
1	Formação em serviços de bombeiros	572			
1.1	Formação de formadores na Indonésia	15			15
1.2	Formação de formadores em Portugal	15			15
1.3	Estudo comparativo na Indonésia	12			12
1.4	Formação para o Grupo Operacional de Intervenção (GOI)	120			120
1.5	Formação avançada para bombeiros	135	4		131
1.6	Formação específica para operações de intervenção (busca e salvamento, desencarceramento, resgate marítimo, materiais perigosos, estruturas desmoronadas)	195			195
1.7	Formação específica para bombeiros das corporação municipais de bombeiros	80			80
2	Formação básica para novos guardas	380			380
3	Serviços de migração	177			
3.1	Investigação na área dos serviços de migração	15		2	13
3.2	Seminário na área dos serviços de imigração	30			30
3.3	Formação na área dos serviços de migração (SEF-Portugal)	12			12
3.4	Formação básica para funcionários dos serviços de migração	120			120
4	Formação administrativa	135			
4.1	Formação administrativa técnica	30			30
4.2	Gestão da administração geral	75		6	69
4.3	Formação técnica em gestão de escritório	30			30
5	Curso de língua inglesa	115			
5.1	Curso de língua inglesa	85	2	2	81



5.2	Nível intermédio de inglês na área dos serviços de migração	30			30
6	Prevenção de conflitos e mediação	87			
6.1	Curso de prevenção de conflitos	60	2		58
6.2	Curso técnico de mediação no diálogo comunitário	15			15
6.3	Prevenção de conflitos para Coordenadores, Pontos Focais e Mediadores Nacionais	12			12
7	Curso de língua portuguesa	60			60
8	Resolução de problemas e processos de decisão	60			60
9	Gestão de desastres naturais	45	4		41
10	Curso de informática (base de dados)	45			45
11	Curso de protocolo	30	5		25
12	Gestão do aprovisionamento	30	4	2	24
13	Gestão da contabilidade	30		6	24
14	Gestão do planeamento	30		6	24
15	Investigação e estudos	20			
15.1	Pesquisa, análise e elaboração de relatórios	15			15
15.2	Curso na área da investigação	5			5
16	Apoio ao gabinete jurídico	10		2	8
17	Conhecimento sobre a Resolução do Conselho das Nações Unidas sobre as Mulheres, a Paz e a Segurança	10			10

Necessidades primordiais de formação

O Ministério do Interior identificou as seguintes necessidades primordiais para a formação e qualificação dos seus colaboradores:

- Língua inglesa
- Formação em liderança e constituição de equipas
- Formação em liderança na área dos serviços de migração
- Formação em auditoria de fraudes
- Formação em construção da paz

Em relação a dificuldades de recrutamento, o Ministério destacou as seguintes áreas de conhecimento:

- Prevenção de conflitos na comunidade
- Proteção civil
- Migração
- Competências técnicas para bombeiros

Organizações Doadoras

O Ministério recebeu apoio da ONU Mulheres (*UN Women*) e da Organização Internacional para as Migrações (OIM)

Dificuldades relacionadas com a formação e desenvolvimento de competências

Apesar de a realização da formação em Timor-Leste ser mais económica, esta opção não se revela muito eficaz pelas seguintes razões:

- Os funcionários têm muitas vezes de dar precedência ao seu trabalho em detrimento da formação;
- O professor/formador não tem conhecimentos nem experiência suficientes sobre a matéria;
- As instalações onde decorrem as formações organizadas pelo governo não possuem os recursos necessários ou as infraestruturas adequadas;
- A comissão organizadora não tem capacidade para organizar a formação.
- Quando a formação é ministrada no estrangeiro, os formandos conseguem gerir melhor o seu tempo, concentrando-se na formação. No entanto, também existem desvantagens nesta opção, trata-se de uma via dispendiosa, os colaboradores têm falta de autoconfiança e falta de compromisso na aplicação dos conhecimentos adquiridos no local de trabalho.
- Com base na experiência da formação ministrada na Indonésia, o Ministério aponta uma necessidade de os colaboradores se comprometerem a tirarem partido da oportunidade formativa no seu todo e no seu máximo com vista a aquisição de conhecimento e à aplicação das novas competências no local de trabalho aquando do seu regresso. O Ministério acredita que a entidade local também desempenha um papel fulcral na preparação dos funcionários para a

formação no estrangeiro, nomeadamente no que respeita à forma como podem tirar o melhor proveito das oportunidades e de gerirem bem o tempo disponível para o efeito.

2.13. SECRETARIA DE ESTADO PARA A POLÍTICA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E EMPREGO (SEPFOPE)

A Secretaria de Estado para a Política de Formação Profissional e Emprego (SEPFOPE) é responsável por apoiar o Ministro de Estado, Coordenador dos Assuntos Económicos (MECAE) na elaboração, implementação e supervisão das políticas gerais das áreas do trabalho, formação profissional e emprego.

No âmbito da execução e cumprimento dos objetivos estratégicos, a Secretaria de Estado identificou necessidades de formação nas áreas mapeadas na tabela abaixo, com vista ao desenvolvimento do conhecimento e competências do pessoal, dividindo-as em duas categorias:

- Aumento da capacidade dos funcionários da SEPFOPE;
- Desenvolvimento da capacidade dos centros de formação acreditados e fornecimento de qualificação aos jovens nas diferentes comunidades Timor-Leste.

Na tabela abaixo são apresentadas as necessidades de formação para o desenvolvimento da capacidade organizacional da SEPFOPE, sendo o plano de formação para os jovens das comunidades apresentado na parte final do presente perfil.

Formação no Sistema de Ensino e Formação Técnico-Profissional (EFTP)	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologias de investigação, visando conhecer as necessidades da indústria – programas de estágio [para os colaboradores da Direção Nacional da Formação Profissional (DNAFOP) e do Instituto Nacional de Desenvolvimento da Mão-de-Obra (INDMO)]; • Programa de estudos comparativos [EFTP e relação com a indústria para os colaboradores da DNAFOP, INDMO e DNRT (Direção Nacional da Relação do Trabalho)]; • Formação na área de EFTP a nível de Diploma II, Licenciatura e Mestrado [para os colaboradores e diretores dos Centros de Formação Acreditada (CFA), DNAFOP e INDMO]; • Programa de desenvolvimento de recursos de avaliação e aprendizagem (Dept. de Qualificação em áreas relevantes do Ensino Técnico-Profissional).
Português e Inglês	Desenvolver competências comunicativas para que os colaboradores possam comunicar em inglês e português com facilidade, sem necessidade de recorrer a tradutores.
Falar em público, correspondência, etc.	Desenvolver competências de expressão oral para falar em público, correspondência, sistemas de arquivo e gestão

	administrativa.
Desenvolvimento de competências em criação da própria empresa e auto-emprego	Reforçar a capacidade das organizações de formação profissional que possam apoiar os membros das comunidades a criar o seu próprio emprego ou a iniciar o seu próprio negócio.
Técnicas de aconselhamento	Formação com vista a aumentar as competências dos colaboradores da Direcção Nacional de Emprego (DNE), da Direcção Nacional de Formação Profissional (DNAFOP), do Instituto Nacional de Desenvolvimento de Mão de Obra (INDMO) e da Direcção Nacional da Relação do Trabalho (DNRT) para oferecer aconselhamento à camada jovem relativamente a formação e serviços disponíveis.
Conceção, planeamento e realização de auditorias	Desenvolvimento profissional dos colaboradores da SEPFOPE por forma a melhorar a conceção e planeamento das auditorias e a conduzir as mesmas de forma eficiente.
Área de Informática (criação de bases de dados)	Desenvolvimento de conhecimentos do programa Nvivo/outras programas de estatística e do programa MS Access para bases de dados, dirigido aos colaboradores da DNIMT e SEPFOPE.
Coordenar centros de formação para as competições para jovens	Participação de Timor-Leste no Concurso de Competências Nacionais a nível regional e mundial [Associação das Nações do Sudeste Asiático (ASEAN)].
Serviços de segurança, higiene e saúde (para que os colaboradores da Inspeção Geral do Trabalho (IGT) possam conduzir o seu trabalho de campo de forma eficiente)	Formação com foco em serviços de segurança, higiene e saúde no trabalho.
Engenharia civil, <i>software</i> de análise de desenho de estruturas, teste de asfalto, desenho de estradas (<i>Land Desktop</i>), levantamento topográfico e laboratório (LB3)	Desenvolvimento de conhecimentos na área de estudo de terrenos para a construção de estradas.
Conceção, planeamento e condução de ações de monitorização e avaliação	Formação para desenvolvimento de capacidade dos colaboradores da DNAPMA em termos de gestão do planeamento, monitorização e avaliação.
Mediação e relações com a indústria (para os funcionários da DNR)	Capacitação dos colaboradores da DNRT para a mediação e relações com a indústria; formação em técnicas de diálogo e educação no trabalho.
Área das disputas laborais (processo de arbitragem)	Aumentar a capacidade e conhecimentos dos funcionários do SACNT em relação a disputas laborais (arbitragem) visando a condução de processos transparentes de disputa laboral entre

	empregados e empregadores.
Participação em Conferência Internacional (organizada pela OIT para Apresentação de Resultados)	Participação na conferência internacional organizada pela OIT em Genebra. Os funcionários do IGT e da DNRT participam na conferência para ganhar experiência.
Contabilidade e gestão financeira	Formação no domínio dos serviços administrativos, contabilidade e gestão financeira.
Área do Direito	Desenvolvimento profissional dos colaboradores do SEPFOPE através de formação na área de Direito.

Distribuição das necessidades de formação

A SEPFOPE apresentou a seguinte distribuição de candidatos a formar, por áreas de formação, no período imediato de 2016-2018, no período a médio prazo 2019-2021 e no período a longo prazo, até 2030.

Número de colaboradores a formar

■ A curto prazo: 2016-2018



Número de colaboradores a formar

■ A médio prazo: 2019-2021



Número de colaboradores a formar

■ A longo prazo: até 2030



No.	Área-chave de formação	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	A curto prazo 2016-2018		Ano 2019	Ano 2020	Ano 2021	A médio prazo 2019-2021	A longo prazo Até 2030		
1	Inglês e Português	194	159	87	440	28%	0	112	20	132	21%	120	19%
1.1	Curso de formação em inglês e português	50	60	40	150		0	50	0	50		20	
1.2	Inglês e Português (nível elementar)	80	44	0	124		0	50	0	50		40	
1.3	Português (nível elementar)	50	40	32	122		0	0	20	20		40	
1.4	Inglês e Português (IGT, DNRT)	14	15	15	44		0	12	0	12		20	
2	Falar em público, correspondência, etc.	120	60	60	240	15%	0	50	0	50	8%	60	10%
3	Informática (criação de bases de dados)	18	18	20	56	4%	0	0	20	20	3%	20	3%
4	Conhecimento em técnicas de aconselhamento	40	40	20	100	6%	20	20	20	60	9%	100	16%
5	Formação no sistema de EFTP	85	80	78	243	15%	66	66	61	193	30%	173	28%
5.1	Metodologias de investigação para conhecimento das necessidades da indústria - programa de estágio (DNAFOP, INDMO)	15	10	10	35		10	10	10	30		35	
5.2	Programa de estudos comparativos (EFTP e relação com a indústria para os colaboradores da DNAFOP, do INDMO e da DNRT)	20	20	25	65		20	20	25	65		30	
5.3	Formação na área de EFTP a nível de Diploma II, Licenciatura e Mestrado (colaboradores e diretores dos CFA, DNAFOP e INDMO)	20	20	20	60		30	20	20	70		60	
5.4	Desenvolvimento dos conhecimentos e capacidade na área do EFTP (colaboradores do INDMO e da DNAFOP)	20	20	15	55			10		10		30	



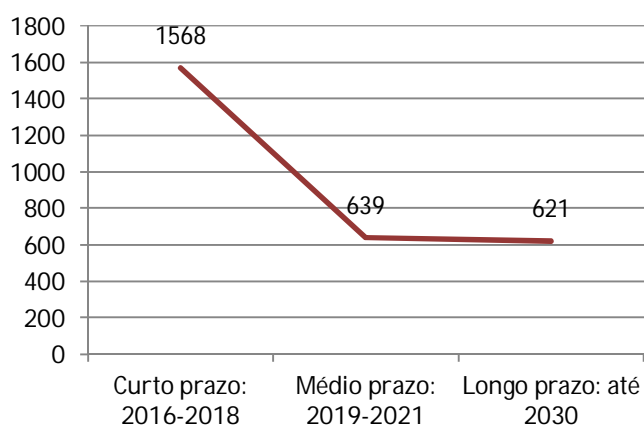
FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

5.5	Programa de desenvolvimento de recursos de avaliação e aprendizagem (Dept. de Qualificação em áreas relevantes do EFTP).	10	10	8	28		6	6	6	18		18	
6	Conceção, planeamento e realização de auditorias	20	20	20	60	4%	0	20	0	20	3%	15	2%
7	Conceção, planeamento e condução de ações de M&A	20	0	10	30	2%	0	10	0	10	2%	20	3%
8	Desenvolvimento de competências em criação da própria empresa e auto-emprego	50	50	80	180	11%	0	15	0	15	2%	10	2%
9	Serviços de segurança, higiene e saúde (para que os colaboradores da Inspeção Geral do Trabalho (IGT) possam conduzir o seu trabalho de campo de forma eficiente)	20	10	10	40	3%	0	15	0	15	2%	20	3%
10	Contabilidade e gestão financeira	4	5	8	17	1%	0	4	0	4	1%	6	1%
11	Direito	2	4	6	12	1%	0	10	0	10	2%	5	1%
12	Participação na conferência internacional (organizada pela OIT para Apresentação de Resultados)	6	8	8	22	1%	0	10	0	10	2%	8	1%
13	Engenharia civil, software de análise de desenho de estruturas, teste de asfalto, desenho de estradas (<i>land desktop</i>), levantamento topográfico e laboratório (LB3)	10	15	10	35	2%	10	10	0	20	3%	10	2%
14	Mediação e relações com a indústria (colaboradores da DNRT)	8	8	8	24	2%	0	8	0	8	1%	6	1%
15	Disputas Laborais (processos de arbitragem)	8	8	8	24	2%	4	4	4	12	2%	8	1%
16	Coordenação de centros de formação para concursos de jovens	15	15	15	45	3%	20	20	20	60	9%	40	6%

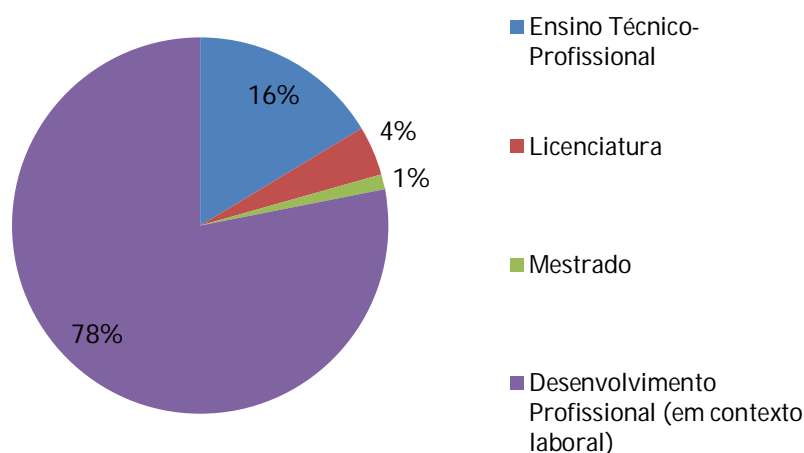
Evolução das necessidades de formação ao longo do tempo

O número de colaboradores a formar desce abruptamente do período a curto prazo para o período a médio prazo, mantendo-se relativamente estável a partir daí. Relativamente à tipologia da formação para o período imediato de 2016-2018, os dados mostram que a SEPFOPE planeia adotar uma combinação de tipos de formação para os seus colaboradores, de acordo com a distribuição apresentada no gráfico que se segue.

Número de colaboradores a formar



Formação a curto prazo: 2016-2018



No.	Área-chave de formação	A curto prazo 2016-2018	Ensino Técnico- Profissional	Licenciatura	Mestrado	Desenvolvimento profissional (formação em contexto laboral)
1	Inglês e Português	440				
1.1	Curso de formação em inglês e português	150				150
1.2	Inglês e Português (nível elementar)	124				124
1.3	Português (nível elementar)	122				122
1.4	Inglês e Português (IGT, DNRT)	44				44
2	Falar em público, correspondência, etc.	240				240
3	Informática (criação de bases de dados)	56				56
4	Conhecimento em técnicas de aconselhamento	100				100
5	Formação no sistema de EFTP	243				
5.1	Metodologias de investigação para conhecimento das necessidades da indústria - programa de estágio (DNAFOP, INDMO)	35				35
5.2	Programa de estudos comparativos (EFTP e relação com a indústria para os colaboradores da DNAFOP, do INDMO e da DNRT)	65				65
5.3	Formação na área de EFTP a nível de Diploma II, Licenciatura e Mestrado (colaboradores e diretores dos CFA, DNAFOP e INDMO)	60	20 (Diploma II)	20	20	
5.4	Desenvolvimento dos conhecimentos e capacidade na área do EFTP (colaboradores do INDMO e da DNAFOP)	55	20	35		
5.5	Programa de desenvolvimento de recursos de avaliação e aprendizagem (Dept. de Qualificação em áreas relevantes do EFTP).	28	28			



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

6	Conceção, planeamento e realização de auditorias	60				60
7	Conceção, planeamento e condução de ações de M&A	30				30
8	Desenvolvimento de competências em criação da própria empresa e auto-emprego	180	Formação para HIN, BIN KIN (180)			
9	Serviços de segurança, higiene e saúde (para que os colaboradores da Inspeção Geral do Trabalho (IGT) possam conduzir o seu trabalho de campo de forma eficiente)	40				40
10	Contabilidade e gestão financeira	17	9			8
11	Direito	12		12		
12	Participação na conferência internacional (organizada pela OIT para Apresentação de Resultados)	22				22
13	Engenharia civil, software de análise de desenho de estruturas, teste de asfalto, desenho de estradas (<i>land desktop</i>), levantamento topográfico e laboratório (LB3)	35				35
14	Mediação e relações com a indústria (colaboradores da DNRT)	24				24
15	Disputas Laborais (processos de arbitragem)	24				24
16	Coordenação de centros de formação para concursos de jovens	45				45

Necessidades primordiais de formação

A SEPFOPE identificou as seguintes necessidades primordiais de formação para o desenvolvimento das competências dos seus funcionários e cumprimento do seu mandato:

- Desenvolvimento dos conhecimentos e competência dos colaboradores da SEPFOPE em língua inglesa e portuguesa, gestão administrativa e financeira, auditorias e TI (bases de dados, áreas específicas relativas a FPTP, IGT, DNRT, etc.);
- Reforço dos centros de formação acreditados e registados nas comunidades de forma a fornecer qualificações de nível técnico aos jovens de Timor-Leste nas áreas de construção geral, hotelaria, turismo e soldadura;
- Ampliação da capacidade dos formadores através do Certificado de nível III, IV, Diploma II, Licenciatura e Mestrado.

De acordo com a própria, a SEPFOPE encontra dificuldades do recrutamento de pessoal na área jurídica que lide com as políticas relativas à mediação e arbitragem, monitorização e avaliação. No momento não existem formadores preparados ou qualificados para ministrar formação nos centros de formação nas seguintes áreas: mar (petróleo e gás), equipamentos pesados, aviação e outras.

Organizações doadoras

Neste momento, a SEPFOPE recebe apoio do Banco Asiático para o Desenvolvimento (ADB) na capacitação dos centros de formação, o qual se prevê até 2017.

Formação para o reforço dos centros de formação acreditados e qualificação técnica de nível nacional nas comunidades dirigida aos jovens de Timor-Leste

Área de formação	Nível de Certificação (EFTP)	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	A curto prazo 2016-2018	Ano 2019	Ano 2020	Ano 2021	A médio prazo 2019-2021	A longo prazo Até 2030
Construção civil - geral		380	380	380	1140	380	380	380	1140	3400
Construção civil - área de eletricidade	I, II, III	188	188	188	564	188	188	188	564	3000
Construção civil - área de carpintaria	I, II, III	188	188	188	564	188	188	188	564	3000
Construção civil - área de canalização	I, II, III	188	188	188	564	188	188	188	564	3000
Construção civil - pedreiros	I, II, III	188	188	188	564	188	188	188	564	3750
Iniciação à Soldadura		100	100	100	300	100	80	80	260	2400
Soldadura	I, II, III	188	188	188	564	188	160	160	508	1800
Setor automóvel	I, II, III	94	94	94	282	94	84	84	262	1800
Refrigeração (AC)	I, II	94	94	94	282	94	84	84	262	900
Setor de motociclos	I, II, III	94	94	94	282	94	84	84	262	120
Área da hotelaria: Restaurante, Bar, Limpeza, Cozinha	I, II, III	517	517	517	1551	517	462	462	1441	4800
Área da hotelaria: Guia Turísticos	I, II	35	35	35	105	35	35	35	105	300



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Área da hotelaria: Pastelaria	I	20	20	20	60	20	20	20	60	450
Administração e Finanças	I, II, III, IV	280	280	280	840	200	200	200	600	600
Área de Informática	I, II	160	160	160	480	160	160	160	480	600
Área da Costura - geral	I, II	160	160	160	480	100	100	100	300	600
Área de atendimento ao cliente e serviços de vendas	I, II	45	45	45	135	40	40	40	120	1200
Formação para Operador de Máquinas Pesadas (retroescavadoras, escavo-carregadoras, camiões de carga, etc.)	na	60	60	60	180	60	60	60	180	600
Formação em Mecânica de Máquinas Pesadas (retroescavadoras, escavo-carregadores, camiões de carga, etc.)	na	20	20	20	60	20	20	20	60	400
Naval (Tripulação) especialmente para Capitão e Mecânico de barcos) AFF, ANTD, ATTD	na	35	35	35	105	35	35	20	90	600
Hotelaria (dentro dos navios), incluindo formação em contexto de trabalho (estrangeiro)	Diploma I, II	80	100	100	280	100	100	100	300	2000
Área de Hotelaria e Viagem, incluindo formação em contexto laboral (estrangeiro)	Diploma I, II	70	70	70	210	70	70	30	170	600
Formação na área do Petróleo e Gás, Ex. Perfuração	III, IV	50	50	50	150	50	50		100	300
Formação na área marítima (Pesca)	I, II	30	30	30	90	30	30		60	400
Área da Agricultura - geral	I, II, III, IV	195	195	195	585	195	195	30	420	1800
Pedreiros (especificamente na preparação da pedra natural, polir, etc.)	na	20	20	20	60	20	20	20	60	300



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Formação itinerante, área geral da construção em 12 Municípios	na	640	640	640	1920	640	640	480	1760	6000
Pedreiro (laterite e solos não lateríticos)	I, II, III	135	135	135	405	115	115	60	290	800
Produtos locais/ BAMBU, Rattan (formação comunitária)	na	60	60	60	180	60	60	20	140	200
Área do Protocolo	na	45	45	45	135	45	45	20	110	140
Área da Aviação (Tripulação: hospedeira de bordo)	na	90	90	90	270	90	90	20	200	800
Formação em coreano para candidatos a trabalho na Coreia do Sul	na	1700	2000	2250	5950	1700	1700	3000	6400	35000
Reforço profissional de Graduados através de formação em contexto laboral (nas áreas: Construção geral, Soldadura, Mecânica, Hotelaria, etc.) (formação em território nacional)	na	2500	2500	2500	7500	2500	2500	1000	6000	10000
Formação para capacitação de jovens na área da Saúde Comunitária	na	20	20	20	60	20	20		40	200
Formação de Formadores: Certificado III, IV, Formação e Avaliação III e Formação e Avaliação IV, Eletricidade II, Pedreiro III, Canalização III, Carpintaria III, Soldadura III e outras áreas específicas.	II, III, IV	175	175	175	525	175	175	20	370	400



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Desenvolvimento profissional dos formadores através de atualizações técnicas em cada uma das áreas relevantes. Diploma II e Bacharelato (ensino superior <i>online</i>) no Plano do EFTP	Diploma II e Bacharelato (Ensino Superior à distância)	30	30	60	120	30	30	20	80	100
Formação em contexto laboral na área de hotelaria	na	50	80	100	230	50	50		100	450
Total		8924	9274	9574	27772	8779	8646	7561	24986	92810

2.14. MINISTÉRIO DA SAÚDE

O Plano Estratégico Nacional de Saúde 2011-2030 oferece uma análise detalhada do setor da saúde em Timor-Leste. O Plano fornece informação sobre os serviços de saúde nacionais atuais e tem como objetivo fornecer um quadro de orientação para o Ministério da Saúde para que este se foque nas áreas exigidas. De acordo com as determinações do referido documento, estava previsto o desenvolvimento de um plano integral de recursos humanos, detalhando todas as lacunas em termos de pessoal, oportunidades de formação e recrutamento necessário por unidade de saúde e por serviço, com especial enfoque nos serviços distritais de saúde. O Plano Nacional do Setor da Saúde apresentava o seguinte plano de recrutamento para o Ministério no período entre 2002-2010.

	2002	2004	2006	2008	2010
Médicos-especialistas	0	0	0	8	9
Médicos	6	13	21	29	30
Enfermeiros	462	723	796	891	1007
Parteiras	199	296	343	386	431
Técnicos de laboratório	17	37	42	73	128
Farmacêuticos	5	12	14	43	137
Radiologistas	12	16	16	16	17
Profissionais da área da Saúde	45	71	82	115	164
Gestores e Administradores na área da Saúde	149	475	674	900	1101

O Ministério da Saúde identificou as suas necessidades de formação, categorizando-as em duas áreas:

- Programas de formação para funcionários (classificados sob a categoria de “regime geral” pelo Ministério da Saúde);
- Bolsas de Estudos para profissionais de medicina (classificados sob a designação de “regime especial” pelo Ministério da Saúde).

Distribuição das necessidades de formação

O Ministério da Saúde apresentou a seguinte distribuição do número de formandos (pessoal do MS e profissionais da saúde) por área de formação para o período imediato de 2016-2018, para o período a médio prazo de 2019-2021 e a longo prazo, até ao ano de 2030. Devido ao volume de informação deste Ministério, todos os dados são apresentados sob a forma de tabelas e não em gráficos.

Programas de formação para os funcionários (classificados sob a designação de “regime geral” pelo Ministério da Saúde):

N.º	Área-chave de formação (programas para o pessoal do regime geral)	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	A curto prazo: 2016-2018	Ano 2019	Ano 2020	Ano 2021	A médio prazo: 2019-2021	A longo prazo: até 2030
1	Curso de Português	100	100	100	300	100	100	100	300	600
2	Curso de Inglês	90	90	90	270	90	90	90	270	540
3	Curso de Tétum	40	40	40	120	40	40	40	120	240
4	Formação em hemodiálise	25	25	25	75	25	25	25	75	150
5	Formação em gestão de projetos	25	25	25	75	25	25	25	75	150
6	Formação em gestão do aprovisionamento	25	25	25	75	25	25	25	75	150
7	Gestão da liderança	21	21	21	63	21	21	21	63	126
8	Formação em elaboração de relatórios	20	20	20	60	20	20	20	60	120
9	Formação em sistemas de relatório médico	20	20	20	60	20	20	20	60	120
10	Formação de formadores	20	20	20	60	20	20	20	60	120
11	Formação em gestão de enfermagem hospitalar	20	20	20	60	20	20	20	60	120
12	Gestão de sistemas de documentação	20	20	20	60	20	20	20	60	120
13	Formação em administração	20	20	20	60	20	20	20	60	120
14	formação em cardiologia	15	15	15	45	15	15	15	45	90
15	Instrutor Clínico	15	15	15	45	15	15	15	45	90
16	Formação em conhecimento clínico	15	15	15	45	15	15	15	45	90
17	Formação em saúde mental	15	15	15	45	15	15	15	45	90
18	formação em investigação na área da saúde	15	15	15	45	15	15	15	45	90
19	Formação para motoristas	15	15	15	45	15	15	15	45	90
20	Formação em secretariado para os funcionários do Ministério da Saúde	15	15	15	45	15	15	15	45	90
21	Software de Contabilidade	12	12	12	36	12	12	12	36	72
22	Formação em logística	12	12	12	36	12	12	12	36	72



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

23	Gestão da Formação/ Pessoal/ Gestão de RH	12	12	12	36	12	12	12	36	72
24	Formação em Quimioterapia	10	10	10	30	10	10	10	30	60
25	Formação para os membros do Comité de Secretariado em Ética	10	10	10	30	10	10	10	30	60
26	Formação em inserção de dados	10	10	10	30	10	10	10	30	60
27	Formação em gestão financeira	10	10	10	30	10	10	10	30	60
28	Formação para auditores	10	10	10	30	10	10	10	30	60
29	Ética para profissionais da saúde	6	6	6	18	6	6	6	18	36
30	Gestão da formação	6	6	6	18	6	6	6	18	36
31	Desenvolvimento curricular	6	6	6	18	6	6	6	18	36
32	Cuidados paleativos	6	6	6	18	6	6	6	18	36
33	Políticas e Planeamento na área da saúde	6	6	6	18	6	6	6	18	36
34	Desenvolvimento de competências para o Laboratório Nacional	6	6	6	18	6	6	6	18	36
35	Cuidados de saúde nas comunidades tropicais e Investigação	6	6	6	18	6	6	6	18	36
36	Workshop regional sobre proteção da saúde face às alterações climáticas	6	6	6	18	6	6	6	18	36
37	Enfermagem Materno-Neonatal	6	6	6	18	6	6	6	18	36
38	Assistência básica de Pediatria em países em desenvolvimento	6	6	6	18	6	6	6	18	36
39	Recursos Humanos para a Saúde	6	6	6	18	6	6	6	18	36
40	Desenvolvimento de competências para a política da saúde	6	6	6	18	6	6	6	18	36
41	Gestão e Política da Saúde	6	6	6	18	6	6	6	18	36
42	Suporte Básico de Vida (SBV)	6	6	6	18	6	6	6	18	36
43	Assistência básica de adultos	6	6	6	18	6	6	6	18	36
44	Formação de formadores - tuberculose, maternidade e proteção	6	6	6	18	6	6	6	18	36



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

45	Programa de tuberculose	6	6	6	18	6	6	6	18	36
46	Saúde ambiental	6	6	6	18	6	6	6	18	36
47	Planeamento familiar	6	6	6	18	6	6	6	18	36
48	Nutrição e segurança alimentar	6	6	6	18	6	6	6	18	36
49	Má-nutrição	6	6	6	18	6	6	6	18	36
50	Oftalmologia	6	6	6	18	6	6	6	18	36
51	Segurança Alimentar	6	6	6	18	6	6	6	18	36
52	Desenvolvimento de conhecimentos sobre o HIV/SIDA	6	6	6	18	6	6	6	18	36
53	Levantamento de dados sobre Saúde Ambiental	6	6	6	18	6	6	6	18	36
54	Programa de Inovação para Jovens	6	6	6	18	6	6	6	18	36
55	Tec.laboratoriais (Hemoglobina, Malária e Tuberculose)	6	6	6	18	6	6	6	18	36
56	Aconselhamento de planeamento familiar	6	6	6	18	6	6	6	18	36
57	Formação para anestesistas	6	6	6	18	6	6	6	18	36
58	formação elementar em transfusões de sangue	6	6	6	18	6	6	6	18	36
59	Saúde das crianças - controle de infeções	6	6	6	18	6	6	6	18	36
60	Ortopedia	6	6	6	18	6	6	6	18	36
61	UCI de Adultos	6	6	6	18	6	6	6	18	36
62	Pediatria - Infeções	6	6	6	18	6	6	6	18	36
63	Assistência e Prevenção para a saúde das crianças e grupos vulneráveis	6	6	6	18	6	6	6	18	36
64	Levantamento de dados em saúde ambiental	6	6	6	18	6	6	6	18	36
65	Desenvolvimento de competências em Prevenção de Doenças Contagiosas	6	6	6	18	6	6	6	18	36
66	Campanha para a melhoria da higiene das mãos (Clean Care is Safer Care)	6	6	6	18	6	6	6	18	36
67	HIV e assistência infantil, jovens e grupos vulneráveis	6	6	6	18	6	6	6	18	36



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

68	Garantia de qualidade e acreditação de enfermeiros e parteiros	6	6	6	18	6	6	6	18	36
69	Curso de introdução à área de epidemiologia	6	6	6	18	6	6	6	18	36
70	Profissionais de saúde sedeados nas comunidades	6	6	6	18	6	6	6	18	36
71	Nutrição e competências para a saúde materno-infantil	6	6	6	18	6	6	6	18	36
72	Workshop entre países sobre Gestão Integrada de Serviços de Urgência	6	6	6	18	6	6	6	18	36
73	Preparação e Intervenção na Urgência Hospitalar	6	6	6	18	6	6	6	18	36
74	Gestão eficiente da vacinação	6	6	6	18	6	6	6	18	36
75	Princípios de Toxicologia	6	6	6	18	6	6	6	18	36
76	Assistência e Prevenção contra o HIV nas crianças	6	6	6	18	6	6	6	18	36
77	Especialização avançada em Enfermagem	6	6	6	18	6	6	6	18	36
78	Seminários para os colaboradores no campo da epidemiologia	6	6	6	18	6	6	6	18	36
79	Formação em Intervenção de Urgência	6	6	6	18	6	6	6	18	36
80	Gestão Hospitalar	6	6	6	18	6	6	6	18	36
81	Manual de saúde materna e da criança	6	6	6	18	6	6	6	18	36
82	Pessoal de farmácia	6	6	6	18	6	6	6	18	36
83	Saúde mental nas comunidades	6	6	6	18	6	6	6	18	36
84	Introdução a Análise Farmacêutica	6	6	6	18	6	6	6	18	36
85	Contramedidas na saúde da mãe e na saúde e bem estar da criança	6	6	6	18	6	6	6	18	36
86	Curso de formação em Endoscopia Urológica em países asiáticos e europeus	6	6	6	18	6	6	6	18	36
87	Formação Técnica em Enfermagem para os países de expressão portuguesa	6	6	6	18	6	6	6	18	36



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

88	Curso de formação em eliminação da Malária nos países asiáticos	6	6	6	18	6	6	6	18	36
89	<i>Workshop</i> em laboratório com base no controle antimicrobial	6	6	6	18	6	6	6	18	36
90	Gestão do Controle Epidemiológico	6	6	6	18	6	6	6	18	36
91	Populações e saúde reprodutiva	6	6	6	18	6	6	6	18	36
92	Workshop da Região do Sudeste Asiático em Análise de Dados e Elaboração de Relatórios relativos ao estudo dos riscos de doenças não-contagiosas	6	6	6	18	6	6	6	18	36
93	Formação da OMS em Controlo da Malária nas regiões do sudeste asiático e Pacífico-oeste.	6	6	6	18	6	6	6	18	36
94	Programa de formação em Desenvolvimento de Políticas da Saúde	6	6	6	18	6	6	6	18	36
95	Programa de formação em desenvolvimento de conhecimentos na área da Promoção da Saúde da Mãe e da Criança e do Planeamento Familiar	6	6	6	18	6	6	6	18	36
96	Workshop regional sobre a Implementação do princípio "Saúde em Todas Políticas" (<i>Health in All Policies</i>)	6	6	6	18	6	6	6	18	36
97	Pós-graduação para Médicos	6	6	6	18	6	6	6	18	36
98	Seminário sobre Tecnologia de Prevenção e Tratamento do Trauma Craniocerebral em países em desenvolvimento	6	6	6	18	6	6	6	18	36
99	Seminários para os Profissionais no campo da Epidemiologia da Ásia	6	6	6	18	6	6	6	18	36
100	<i>Workshop</i> sobre a Malária nos Países em Desenvolvimento	6	6	6	18	6	6	6	18	36
101	Curso de formação em Enfermagem Hepatobiliar nos países em desenvolvimento	6	6	6	18	6	6	6	18	36



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

102	Programa de formação em conhecimento sobre países de medicina tradicional	6	6	6	18	6	6	6	18	36
103	Seminário em Criação e Gestão de Sistemas de Prevenção e Controle de Doenças para países em desenvolvimento	6	6	6	18	6	6	6	18	36
104	Curso de Formação para Médicos de Clínica Geral em Países em Desenvolvimento	6	6	6	18	6	6	6	18	36
105	Seminário sobre Conceção, Avaliação e Gestão de Projetos de Saúde focados para os países da Ásia e África	6	6	6	18	6	6	6	18	36
106	Seminário sobre Serviços de Saúde Reprodutiva e fornecimento de produtos de segurança para a saúde reprodutiva em países em desenvolvimento	6	6	6	18	6	6	6	18	36
107	Gestão de recursos humanos	5	5	5	15	5	5	5	15	30
108	Formação para motoristas em formação de formadores	5	5	5	15	5	5	5	15	30
109	Análise e investigação	2	2	2	6	2	2	2	6	12
110	Curso de formação em direito	2	2	2	6	2	2	2	6	12

Bolsas de Estudo para profissionais de medicina (classificados sob a designação “regime especial” pelo MS)

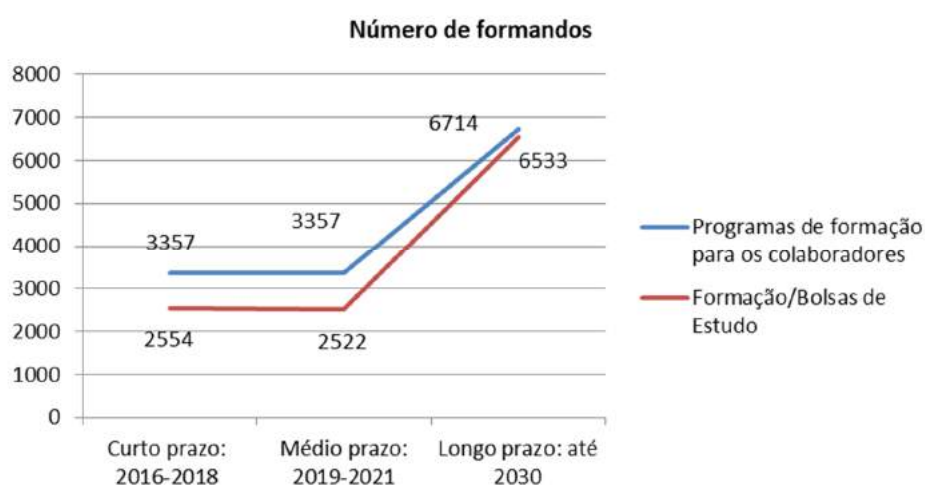
N.º	Formação/Bolsa de Estudo	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	A curto-prazo: 2016-2018	Ano 2019	Ano 2020	Ano 2021	A médio prazo: 2019-2021	A longo prazo: até 2030
1	Enfermeiros	374	323	323	323	1343	323	323	324	970	2313
2	Parteiros	216	221	221	221	879	221	221	222	664	1543
3	Medicina Geral	232	57	57	57	403	57	57	57	171	876
4	Técnico Analista	87	98	97	97	379	97	97	100	294	673
5	Técnico Farmacêutico	85	0	40	0	125	0	0	0	0	125
6	Enfermeiro especialita	0	33	33	33	99	33	33	33	99	198
7	Técnico de Oftalmologia	3	28	28	28	87	28	28	28	84	171
8	Médico Dentista	67	0	6	6	79	6	6	5	17	96
9	Técnico radiologista	40	4	4	4	52	4	4	4	12	64
10	Técnico fisioterapeuta	20	7	7	7	41	7	7	8	22	63
11	Técnico anestesta	7	9	9	9	34	9	9	9	27	61
12	Grau de Mestre	2	5	5	5	17	5	5	5	15	32
13	Médico especialista em Internamento	3	4	4	4	15	4	4	4	12	27
14	Médico especialista em Ginecologia e Obstetrícia	2	4	4	4	14	4	4	5	13	27
15	Médico especialista em Pediatria	2	4	4	4	14	4	4	5	13	27
16	Médico especialista em Cirurgia	2	4	4	4	14	4	4	5	13	27
17	Médico-Anestesta	2	4	4	4	14	4	5	5	14	28
18	Especialidade em Radiologia	1	4	4	4	13	4	4	5	13	26
19	Doutoramento	2	2	3	3	10	2	2	2	6	14
20	Médico especialista em pulmonologia	1	3	3	3	10	2	2	2	6	16
21	Nutrição Clínica	0	0	10	0	10	0	0	0	0	10
22	Médico-Dentista	2	1	1	1	5	1	1	0	2	7
23	Médico especialista em Dermatologia	1	1	1	1	4	1	1	1	3	7

FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

24	Médico especialista em Otorrinolaringologia	1	1	1	1	4	1	1	1	3	7
25	Médico especialista em Ortopedia	1	1	1	1	4	1	1	2	4	8
26	Médico especialista em Cardiologia	1	1	1	1	4	1	1	2	4	8
27	Médico especialista em reabilitação médica	1	1	1	1	4	1	1	0	2	6
28	Médico- Patologista	1	1	1	1	4	1	1	1	3	7
29	Médico especialista em Perinatalogia	0	2	1	1	4	2	1	1	4	8
30	Médico especialista em Psiquiatria	0	1	1	1	3	1	1	2	4	7
31	Médico especialista em Oftalmologia	0	1	1	1	3	1	1	2	4	7
32	Médico especialista em Urologia	0	1	1	1	3	2	2	1	5	8
33	Médico especialista em Neonatologia	0	1	1	1	3	1	1	2	4	7
34	Médico Forense	0	1	1	1	3	1	1	2	4	7
35	Médico especialista em traumatologia	1	0	1	1	3	1	1	1	3	6
36	Sistema de Gestão de Informação da Saúde	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2
37	Médico especialista em Radioterapia	0	0	1	0	1	1	0	0	1	2
38	Dietista	0	0	0	1	1	0	1	0	1	2
39	Médico especialista em gastroenterologista	0	0	1	0	1	0	1	1	2	3
40	Médico especialista em reumatologia	0	0	0	1	1	0	1	1	2	3
41	Médico especialista em oncologia	0	0	1	0	1	0	1	0	1	2
42	Médico especialista em geriatria	0	0	0	1	1	0	1	0	1	2

Evolução das necessidades de formação ao longo do tempo

O MS não disponibilizou dados relativamente à tipologia dos programas de formação previstos para os colaboradores cobertos pelo “regime geral”; no entanto, foram apresentados dados quanto à composição tipológica da formação a oferecer por via de Bolsas de Estudo aos profissionais cobertos pelo “regime geral”, os quais são apresentados na tabela abaixo. Relativamente ao número previsto de colaboradores a formar, o gráfico que se segue mostra que o número de formandos se mantém constante entre o período a curto e a médio prazo, com uma subsequente subida acentuada do médio para o longo prazo. Serão necessários esclarecimentos adicionais para se compreender a razão da tendência aqui evidenciada.



Bolsas de estudos para profissionais de medicina

N.º	Formação/Bolsa de Estudo	Total formandos em 2016-2018	Ensino Técnico-Profissional	Licenciatura	Especialidade Médica	Mestrado	Doutoramento
1	Enfermeiros	1343	675	668			
2	Parteiros	879	449	430			
3	Medicina Geral	403		403			
4	Técnico Analista	379	279	100			
5	Técnico Farmacêutico	125	100	25			
6	Enfermeiro especialista	99			99		
7	Técnico de Oftalmologia	87	47	40			
8	Médico Dentista	79		79			
9	Técnico radiologista	52	42	10			
10	Técnico fisioterapeuta	41	31	10			

FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

11	Técnico anestesista	34	24	10			
12	Grau de Mestre	17				17	
13	Médico especialista em Internamento	15			15		
14	Médico especialista em Ginecologia e Obstetrícia	14			14		
15	Médico especialista em Pediatria	14			14		
16	Médico especialista em Cirurgia	14			14		
17	Médico-Anestesista	14			14		
18	Especialidade em Radiologia	13			13		
19	Doutoramento	10					10
20	Médico especialista em pulmonologia	10			10		
21	Nutrição Clínica	10		10			
22	Médico-Dentista	5			5		
23	Médico especialista em Dermatologia	4			4		
24	Médico especialista em Otorrinolaringologia	4			4		
25	Médico especialista em Ortopedia	4			4		
26	Médico especialista em Cardiologia	4			4		
27	Médico especialista em reabilitação médica	4			4		
28	Médico-Patologista	4			4		
29	Médico especialista em Perinatalogia	4			4		
30	Médico especialista em Psiquiatria	3			3		
31	Médico especialista em Oftalmologia	3			3		

32	Médico especialista em Urologia	3			3		
33	Médico especialista em Neonatologia	3			3		
34	Médico Forense	3			3		
35	Médico especialista em traumatologia	3			3		
36	Sistema de Gestão de Informação da Saúde	2	0	2			
37	Médico especialista em Radioterapia	1			1		
38	Dietista	1			1		
39	Médico especialista em gastroenterologista	1			1		
40	Médico especialista em reumatologia	1			1		
41	Médico especialista em oncologia	1			1		
42	Médico especialista em geriatria	1			1		

Necessidades primordiais de formação

O Ministério da Saúde reconhece a importância do Plano Estratégico Nacional 2011-2030 (PEN) para o setor da saúde e está a trabalhar em direção às recomendações (dados relativos ao desenvolvimento dos recursos humanos) apresentadas no documento. Contudo, é necessário que o Ministério faça uma correlação realista entre os objetivos estabelecidos no Plano Estratégico e o orçamento para formação proveniente do FDCH. Quando o MS recebeu financiamento do FDCH há alguns anos atrás, este foi aplicado sobre as prioridades de formação de profissionais da saúde (em *regime especial*, segundo a classificação do Ministério) para o preenchimento de lacunas de pessoal, identificadas no PEN. Existem 3195 profissionais de saúde (colaboradores do regime especial) espalhados por todos os distritos de Timor-Leste. Neste momento, 172 colaboradores encontram-se a estudar no estrangeiro, nomeadamente na Indonésia, Austrália, Fiji, Papua Nova Guiné, Portugal, China e outros. O MS também envia colaboradores para estudar no estrangeiro através de programas de cooperação bilateral, financiados pelas respetivas agências internacionais. Embora o MS forneça mais oportunidades e formação para os profissionais de saúde cobertos pelo regime especial, também considera importante a formação nas áreas de gestão e administração para os funcionários incluídos no *regime geral*, uma vez que estas competências formam a base do sistema dos serviços e da capacidade de administração no setor público. Algumas das

necessidades primordiais de formação para os colaboradores do regime geral são a gestão de recursos humanos, finanças, contabilidade, direitos na saúde, administração pública, políticas e saúde, administração e gestão da saúde e tecnologias de informação para o setor da saúde.

O MS recomenda a constituição de um órgão independente e credível responsável por conduzir testes de conhecimento para os profissionais de saúde. O Ministério recomenda também o estabelecimento de padrões para os serviços de atendimento ao público (tratamento de pacientes) para o setor da saúde, garantindo que os profissionais do setor realizem o seu trabalho em conformidade com os padrões estabelecidos.

O Ministério da Saúde tem tido dificuldades no recrutamento de profissionais para cargos ligados à gestão de recursos humanos, finanças, contabilidade, administração geral e direitos na saúde. O Ministério informou ainda que embora muitos candidatos concluam com sucesso o processo de recrutamento e passem na entrevista de emprego, os mesmos mostram-se, depois, incapazes de aplicar as suas competências no contexto profissional real.

Organizações doadoras

As agências internacionais que continuam a apoiar o desenvolvimento de recursos humanos do Ministério da Saúde são a Organização Mundial de Saúde (OMS), a Cooperação Australiana (AusAid), a Agência de Cooperação Internacional da Tailândia (TICA), a Agência de Cooperação Internacional da Coreia do Sul (KOICA) e o Governo da China.

Dificuldades relacionadas com o desenvolvimento de competências

- a. A limitação de orçamento afeta o processo de desenvolvimento dos recursos humanos
- b. As áreas para as quais são concedidos fundos do Governo de Timor-Leste (a partir do FDCH) ou de agências internacionais nem sempre correspondem às prioridades identificadas pelo Ministério da Saúde. O Ministério recomenda, neste sentido, que se coloque em prática um processo coordenado entre o governo e as agências internacionais e parceiros de desenvolvimento com vista à sincronização dos planos dos últimos com os planos e prioridades do MS.
- c. É necessário rever as leis da administração pública relativas à formação profissional, visando a constituição do enquadramento legal para a atribuição de bolsas de estudo a candidatos de forma direta. Uma vez finalizados os seus cursos de estudo, não deverá ser necessário que estes tenham que se submeter a um novo processo de recrutamento, garantindo-se assim a retenção destes estudantes no setor público, em detrimento da sua passagem para o setor privado, incluindo agências internacionais a operar em Timor-Leste.
- d. Os funcionários não conseguem realizar o número mínimo de horas de formação por ano. De acordo com a lei da administração pública, cada funcionário tem que completar, pelo menos, 48 horas de formação por ano. No entanto, devido a situações de gestão ineficiente ou insuficiência de orçamento, os colaboradores não chegam a cumprir os requisitos mínimos de formação impostos por lei.
- e. O processo de gestão de recursos humanos é incipiente, afetando negativamente o processo de desenvolvimento dos recursos humanos do Ministério.

- A distribuição de pessoal em termos de número, qualificações e vertentes de trabalho é desequilibrada;
 - Falta de clareza relativamente aos cargos e às descrições das funções;
 - Falta de orientações por escrito relativamente aos vários processos da gestão de recursos humanos;
 - Falta de linhas de orientação relativamente ao protocolo que regula a estrutura e o trabalho desenvolvido no Ministério;
- f. A estrutura atual da organização não se adequa às necessidades correntes da instituição pois foi adotada uma estrutura genérica.
- g. O apoio fornecido relativamente às instalações dos gabinetes, materiais e equipamento é desadequado;
- h. Por último, o MS reitera que necessita de apoio por parte de todo o Governo para a melhoria do sistema dos seus recursos humanos por ser difícil responder a todos estes problemas autonomamente.

2.15. UNIVERSIDADE NACIONAL DE TIMOR-LOROSA'E (UNTL)

De acordo com a informação disponível no Plano Anual de 2015 (Livro 2), a UNTL indica que em 2015 dispunha de cerca de 538 funcionários, dos quais 361 são colaboradores permanentes, 41 são cargos de direção e chefia e 21 são agentes da administração pública. A projeção para 2016-2018 apontava para 115 colaboradores adicionais. A estes somam-se 418 colaboradores, dos quais 326 são professores no ativo, correspondendo as restantes 92 posições a novas vagas para professores.

A UNTL apresentou o seu plano de formação organizado pelas necessidades formativas dos diferentes departamentos e faculdades. No decurso do estudo, os dados foram reorganizados de forma a apresentar as necessidades de formação por áreas-chave de desenvolvimento. De uma forma geral, a informação foi compilada e organizada segundo as seguintes categorias:

Língua Portuguesa	Desenvolvimento de competências de compreensão escrita (ler), compreensão oral (ouvir), expressão escrita (escrever) e expressão oral (falar) em língua portuguesa.
Língua Inglesa	Desenvolvimento de competências de compreensão e expressão escrita e oral em inglês.
Investigação, <i>software</i> , estatística e análise de dados	Formação em metodologias de investigação, técnicas de investigação para as áreas específicas, análise de dados com recurso a programas informáticos. Proficiência em MS Suite (Word, Power Point, Excel, Access).
Atualizações e partilha de conhecimentos (seminários, conferências, simpósios internacionais)	Participação em seminários e conferências para partilha do conhecimento obtido da investigação conduzida em Timor-Leste com as plataformas internacionais e atualização de conhecimentos em relação aos estudos, tendências e tecnologias mais atuais.

Contabilidade, finanças, gestão e comunicação	Ampliação de conhecimentos sobre contabilidade e finanças para gestão das despesas.
Curso de pedagogia	Formação para os professores e assistentes sobre as melhores práticas de ensino em diferentes áreas de estudo.
Certificação e acreditação	Ampliar os conhecimentos do pessoal afeto à avaliação académica em certificação de professores e métodos de avaliação. Desenvolver os processos de garantia de qualidade dos cursos de pós-graduação.
Serviços Administrativos, criação e gestão de bases de dados	Gestão geral da faculdade e respetivos estudantes. Criação e gestão de bases de dados dos estudantes e dos docentes.
Ciência e saúde para docentes futuros	Ampliação de conhecimentos através de desenvolvimento profissional no campo da ciência.
Mestrado (em áreas técnicas)	Em várias áreas de estudo de acordo com os dados fornecidos pelas diferentes faculdades.
Doutoramento e Pós-doutoramento (em áreas técnicas)	Em várias áreas de estudo de acordo com os dados fornecidos pelas diferentes faculdades.
Formação em técnicas e gestão de laboratório	Desenvolvimento de competências para a lecionação em laboratório (experiências) para a condução de aulas práticas. Manuseamento e gestão de equipamento de laboratório.
Língua Tétum	Desenvolvimento de competências de compreensão e expressão escrita e oral em tétum.
Tecnologias de Informação e Ensino à Distância	Integração das tecnologias da informação no processo de ensino e aprendizagem.
Gestão de recursos humanos	Desenvolvimento de conhecimentos na área dos sistemas e processos da gestão de recursos humanos (avaliações, avaliação de desempenho, análise de carreira, procedimentos operacionais padrão na área, etc.).
Área de economia e gestão (professores qualificados em cursos informais)	Desenvolvimento de competências em várias áreas do pessoal afeto à Faculdade de Economia e Gestão, descritas na tabela das áreas de formação que segue abaixo neste documento.
Mandarim	Desenvolvimento de competências em compreensão e expressão escrita e oral em Mandarim.
Estudos comparativos	Realização de estudos comparativos para conhecer e posicionar os vários serviços em relação a outros países com vista ao desenvolvimento continuado.
Competências de escrita (relatórios, etc.)	Ampliar as competências de escrita de relatórios, cartas, etc.
Auditorias e inspeção	Melhoria das metodologias para auditoria e inspeção.
Logística e gestão de ativos	Desenvolvimento de competências na área da logística e

	apoio à gestão dos ativos públicos e preparação para auditorias externas.
Processos de aprovisionamento	Conhecimentos de gestão dos processos de aprovisionamento e do sistema de gestão de concursos públicos.
Formação em liderança	Formação em liderança para professores e assistentes, tal como indicado pelas faculdades e apresentado na tabela que se segue.
Desenvolvimento curricular na área do Direito	Desenvolvimento de competências para a melhoria do desenvolvimento e da implementação do currículo de Direito.

Distribuição das necessidades formativas

Os dados fornecidos pela UNTL apresentam a seguinte distribuição de candidatos a formar por cada área de formação durante o período imediato de 2016-2018, a médio prazo no período 2019-2021 e a longo prazo, até 2030. Devido ao volume considerável de informação, os dados são apresentados, também neste caso, apenas através de tabelas.



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

No.	Área-chave de formação	Nome da Faculdade	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018	2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021	A longo prazo até 2030
1	Língua Portuguesa		222	210	204	636	196	206	216	618	1254
1.1	Reitoria	Reitoria	60	60	60	180	60	70	80	210	390
1.2	Curso de língua portuguesa	Faculdade de Agricultura (Agro- socioeconomia)	6	7	7	20	9	9	9	27	47
1.3	Curso de língua portuguesa	Faculdade de Agricultura (departamento de saúde animal)	4	4	4	12	4	4	4	12	24
1.4	Curso de língua portuguesa	Faculdade de Agricultura (departamento de agro-pecuária)	4	4	4	12	4	4	4	12	24
1.5	Curso de língua portuguesa	Faculdade de Agricultura (departamento de agronomia)	12	12	12	36	12	12	12	36	72
1.6	Curso de língua portuguesa	Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	58	48	43	149	30	30	30	90	239
1.7	Curso de língua portuguesa	Faculdade de Engenharia	21	18	17	56	12	12	12	36	92
1.8	Curso de língua portuguesa	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de administração pública)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
1.9	Curso de língua portuguesa	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de comunicação social)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
1.10	Curso de língua portuguesa	Faculdade de Ciências Sociais (departamento do desenvolvimento comunitário)	5	5	5	15	7	7	7	21	36
1.11	Curso de língua portuguesa	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	25	25	25	75	25	25	25	75	150



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

1.12	Curso de língua portuguesa - curso informal (língua) para professores qualificados	Faculdade de Economia e Gestão	15	15	15	45	20	20	20	60	105
1.13	Curso de língua portuguesa - curso informal (língua) para funcionários qualificados	Faculdade de Economia e Gestão	5	5	5	15	6	6	6	18	33
2	Curso de língua portuguesa	Faculdade de Filodofia	3	3	3	9	3	3	3	9	18
2.1	Língua Inglesa		211	199	195	606	201	212	225	638	1244
2.2	Curso de língua inglesa	Reitoria	50	50	50	150	50	60	70	180	330
2.3	Curso de língua inglesa	Faculdade de Agricultura (Agro- socioeconomia)	7	5	6	19	8	9	12	29	48
2.4	Curso de língua inglesa	Faculdade de Agricultura (departamento de saúde animal)	4	4	4	12	4	4	4	12	24
2.5	Curso de língua inglesa	Faculdade de Agricultura (departamento de agro-pecuária)	4	4	4	12	4	4	4	12	24
2.6	Curso de língua inglesa	Faculdade de Agricultura (departamento de agronomia)	12	12	12	36	12	12	12	36	72
2.7	Curso de língua inglesa	Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	41	34	30	105	30	30	30	90	195
2.8	Curso de língua inglesa	Faculdade de Engenharia	21	18	17	56	12	12	12	36	92
2.9	Curso de língua inglesa	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de administração pública)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
2.10	Curso de língua inglesa	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de comunicação social)	20	20	20	60	20	20	20	60	120
2.11	Curso de língua inglesa	Faculdade de Ciências Sociais (departamento do desenvolvimento comunitário)	5	5	5	15	8	8	8	24	39



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

2.12	Curso de língua inglesa	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	25	25	25	75	25	25	25	75	150
2.13	Curso de língua inglesa - curso informal (língua) para professores qualificados	Faculdade de Economia e Gestão	15	15	15	45	20	20	20	60	105
2.14	Curso de língua inglesa - curso informal (língua) para funcionários qualificados	Faculdade de Economia e Gestão	5	5	5	15	6	6	6	18	33
2.15	Curso de língua inglesa	Faculdade de Filodofia	3	3	3	9	3	3	3	9	18
3.0	Investigação, software, estatística e análise de dados		167	163	163	493	167	162	163	492	985
3.1	Curso de informática - software (Microsoft Access, etc.)	Faculdade de Agricultura (Agro- socioeconomia)	2	2	1	5	5	5	5	15	20
3.2	Curso em metodologias de investigação (modelo estatístico) e software relacionado (Amos, SPSS, STATA, EVIWS, NVIVO, etc.) 2. Curso de doutoramento	Faculdade de Agricultura (Agro- socioeconomia)	5	6	6	17	8	8	8	24	41
3.3	Design experimental incluindo as dimensões qualitativas and quantitativas de investigação	Faculdade de Agricultura (departamento de saúde animal)	3	3	3	9	3	3	3	9	18
3.4	Uso de tecnologia informática para melhorar a produção animal, incluindo software de métodos de previsão - Uso do prditor BLUP (<i>Best Linear Unbiased Prediction</i>) e análise de herança genética	Faculdade de Agricultura (departamento de saúde animal)	3	4	4	11	3	4	4	11	22
3.5	Software de análise de dados (SPSS e outros)	Faculdade de Agricultura (departamento de saúde animal)	2	2	4	8	2	2	2	6	14
3.6	Design experimental incluindo as dimensões qualitativas and quantitativas de investigação	Faculdade de Agricultura (departamento de agro-pecuária)	3	3	3	9	3	3	3	9	18



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

3.7	Uso de tecnologia informática para melhorar a produção animal, incluindo software de métodos de previsão - Uso do preditor BLUP (<i>Best Linear Unbiased Prediction</i>) e análise de herança genética	Faculdade de Agricultura (departamento de agropecuária)	3	4	4	11	3	4	4	11	22
3.8	Software de análise de dados (SPSS e outros)	Faculdade de Agricultura (departamento de agropecuária)	2	2	4	8	2	2	2	6	14
3.9	Formação em estatística	Faculdade de Agricultura (departamento de agronomia)	2	1	1	4	2	1	2	5	9
3.10	Departamento de investigação	Faculdade de Agricultura (departamento de agronomia)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
3.11	Investigação integrada entre departamentos e faculdades	Faculdade de Agricultura (departamento de agronomia)	5	5	5	15	5	5	5	15	30
3.12	Formação em design	Faculdade de Agricultura (departamento de agronomia)	2	2	2	6	1	2	2	5	11
3.13	Formação intensiva em genética, tecnologias de gestão e manipulação genética e produção animal, gestão de sementes e inseminação artificial (vacas, búfalos, porcos, galinhas e animais em extinção, etc.)	Faculdade de Agricultura (departamento de agropecuária)	3	4	4	11	3	4	4	11	22
3.14	Formação em metodologias de investigação - e uso de software para a investigação e análise de dados	Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	32	28	26	86	38	30	30	98	184
3.15	Curso em Metodologias de Investigação	Faculdade de Engenharia	21	18	17	56	12	12	12	36	92
3.16	Curso de informática - a nível de software	Faculdade de Engenharia	3	3	3	9	5	5	5	15	24
3.17	Curso em metodologias de investigação	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de administração pública)	2	2	2	6	2	2	2	6	12



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

3.18	Curso de informática - a nível de software	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de administração pública)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
3.19	Curso em metodologias de investigação	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de comunicação social)	4	4	4	12	3	3	3	9	21
3.20	Curso de informática - a nível de software	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de comunicação social)	5	5	5	15	5	5	5	15	30
3.21	Curso em metodologias de investigação	Faculdade de Ciências Sociais (departamento do desenvolvimento comunitário)	4	4	4	12	5	5	5	15	27
3.22	Curso de informática - a nível de software	Faculdade de Ciências Sociais (departamento do desenvolvimento comunitário)	3	3	3	9	5	5	5	15	24
3.23	Curso em metodologias de investigação - e uso de software aplicável	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	12	12	12	36	12	12	12	36	72
3.24	Curso em metodologias de investigação	Faculdade de Economia e Gestão	20	20	20	60	15	15	15	45	105
3.25	Formação em NVivo, MYOB, SPSS, SEM-Structural Equation Modelling	Faculdade de Economia e Gestão	12	12	12	36	10	10	10	30	66
3.26	Curso de informática (Microsoft Excel, Word, PowerPoint)	Faculdade de Economia e Gestão	4	4	4	12	5	5	5	15	27
3.27	Curso em metodologias de investigação científica	Faculdade de Direito	2	2	2	6	2	2	2	6	12
3.28	Curso em metodologias de investigação científica	Faculdade de Filosofia	2	2	2	6	2	2	2	6	12
3.29	Curso de informática - a nível de software	Faculdade de Filosofia	2	2	2	6	2	2	2	6	12



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

4.0	Atualizações e partilha de conhecimentos (seminários, conferências, simpósios internacionais)		150	150	154	452	132	132	132	396	848
4.1	Informação científica por via de conferências e seminários	Faculdade de Agricultura (Agro- socioeconomia)	3	3	3	9	4	4	4	12	21
4.2	Partilha de informação e resultados de estudos de investigação com instituições estrangeiras	Faculdade de Agricultura (Agro- socioeconomia)	3	3	3	9	5	5	5	15	24
4.3	Advance Academic research method and attend international symposium	Faculdade de Agricultura (departamento de saúde animal)	3	3	3	9	2	2	2	6	15
4.4	Conferências Internacioanais	Faculdade de Agricultura (departamento de agro-pecuária)	2	3	4	7	5	5	5	15	22
4.5	Métodos avançados de investigação académica para participação em simpósios internacionais	Faculdade de Agricultura (departamento de agro-pecuária)	3	3	3	9	2	2	2	6	15
4.6	Conferências Nacionais	Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	27	27	27	81	23	23	23	69	150
4.7	Conferências Internacionais	Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	27	27	27	81	23	23	23	69	150
4.8	Intercâmbio de docentes	Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	36	36	36	108	27	27	27	81	189
4.9	Intercâmbio de estudantes	Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	36	36	36	108	27	27	27	81	189
4.10	Workshops/seminarios/conferência (participação para apresentação de trabalho e para atualização do conhecimento)	Faculdade de Ciências Exatas	8	7	10	25	12	12	12	36	61



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

4.11	Workshops/seminários/conferências (aquisição de conhecimento em novas tecnologias e instrumentos científicos para a melhoria do trabalho laboratorial da FCE	Faculdade de Ciências Exatas	2	2	2	6	2	2	2	6	12
5.0	Contabilidade, finanças, gestão e comunicação		179	187	184	550	202	211	223	636	1186
5.1	Curso intensivo para os lugares de direção em liderança, gestão de competências, gestão de recursos humanos e da universidade, protocolo, multimédia e comunicação e atividades de gestão do plano.	Reitoria	45	50	50	145	50	60	70	180	325
5.2	Curso de contabilidade	Reitoria	7	7	7	21	8	7	7	22	43
5.3	Bolsas de pós-graduação na área da contabilidade, multimédia, protocolo e comunicação	Reitoria	3	3	3	9	3	3	3	9	18
5.4	Bolsas de Mestrado na área de administração, contabilidade e gestão de negócios, protocolo, multimédia e comunicação	Reitoria	3	3	3	9	3	3	3	9	18
5.5	Formação em contabilidade	Departamento de investigação, auditoria e controlo de qualidade	1	1	1	3	2	2	1	5	8
5.6	Bolsa de Mestrado na área da administração pública	Departamento de investigação, auditoria e controlo de qualidade	2	2	2	6	2	2	2	6	12
5.7	Formação em contabilidade	Direção Nacional de avaliação académica (DNAA)	2	2	2	6	2	2	2	6	12



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

5.8	Bolsas de Mestrado na área de administração, contabilidade e gestão de negócios, protocolo, multimédia e comunicação	Direção Nacional de avaliação académica (DNAA)	1	1	1	3	1	1	1	3	6
5.9	Curso de Contabilidade	Direção Nacional de Atendimento ao Estudante e Faculdades	12	12	12	36	12	12	12	36	72
5.10	Curso de Contabilidade	Direção Nacional de Gestão das Bibliotecas (DNGB)	1	2	1	4	1	1	1	3	7
5.11	Curso de Contabilidade	Direção Nacional de Informática e Tecnologia	1	1	1	3	1	1	1	3	6
5.12	Curso de Contabilidade	Direção Nacional de Gestão de Recursos Humanos (DNHRU)	4	4	4	12	4	4	4	12	24
5.13	Curso de Contabilidade	Direção Nacional de Transporte e Logística	2	2	2	6	2	2	2	6	12
5.14	Curso de Contabilidade	Direção Nacional de Aprovisionamento	2	2	2	6	2	2	2	6	12
5.15	Formação em gestão de negócios, cooperação, contabilidade, design gráfico, técnicas de produção, relatórios e operação gráfica	Direção Nacional de Investimento e Cooperação	2	2	2	6	3	3	3	9	15
5.16	Diploma na área de gestão de serviços gráficos	Direção Nacional de Investimento e Cooperação	1	1	1	3	2	2	2	6	9
5.17	Curso de contabilidade	Faculdade de Agricultura (Agro- socioeconomia)	2	2	1	5	5	5	5	15	20
5.18	Formação em administração e gestão financeira	Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	11	11	11	33	11	11	11	33	66
5.19	Curso de Contabilidade	Faculdade de Engenharia	5	5	5	15	4	4	7	15	30
5.20	Curso de Contabilidade	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de administração pública)	2	2	2	6	2	2	2	6	12



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

5.21	Curso de Contabilidade	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de comunicação social)	1	2	2	5	2	2	2	6	11
5.22	Curso de Contabilidade	Faculdade de Ciências Sociais (departamento do desenvolvimento comunitário)	3	3	3	9	4	4	4	12	21
5.23	Bases de dados para a gestão da faculdade	Faculdade de Economia e Gestão	4	4	4	12	5	5	5	15	27
5.24	Curso de contabilidade	Faculdade de Economia e Gestão	4	4	4	12	5	5	5	15	27
5.25	Formação em finanças públicas	Faculdade de Economia e Gestão	4	4	4	12	4	4	4	12	24
5.26	Formação em programação, planeamento e finanças	Faculdade de Direito	2	2	2	6	2	2	2	6	12
5.27	Formação em contabilidade	Faculdade de Filosofia	2	2	2	6	4	4	4	12	18
5.28	Curso de Contabilidade	Direção Nacional do Plano e Finanças	5	6	5	16	6	6	6	18	34
5.29	Formação em sistemas de planeamento anual	Direção Nacional do Plano e Finanças	45	45	45	135	50	50	50	150	285
6	Curso de pedagogia		121	112	96	329	122	117	108	347	676
6.1	Curso em Pedagogia (métodos de ensino), simulação cognitiva	Faculdade de Agricultura (departamento de saúde animal)	3	2	2	7	2	3	3	8	15
6.2	Curso em Pedagogia (métodos de ensino), simulação cognitiva	Faculdade de Agricultura (departamento de agro-pecuária)	4	2	2	8	3	3	3	9	17
6.3	Formação em metodologias de ensino	Faculdade de Agricultura (departamento de agronomia)	5	6	2	13	6	6	6	18	31
6.4	Formação em pedagogia para docentes	Faculdade de Agricultura (departamento de agronomia)	6	6	6	18	6	5	6	17	35



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

6.5	Formação em estratégias e metodologias de ensino	Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	37	31	20	88	40	35	25	100	188
6.6	Formação em Pedagogia (métodos de ensino)	Faculdade de Engenharia	21	18	17	56	15	15	15	45	101
6.7	Formação em Pedagogia (métodos de ensino)	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de administração pública)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
6.8	Formação em Pedagogia (métodos de ensino)	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de comunicação social)	3	3	3	9	3	3	3	9	18
6.9	Formação em Pedagogia (métodos de ensino)	Faculdade de Ciências Sociais (departamento do desenvolvimento comunitário)	5	5	5	15	6	6	6	18	33
6.10	Formação em Pedagogia (métodos de ensino)	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	12	12	12	36	12	12	12	36	72
6.11	Formação em Pedagogia (métodos de ensino)	Faculdade de Economia e Gestão	20	20	20	60	20	20	20	60	120
6.12	Formação em Pedagogia (métodos de ensino)	Faculdade de Direito	2	3	3	8	3	3	3	9	17
6.13	Formação em Pedagogia (métodos de ensino)	Faculdade de Filosofia	1	2	2	5	4	4	4	12	17
7	Serviços Administrativos, criação e gestão de bases de dados		88	75	74	237	80	80	80	240	477
7.10	Serviços Administrativos (criação de bases de dados de professores e estudantes)	Faculdade de Agricultura (Agro- socioeconomia)	2	2	1	5	5	5	5	15	20
7.20	Serviços Administrativos (criação de bases de dados de professores e estudantes)	Faculdade de Engenharia	7	7	7	21	5	5	5	15	36
7.30	Serviços Administrativos (criação de bases de dados de professores e	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de	2	2	2	6	2	2	2	6	12



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

	estudantes)	administração pública)									
7.40	Serviços Administrativos (criação de bases de dados de professores e estudantes)	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de comunicação social)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
7.50	Serviços Administrativos (criação de bases de dados de professores e estudantes)	Faculdade de Ciências Sociais (departamento do desenvolvimento comunitário)	3	3	3	9	3	3	3	9	18
7.60	Serviços Administrativos (criação de bases de dados de professores e estudantes)	Faculdade de Economia e Gestão	4	4	4	12	5	5	5	15	27
7.70	Serviços Administrativos (criação de bases de dados de professores e estudantes)	Faculdade de Filosofia	2	2	2	6	2	2	2	6	12
7.80	Formação em gestão académica	Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	11	11	11	33	11	11	11	33	66
7.90	Formação em gestão académica	Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	11	11	11	33	11	11	11	33	66
7.10	Formação em gestão académica	Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	4	4	4	12	4	4	4	12	24
7.11	Formação na área de bases de dados	Direção Nacional de Gestão de Recursos Humanos (DNGRH)	3	3	3	9	6	6	6	18	27
7.12	Gestão de arquivo	Direção Nacional de Gestão de Recursos Humanos (DNGRH)	33	20	20	73	20	20	20	60	133
7.13	Sistemas eletrónicos de presença	Direção Nacional de Gestão de Recursos Humanos (DNGRH)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
7.14	Registo e gestão de arquivo	Faculdade de Direito	2	2	2	6	2	2	2	6	12
8.0	Certificação e acreditação		76	88	88	249	89	89	89	267	516



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

8.1	Formação na área de certificação de docentes e em processos de certificação	Direcção Nacional de avaliação académica (DNAA)	18	20	20	58	20	20	20	60	118
8.2	Formação específica na área da acreditação	Direcção Nacional de avaliação académica (DNAA)	5	5	5	15	5	5	5	15	30
8.3	Formação em SIRA e <i>online</i> , avaliação de certificados e acreditação	Direção Nacional de Atendimento ao Estudante e Faculdades	50	60	60	170	60	60	60	180	350
8.4	Garantia de qualidade (qualidade académica)	Direcção Nacional de avaliação académica (DNAA)	3	3	3	6	4	4	4	12	18
9.0	Ciência e saúde para futuros docentes		60	58	61	179	59	75	78	212	391
9.1	Formação especializada em medicina interna	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	2	2	6	12
9.2	Formação especializada em Pediatria	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	1	2	2	5	2	2	2	6	11
9.3	Formação especializada em medicina geral integral	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	1	2	3	6	12
9.4	Formação especializada em laboratórios clínicos	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	2	2	6	12
9.5	Formação especializada em microbiologia	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	2	2	6	12
9.6	Formação especializada em Higiene e epidemiologia	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	2	2	6	12
9.7	Formação especializada em bioestatística	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	2	2	6	12
9.8	Formação especializada em Neonatologia	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	2	2	6	12
9.9	Formação especializada em Psiquiatria	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	2	2	6	12
9.10	Formação especializada em Medicina Legal	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	2	2	6	12



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

9.11	Formação especializada em dermatologia	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	2	2	6	12
9.12	Formação especializada em anatomia e patologia	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	2	2	6	12
9.13	Formação especializada em imunologia	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	2	2	6	12
9.14	Gestão em Enfermagem Hospitalar	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	4	4	10	16
9.15	Formação especializada em ginecologia e obstetrícia	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	2	2	6	12
9.16	Formação especializada em cirurgia geral	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	1	2	5	11
9.17	Formação especializada em ortopedia e traumatologia	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	2	2	6	12
9.18	Formação especializada em oftalmologia	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	2	2	6	12
9.19	Formação de especialistas em Otorrinolaringologia	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	2	2	6	12
9.20	Formação especializada em urologia	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	2	2	6	12
9.21	Enfermagem pediátrica	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	4	4	4	12	18
9.22	Enfermagem de cirurgia	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	2	2	6	2	4	4	10	16
9.23	Enfermagem de psiquiatria	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	1	1	1	3	1	4	5	10	13
9.24	Saúde Infantil	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	4	4	4	12	4	4	8	16	28
9.25	Pediatria (Parteira)	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	4	4	4	12	4	8	4	16	28



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

9.26	Periodontologia	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	1	2	5	1	2	2	5	10
9.27	Endodôncia	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	1	2	5	1	2	2	5	10
9.28	Imagiologia	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	2	1	2	5	1	2	2	5	10
9.29	Maxilo-Facial	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	1	1	1	3	1	2	2	5	8
9.30	Saúde Oral nas Comunidades	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	1	1	1	3	1	2	2	5	8
10	Mestrado (em áreas técnicas)		62	58	57	177	51	49	46	146	323
10.1	Mestrado (conceitos de ciência, metodologia científica, experiência de investigação)	Faculdade de Agricultura (departamento de saúde animal)	3	3	3	9	3	3	3	9	18
10.2	Mestrado na área de Políticas Públicas	Direção Nacional de Aprovisionamento	1	2	3	6	2	2	2	6	12
10.3	Mestrado (produção de cabras, genética e melhoria animal, animais selvagens, etc..)	Faculdade de Agricultura (departamento de agro-pecuária)	1	1	1	3	3	2	2	7	10
10.4	Curso de Mestrado	Faculdade de Agricultura (departamento de agronomia)	2	2	2	6	3	3	3	9	15
10.5	Curso de Mestrado	Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	8	13	14	35	2	2	1	5	40
10.6	Curso de Mestrado	Faculdade de Engenharia	7	3	1	11	3	3	3	9	20
10.7	Curso de Mestrado	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de administração pública)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
10.8	Curso de Mestrado	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de comunicação social)	2	2	2	6	2	2	2	6	12



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

10.90	Mestrado	Faculdade de Ciências Sociais (departamento do desenvolvimento comunitário)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
10.10	Curso de Mestrado	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	12	12	8	32	10	8	8	26	58
10.11	Curso de Mestrado	Faculdade de Economia e Gestão	3	3	3	9	4	4	4	12	21
10.12	Curso de Mestrado	Faculdade de Direito	9	4	4	17	2	2	2	6	23
10.13	Curso de Mestrado	Faculdade de Ciências Exatas	6	6	6	18	6	6	6	18	36
10.14	Mestrado em gestão de contabilidade	National directorate of Plan and Finance	2	1	3	6	3	3	3	9	15
10.15	Curso de Mestrado	Faculdade de Filosofia	2	2	3	7	4	5	3	12	19
11	Doutoramento e Pós-doutoramento (em áreas técnicas)		44	50	52	146	58	50	57	165	311
11.1	Doutoramento	Faculdade de Agricultura (departamento de agro-pecuária)	2	2	3	7	2	2	2	6	13
11.2	Extensão de investigação pós-doutoral	Faculdade de Agricultura (departamento de agro-pecuária)	1	1	1	3	2	2	5	9	12
11.3	Curso de Doutoramento (complexidade de metodologias avançadas, experiências de investigação contribuindo para a investigação e ensino na UNTL.)	Faculdade de Agricultura (departamento de saúde animal)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
11.4	Extensão de investigação pós-doutoral	Faculdade de Agricultura (departamento de saúde animal)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
11.5	Doutoramento	Faculdade de Agricultura (departamento de agronomia)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
11.6	Doutoramento	Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	7	11	10	28	15	10	10	35	63



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

11.7	Doutoramento	Faculdade de Engenharia	9	10	8	27	5	5	6	16	43
11.8	Doutoramento	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de administração pública)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
11.9	Doutoramento	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de comunicação social)	2	2	2	6	3	3	3	9	15
11.10	Doutoramento	Faculdade de Ciências Sociais (departamento do desenvolvimento comunitário)	1	2	3	6	3	3	3	9	15
11.11	Doutoramento	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	3	1	1	5	5	4	6	15	20
11.12	Post doctoral	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	1	1	1	3	1	1	1	3	6
11.13	Doutoramento	Faculdade de Medicina e Ciências da Saúde	3	3	4	10	4	4	4	12	22
11.14	Pós-doutoramento	Faculdade de Economia e Gestão	2	2	4	8	2	2	2	6	14
11.15	Doutoramento	Faculdade de Direito	2	3	3	8	4	2	2	8	16
11.16	Curso de doutoramento (técnico de laboratório)	Faculdade de Ciências Exatas	2	2	2	6	2	2	2	6	12
11.17	Doutoramento	Faculdade de Filosofia	1	2	2	5	2	2	3	7	12
12	Formação em técnicas e gestão de laboratório		46	72	53	152	53	54	55	162	314
12.1	Gestão de laboratórios, microbiologia, análises imunológicas, bioquímica, nutrição e alimentação animal, parasitologia animal, etc.	Faculdade de Agricultura (departamento de saúde animal)	2	3	3	8	3	3	3	9	17
12.2	Curso politécnico, farmacêutica, técnicas de laboratório, serviços administrativos e gestão	Faculdade de Agricultura (departamento de saúde animal)	3	3	3	9	2	2	2	6	15



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

12.3	Docentes profissionais da área da veterinária (estabelecer um técnico-profissional no laboratório)	Faculdade de Agricultura (departamento de saúde animal)	4	4	3	11	3	3	2	8	19
12.4	Curso de Laboratório (Gestão, Manutenção e uso de materiais de laboratório). Análise biológica, química, microbiológica, molecular, parasitologia. Curso para técnico de laboratório	Faculdade de Agricultura (departamento de agropecuária)	2	5	5	12	4	4	4	12	24
12.5	Fanálise clínica de alimentos (proteínas, aminoácidos, energia total, carboidratos, fibras (ADF, NDF), minerais, etc.)	Faculdade de Agricultura (departamento de agropecuária)	3	4	4	11	2	3	3	8	19
12.6	Análises clínicas laboratoriais para anti-nutrientes incluindo (aflatoxinas, toxinas dos alimentos) com impacto na saúde animal e na saúde pública	Faculdade de Agricultura (departamento de agropecuária)	3	3	3	9	2	2	2	6	15
12.7	Formação em quintas de animais, pequenos pastos, pequenas quintas e alimentação animal (búfalos, vacas, cabras, porcos, galinhas, etc.) e equipamentos, incluindo formação para o pessoal administrativo	Faculdade de Agricultura (departamento de agropecuária)	2	4	4	10	2	2	4	8	18
12.8	Formação em materiais de engenharia	Faculdade de Engenharia	5	5	5	15	5	5	5	15	30
12.9	Formação em Hidráulica	Faculdade de Engenharia	3	3	4	10	5	5	5	15	25
12.10	Formação em Solos	Faculdade de Engenharia	2	2	2	6	3	3	3	9	15
12.11	Formação em estruturas e construção	Faculdade de Engenharia	2	21	2	6	2	2	2	6	12
12.12	Formação na área de topografia	Faculdade de Engenharia	2	2	2	6	2	2	2	6	12
12.13	Formação em implementação de energia	Faculdade de Engenharia	2	2	2	6	3	3	3	9	15
12.14	Formação em automação	Faculdade de Engenharia	2	2	2	6	3	3	3	9	15
12.15	Formação em operação de máquinas	Faculdade de Engenharia	2	2	2	6	3	3	3	9	15
12.16	Formação em sistemas de energia	Faculdade de Engenharia	2	2	2	6	3	3	3	9	15
12.17	Formação em manutenção de	Faculdade de Engenharia	5	5	5	15	6	6	6	18	33



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

	equipamento										
13	Língua Tétum		39	34	33	106	33	33	33	99	205
13.1	Língua Tétum	Faculdade de Agricultura (departamento de agronomia)	7	7	7	21	7	7	7	21	42
13.2	Língua Tétum	Faculdade de Educação, Artes e Humanidades	27	22	21	70	20	20	20	60	130
13.3	Língua Tétum	Faculdade de Engenharia	5	5	5	15	6	6	6	18	33
13.4	Tecnologias de Informação e Ensino à Distância		32	32	32	96	32	32	32	96	192
13.5	Curso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) (aplicação de tecnologias ao ensino)	Faculdade de Engenharia	10	10	10	30	7	7	7	21	51
13.6	Curso em Ensino à Distância (<i>E-learning</i>)	Faculdade de Engenharia	5	5	5	15	5	5	5	15	30
13.7	Curso em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de administração pública)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
13.8	Curso em Ensino à Distância	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de administração pública)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
13.9	Formação/curso de curta duração na área de jornalismo e multimédia	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de comunicação social)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
13.10	Formação/curso de curta duração em fotojornalismo e edição de vídeo.	Faculdade de Ciências Sociais (departamento de comunicação social)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
13.11	Curso em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).	Faculdade de Ciências Sociais (departamento do desenvolvimento comunitário)	3	3	3	9	3	3	3	9	18



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

13.12	Curso em Ensino à Distância	Faculdade de Ciências Sociais (departamento do desenvolvimento comunitário)	3	3	3	9	3	3	3	9	18
13.13	Formação em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).	Faculdade de Filosofia	1	1	1	3	2	2	2	6	9
13.14	Curso em Ensino à Distância	Faculdade de Filosofia	2	2	2	6	4	4	4	12	18
14	Gestão de recursos humanos		24	25	26	75	35	36	39	110	185
14.1	Sistemas de recrutamento	Direção Nacional de Gestão de Recursos Humanos (DNGRH)	3	3	3	9	4	4	4	12	21
14.2	Prestação de serviços	Direção Nacional de Gestão de Recursos Humanos (DNGRH)	2	2	2	6	3	3	3	9	15
14.3	Avaliação de desempenho	Direção Nacional de Gestão de Recursos Humanos (DNGRH)	2	2	2	6	3	3	3	9	15
14.4	Formação em Gestão de Recursos Humanos na área de avaliação de desempenho	Direção Nacional de Gestão de Recursos Humanos (DNGRH)	4	4	4	12	5	5	5	15	27
14.5	Formação em Procedimentos Operacionais Padrão	Direção Nacional de Gestão de Recursos Humanos (DNGRH)	2	2	2	6	4	6	8	18	24
14.6	Formação pós-graduada na área da gestão, especificamente na área de Avaliação de Desempenho	Direção Nacional de Gestão de Recursos Humanos (DNGRH)	3	3	3	9	4	4	4	12	21
14.7	Human Resource Management Training (specifically Job Analyst)	Direção Nacional de Gestão de Recursos Humanos (DNGRH)	4	4	4	12	4	4	4	12	24
14.8	Bolsas de estudo na área de recursos humanos	Direção Nacional de Gestão de Recursos Humanos (DNGRH)		1	2	3	2	1	1	4	7



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

14.9	Formação em oratória (falar em público)	Direção Nacional de Gestão de Recursos Humanos (DNGRH)	4	4	4	12	6	6	7	19	31
15.0	Mandarim		16	15	16	47	16	15	16	47	92
15.1	Mandarim	Faculdade de Agricultura (departamento de saúde animal)	2	1	2	5	2	1	2	5	8
15.2	Curso de Mandarim	Faculdade de Agricultura (departamento de agronomia)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
15.3	Curso de Mandarim	Faculdade de Agricultura (departamento de agronomia)	12	12	12	36	12	12	12	36	72
16.0	Áreas da economia e gestão (cursos informais para professores qualificados)		17	17	17	51	23	23	23	69	120
16.1	Formação em escrita de artigos científicos	Faculdade de Economia e Gestão	12	12	12	36	10	10	10	30	66
16.2	Formação em hotelaria	Faculdade de Economia e Gestão	1	1	1	3	3	3	3	9	12
16.3	Formação em guia turístico	Faculdade de Economia e Gestão	1	1	1	3	2	2	2	6	9
16.4	Formação em viagens	Faculdade de Economia e Gestão	1	1	1	3	3	3	3	9	12
16.5	Formação em escrita literária (publicação de livros a nível nacional e internacional)	Faculdade de Economia e Gestão	2	2	2	6	5	5	5	15	21
17.0	Estudos Comparativos		12	12	12	36	13	13	13	39	75
17.1	Estudos comparativos com universidades e colaboração com centros de investigação no estrangeiro	Faculdade de Agricultura (Agro- socioeconomia)	3	3	3	9	4	4	4	12	21
17.2	Intercâmbio de especialistas para integração em projetos de investigação	Faculdade de Agricultura (Agro- socioeconomia)	4	4	4	12	4	4	4	12	24



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

17.3	Cursos de formação de curta duração e estudos comparativos sobre Reabilitação nas comunidades	Faculdade de Ciências Sociais (departamento do desenvolvimento comunitário)	5	5	5	15	5	5	5	15	30
18.0	Competências de escrita (relatórios, etc.)		11	11	11	33	14	14	14	42	75
18.1	Formação em elaboração escrita de relatórios	Direção Nacional de Gestão de Recursos Humanos (DNGRH)	3	3	3	9	5	5	5	15	24
18.2	Formação em elaboração escrita de relatórios	Faculdade de Economia e Gestão	4	4	4	12	5	5	5	15	27
18.3	Formação em elaboração (escrita) de cartas formais e informais	Faculdade de Economia e Gestão	4	4	4	12	4	4	4	12	24
19.0	Auditoria e inspeção		10	10	10	30	11	11	11	33	63
19.1	Formação em procedimentos de inspeção e auditoria	Departamento de investigação, auditoria e controlo de qualidade	2	2	2	6	2	2	2	6	12
19.2	Formação em auditorias	Departamento de investigação, auditoria e controlo de qualidade	2	2	2	6	2	2	2	6	12
19.3	Formação inicial em inspeção e supervisão no setor público, incluindo identificação de projetos de infraestruturas, auditorias financeiras	Direcção Nacional de Aprovisionamento	4	4	4	12	5	5	5	15	27
19.4	Formação em inspeção do património do estado	Departamento de investigação, auditoria e controlo de qualidade	2	2	2	6	2	2	2	6	12
20.0	Logística e gestão de ativos		9	9	9	27	15	15	15	45	72
20.1	Formação em gestão de logística, instalações e ativos físicos	Direcção Nacional de Transporte e Logística	3	3	3	9	5	5	5	15	24
20.2	Formação em métodos de gestão de sala de aula	Direcção Nacional de Transporte e Logística	3	3	3	9	5	5	5	15	24



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

20.3	Diploma e curso de pós-graduação em gestão de equipamento (ativos físicos)	Direcção Nacional de Transporte e Logística	2	2	2	6	3	3	3	9	15
20.4	Mestrado em gestão dos ativos do estado	Direcção Nacional de Transporte e Logística	1	1	1	3	2	2	2	6	9
21.0	Processos de aprovisionamento		8	8	8	24	10	10	10	30	54
21.1	Formação em processos de aprovisionamento	Departamento de Investigação, auditoria e controlo de qualidade	2	2	2	6	2	2	2	6	12
21.2	Formação em processos de aprovisionamento	Direcção Nacional de Aprovisionamento	3	3	3	9	4	4	4	12	21
21.3	Regime de concursos públicos	Direcção Nacional de Aprovisionamento	3	3	3	9	4	4	4	12	21
22.0	Formação em liderança		8	8	8	24	7	8	7	22	46
22.1	Formação em liderança para docentes	Faculdade de Agricultura (departamento de agronomia)	6	6	6	18	5	6	5	16	34
22.2	Trabalho de equipa e cooperação com outras universidades	Faculdade de Agricultura (departamento de agronomia)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
23.0	Desenvolvimento curricular em Direito		6	6	6	18	6	5	5	16	34
23.1	Formação em metodologias de conceção de programas curriculares	Faculdade de Direito	4	4	4	12	4	3	3	10	22
23.2	Desenvolvimento de conhecimentos para a organização e implementação dos programas curriculares.	Faculdade de Direito	2	2	2	6	2	2	2	6	12

Necessidades primordiais de formação

As diferentes faculdades e departamentos da UNTL apresentaram as seguintes necessidades mais urgentes:

Administração geral

- Pessoal na área de direito para analisar as leis e criar procedimentos internos;
- Pessoal na área da economia e finanças;
- Engenharia para a inspeção de obras;
- Pessoa na área de contabilidade e inspeção;
- Auditoria interna.

Faculdade de Agricultura

- Curso de pedagogia;
- Gestão, manutenção e uso de equipamento laboratorial;
- Análise de alimentos (proteínas, aminoácidos, energia total, amido de carboidratos), fibras (ADF – Fibra de Detergente Ácido e NDF – Fibra de Detergente Neutro) e minerais;
- Impacto das análises laboratoriais na saúde pública e na saúde animal, incluindo aflatoxinas e toxinas dos alimentos);
- Especialistas na área de química, bioquímica, anatomia e psicologia;
- Gestão e tecnologia avançada para o aumento da produção animal, incluindo, gestão de sementes e inseminação artificial (vacas, búfalos, galinhas, cabras, porcos e outros animais);
- Tecnologia aplicada à pecuária;
- Utilização de programas informáticos aplicados à melhoria da produção animal;
- Utilização de programas de análise de dados;
- Técnicas de cerca para animais, pequenos prados e quintas, alimentação animal.

Faculdade de Educação, Artes e Humanidades

- Métodos de ensino
- Metodologias de investigação
- Competência em serviços para a comunidade
- Faculdade de Direito
- A Faculdade de Direito enfrenta as seguintes dificuldades em termos de competências do pessoal e atitude dos colaboradores no trabalho:
- Falta de assiduidade e pontualidade do pessoal em relação ao horário de trabalho; falta de sentido de compromisso, seriedade e responsabilidade por parte do pessoal para a implementação e realização das tarefas de forma eficiente;
- Falta de competências de escrita em inglês, falta de competências para a redação de relatórios, notas e minutas de reuniões;
- A faculdade não consegue cumprir o requisito anual de contratação de professores em várias disciplinas de Direito, situação que se estende também para o próximo

ano. A faculdade fica, assim, dependente de contratação externa para suprir a falta de professores, situação que considera não ser ideal nem oportuna.

- A faculdade gostaria ainda de desenvolver o conhecimento e as competências do pessoal afeto à manutenção do arquivo, programação e planeamento.

Faculdade Engenharia

As necessidades de desenvolvimento humano mais relevantes são:

- Formação relativa à gestão de laboratórios, com foco especial no planeamento de atividades laboratoriais e manutenção de material de laboratório (técnicos de laboratório);
- Formação em gestão departamental, focando-se especialmente no desenvolvimento de um sistema de base de dados;
- Cursos de inglês e português para os docentes, oferecendo formação na área específica de cada docente;
- As faculdades informaram que têm dificuldades de recrutamento nas áreas de ciências do ambiente, gestão, design, geociência, segurança das TI e geofísica.

Faculdade de Filosofia

É importante ampliar os conhecimentos científicos e pedagógicos dos professores, nomeadamente através de formação avançada (curso de mestrado, doutoramento e pós-doutoramento). Existe também a necessidade de aumentar a formação dirigida ao pessoal administrativo por forma a aumentar a qualidade e eficiência dos serviços da faculdade, assim como a formação dirigida aos cargos superiores da faculdade por forma a ampliar as suas capacidades, sobretudo nas áreas de administração, ensino, investigação e serviço comunitário.

Faculdade de Medicina

- O pessoal dos serviços administrativos necessita de mais formação em gestão financeira, gestão administrativa e conhecimentos de informática;
- Os professores necessitam de mais formação em metodologias de investigação, programas informáticos de apoio à investigação [como o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e o EPI Info], tecnologias da informação, comunicação e cursos de ensino à distância (*e-learning*);
- A faculdade enfrenta dificuldades de recrutamento de especialistas médicos na área clínica.

Faculdade de Ciências Exatas

- Existe falta de docentes com grau de doutoramento e mestrado em determinadas áreas, como a Matemática, Física e Química. A faculdade necessita de docentes para a sustentação do curso nos próximos 5 anos. É, assim, essencial reciclar os conhecimentos científicos e pedagógicos dos membros da Faculdade,

providenciando-lhes oportunidades de educação de qualidade numa base de continuidade. A faculdade recomenda, por isso, que os novos docentes estudem em universidades estrangeiras com reconhecimento internacional e completem o mestrado e doutoramento em áreas da Ciência, especificamente Matemática, Física e Química;

- É também importante fornecer formação para o aumento de competências na área de gestão e manutenção de laboratórios de Química e Física, uma vez que existe, no momento, falta de técnicos qualificados nesta área;
- Uma vez que a língua portuguesa foi adotada como língua oficial, é importante contratar docentes nativos de língua portuguesa para o aumento das competências linguísticas tanto dos estudantes, como dos colaboradores.

2.16. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E PESCAS

O Plano Operacional a Médio Prazo (2014-2018) para o desenvolvimento do setor da agricultura e pescas faz referência ao seguinte conjunto de constrangimentos:

- Descentralização débil a nível da elaboração de políticas e planeamento;
- Capacidade organizacional limitada para fazer face aos serviços de forma eficiente;
- Deficiências a nível do planeamento, monitorização e avaliação dos investimentos na agricultura;
- Falta de dados credíveis para apoiar os processos de decisão e planeamento; e
- Desadequação do conhecimento e competências profissionais dos colaboradores.

O Plano Operacional apresenta também vários programas que poderão conduzir ao crescimento sustentável da produção e produtividade do setor. Os objetivos apresentados para estes programas são:

- Introduzir e implementar novas tecnologias, práticas e estratégias, aumentando, inclusivamente, o acesso dos utilizadores finais às tecnologias disponíveis e o conhecimento dos primeiros sobre as mesmas;
- Melhorar as atividades de investigação e desenvolvimento;
- Descentralizar os serviços de extensão e fomentar a educação no setor agrícola;
- Ampliar a capacidade de análise de políticas para o setor;
- Criar bases de dados para o registo de dados estatísticos da agricultura e desenvolver uma estratégia efetiva de monitorização e avaliação de todo o ministério.

De acordo com os dados mais recentes, disponibilizados no Plano Anual de 2015 (Livro 2), o Ministério da Agricultura e Pescas (MAP) contava, em 2015, com um total estimado de 4147 colaboradores, composto por 1644 colaboradores permanentes, 125 em posições de gestão e liderança, 432 agentes atualmente contratados pela administração pública, 39 vagas para as quais o recrutamento se encontrava em curso no momento e 1907 novos lugares previstos

para o período 2016-2018. O MAF integra ainda 95 Professores de Agricultura sediados em Natarbora, Bobonaro, Oecusse e Fuiloro.

Distribuição das necessidades de formação

O Ministério da Agricultura e Pescas apresentou a seguinte distribuição de formandos por área de formação necessária para cada direção nacional e departamento do Ministério em relação ao período imediato de 2016-2018, e depois em relação ao período 2019-2021 e a longo prazo, até ao final de 2030. As necessidades de formação foram subdivididas em duas categorias, a primeira refere-se às bolsas de estudo para o ensino técnico-profissional, licenciaturas, mestrados e doutoramentos e a segunda refere-se ao desenvolvimento profissional por via da participação em *workshops*, seminários e desenvolvimento em contexto laboral. Tal como em casos anteriores, os dados deste ministério são apresentados apenas sob a forma de tabelas tendo em conta o volume dos mesmos.



Bolsas de estudo	Departamento	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	A curto prazo 2016-2018	Ano 2019	Ano 2020	Ano 2021	A médio prazo 2019-2021	A longo prazo Até 2030
Bolsas de estudo para ensino técnico/profissional										
Ensino secundário técnico-vocacional em silvicultura (SMKK) (Kadipaten Java Oeste - Indonésia)	Direção Geral das Florestas, Café e Plantas Industriais	5	5	5	15	15	15	15	45	60
Diploma III para técnicos na área florestal	Direção Geral das Florestas, Café e Plantas Industriais	2	2	2	6	3	3	3	9	15
Diploma III na área da aquacultura (aberto ao público)	Direção Nacional das Pescas e Gestão de Recursos Pesqueiros	10	10	10	30	10	10	10	30	60
Diploma IV na área da aquacultura (técnicos de aquacultura)	Direção Nacional das Pescas e Gestão de Recursos Pesqueiros	2	2	2	6	0	0	0	6	6
Diploma III na área da inspeção (aberto ao público)	Direção Nacional das Pescas e Gestão de Recursos Pesqueiros	10	10	10	30	10	10	10	30	60
Diploma III em indústria pesqueira e área de gestão de recursos pesqueiros (aberto ao público)	Direção Nacional das Pescas e Gestão de Recursos Pesqueiros	10	10	10	30	10	10	10	30	60
Licenciatura ou Diploma IV na área da inspeção (inspetores)	Direção Nacional das Pescas e Gestão de Recursos Pesqueiros	1	1	1	3	0	0	0	0	3
Licenciatura ou Diploma IV indústria pesqueira e área de gestão de recursos pesqueiros (técnicos)	Direção Nacional das Pescas e Gestão de Recursos Pesqueiros	1	1	1	3	0	0	0	0	3
Licenciatura ou Diploma IV na área administração e gestão financeira (funcionários de administração e finanças)	Direção Nacional das Pescas e Gestão de Recursos Pesqueiros	1	1	1	3	0	0	0	0	3
Bolsas de estudo para licenciaturas										
Licenciatura ou Mestrado para o pessoal técnico da área das florestas	Direção Geral das Florestas, Café e Plantas Industriais	0	0	0	0	1	1	1	3	15
Licenciatura ou Mestrado para o pessoal técnico	Direção Geral das Florestas, Café e Plantas Industriais	2	0	0	2	0	0	0	0	2



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Licenciatura em tecnologias da informação	Direção Nacional de Pesquisa, Estatística e Informação Geográfica (Departamento de Apoio Informático e Tecnologia)	0	2	1	3	1	0	0	1	4
Licenciatura em administração e finanças	Direção Nacional de Administração e Finanças	2	2	2	6	2	2	2	6	12
Licenciatura em gestão de recursos humanos	Direção Nacional de Recursos Humanos	2	2	2	6	2	2	2	6	12
Licenciatura na área da mecanização agrícola	Direção Nacional de Agricultura, Horticultura e Extensão (Departamento de Mecanização)	3	3	3	9	3	3	0	6	15
Bolsas de estudo para mestrados										
Mestrados na área da fiscalização e auditoria	Gabinete de Inspeção, Fiscalização e Auditoria	0	1	2	3	1	1	1	3	6
Mestrado em criação	Direção Nacional de Pesquisa, Estatística e Informação Geográfica (Departamento de Criação e Produção)	1	3	2	6	2	2	0	4	10
Mestrado em produção	Direção Nacional de Pesquisa, Estatística e Informação Geográfica (Departamento de Criação e Produção)	0	3	5	8	2	2	0	4	12
Mestrado na área da inovação, tecnologia e pós-colheita	Direção Nacional de Pesquisa, Estatística e Informação Geográfica (Departamento de Inovação, Tecnologia e Pós-Colheita)	0	2	3	5	1	2	0	3	8
Mestrado na área dos solos e nutrição das plantas	Direção Nacional de Pesquisa, Estatística e Informação Geográfica (Departamento de Solos e Nutrição das Plantas)	0	2	2	4	1	2	0	3	7
Mestrado em sistemas de informação geográfica (SIG)	Direção Nacional de Pesquisa, Estatística e Informação Geográfica	0	1	0	1	0	1	0	1	2



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

	(Departamento de ALGIS, Agrometeorologia e Estatística)									
Mestrado em agrometeorologia (meteorologia aplicável)	Direção Nacional de Pesquisa, Estatística e Informação Geográfica (Departamento de ALGIS, Agrometeorologia e Estatística)	0	1	1	2	0	0	0	0	0
Mestrado em estatística	Direção Nacional de Pesquisa, Estatística e Informação Geográfica (Departamento de ALGIS, Agrometeorologia e Estatística)	0	1	2	3	0	1	0	1	4
Mestrado em tecnologias da informação	Direção Nacional de Pesquisa, Estatística e Informação Geográfica (Departamento de Apoio Informático e Tecnologia)	0	1	0	1	0	1	0	1	2
Mestrado na área da segurança alimentar	Direção Nacional de Segurança Alimentar e Cooperação	1	1	1	3	1	1	0	2	5
Mestrado em relações internacionais	Direção Nacional de Segurança Alimentar e Cooperação	1	1	1	3	1	1	0	2	5
Mestrado em gestão contabilística	Direção Nacional de Segurança Alimentar e Cooperação	1	1	1	3	1	1	0	2	5
Licenciatura ou mestrado em administração e finanças	Direção Nacional de Administração e Finanças	1	1	1	3	1	1	1	3	6
Mestrado em recursos humanos	Direção Nacional de Recursos Humanos	1	1	1	3	1	1	1	3	6
Mestrado em aquacultura (técnicos de aquacultura)	Direção Nacional das Pescas e Gestão de Recursos Pesqueiros	5	5	5	15	5	0	0	5	20
Maestrado na área da inspeção (inspetores)	Direção Nacional das Pescas e Gestão de Recursos Pesqueiros	1	1	1	3	1	0	0	1	4
Mestrado em indústria pesqueira e área de gestão de recursos pesqueiros (técnicos)	Direção Nacional das Pescas e Gestão de Recursos Pesqueiros	1	1	1	3	1	0	0	4	5



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Mestrado na área administração e gestão financeira (funcionários de administração e finanças)	Direção Nacional das Pescas e Gestão de Recursos Pesqueiros	1	1	1	3	1	0	0	1	4
Mestrado na área da mecanização agrícola	Direção Nacional de Agricultura, Horticultura e Extensão (Departamento de Mecanização)	2	2	2	6	0	0	0	0	6
Mestrado em processamento alimentar e agronomia	Direção Nacional de Agricultura, Horticultura e Extensão (Departamento de Mecanização)	1	1	1	4	1	1	1	3	7
Mestrado em desenvolvimento e meios de comunicação	Direção Nacional de Agricultura, Horticultura e Extensão (Departamento de Mecanização)	1	1	1	3	1	1	0	2	5
Mestrado em áreas especializadas: clínica veterinária, nutrição animal, ensino tecnológico profissionalizante, processamento de produtos agrícolas, ciência vegetal, gestão de empresas.	Direção Nacional de Formação Técnica Agrícola	6	6	6	18	na	na	na	na	na
Mestrado em irrigação	Direção Nacional de Irrigação e Gestão da Utilização da Água	3	3	3	9	na	na	na	na	na
Bolsas de estudo para doutoramento										
Doutoramento em solos e nutrição das plantas	Direção Nacional de Pesquisa, Estatística e Informação Geográfica (Departamento de Solos e Nutrição das Plantas)	0	1	2	3	0	0	0	0	3
Doutoramento na área de SIG	Direção Nacional de Pesquisa, Estatística e Informação Geográfica (Departamento de ALGIS, Agrometeorologia e Estatística)	0	1	0	1	0	0	0	0	1
Doutoramento na área da aquacultura (técnicos de aquacultura)	Direção Nacional das Pescas e Gestão de Recursos Pesqueiros	1	1	1	3	0	0	0	0	3



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Doutoramento na área da inspeção (inspetores)	Direção Nacional das Pescas e Gestão de Recursos Pesqueiros	1	1	1	3	0	0	0	0	0
Doutoramento na área de administração e gestão financeira (funcionários de administração e finanças)	Direção Nacional das Pescas e Gestão de Recursos Pesqueiros	1	1	1	3	0	0	0	0	3

Area chave de formação - Desenvolvimento Profissional	Departamento	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018	2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021	A longo prazo até 2030
Curso conservação de água e solo	Direcção-Geral de floresta, Café e Plantas Industriais	2	2	2	6	0	0	0	0	6
Curso de aplicação e operação de GPS		2	2	2	6	0	0	0	0	6
Curso de reabilitação na área crítica		2	2	2	6	0	0	0	0	6
Curso Inventário florestal		2	2	2	6	0	0	0	0	6
Curso de sistema agro-florestal		2	2	2	6	0	0	0	0	6
Curso de bacias hidrográficas		2	2	2	6	0	0	0	0	6
Curso de pesquisa social economia florestal		2	2	2	6	0	0	0	0	6
Curso técnico para o sistema de serviço de Guarda Florestal e método ou sistema de investigação		15	15	15	45	15	15	15	45	90
Administração e Finanças		1	1	0	2	0	0	0	0	2
Formação técnica em plantação indústria de café		2	1	1	4	0	0	0	0	4
Formação em Inspeção procedimento de auditoria	Gabinete Inspetor de Inspeção e Auditoria	15	12	12	39	12	12	12	36	75
Curso de inspeção e auditoria		4	7	7	18	7	7	7	21	39



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Formação específica em tecnologia para melhorar arroz e milho	Direção Nacional de Pesquisa	2	2	3	5	2	4	0	6	11
Formação específica na área de melhoramento e prática de cultivo batata doce		1	2	2	5	2	2	0	4	9
Formação específica na área de pecuária e especialmente em animais essenciais		0	2	2	4	2	2	0	4	8
Formação específica sobre protecção de plantas		1	1	2	4	2	2	0	4	8
Formação específica sobre a prática de cultivo na área de arroz e terra seca e milho			2	2	4	2	2	0	4	8
Formação específica em melhoramento e prática de cultivo de trigo		1	2	3	6	2	3	0	5	11
Formação específica em desenho experimental e análise estatística (software) através ToT		1	1	2	4	1	2	0	3	7
Formação específica na análise da produção agrícola.		2	3	3	8	3	3	0	6	14
Formação na metodologia de pesquisa para o impacto socioeconómico		2	2	3	7	2	3	0	5	12
Formação específico sobre inovação de equipamentos		2	2	2	6	2	2	0	4	10
Formação sobre a utilização dos equipamentos de colheita de milho e arroz		0	3	3	6	3	3	0	6	12
Formação de gestão para Centro de Investigação		1	3	3	6	3	3	0	6	12
Formação em inovação tecnológica pós colheita		0	2	2	4	2	3	0	5	9
Formação em processamento de produtos agrícolas		0	2	1	3	2	2	0	4	7
Formação no uso dos equipamentos de solo no laboratório		0	2	0	2	1	2	0	3	5

FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

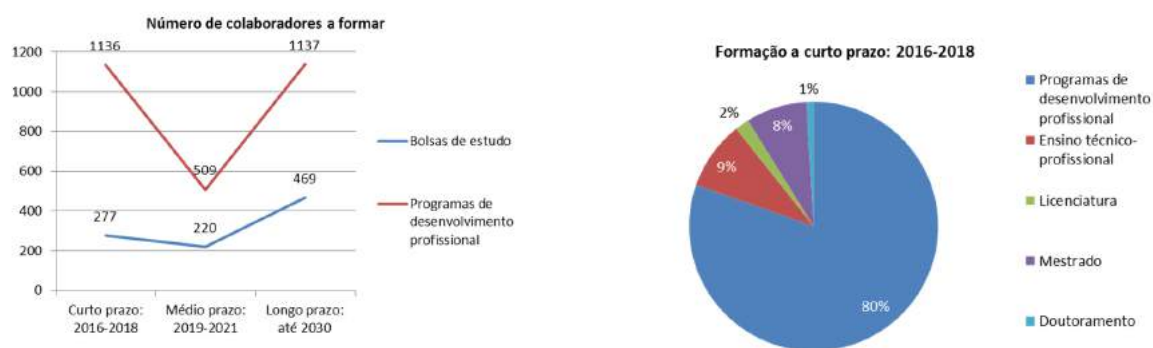
Treinamento sobre o protocolo do uso de reagentes do solo	0	1	0	1	1	1	0	2	3
Formação em inquérito por amostragem e classificação de solos	0	2	1	3	2	1	0	3	6
Formação na análise de solo e interpretação	0	3	3	6	3	3	0	6	12
Formação em gestão de laboratório de solos	1	2	0	3	2	1	0	3	6
Treinamento sobre sistema de informação geográfica (GIS), incluindo software	0	1	1	2	1	1	0	2	4
Formação sobre o uso e interpretação de sensoriamento remoto	0	1	1	2	1	1	0	2	4
Formação sobre a recolha de dados e previsão do clima	2	3	3	8	2	2	0	4	12
Formação sobre criação de equipamentos de servidor para estação climatérica	0	1	1	2	1	1	0	2	4
Formação específica sobre a produção de boletim de agro-meteorologia	1	1	1	3	1	1	0	2	5
Formação sobre a tabulação de dados e banco de dados geográficos	1	2	2	5	2	2	0	4	9
Formação ToT para a escola de campo clima	0	2	0	2	1	1	0	2	4
Formação sobre desenho do site e atrativo, atualização de informações no site, e também técnicas de edição de notícias e fotos, relatórios e documentos publicados no site.									
Formação em desenvolver o sistema website	0	1	1	2	1	1	0	2	4

FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Formação em desenvolver o sistema website avançada		0	1	1	2	1	1	0	2	4
Formação do sistema administrador de rede		0	1	1	2	1	1	0	2	4
Formação sistema de programa de banco de dados		0	1	1	2	1	1	0	2	4
Administrador do servidor (window server)		0	1	1	2	1	1	0	2	4
Administrador do servidor (Linux Server)		0	1	1	2	1	1	0	2	4
Formação de formadores na área da segurança alimentar e reforçar o melhoramento do sistema de segurança alimentar no nível de aldeia, para ter acesso pela aldeia e família vulnerável, a Coordenação Interministerial.	Gabinete do serviço de segurança alimentar, nutrição e cooperação	1	1	1	3	1	1	0	2	5
Desenvolver e produzir manual de formação sobre segurança alimentar em Timor-Leste		1	1	1	3	1	1	0	2	5
Estudo comparativo na Instituição de cooperação internacional		1	1	1	3	1	1	0	2	5
Curso básico sobre contabilidade e continuação		1	1	1	3	1	1	0	2	5
MS Excel curso básico ao intermediário		1	1	1	3	1	1	0	2	5

Evolução das necessidades de formação ao longo do tempo

O número de colaboradores a formar ao longo do tempo sofre uma descida em direção ao período a médio prazo de 55% e 22% em relação aos programas de desenvolvimento profissional e às bolsas de estudo, respetivamente, aumentando novamente no período a longo prazo para valores semelhantes aos previstos para o período a curto prazo. Uma razão plausível para a primeira tendência poderá assentar na consequente redução de necessidades de formação a médio prazo em face do grande volume de formação oferecida no período a curto prazo. Em relação à segunda tendência aqui evidenciada, são necessárias novas consultas junto do Ministério para conhecer e perceber as razões da mesma. A maior parte da formação ocorrerá por via de programas de desenvolvimento profissional, seguida de cursos do ensino técnico-profissional e cursos superiores de nível de mestrado.



Necessidades de formação primordiais

Foram assinaladas pela Direção Geral de Florestas, Café e Plantas Industriais (DGFCCI) as seguintes áreas mais urgentes para o desenvolvimento das capacidades e competências no seio da direção:

- Gestão das bacias hidrográficas
- Área de conservação do solo e da água
- Agro-florestação
- Inventário florestal
- Reflorestação
- Gestão de florestas

Esta Direção encontra maiores dificuldades no recrutamento de pessoas com competências e conhecimento suficiente na área de Gestão do Mapeamento, Florestas, Sistemas de Informação Geográfica (SIG) e Gestão de Bacias Hidrográficas. A DGFCCI informou ainda que, embora os funcionários tenham que ter habilitações mínimas ao nível do ensino secundário, torna-se necessário, na verdade, que estes obtenham formação de nível superior, propondo também que os colaboradores que possuam no momento Diploma de nível III prossigam os seus estudos para obtenção do grau de licenciatura.

O Gabinete de Inspeção, Fiscalização e Auditoria acredita que as limitações ao nível do levantamento de dados e subsequente falta de informação apropriada afeta a capacidade de

elaboração de planos e programas devidamente informados. Segundo o que tem sido a experiência do Gabinete, as áreas que levantam maiores dificuldades em termos de recrutamento de recursos humanos com as qualificações devidas incluem a área veterinária, produção de plantações agrícolas e segurança alimentar.

A Direção Nacional da Administração e Finanças do MAP identificou as seguintes áreas primordiais de formação:

- Gestão Financeira
- Gestão Administrativa
- Relações Públicas e Protocolo
- Logística
- Média e Comunicação
- Tecnologias da Informação

A Direção Nacional de Recursos Humanos identificou as seguintes áreas primordiais para formação:

- Gestão de Bases de Dados
- Gestão de Arquivo
- Gestão da Comunicação

A Direção Nacional de Pescas e Gestão de Recursos Pesqueiros forneceu a seguinte informação:

1. Os funcionários da Direção Geral de Pescas não possuem conhecimentos na área da biologia marinha, tecnologia marítima, necessitando, portanto, de formação nestas áreas;
2. Os funcionários que trabalham na área da análise de dados (estatística) necessitam de formação por forma a ampliar os seus conhecimentos de organização e análise de dados;
3. Um dos requisitos para a participação em eventos internacionais é o conhecimento de inglês, mas uma vez que muitos colaboradores não compreendem a língua, vêm-se impossibilitados de participar.

2.17. INSTITUTO NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (INAP)

O Instituto Nacional da Administração Pública (INAP), órgão tutelado pelo Ministério da Administração Estatal, é responsável pela administração de formação aos colaboradores da administração pública nas áreas de liderança, gestão e administração.

O INAP apresentou o seu plano de formação categorizado por necessidades de formação subdivididas em duas áreas principais: a formação para os funcionários do próprio INAP e os programas formativos a serem administrados aos funcionários do setor público, transversais a todos os ministérios e entidades públicas. As necessidades de formação foram identificadas segundo as categorias descritas no quadro abaixo, apresentadas pelo INAP:

Colaboradores e funcionários do INAP	
Capacitação dos colaboradores do INAP em diferentes áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Bolsas de estudo para os professores do INAP; • Formação em língua inglesa e portuguesa; • Formação de formadores em várias áreas, tais como multimédia, falar em público, design gráfico, rede de internet, elaboração de páginas Web, etc.
Programas de formação para os funcionários da administração pública afetos às linhas ministeriais, instituições e outras entidades públicas	
Curso de liderança para diretores e chefias	Desenvolver a capacidade de liderança dos diretores e chefias da administração pública, ampliando a capacidade de dirigir a organização com base no código de ética da administração pública.
Curso de Iniciação e Introdução ao trabalho para os funcionários contratados em 2014	Introdução e desenvolvimento do conhecimento dos novos colaboradores relativamente às questões da ética, cultura de trabalho na administração pública e sentido de nacionalismo e patriotismo.
Curso em planeamento estratégico para diretores municipais e chefes de departamento	Ampliar o conhecimento dos participantes em relação à visão e às políticas estratégicas no âmbito da ética da administração pública adotada a nível global.
Curso de gestão para o desenvolvimento da administração local (DGAPL - Desenvolvimento da Gestão da Administração Pública Local)	Ampliar a capacidade e o conhecimento dos funcionários dos municípios em gestão do desenvolvimento, planeamento e gestão financeira a nível local.
Curso em gestão e desenvolvimento de projetos municipais	Ampliar a capacidade e o conhecimento dos funcionários dos municípios em gestão de projetos.
Colaboração e trabalho conjunto	Ampliar a capacidade dos funcionários dos municípios em trabalho colaborativo e em gestão com base nas necessidades nacionais e municipais.
Formação em análise de necessidades e métodos de desenvolvimento curricular	Ampliar a capacidade e conhecimento dos formadores em DNF (Diagnóstico de Necessidades de Formação) (participarão na formação os formadores do INAP e o Centro de Formação LM).
Curso de Inglês Básico no INAP, curso de língua de nível elementar no <i>Lorosa'e English Language Institute</i> (LELI), curso de língua, continuação na <i>Indonesia Australia Language Foundation</i> (IALF), em Bali, na Indonésia	Ampliar os conhecimentos de língua dos funcionários públicos para que estes possam usar a língua inglesa no local de trabalho, especialmente no apoio ao trabalho desenvolvido com parceiros de desenvolvimento falantes de língua inglesa.

Seminário sobre o Governo (Debate FDG na RTTL)	Fornecer conhecimentos na área de governo eletrónico aos funcionários, para que estes possam desenvolver as suas funções de forma eficiente e efetiva.
Formação técnica nas diferentes linhas ministeriais	Promover atividades de formação técnica para melhorar a qualidade da formação ministrada aos funcionários públicos.
Formação em parcerias internacionais para o desenvolvimento	Promover atividades de formação técnica para melhorar a qualidade da formação ministrada aos funcionários públicos.
Curso de informática	Ampliar o conhecimento dos funcionários em programas do MS Office e programas de elaboração de páginas Web.
Diploma I em serviços de administração pública	Ampliar o conhecimento e capacidade dos funcionários públicos na área da administração pública.
Continuação do pagamento das bolsas de estudo em curso referentes aos estudantes a estudar no estrangeiro (Indonésia)	Estudantes atualmente a estudar na Indonésia no âmbito do programa de Bolsas de Estudo.
Apoio aos estudos dos funcionários públicos	Apoio para programas de estudo no país (em Timor-Leste) para os funcionários públicos.
Curso técnico de curta duração e Diploma I	Desenvolvimento de conhecimento através de formação de curta duração e Diploma de nível I.
Formação em Avaliação através de Diagnóstico de necessidade de formação	Melhoria das áreas em que é oferecida formação e realização de um <i>workshop</i> para discutir e conhecer as necessidades com base nos depoimentos das pessoas relevantes.
<i>Workshop</i> sobre a avaliação dos resultados do DNF	Realização de um <i>workshop</i> para partilha dos resultados da avaliação do diagnóstico de necessidades de formação.
Contratação de consultor para a elaboração do Plano Estratégico de 2016-2021	Elaboração do plano estratégico preliminar do INAP para os próximos 5 anos.
Formação para os membros do conselho de <i>suku</i> e autoridades locais	Desenvolvimento do conhecimento e capacidade das autoridades locais com vista ao apoio da administração local, em benefício das comunidades.
Recrutamento de estudantes para atribuição de novas bolsas de estudo em áreas específicas	Ampliar o conhecimento e capacidade dos funcionários públicos.

Distribuição das necessidades de formação

O INAP apresentou a seguinte distribuição de candidatos a formar por área de formação em relação ao período imediato de 2016-2018, assim como em relação ao período a médio prazo 2019-2021 e a longo prazo, até ao ano de 2030. Os dados são apresentados apenas sob a forma de tabela, devido à sua divisão em duas categorias distintas: formação interna para os funcionários do INAP e formação externa para os funcionários do setor público no geral.



Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016- 2018	2019	2020	2021	A médio prazo 2019- 2021	A longo prazo até 2030
Formação para funcionários do INAP									
Novas bolsas de estudo para os professores do INAP	5	5	10	20	5	5	5	15	25
Continuação do pagamento das bolsas de estudo a funcionários do INAP atualmente a estudar no estrangeiro	7	14	20	41	7	14	20	25	25
Subsídios para os funcionários do INAP a estudar em universidades nacionais	3	5	10	18	4	5	10	15	15
Aumentar o conhecimento de formadores do INAP em Português e Inglês	30	30	40	100	30	30	40	100	100
Formação dos formadores do INAP no centro de formação LM, formação TCD, multimédia, falar em público, design gráfico e curso de redes de internet e <i>web design</i>	60	75	100	235	100	125	150	200	235
Formação para professores e investigadores do INAP em território nacional	10	20	40	70	30	35	40	75	100
Doutoramento	5	5	5	5	10	10	10	10	10
Formação para funcionários da administração pública (outras linhas ministeriais e instituições)									
Curso de liderança para diretores e chefias	90	90	90	270	120	120	120	120	125
Curso de iniciação e introdução ao trabalho para os novos funcionários contratados em 2014	1200	1200	1200	3600	1250	1250	1250	1250	2000
Curso em planeamento estratégico para diretores municipais e chefes de departamento	100	100	100	300	150	150	150	150	200
Curso de gestão para o desenvolvimento da administração local (DGAPL - Desenvolvimento da Gestão da Administração Pública Local)	200	100	100	400	125	125	125	125	150



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Curso em gestão e desenvolvimento de projetos municipais	60	70	90	220	65	75	95	100	150
Gestão do trabalho colaborativo	75	90	100	265	85	95	100	150	200
Formação em análise de necessidades e métodos de desenvolvimento curricular	25	25	25	75	30	30	80	85	90
Curso de Inglês Básico no INAP	30	40	60	130	40	45	50	60	135
curso de língua de nível elementar no <i>Lorosa'e English Language Institute</i> (LELI)	64	70	80	214	69	75	85	90	219
Seminário sobre o Governo (Debate FDG na TVTL)	30	30	30	90	35	40	45	50	95
Formação técnica nas diferentes linhas ministeriais	100	100	100	300	105	105	105	105	305
Formação em parcerias internacionais para o desenvolvimento	100	100	100	300	105	105	105	105	305
Curso de informática	105	105	105	315	105	105	105	105	320
Diploma I em administração pública	75	100	120	295	50	50	50	50	100
Continuação do pagamento das bolsas de estudo atribuídas a estudantes a estudar no estrangeiro, nomeadamente na Indonésia	187	100	100	387	70	80	90	100	125
Apoio aos estudos dos funcionários públicos	100	200	300	600	150	200	225	300	325
Curso técnico de curta duração e Diploma I	20	30	50	100	10	15	20	25	30
Avaliação através de Diagnóstico de necessidade de formação	300	300	300	900	305	305	305	305	905
Workshop em avaliação dos resultados de DNF	200	200	200	600	205	205	205	205	605
Contratação de consultor para a elaboração do Plano Estratégico de 2016-2021	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Curso de língua, continuação na <i>Indonesia Australia Language Foundation</i> (IALF) , em Bali, na Indonésia	16	16	16	48	20	20	20	20	55
Formação para os membros do conselho de suku e autoridades locais	424	424	424	1272	429	429	429	429	1277

Recrutamento de estudantes para atribuição de novas bolsas de estudo em áreas específicas	15	25	50	90	10	15	20	25	30
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Tipologia da Formação

Áreas-Chave de formação	Total a curto prazo 2016-2018	Ensino técnico/profissional	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	Desenvolvimento profissional
Formação para funcionários do INAP						
Novas bolsas de estudo para os professores do INAP	20		5	15		
Continuação do pagamento das bolsas de estudo a funcionários do INAP atualmente a estudar no estrangeiro	41		10	31		
Subsídios para funcionários do INAP a estudar em universidades nacionais	18		18			
Aumentar o conhecimento de formadores do INAP em Português e Inglês	100					100
Formação dos formadores do INAP no centro de formação LM, formação TCD, multimédia, falar em público, design gráfico e curso de redes de internet e <i>web design</i>	235					235
Formação para professores e investigadores do INAP em território nacional	70					70
Doutoramento	5				5	
Formação para funcionários da administração pública (outras linhas ministeriais e instituições)						
Curso de liderança para diretores e chefias	270				270	



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Curso de iniciação e introdução ao trabalho para os novos funcionários contratados em 2014	3600				3600	
Curso em planeamento estratégico para diretores municipais e chefes de departamento	300				300	
Curso de gestão para o desenvolvimento da administração local (DGAPL - Desenvolvimento da Gestão da Administração Pública Local)	400				400	
Curso em gestão e desenvolvimento de projetos municipais	220				220	
Gestão do trabalho colaborativo	265				265	
Formação em análise de necessidades e métodos de desenvolvimento curricular	75				75	
Curso de Inglês Básico no INAP	130				130	
Curso de língua de nível elementar no <i>Lorosa's English Language Institute</i> (LELI)	214				214	
Seminário sobre o Governo (Debate FDG na TVTL)	90				90	
Formação técnica nas diferentes linhas ministeriais	300				75	
Formação em parcerias internacionais para o desenvolvimento	300				300	
Curso de informática	315				300	
Diploma I em administração pública	295				315	
Continuação do pagamento das bolsas de estudo atribuídas a estudantes a estudar no estrangeiro, nomeadamente na Indonésia	387			387		



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Apoio aos estudos dos funcionários públicos	600		600			
Curso técnico de curta duração e Diploma I	100					
Avaliação através de Diagnóstico de necessidade de formação	900				900	
Workshop em avaliação dos resultados de DNF	600				600	
Contratação de consultor para a elaboração do Plano Estratégico de 2016-2021	2				2	
Curso de língua, continuação na <i>Indonesiá Australia Language Foundation</i> (IALF) , em Bali, na Indonésia	48				48	
Formação para os membros do conselho de suku e autoridades locais	1272	1272				
Recrutamento de estudantes para atribuição de novas bolsas de estudo em áreas específicas	90		15	75		

Necessidades primordiais de formação

O INAP informa que a Direção de Investigação e Desenvolvimento da Administração Pública encontra dificuldades em recrutar investigadores com experiência e conhecimento em conceitos de desenvolvimento, levantamento de dados, inserção e análise de dados. O INAP está atualmente a ministrar formação em áreas mais críticas, como gestão de reclamações, escrita científica, procedimentos operacionais padrão (POP/SOP), padrões de serviço, análise do volume de trabalho e estabelecimento de padrões.

Organizações doadoras

O INAP não recebe qualquer apoio financeiro de doadores.

Dificuldades relacionadas com o desenvolvimento de competências

O INAP considera que a maior dificuldade do país, de uma forma geral, é o desenvolvimento de recursos humanos, o qual é necessário ao fortalecimento dos serviços prestados ao público. Existem reclamações no sentido de o desempenho dos colaboradores do setor público não ter melhorado ao longo dos anos. O INAP solicitou a alocação de orçamento para o desenvolvimento dos recursos humanos do setor público por forma a ampliar a sua capacidade através de formação e desenvolvimento de competências.

2.18. SECRETARIA DE ESTADO PARA A JUVENTUDE E DESPORTO

A Secretaria de Estado para a Juventude e Desporto (SEJD) é o organismo central do governo responsável pela elaboração, implementação e avaliação de políticas no âmbito da juventude e do desporto definidos pelo Conselho de Ministros. A SEJD é também responsável pela promoção do bem-estar e desenvolvimento da juventude, educação física e desportos. O Plano Estratégico de Desenvolvimento de Timor-Leste 2011-2030 define algumas das seguintes estratégias em relação à juventude e ao desporto:

- Desenvolver e manter programas de formação em liderança para promover aptidão física, competências de gestão, resolução de conflitos e valores cívicos;
- Melhorar os Centros de Juventude existentes e construir Centros de Juventude polivalentes em todos os distritos para promover a formação em áreas tais como línguas, tecnologia, arte, música, desportos e educação cívica;
- Apoiar e desenvolver recursos humanos nas áreas de gestão de instalações desportivas, formação e desenvolvimento de atletas, gestão de equipas e gestão de eventos.

Tal como apresentado no Plano Anual de Timor-Leste de 2015 (Livro 2), a Secretaria de Estado para a Juventude e Desporto compreende um total de 130 colaboradores, dos quais 77 são funcionários permanentes, 37 correspondem a posições de gestão e chefia e as 16 posições restantes correspondem a contratações previstas para 2016-2018.

A Secretaria de Estado para a Juventude e Desporto apresentou o seu plano de formação repartido por necessidades de áreas genéricas de formação, formação interna para os funcionários da SEJD, e programas de formação externos para o desenvolvimento de centros de juventude e desporto.

Formação interna para funcionários	Formação nas seguintes áreas genéricas: <ul style="list-style-type: none"> • Administração e gestão de empresas • Tecnologias da informação • Formação em línguas • Jornalismo • Gestão de bibliotecas • Gestão de protocolo • Bolsas de estudo na área das artes e ciências do desporto
Formação externa para centros de juventude e organizações desportivas	Formação para as seguintes áreas: <ul style="list-style-type: none"> • Centros de juventude • Organizações desportivas • Organizações juvenis, universidades e estudantes • Organizações de artes • Comissão Reguladora de Artes Marciais (CRAM)

Distribuição das necessidades formativas

A Secretaria de Estado da Juventude e Desportos apresentou a seguinte distribuição do número de candidatos a formar por área de formação, nas duas categorias referidas, para o período imediato de 2016-2018, a médio prazo 2019-2021 e a longo prazo, até 2030. Os dados são apresentados em formato de tabela apenas, uma vez que estão divididos em duas categorias de formação distintas, i.e., formação interna para funcionários da SEJD e formação externa para outras organizações.

No.	Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	Período imediato de 2016-2018
Formação interna					
1	Administração e gestão de Empresas	29	25	16	70
1.1	Monitorização e avaliação	5	5	5	15
1.2	Desenvolvimento de planos de negócios	3	5	2	10
1.3	Marketing	3	5	2	10
1.4	Gestão de cooperação	3	5	2	10
1.5	Gestão organizacional	10	0	0	10
1.6	Gestão financeira	5	5	5	15
2	Tecnologias da informação	2	7	7	16
2.1	Sistemas de arquivo eletrónico	2	2	2	6

2.2	Governo eletrónico (Funcionários da Direção Nacional de Comunicação)	0	1	1	2
2.3	Edição de vídeo (Funcionários da Direção Nacional de Comunicação)	0	2	2	4
2.4	Formação na área em Mikrotik e DNC server 2008 para os funcionários	0	2	2	4
4	Formação em línguas	4	4	4	12
4.1	Língua portuguesa	2	2	2	6
4.2	Língua inglesa	2	2	2	6
5	Jornalismo (nível intermédio para os funcionários da Direção Nacional de Comunicação)	0	4	4	8
6	Gestão de Bibliotecas (funcionários da Direção Nacional de Comunicação)	0	2	2	4
7	Gestão de Protocolo (funcionários da Direção Nacional de Comunicação)	0	2	2	4
8	Bolsas de estudo na área das artes	0	2	0	2
9	Bolsas de estudo em ciências do desporto	0	2	0	2
Formação externa					
1	Formação para centros de juventude	1012	984	915	2911
1.1	Gestão organizacional para os gestores de centros de juventude e na RAE OA, incluindo organizações juvenis	0	25	0	25
1.2	Gestão financeira para os gestores de centros de juventude e na Região Autónoma Especial de Oecusse Ambeno (RAEOA)	0	25	0	25
1.3	Desenvolvimento de planos de negócios para os gestores de centros de juventude e na RAE OA	15	24	0	39
1.4	Marketing para os gestores de centros de juventude e na RAE OA	15	24	24	63
1.5	Monitorização e avaliação para os gestores de centros de juventude	27	12	12	51
1.6	<i>Workshop</i> de concepção de planos estratégicos para organizações de jovens	100	0	0	100
1.7	Gestão de cooperação para 12 gestores de centros de juventude e na RAE OA	15	24	24	63
1.8	Formação para jovens voluntários nos 12 municípios incluindo a RAE OA	75	75	75	225
1.9	Formação na área do empreendedorismo para jovens em 12 municípios na RAE OA	15	25	30	70
1.10	Formação de jovens nas áreas da educação baseada em competências para a vida	200	200	200	600
1.1	Educação cívica para jovens	200	200	200	600
1.1	Educação em saúde reprodutiva para jovens	100	100	100	300

1.1	Formação em português e inglês	250	250	250	750
2	Formação para organizações desportivas	110	226	140	476
2.1	Formação intensiva de agentes na gestão organizacional, liderança e organização de eventos	0	20	0	20
2.2	Formação em desportos tradicionais	0	0	10	10
2.3	Formação intensiva de treinadores	0	85	0	85
2.4	Formação profissional de treinadores, incluindo treinadores de atletas portadores de deficiência	0	0	25	25
2.5	Formação para árbitros	10	16	0	26
2.6	Formação especializada em indústria do desporto	0	5	5	10
2.7	Formação para o treinador da equipa nacional de ginástica	100	100	100	300
3	Organizações juvenis, universidades e estudantes	0	390	390	780
3.1	Formação em tecnologias de informação e comunicação para jovens dos 12 municípios	0	130	130	260
3.2	Formação inicial de jornalismo para 12 gestores de centros de juventude incluindo a RAEOA.	0	65	65	130
3.3	Formação em TIC (conhecimentos básicos) para 12 gestores de centros de juventude; e formação TIC (conhecimentos básicos - sistema operativo Windows/Linux) para 39 escolas secundárias nos 12 municípios incluindo a RAEOA	0	195	195	390
4	Organizações de artes	0	15	15	30
4.1	Formação de competências em artes (música, vocal, bateria, guitarra, piano, clarinete, etc)	0	15	15	30
5	Capacitação dos membros da CRAM	0	15	15	30
5.1	Formação para os membros técnicos da Comissão Reguladora de Artes Marciais (CRAM)	0	15	15	30

Tipologia da formação

Formação interna para funcionários: todas as formações serão realizadas por via de programas de desenvolvimento profissional, à exceção dos programas de bolsas de estudo, que se destinam a licenciaturas em artes e mestrados em ciências do desporto.

Formação externa para outras organizações: todas as formações serão realizadas por via de cursos de ensino técnico-profissional, exceto a formação para árbitros, a qual será ministrada por via de um programa de desenvolvimento profissional (formação em contexto de trabalho). Também o desenvolvimento de um plano estratégico será dinamizado por via de um programa de desenvolvimento profissional (*workshop*).

Necessidades primordiais de formação

A Secretaria de Estado para a Juventude e Desporto ofereceu formação em auditoria interna em 2015 com vista à qualificação dos seus funcionários nesta matéria e, assim, contribuir para o reforço da administração pública. A formação para cargos de direção na área de 'gestão com base em resultados' reveste-se de igual importância, para que estes possam compreender e desenvolver planos pertinentes. É no setor das artes que a SEJD enfrenta maiores dificuldades de recrutamento.

A SEJD identificou as seguintes áreas primordiais de desenvolvimento:

- Mestrado em Desporto
- Desenvolvimento da juventude das áreas rurais, sobretudo em estudos e investigação
- Mestrado em Artes

Organizações Doadoras

A Secretaria de Estado da Juventude e Desporto recebeu apoio dos organismos internacionais UNICEF e GIZ para a formação dos seus colaboradores em áreas como 'gestão com base em resultados', monitorização e avaliação, e 'diálogo entre as partes interessadas'.

2.19. MINISTÉRIO DA SOLIDARIEDADE SOCIAL

O Ministério da Solidariedade Social (MSS) é o órgão responsável pela conceção e apresentação de políticas e programas de proteção social destinados aos grupos mais vulneráveis da sociedade. É composto pelas direções de Assistência Social, Reinserção Social, Segurança Social, Gestão de Catástrofes, Assuntos dos Combatentes da Libertação Nacional, Finanças e Administração – três centros regionais e o Gabinete de Inspeção e Auditoria. O MSS trata de questões relacionadas com famílias pobres e vulneráveis, mulheres e crianças em risco, idosos, pessoas portadoras de deficiência, pessoas afetadas por desastres – tanto naturais como provocados pelo homem –, combatentes da libertação nacional, famílias de combatentes e mártires, pessoas afetadas por doenças, doenças crónicas, tais como HIV/SIDA, reclusos, famílias enlutadas e segurança social de funcionários dos setores público e privado.

O Plano Estratégico de Desenvolvimento nacional 2011-2030 (PED) para o Ministério da Solidariedade Social salienta o reforço da qualificação dos funcionários do setor público como uma prioridade, uma vez que o Ministério se depara atualmente com um número insuficiente de pessoal qualificado. O PED reconhece a necessidade de um programa preliminar de preparação com vista ao reforço das capacidades dos colaboradores em cargos de liderança, nomeadamente ao nível da gestão, ao mesmo tempo que coloca a tónica na necessidade de programas de formação contínua, de orientação e acompanhamento e desenvolvimento de competências. A nível universitário, é essencial que se opte por cursos orientados para o

trabalho e que desenvolvam competências de empregabilidade para que os estudantes possam criar os seus percursos profissionais e aceder ao mercado de trabalho.

Tal como apresentado no Plano Anual de 2015, o MSS compreende cerca de 1109 colaboradores, dos quais 535 correspondem a funcionários permanentes, 61 correspondem a funções de gestão e liderança, e 513 correspondem a contratações previstas para 2016-2018.

Para apoiar a execução e o cumprimento dos objetivos estratégicos do Ministério, o MSS identifica as seguintes áreas de formação e qualificação para o seu pessoal.

1	Formação (FdF) aos funcionários na DNDS	Aumentar a capacidade dos funcionários para prestar formação através de construção da paz e coesão social. Assim, desenvolver um programa através de capacitação na área de formação aos funcionários: <ul style="list-style-type: none"> • Formação em resolução de conflitos • Formação em sensibilização de conflitos (Fórum teatro) • Formação em monitorização e avaliação • Formação em dialogo e mediação • Formação em meios de obter informação e comunicação
2	Bolsa de estudo na área de serviço social e/ou bem-estar social	Aumentar o e capacidade especializada dos funcionários técnico profissional para poderem gerir serviços sociais e reabilitação no MSS através de prestação assistência social com qualidade.
3	Formação de apoio ao atendimento das vítimas de violência baseado no género e violência domestica.	Aumentar a capacidade dos funcionários e parceiros de apoiar centros de violência domestica através de prestar apoio com efetivo e disponível de participar na área tal como: <ul style="list-style-type: none"> • Formação gestão processo atendimento aos beneficiários • Formação monitorização e avaliação • Formação gestão de arquivos (processos) • Formação gestão organizacional
4	Formação específico na área de proteção das crianças.	Formação profissional aos técnicos social para garantir a implementação efetiva de programas comunitárias, promover a formação e gestão do processo para aumentar o conhecimento em relação a comunidade e proteção das crianças.
5	Processamento de dados (FdF no sistema de informação a assistência social).	Competência e conhecimento na área de levantamento de dados, recolha e processamento de informação ao sistema de assistência social.
6	Formação no domínio de	Aumentar a capacidade e conhecimento dos funcionários

	habilidade na área de segurança social,	nas áreas seguintes: 1. Formação em estudo atuariais e projeção; 2. Formação na elaboração da gestão orçamental da segurança social; 3. Formação em sistema de administração da segurança social; 5. Formação em gestão do uso de base de dados
7	Bolsa de estudo na área de Actuarial (específico a Segurança Social)	Fornecer bolsa de estudo aos funcionários da Direcção nacional do regime contributivo da segurança social (DNRCSS), assim pode garantir a operacionalização dos serviços ao longo prazo através das áreas especializadas como: 1. Domínio Actuarial 2. Gestão segurança social 3. Especializada ao sistema base de dados da segurança social
8	Gestão planeamento financeiro, contabilidade e administração	Formação em administração e finanças para garantir o sistema do MSS em geral e o sistema administrativo interna eficiente.
9	Formação Gestão de Liderança	Aumentar conhecimento dos funcionários do MSS na área de gestão de liderança para garantir o conhecimento a cerca de organização, administração e instituição.
10	Bolsa de estudo na área de direito administrativo	Fornecer bolsa de estudo aos funcionários do MSS para poder garantir a operacionalização do serviço ao longo prazo através das áreas especializadas, dado que o MSS ainda não tem funcionários especializadas nas áreas tais como: • Regime Jurídico Administrativo e Organização Administrativa • Servidor Público • Administração Económico e fiscal • Especialidade na área de segurança social (jurídica)
11	Segurança e gestão programação IT	Formação em tecnologia de informação para garantir os serviços do MSS com sistema administrativo interna eficiente.
12	Plataforma Gestor de dados inteligência (GDI).	Aumentar a capacitação para gerir e garantir a sustentabilidade do sistema de informação gestão e assistência social que atualmente esta a utilizar no MSS.
13	Bolsa de estudo na área de Psicologia	Fornecer bolsa de estudo aos funcionários do MSS na DNACLN, assim pode garantir a operacionalização dos serviços ao longo prazo através das áreas especializadas. Se observamos no contexto social o atendimento do MSS para solucionar os problemas necessitamos mesmo

		funcionários especializados nesta área.
14	Jornalismo, Media, Desenho Gráfico e Multimédia.	<p>Formação em media e desenho para garantir os serviços do MSS com sistema administrativa eficiente, específico para a formação seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação em editar os filmes • Formação em desenho gráfico aos filmes e documentos publicados • Formação em <i>editing</i> e escrever notícias • Formação em anúncios serviços públicos (<i>Public service Announsmment</i>) ou publicidade atendimento publico • Formação fotografo • Formação gestão media e protocolo.
15	Auditoria e Inspeção	<p>Progressivamente preparar recursos humanos para ser auditor profissional interna para melhorar a capacidade de atendimento no MSS como os seguintes:</p> <p>CAPACIDADE AUDITORIA INTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação em implementação do controlo interna • Formação risco baseado no controlo interno • Formação em <i>Fraud Auditing</i> • Formação em escrever relatório controlo interno efetivo • Formação em Psicologia e comunicação em fazer auditoria • Formação em processo e técnico auditoria interna • Formação em implementação pratico sobre Auditoria operacional • Formação em Auditoria Interna Básico sobre equipa auditor <p>BOAS PRATICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação em <i>Audity Assurance</i> sobre Auditoria Interna • Formação em fazer Auditoria sobre processo gestão de risco • Formação controlo interna ao executivo • Formação em Auditoria sobre serviço Aprovisionamento • Formação em Auditoria sobre Recursos humanos baseado em risco • Formação em Auditoria Interna com o Papel de consultas

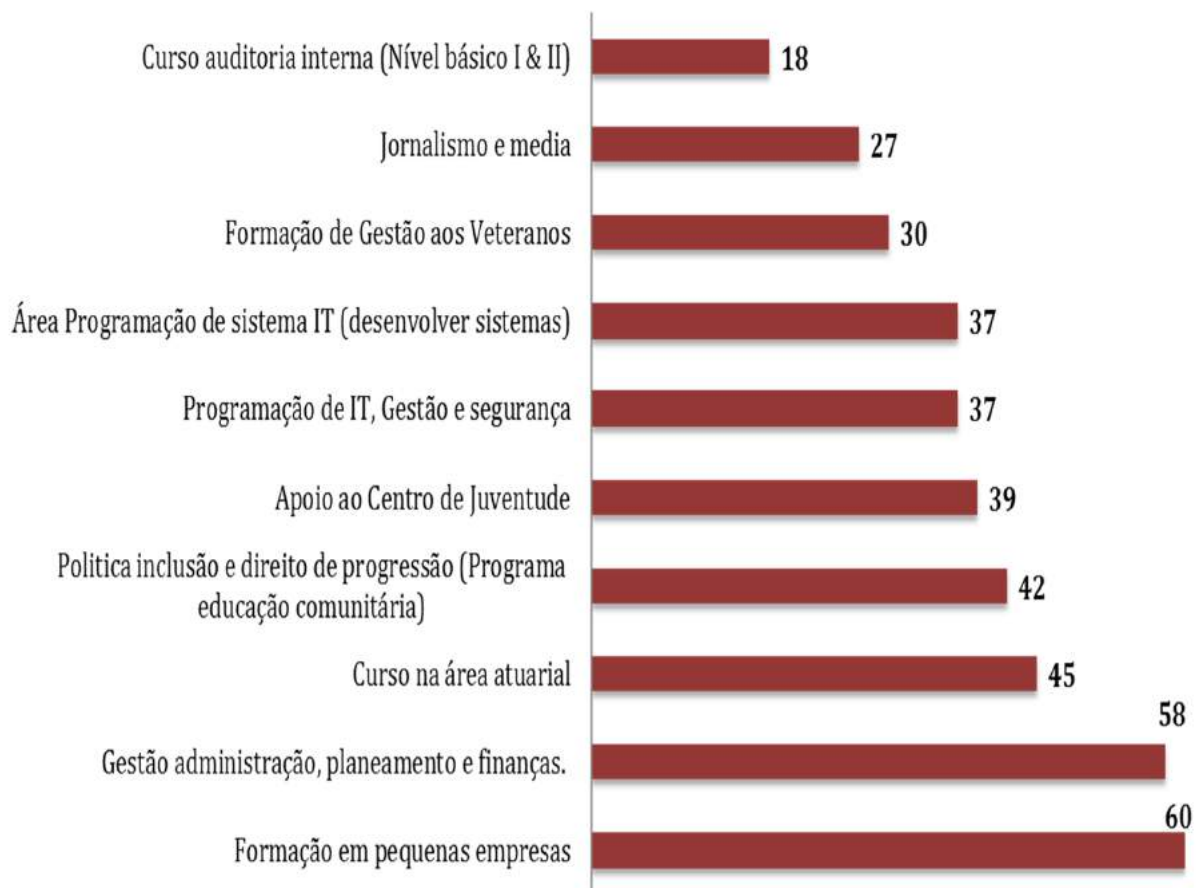
		TECNOLOGIA INFORMACAO <ul style="list-style-type: none"> • Formação em fazer Auditoria com o Programa Excel • Formação continua em Auditoria/ Monitorização CERTIFICACAO EXAME REVISAO DO CURSO <ul style="list-style-type: none"> • Formação em cursos de auditoria interna certificados • Formação em <i>government Audit Professional Review Course</i> • Formação em <i>Certified Control Self Assessment Review Course</i>
16	Formação aos formadores sobre gestão de risco e desastre	Formação específico aos funcionários do MSS para a direção Nacional Gestão de Riscos e desastre como os seguintes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Formação em Gestão de risco e desastre. 2. Formação sobre como fazer análise aos tipos de desastre como Agua Cheira, Chuva e Vento, terramoto e erosão. 3. Formação em como analisar os recursos de agua (impacto de El Niño e La Niña) para disseminar a sensibilidade das comunidades de proteger o ambiente.
17	Bolsa de estudo na área de gestão de riscos naturais	Esta bolsa de estudo para aumentar o conhecimento dos funcionários do MSS, assim pode garantir o funcionamento do serviço operacional com efetivo através das áreas especializadas.
18	Bolsa de estudo em fisioterapia, terapia profissional, disciplina protético e ortopedia.	Fornecer bolsa de estudo ao centro de reabilitação nacional para aumentar o conhecimento em: <ul style="list-style-type: none"> - Protético e Ortopédico - Área fisioterapia - Terapia profissional (Nova aproximação para atender pessoas deficientes com efetivo)

Distribuição das necessidades formativas

O MSS apresentou a seguinte distribuição do número de candidatos a formar por área de qualificação para o período imediato de 2016-2018, para o período a médio prazo 2019-2021 e para o período a longo prazo, até 2030. São apresentados gráficos apenas para o período imediato de 2016-2018, uma vez que não foi possível compilar alguns dos dados referentes a determinados itens do período a médio e a longo prazo, a partir do questionário. Contudo, os dados fornecidos para o médio e longo prazo são apresentados em formato de tabela.

Numero de colaboradores a formar

■ Curto prazo 2016-2018





FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

S.nu	Área Chave de Formação	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	2016-2018 Curto Prazo	Ano 2019	Ano 2020	Ano 2021	2019-2021 Medio Prazo	Longo Prazo 2030
1	Bolsa de Estudo na área de serviço social e/ou bem-estar social (S1)	0	6	6	12	6	6	6	18	42
2	Formação (FdF) aos funcionários em desenvolvimento social e Assistência Social - MSS									
	Formação Resolução de Conflito	6	6	6	18	6	6	6	18	84
	Formação sensibilização aos conflitos (Fórum Teatro)	0	6	6	12	6	6	6	18	78
	Formação monitorização e avaliação	0	6	6	12	6	6	6	18	78
	Formação dialogo e mediação	0	6	6	12	6	6	6	18	78
	Formação Meios de informação e comunicação		6	6	12	6	6	6	18	78
	Formação Gestão Processo de atendimento aos beneficiários		6	6	12	6	6	6	18	78



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

	formação Gestão de arquivo (Processo)		4	4	8	4	4	4	12	56
	Formação Gestão Organizacional		4	4	8	4	4	4	12	56
	Formação apoio atendimento aos vitimas de violência baseado no género e violência domestica.		4	4	8	4	4	4	12	56
	Formação especifica na área de proteção de crianças.		4	4	8	4	4	4	12	56
	Formação processamento de dados (FdF no sistema de informação e assistência social.		4	4	8	4	4	4	4	56
	Formação técnica na área de gestão e técnico serviço social.		4	4	8	4	4	4	4	56
3	Formação no domínio de habilidade na área de segurança social.									
	Formação no estudo de atuariais e projeção.	20	20	5	45	-	-	-	-	-
	Formação em gestão, elaboração de orçamento da segurança social;	0	4	4	8	4	4	4	12	22



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

	Formação em sistema de Administração da segurança social;	0	4	4	8	4	4	4	12	22
4	Bolsa de estudo na área de Aturiál (especifico para a segurança Social). (Diploma III -D3)		4	4	8	4	4	4	12	48
5	Formação em planeamento financeira, contabilidade e Administração - DNARH									
	Formação em planeamento financeira	0	6	6	12	4	4	4	12	46
	Formação em contabilidade	0	6	6	12	4	4	4	12	46
	Formação em Administração publica	0	6	6	12	4	4	4	12	46
	Formação em gestão de liderança	5	6	6	17	4	4	4	12	49
	Formação Jurídica	0	4	4	8	4	4	4	12	30
6	Bolsa Estudo na área de Direito Administrativo (S1)	0	0	4	4	4	4	4	12	20
7	Formação de segurança IT (Pacote completo)									



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

	Formação Administrador Segurança de redes	0	4	4	8	4	4	4	12	28
	Formação de Segurança e gestão de IT		4	4	8	4	4	4	12	28
	Plataforma Gestor de dados inteligência (GDI).		4	4	8	4	4	4	12	28
8	Bolsa de estudo na área de Psicologia		4	4	8	4	4	4	12	28
9	Bolsa de estudo na área de gestão de riscos e desastre naturais.		4	4	8	4	4	4	12	28
10	Formação aos formadores acerca de gestão de riscos naturais									
	Formação sobre gestão de riscos naturais	0	6	6	12	4	4	4	12	28
	Formação em como analisar tipo de desastre tais como água cheia, vento-chuva, terramoto e erosão.	0	6	6	12	4	4	4	12	28

	Formação em como analisar os recursos de água (impacto de El Niño e La Niña) para disseminar a sensibilidade das comunidades de proteger o ambiente.	0	6	6	12	4	4	4	12	28
11	Jornalismo, Media, Desenho Gráfico e Multimédia.									
	Formação de editar os filmes		4	4	8	4	4	4	12	36
	Formação desenho gráfico de filmes e documentos de publicidades		4	4	8	4	4	4	12	36
	Formação de <i>editing</i> e escrever notícias.		4	4	8	4	4	4	12	36
	Formação em anúncios – serviços públicos ou serviço publicidade às comunidades.		4	4	8	4	4	4	12	36
	Formação de fotografo		4	4	8	4	4	4	12	36
	Formação gestão media e protocolo.		4	4	8	4	4	4	12	36



12	Auditoria e Inspeção									
	Formação em exame de certificação (<i>review course audit</i>)		4	4	8	4	4	4	12	36
	Formação melhor pratica de auditoria		4	4	8	4	4	4	12	36
	Formação na capacidade de auditoria interna		4	4	8	4	4	4	12	36
	Formação em IT auditoria		4	4	8	4	4	4	12	36
13	Bolsa de estudo ao profissional de fisioterapia, terapia, protético e ortopédico.		6	6	12	4	4	4	12	28

Tipologia da formação

Em relação ao quadro geral da formação, o gráfico indica que o MSS tenciona realizar a maior parte da formação através de programas de desenvolvimento profissional, os quais incluem programas de desenvolvimento em contexto de trabalho, tais como *workshops*, seminários, cursos de curta duração, etc. O plano de formação contempla ainda a concessão de bolsas de estudo para o ensino técnico-profissionalizante e para cursos de licenciatura e mestrado, e ainda os programas comunitários do Ministério.



S.no	Área chave de formação	Total Curto prazo 2016-2018
1	Formação em pequenas empresas	60
2	Gestão administração, planeamento e finanças.	58
2,1	Gestão administração, planeamento e finanças.	6
2,2	Modernização de administração pública, contabilidade gestão financeira.	45
2,3	<i>Gestão administração</i>	6
2,4	<i>Bolsa estudo para gestão contabilidade e finanças</i>	1
3	Curso na área atuarial	45
4	Política inclusão e direito de progressão (Programa educação comunitária)	42
5	Apoio ao Centro de Juventude	39
6	Programação de IT, Gestão e segurança	37
6,1	<i>Formação segurança IT (Pacote completo)</i>	6
6,2	<i>Administrador segurança de redes</i>	7
6,3	<i>Certified Ethical Hacking</i>	12

6,4	<i>Certificado analista de segurança</i>	6
6,5	<i>Formação em programa de IT (Computador, Excel, Power Point, Access, base de dados online e sistema de arquivamento e assistência.</i>	6
7	<i>Área Programação de sistema IT (desenvolver sistemas)</i>	37
7,1	<i>Desenvolva a aplicação de Web e PHP e MySQL</i>	32
7,2	<i>Formação Microtic completo</i>	5
8	<i>Formação de Gestão aos Veteranos</i>	30
8,1	<i>Formação base de dados, formação para o tratamento aos jardins de heróis, bolsa estudo na pesquisa, responsabilidade dos funcionários, gestão dos recursos, responsabilidade na análise dos relatórios, gestão logística, programa planeamento e análise na área de programa de finanças.</i>	12
8,2	<i>Identificação dos restos mortais, capacitação em como recolher os restos mortais, e pode identificar os restos mortais.</i>	12
8,3	<i>Jornalismo, Media, Desenho gráfico e Multimédia</i>	6
9	<i>Jornalismo e media</i>	27
9,1	<i>Multimédia</i>	9
9,2	<i>Desenho gráfico</i>	9
9,3	<i>Inspeção e auditoria</i>	9
10	<i>Curso auditoria interna (Nível básico I & II)</i>	18

Necessidades primordiais de formação

- O MSS está atualmente a formar pessoal clínico em Próteses e Ortóteses, Fisioterapia e Terapia Ocupacional.
- Em 2015, 17 funcionários receberam formação em digitalização durante uma semana, contudo não foi suficiente devido à sua curta duração.
- Atualmente, o Gabinete de Inspeção e Auditoria do MSS não dispõe de um auditor qualificado, por isso é necessário formação na área de auditoria interna e um programa básico de auditoria interna básico.

- Verifica-se uma necessidade premente de formação atuarial para que a Segurança Social possa assegurar a sustentabilidade dos programas, e levar a cabo a avaliação e revisão de planos, no mínimo, de cinco em cinco anos. Atualmente, não existem funcionários nacionais com as competências necessárias nesta área. Uma vez que a contratação de assessores nesta área acarreta custos elevados, o Ministério tenciona otimizar os seus próprios recursos para evitar as despesas elevadas da assessoria técnica.
- As maiores lacunas em termos de competências na área de segurança social compreendem a elaboração e gestão do orçamento da segurança social, formação na área jurídica e das TI (Programação e Analista de Negócios/Sistemas).
- Foi ministrada muito pouca formação para o serviço de Transporte Funerário. O MSS recomenda a realização de formação para os funcionários deste serviço, em particular na área de gestão e manutenção, incluindo gestão de base de dados.
- Formação em políticas de proteção social para a criança e famílias (assegurar funcionários técnicos – ponto focal para a violência de género, quadros técnicos nacionais) e formação em liderança e programa de orientação e acompanhamento para os cargos de direção e chefia. Este programa de formação será realizado em parceria com a UNICEF.
- O Ministério tem dificuldade em recrutar pessoal com experiência e conhecimentos em aconselhamento, para prestar apoio em determinados casos.

Organizações doadoras

- A ADTL (Associação de Deficiência de Timor-Leste) atribui bolsas de estudo em Reabilitação nas Comunidades, com a duração de um ano, na Universidade Nacional de Timor-Leste (UNTL).
- O programa em matéria de deficiência é apoiado pela Universidade de Victoria-Melbourne-Austrália (Deficiência), Universidade de Sydney – Austrália, Universidade de Chiang Mai – Tailândia, Universidade Flinders – Adelaide-Austrália.
- Está também em curso o programa de restauração da paz e coesão social, apoiado pelo PNUD, o qual beneficia de apoio orçamental do governo japonês.
- Em 2013, a UNICEF, UNWOMEN, UNFPA, e IRISH AID promoveram a formação de funcionários a nível de mestrado na área social, na Universidade da Indonésia.

Dificuldades relacionadas com o desenvolvimento de competências

O MSS salientou os seguintes problemas relacionados com o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores:

- É dada pouca atenção às atuais competências dos funcionários, com vista à realização de novas formações, e não é dada acreditação (certificado de formação) depois de terminados os cursos de formação;
- As necessidades formativas referidas acima têm como base o plano estratégico do MSS, visando o desenvolvimento da capacidade institucional para a execução do referido plano. Contudo, na realidade, muitas das áreas contempladas no plano não foram abrangidas por qualquer formação até ao momento;

- O MSS referiu que tem necessidade em oferecer formação em áreas específicas aos seus funcionários, para que possa efetivamente elaborar os seus planos e implementá-los;
- Os funcionários que participaram em formação adquiriram experiência mas não têm agora oportunidades para melhorar e reforçar as competências adquiridas;
- O MSS necessita de pessoal permanente nos serviços de cada direção para poder melhorar os serviços no geral, dotando-os de profissionalismo e eficiência.

2.20. SECRETARIA DE ESTADO PARA O APOIO E PROMOÇÃO SOCIO-ECONÓMICA DA MULHER

A Secretaria de Estado para o Apoio e Promoção Sócio-Económica da Mulher (SEAPSEM) é o órgão central do Governo responsável pela conceção, execução, coordenação e avaliação da política definida e aprovada pelo Conselho de Ministros para as áreas da promoção e defesa da igualdade de género.

Tal como apresentado no Plano Anual de 2015 (Livro 2), a SEAPSEM (a anterior SEPI, i.e. Secretaria de Estado para a Promoção da Igualdade) apresentou um total de cerca de 155 colaboradores, dos quais 38 são funcionários permanentes, 23 correspondem a cargos de chefia e direção, 2 correspondem a vagas cujo recrutamento se encontra em curso e 92 dos lugares correspondem a contratações previstas para o período 2016-2018.

Por forma a alcançar os seus objetivos, a Secretaria de Estado identificou as seguintes necessidades de formação e qualificação para os seus funcionários, visando a ampliação de conhecimentos em abordagens e oportunidades inclusivas quanto ao género:

- Formação em liderança
- Formação em línguas (inglês e português)
- Contabilidade
- Gestão de recursos humanos
- Administração geral
- Análise orçamental
- Metodologias de investigação
- Sistemas de monitorização
- Análise económica
- Prevenção da violência
- Elaboração de relatórios
- Tecnologia da informação (Mikrotik (hardware e networking) e Administration link)
- Gestão de aprovisionamento
- Formação na área de Igualdade de género
- Bolsas de estudo (Mestrado)

Distribuição das necessidades formativas

A SEAPSEM apresentou a seguinte distribuição do número de candidatos a formar por área diagnosticada para o período imediato de 2016-2018, para o período a médio prazo 2019-2021 e para o período a longo prazo, até 2030.

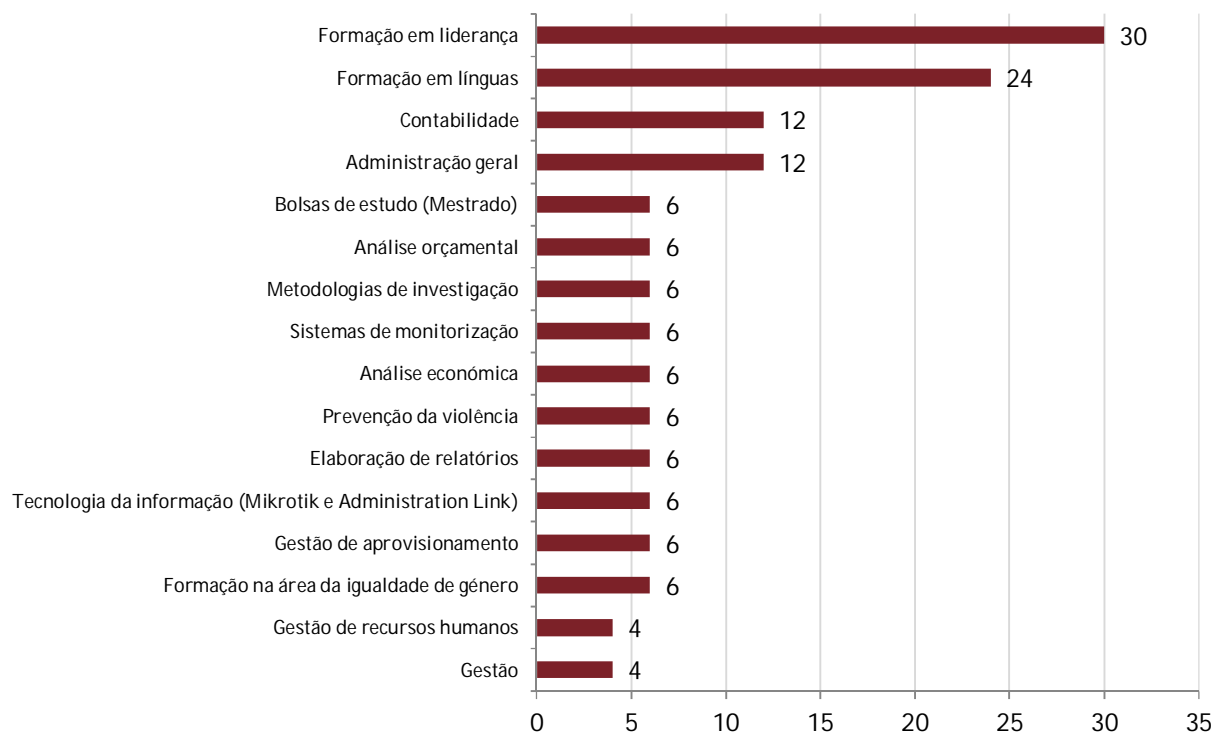
Número de colaboradores a formar

■ A curto prazo 2016-2018



Número de colaboradores a formar

■ A médio prazo 2019-2021



Número de colaboradores a formar

■ A longo prazo Até 2030



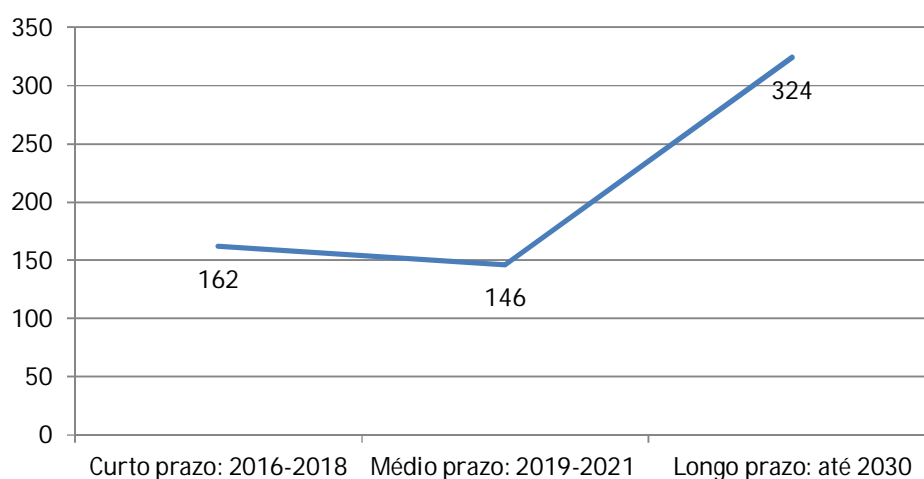


N.º	Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018		Ano 2019	Ano 2020	Ano 2021	A médio prazo 2019- 2021		A longo prazo Até 2030 Longo prazo	
1	Formação em liderança	10	10	10	30	19%	10	10	10	30	21%	60	19%
3	Formação em línguas	8	8	8	24	15%	8	8	8	24	16%	48	15%
3.1	Formação em língua portuguesa	4	4	4	12		4	4	4	12		24	
3.2	Formação em língua inglesa	4	4	4	12		4	4	4	12		24	
4	Gestão	4	4	4	12	7%	4	4	4	4	3%	24	7%
5	Administração geral	4	4	4	12	7%	4	4	4	12	8%	24	7%
6	Gestão de recursos humanos	4	4	4	12	7%	4	4	4	4	3%	24	7%
7	Contabilidade	4	4	4	12	7%	4	4	4	12	8%	24	7%
2	Formação na área da igualdade de género	2	2	2	6	4%	2	2	2	6	4%	12	4%
8	Gestão de aprovisionamento	2	2	2	6	4%	2	2	2	6	4%	12	4%
9	Tecnologia da informação (Mikrotik e Administration Link)	2	2	2	6	4%	2	2	2	6	4%	12	4%
10	Elaboração de relatórios	2	2	2	6	4%	2	2	2	6	4%	12	4%
11	Prevenção da violência	2	2	2	6	4%	2	2	2	6	4%	12	4%
12	Análise económica	2	2	2	6	4%	2	2	2	6	4%	12	4%
13	Sistemas de monitorização	2	2	2	6	4%	2	2	2	6	4%	12	4%
14	Metodologias de investigação	2	2	2	6	4%	2	2	2	6	4%	12	4%
15	Análise orçamental	2	2	2	6	4%	2	2	2	6	4%	12	4%
16	Bolsas de estudo (Mestrado)	2	2	2	6	4%	2	2	2	6	4%	12	4%

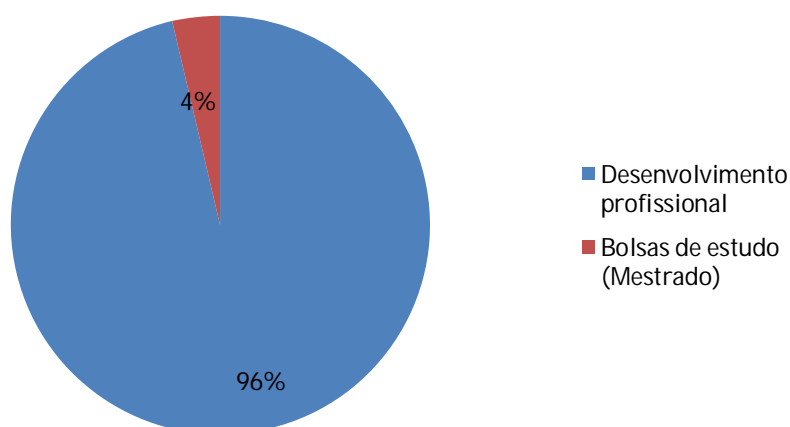
Evolução das necessidades de formação ao longo do tempo

O número global de formandos revela que a formação deverá diminuir ligeiramente a médio prazo e, em seguida, aumentar consideravelmente a longo prazo. Esta tendência justifica uma nova consulta junto do SEAPSEM relativamente ao aumento acentuado previsto para o período a longo prazo, até 2030. A maior parte da formação será realizada por via de programas de desenvolvimento profissional, os quais incluem a participação em oficinas (*workshops*), seminários, cursos de curta duração, etc. As bolsas de estudo são destinadas a cursos de mestrado para 6 funcionários, a realizar no período imediato.

Número de colaboradores a formar



Formação a curto prazo - 2016-2018



Necessidades primordiais de formação

A SEAPSEM identificou a necessidade de reforçar conhecimentos e competências em todas as áreas do setor com base nas descrições de funções dos diferentes cargos, para que os funcionários possam executar as suas tarefas como forma de apoio à implementação dos programas. Outra necessidade premente é a alteração da atitude dos funcionários face à sua motivação para aplicar no trabalho as competências e conhecimento adquirido. O diagnóstico da necessidade de uma passagem para uma atitude mais positiva no trabalho é transversal a todos os níveis hierárquicos, desde as posições em cargos mais elevados aos mais baixos.

A SEAPSEM afirma encontrar dificuldades em recrutar funcionários com conhecimentos suficientes nas áreas de inclusão e sensibilidade ao género. Verifica-se falta de pessoal com capacidade para analisar documentos de acordo com as leis sobre igualdade de género.

Organizações doadoras

Atualmente, a SEAPSEM recebe apoio do Programa Fundo das Nações Unidas para a População (FNUAP) e da ONU Mulheres (UNWomen). O FNUAP incide mais especificamente na problemática da violência doméstica.

Dificuldades relacionadas com o desenvolvimento de competências

Apesar de ser economicamente mais vantajoso realizar programas de formação em Timor-Leste, esta opção torna-se menos eficaz pelas seguintes razões:

- Os funcionários têm muitas vezes de dar precedência ao seu trabalho em detrimento da formação;
- Os professores/formadores não possuem conhecimentos nem experiência suficientes sobre a matéria;
- As instalações onde decorrem as formações organizadas pelo governo não possuem os recursos necessários ou as infraestruturas adequadas;
- A comissão organizadora não tem capacidade para organizar a formação.
- Quando a formação é ministrada no estrangeiro, os formandos conseguem gerir melhor o seu tempo, concentrando-se na formação. No entanto, também existem desvantagens nesta opção, trata-se de uma via dispendiosa, os colaboradores têm falta de autoconfiança e falta de compromisso na aplicação dos conhecimentos adquiridos no local de trabalho.
- Com base na experiência de funcionários que participam em formações na Indonésia, A SEAPSEM considera que os formandos devem estar mais empenhados em tirar o melhor partido das oportunidades, de modo a adquirirem conhecimentos e implementarem o que foi aprendido no seu regresso ao local de trabalho. A Secretaria de Estado crê que a entidade local também desempenha um papel fulcral na preparação dos funcionários para a formação no estrangeiro, nomeadamente no que respeita à forma como podem tirar o melhor proveito das oportunidades e de gerirem bem o tempo disponível para o efeito.

- Devido a constrangimentos orçamentais, os períodos de formação têm que ser curtos, o que pode não ser eficaz para a compreensão efetiva e domínio das matérias em causa, situação especialmente aplicável em formação na área de tecnologias da informação (TI). A SEAPSEM recomenda, assim, para os cursos de TI, um período mínimo de formação de um mês, para que o processo de aprendizagem se possa efetivar.

2.21. COMISSÃO NACIONAL DE ELEIÇÕES

O mandato da Comissão Nacional de Eleições (CNE), como entidade independente, consiste na conceção, implementação, coordenação e avaliação de todas as atividades relacionadas com a supervisão e monitorização de todas as atividades eleitorais, incluindo o registo eleitoral, a confirmação da identidade de cada cidadão, e a auditoria de contas dos partidos políticos.

Tal como apresentado no Plano Anual de 2015 (Livro 2), e segundo os dados disponíveis, a CNE compreende cerca de 274 colaboradores, dos quais 149 são funcionários permanentes, 32 correspondem a posições de gestão e chefia, 5 correspondem a vagas cujo recrutamento se encontra em curso, e 88 posições correspondem a contratações previstas para 2016-2018.

Para realizar e alcançar os seus objetivos estratégicos, a Comissão Nacional de Eleições identificou as seguintes áreas de formação e qualificação para o seu pessoal. A CNE gostaria de oferecer oportunidades de formação para os funcionários que ainda não beneficiaram de nenhum programa/curso, para que estes possam reforçar os seus conhecimentos e competências e, assim, ajudar a orientar outros colegas na Comissão.

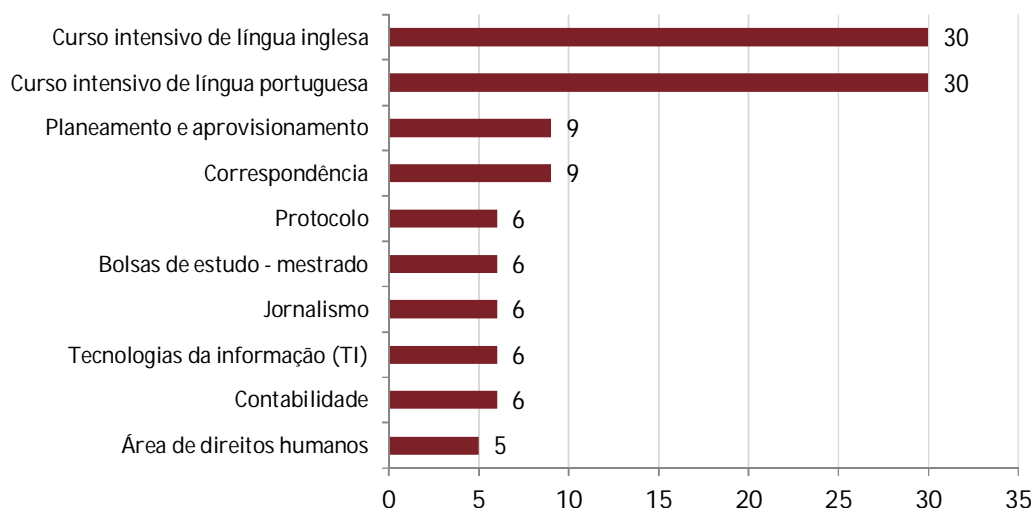
- Curso intensivo de língua portuguesa
- Curso intensivo de língua inglesa
- Contabilidade
- Correspondência
- Tecnologias da informação (TI)
- Jornalismo
- Protocolo
- Área do direito ao voto
- Planeamento e aprovisionamento
- Bolsas de estudo - Mestrado

Distribuição das necessidades formativas

A Comissão Nacional de Eleições apresentou a seguinte distribuição de candidatos a formar por cada uma das áreas para o período imediato de 2016-2018 e para o período a médio prazo 2019-2021.

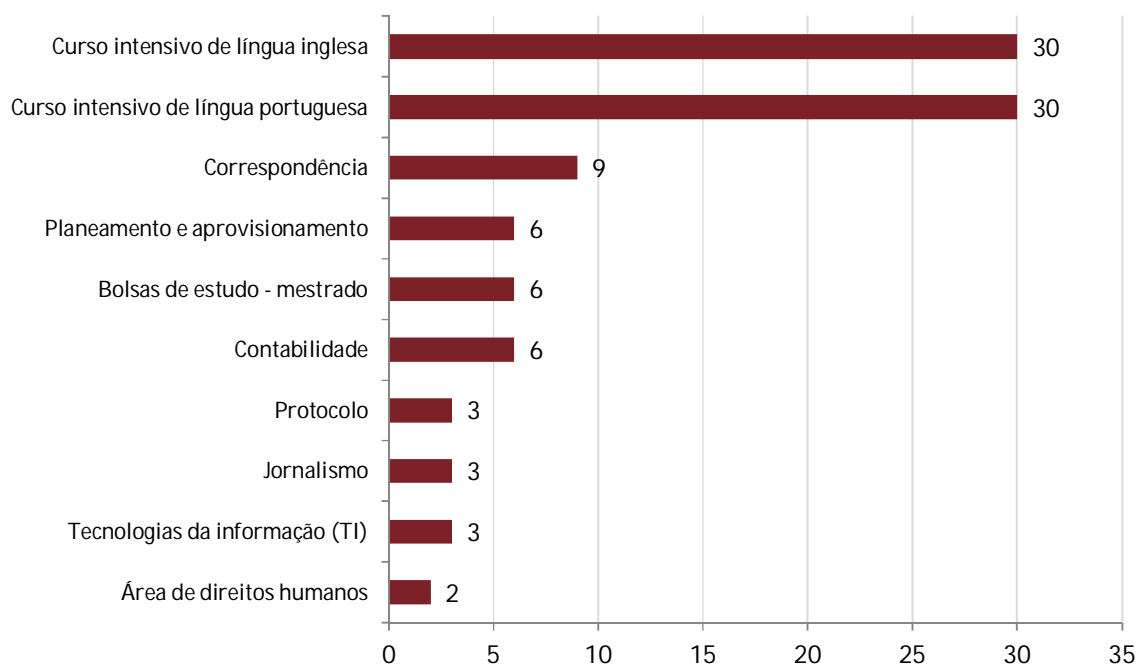
Número de colaboradores a formar

■ A curto prazo 2016-2018



Número de colaboradores a formar

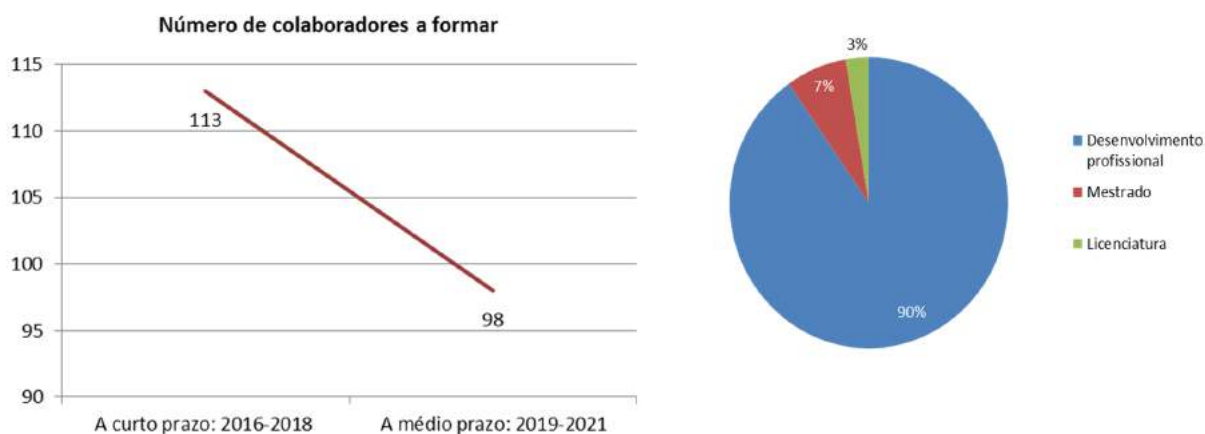
■ A médio prazo 2019-2021



N.º	Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018		2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021	
1	Curso intensivo de língua portuguesa	10	10	10	30	27%	10	10	10	30	31%
2	Curso intensivo de língua inglesa	10	10	10	30	27%	10	10	10	30	31%
3	Contabilidade	2	2	2	6	5%	2	2	2	6	6%
4	Correspondência	3	3	3	9	8%	3	3	3	9	9%
5	Tecnologias da informação (TI)	2	2	2	6	5%	1	1	1	3	3%
6	Jornalismo	2	2	2	6	5%	1	1	1	3	3%
7	Bolsas de estudo - mestrado	2	2	2	6	5%	2	2	2	6	6%
8	Protocolo	2	2	2	6	5%	1	1	1	3	3%
9	Área de direitos humanos	2	2	1	5	4%	1	0	1	2	2%
10	Planeamento e aprovisionamento	3	3	3	9	8%	2	2	2	6	6%

Evolução das necessidades de formação ao longo do tempo

Os dados revelam uma diminuição do número total de formandos do período a curto prazo para o período a médio prazo. Esta tendência decrescente afigura-se consistente com a estratégia de oferecer formação a alguns funcionários no período imediato, os quais, em seguida, passam a orientar os outros colegas da CNE. A maior parte da formação será realizada por via de desenvolvimento profissional, nomeadamente através de programas de formação em contexto de trabalho, tais como participação em *workshops*, seminários, cursos de curta duração, etc., e a segunda parcela refere-se a programas de ensino superior, incluindo cursos de licenciatura e de mestrado.



N.º	Áreas-chave de formação	Total a curto prazo 2016-2018	Licenciatura	Mestrado	Desenvolvimento profissional
1	Curso intensivo de língua portuguesa	30			30
2	Curso intensivo de língua inglesa	30			30
3	Contabilidade	6			6
4	Correspondência	9			9
5	Tecnologias da informação (TI)	6			6
6	Jornalismo	6			6
7	Bolsas de estudo - mestrado	6		6	
8	Protocolo	6			6
9	Área de direitos eleitorais	5	3	2	
10	Planeamento e aprovisionamento	9			9

Necessidades primordiais de formação

A CNE indica que, à data, quatro dos seus funcionários receberam bolsas de estudo para mestrado na Indonésia por parte do Instituto Nacional da Administração Pública (INAP). A CNE necessita de apoio para formação na área de administração, gestão de recursos humanos e direito. A Comissão refere, ainda, que as maiores dificuldades de recrutamento recaem sobre as áreas de direito e aprovisionamento.

Organizações doadoras

A Comissão Nacional de Eleições não recebeu qualquer apoio financeiro por parte de doadores para o desenvolvimento dos seus recursos humanos. Contudo, dispõe de um mediador da Comissão Eleitoral Australiana que todos os anos oferece formação aos funcionários da CNE.

2.22. CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA (CCI-TL)

O objetivo da CCI-TL é o de aconselhar o governo sobre as necessidades, os problemas e os desafios com que o setor privado se depara, reforçando e promovendo o ambiente empresarial de modo a incentivar a competitividade e estimular o investimento estrangeiro em Timor-Leste. A CCI-TL tem três objetivos estratégicos para 2016-2018.

- Serviços para as empresas
- Acesso a financiamento
- Serviços jurídicos

A CCI-TL identificou as seguintes áreas de desenvolvimento e respetivas necessidades de formação com vista à concretização dos seus objetivos estratégicos.

Operações	
Operações de bases de dados e gestão (sistema Clickatell SMS Blast e base de dados C-Vent concebidos pela Organização Internacional do Trabalho, OIT)	<ul style="list-style-type: none"> - A função da CCI-TL é a de tornar os serviços acessíveis às empresas em Timor-Leste, a qual constitui uma grande tarefa logística. De acordo com a prática internacional corrente, o apoio às empresas realizado a esta escala necessita recorrer a uma base de dados. A OIT considera que tal base de dados é primordial e necessária para a CCI-TL tendo, para o efeito, disponibilizado esse sistema. Contudo, o pessoal da CCI-TL ainda não está familiarizado com o seu funcionamento; - É necessário um curso de formação com a duração de duas semanas sobre como utilizar a o sistema Clickatell SMS Blast e a base de dados C-Vent, concebidos pela OIT. O formador convidado seria oriundo da Nova Zelândia, país que concebeu a base de dados. Foi ministrada em Abril de 2015 formação preliminar, mas a sua curta duração não permitiu que o pessoal desenvolvesse conhecimento integral quanto ao seu funcionamento.
Desenvolvimento, funcionamento e manutenção de páginas <i>web</i> (como meio de comunicação)	<ul style="list-style-type: none"> - Este tipo de meio de comunicação com as empresas é fundamental em Timor-Leste, permitindo que a CCI-TL possa aconselhar as empresas sobre os requisitos relevantes do Governo e ao mesmo tempo prestar-lhes o apoio que precisam. O pessoal da CCI-TL não dispõe, contudo, das competências necessárias para desenvolver conteúdos <i>web</i>. - Um mês de apoio na área de tecnologias de informação para compreender as funcionalidades de <i>back-end</i> da página <i>web</i> da CCI-TL e formação sobre como gerir a página <i>web</i>.
Capacidade técnica da CCITL	<ul style="list-style-type: none"> - É fundamental criar serviços técnicos especializados para apoiar as empresas de acordo com o Plano Estratégico da CCI-TL para 2016-2018, nomeadamente serviços jurídicos, emissão de certificados de origem e consultoria empresarial. Estes serviços constituem objetivos primordiais da CCI-TL, permitindo também a sua autonomia financeira. - A CCI-TL estudará o melhor modelo operacional para cada serviço. Uma vez concluído este processo, a CCI-TL necessitará de três peritos que possam prestar os respetivos serviços (uma pessoa em cada área de serviço): um perito em legislação contratual e direito comercial, um perito em certificados de origem, e um consultor de negócios sénior.
Desenvolvimento e promoção de workshop para incentivar o investimento em Timor-	<ul style="list-style-type: none"> - A CCI-TL deve organizar a informação a ser facultada aos investidores internacionais e disponibilizar informações relevantes, bem como promover um workshop. A CCI-TL é o ponto focal para ajudar as empresas internacionais a

Leste	<p>compreender as diversas condições/informações fundamentais para a decisão de investir em Timor-Leste;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento e promoção de um workshop para as empresas internacionais que pretendam saber mais sobre como investir em Timor-Leste. Para tal, são necessárias várias competências linguísticas.
Comunicação e relações públicas	<ul style="list-style-type: none"> - A comunicação é essencial para a aprendizagem e é determinante na atividade da CCI-TL. Esta competência permite que a CCI-TL divulgue as suas atividades e a sua mais-valia (relações públicas). Permite informar as empresas sobre questões de regulamentação governamental e convidá-las a comentar as propostas de novos regulamentos. A CCI-TL não dispõe de nenhum especialista nesta área. Esta atividade engloba a preparação de <i>newsletters</i> trimestrais, articulação com os meios de comunicação, redação de discursos, promoção da página <i>web</i> e das redes sociais. - É necessário um especialista de comunicação em regime permanente, bem como recursos informáticos e equipamento.
Competências de expressão escrita em tétum, português e inglês	<ul style="list-style-type: none"> - Toda a correspondência com as empresas e grupos interessadas em inglês é atualmente da responsabilidade do CEO. É essencial que todos os outros funcionários da CCI-TL sejam capazes de redigir cartas, preparar relatórios, tomar notas e redigir atas de reuniões.
Elaboração de políticas	
Consultor especializado para ajudar a CCI-TL a realizar trabalho de pesquisa e a redigir documentos programáticos	<ul style="list-style-type: none"> - O Plano Estratégico da CCI-TL para 2016-2018 integra diversas áreas que devem ser abordadas em conjunto com o Governo, visando o apoio às empresas. O Governo também introduziu alterações nos sistemas, no sentido de obter o contributo da CCI-TL. Para que o seu trabalho seja construtivo e frutífero, a CCI-TL tem de estar bem informada sobre estas áreas e outras questões conexas. Uma vez que algumas destas áreas são de teor muito técnico, tais como assuntos fiscais, lei das falências, etc., não é possível que os membros da CCI-TL tenham conhecimento sobre todas elas. - É necessário um consultor com conhecimento especializado nas áreas que constam do plano estratégico para ajudar a CCI-TL a realizar trabalho de pesquisa e a redigir documentos de orientação programática.
Governança e gestão	<ul style="list-style-type: none"> - É necessária formação na área da governança, bem como compreender a diferença entre governança e gestão, devendo ser disponibilizado um curso sobre a diferença entre estes dois conceitos, sobre a necessidade de se respeitar os limites entre ambos, e apresentar técnicas

	sobre como atuar no âmbito das respetivas funções com confiança e competência.
A CCI-TL nos Municípios	
Formação de formadores em municípios para providenciar formação a empresas locais	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver a capacidade das delegações da CCI-TL nos municípios em prestar serviços aos membros. As delegações nos municípios disponibilizam formação à comunidade empresarial. A nível local, existe falta de formadores especializados nas diversas áreas (e o envio de especialistas de Díli para os municípios é demasiado dispendioso). Consequentemente, a estratégia passa pela participação do pessoal das delegações municipais da CCI-TL em <i>workshops</i> em Díli, os quais em seguida devem regressar aos seus municípios e transmitir as informações recebidas aos empresários locais. Como tal, é necessário dotar estes colaboradores de competências na área da formação para poderem atuar como formadores e promoverem workshops informativos a nível local. - Programa de formação de formadores com a duração de cinco dias para a CCI em todos os municípios, seguido de um curso de reciclagem a realizar no ano seguinte. A formação de formadores é um programa especializado cujo objetivo é o de ensinar a dar formação sobre os mais diversos assuntos.
Formação de formadores em primeiros socorros, saúde e segurança, regime de contratos públicos	<ul style="list-style-type: none"> - Os municípios concordam em oferecer cursos de formação às suas comunidades empresariais em áreas especializadas, sendo assim necessários especialistas de diferentes áreas para ministrar os referidos cursos; - São necessários formadores que possam ministrar formação especializada nos 13 municípios na área de primeiros socorros, saúde e segurança, e requisitos para os contratos com o Governo.
Formação para as delegações da CCI-TL nos municípios em gestão organizacional e administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - A CCI-TL abriu delegações em todos os municípios a partir dos quais presta serviços às empresas das diferentes localidades. Contudo, não dispõem de sistemas de gestão organizacional e administrativa que garantam o seu devido funcionamento.
Formação externa	
Visita a Vanuatu para estudar a reforma do regime da propriedade fundiária	<ul style="list-style-type: none"> - Bolsas de estudo para aquisição de conhecimento avançado no âmbito das bases legais para a implementação eficaz da reforma do regime de propriedade fundiária. Vanuatu tem sido um exemplo de sucesso nesta área, tornando-se benéfico conhecer a forma como este país implementou alterações (em áreas sensíveis) com sucesso. - Visita de estudo a Vanuatu para quatro funcionários da CCI-TL para familiarização com a reforma do regime de

	propriedade fundiária. Funcionários do Governo e ministros poder-se-ão associar a esta visita.
Visita ao Japão para estudar as cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas de estudo para promover o conhecimento da CCI-TL no âmbito das bases legais relativas às cooperativas. A nível internacional, as cooperativas têm sido um fator chave para o desenvolvimento das micro empresas, permitindo a sua passagem de um nível de subsistência para um nível de prosperidade; contudo, as cooperativas devem ser desenvolvidas e geridas de forma correta. O Japão tem um histórico de sucesso nesta matéria e a CCI-TL acredita que Timor-Leste poderá adotar o modelo japonês; - Visita de estudo às zonas rurais do Japão para quatro funcionários da CCI-TL para conhecimento dos seus sistemas cooperativos. Funcionários do Governo e ministros poder-se-ão associar a esta visita.
Bolsas de estudo – Mestrado em Políticas Económicas Públicas (de uma universidade da Malásia, Austrália, Nova Zelândia ou Inglaterra)	<ul style="list-style-type: none"> - A CCI-TL influencia as políticas do Governo e necessita compreender os assuntos de um ponto de vista crítico com o objetivo de apresentar posições fundamentadas. A formação a nível de mestrado em política económica publica irá ajudar a CCI-TL a adquirir os conhecimentos necessários para tomar decisões esclarecidas que sejam conceptualmente sólidas e aplicáveis; - 1 bolsa de estudo com a duração de 4 anos para Mestrado em Política Económica Pública numa universidade de renome na Malásia, Austrália, Nova Zelândia ou Inglaterra.
Visita de estudo para adquirir conhecimentos sobre gestão (quatro pessoas), governação (quatro pessoas) e governação municipal (13)	<ul style="list-style-type: none"> - Visita de estudo com o objetivo de adquirir conhecimentos sobre como gerir uma organização empregadora. Locais a visitar: Kamar Dagang dan Industri, KADIN (Câmara de Comércio da Indonésia) e Asosiasi Pengusaha Indonesia, APINDO (Associação dos Empregadores Indonésios), ambas com características semelhantes a Timor-Leste e bem-sucedidas na sua atuação; - Visita de estudo para funcionários da CCI-TL para adquirirem conhecimentos sobre gestão (quatro pessoas), governação (quatro pessoas) e governação municipal (administração local) (13 pessoas).

Distribuição das necessidades formativas

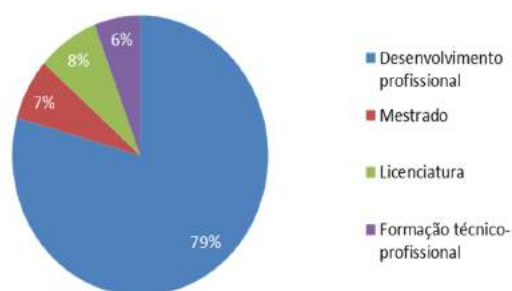
A CCI-TL apresentou a seguinte distribuição do número de candidatos a formar nas diferentes áreas para o período imediato de 2016-2018.

N.º	Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018	
	Operações					
1	Operações de bases de dados e gestão (sistema Clickatell SMS Blast e base de dados C-Vent concebidas pela OIT)	7	0	0	7	5%
2	Desenvolvimento, funcionamento e manutenção de páginas web (como meios de comunicação)	7	0	0	7	5%
3	Capacidade técnica da CCI-TL	3	0	0	3	2%
3.1	Serviços jurídicos	1	0	0	1	
3.2	Registo de empresas	1	0	0	1	
3.3	Consultoria de negócios	1	0	0	1	
4	Desenvolvimento e promoção de workshop para incentivar o investimento em Timor-Leste	2	2	2	6	4%
5	Comunicação e relações públicas	1	0	0	1	1%
6	Competências de expressão escrita em tétum, português e inglês	7	0	0	7	5%
	Elaboração de políticas					
7	Consultor com competências especializadas nas áreas específicas relevantes para ajudar a CCI-TL a realizar trabalho de pesquisa e redigir documentos de orientação programática	1	0	0	1	1%
8	Governança e gestão	23	0	0	23	15%
	A CCI-TL nos Municípios					
9	Formação de formadores nas delegações municipais para providenciar formação a empresas locais	52	0	0	52	34%
10	Formação de formadores em primeiros socorros, saúde e segurança, regime dos contratos públicos	3	3	3	9	6%
11	Formação para as delegações municipais em gestão organizacional e administrativa	3	3	3	9	6%
	Formação externa					
12	Visita a Vanuatu para estudar a reforma do regime da propriedade fundiária	0	4	0	4	3%
13	Visita ao Japão para estudar os regimes cooperativos	4	0	0	4	3%
14	Bolsas de estudo – mestrado em Política Económica Pública (de uma universidade da Malásia, Austrália, Nova Zelândia ou Inglaterra)	1	0	0	1	1%
15	Visita de estudo para adquirir conhecimentos sobre gestão (quatro pessoas), governação (quatro pessoas) e governação municipal (administração local) (13)	4	4	13	21	14%

Tipologia da formação

A CCI-TL propõe realizar uma grande parte da sua formação por via de programas de desenvolvimento profissional, nomeadamente promovendo a participação em workshops. A CCI-TL necessita reforçar as competências e os conhecimentos dos seus colaboradores na área das finanças e economia, visto que necessita de aconselhar o Governo em diferentes matérias com impacto no setor privado. A CCI-TL beneficiará da integração de funcionários com formação superior.

Formação a curto prazo - 2016-2018



N.º	Áreas-chave de formação	A curto prazo 2016-2018	Formação Técnico-Profissional	Licenciatura	Mestrado	Desenvolvimento profissional
	Operações					
1	Operações de bases de dados e gestão (sistema Clickatell SMS Blast e base de dados C-Vent concebidas pela OIT)	7				7
2	Desenvolvimento, funcionamento e manutenção de páginas web (como meios de comunicação)	7		2		5
3	Capacidade técnica da CCI-TL	3		2	1	
3.1	Serviços jurídicos	1				
3.2	Registo de empresas	1				
3.3	Consultoria de negócios	1				
4	Desenvolvimento e promoção de workshop para incentivar o investimento em Timor-Leste	6		3	3	
5	Comunicação e relações públicas	1		1		
6	Competências de expressão escrita em tétum, português e inglês	7				7
	Elaboração de políticas					

7	Consultor com competências especializadas nas áreas específicas relevantes para ajudar a CCI-TL a realizar trabalho de pesquisa e redigir documentos de orientação programática	1			1	
8	Governança e gestão	23				23
	A CCI-TL nos Municípios					
9	Formação de formadores nas delegações municipais para providenciar formação a empresas locais	52				52
10	Formação de formadores em primeiros socorros, saúde e segurança, regime dos contratos públicos	9	9			
11	Formação para as delegações municipais em gestão organizacional e administrativa	9		4	5	
	Formação externa					
12	Visita a Vanuatu para estudar a reforma do regime da propriedade fundiária	4				4
13	Visita ao Japão para estudar regimes cooperativos	4				4
14	Bolsas de estudo – mestrado em Política Económica Pública (de uma universidade da Malásia, Austrália, Nova Zelândia ou Inglaterra)	1			1	
15	Visita de estudo para adquirir conhecimentos sobre gestão (quatro pessoas), governação (quatro pessoas) e governação municipal (administração local) (13)	21				21

Necessidades primordiais de formação

As necessidades mais prementes respeitam aos seguintes profissionais: responsável de comunicação, advogado, especialista em certidões de registo e consultor sénior de negócios. São ainda necessárias competências em resolução de problemas para garantir o devido tratamento dos projetos de menor dimensão, conhecimentos na área de planeamento de atividades e definição de calendários para a execução das mesmas, competências de expressão escrita, resolução de problemas e fluência em língua inglesa.

Organizações doadoras

A CCI-TL recebeu apoios da Organização Internacional do Trabalho, Volunteer Service Abroad (Trabalho Voluntário no Exterior) (da Nova Zelândia) e do Ministério do Comércio, Indústria e Ambiente de Timor-Leste. O apoio prestado é de natureza muito específica, focando-se em projetos concretos. A CCI-TL e a comunidade empresarial beneficiariam muito do apoio ao desenvolvimento de competências especializadas.

Dificuldades relacionadas com o desenvolvimento de competências

A CCI-TL debate-se com problemas de retenção dos funcionários, não conseguindo assegurar a disponibilidade de um colaborador durante um período razoável de tempo. Tem sido sugerido que esta situação se deve ao facto de a CCI-TL não poder pagar os salários desejados.

2.23. FORÇAS DE DEFESA DE TIMOR-LESTE FALINTIL (F-FDTL)

As Falintil-FDTL são responsáveis por assegurar a defesa militar de Timor-Leste. O Plano Anual de 2015 define as seguintes prioridades formativas para as F-FDTL:

- Realização de cursos especializados para os membros das F-FDTL.
- Realização de cursos de formação inicial e promoção das F-FDTL
- Sistema de ensino formal dos funcionários das F-FDTL
- Formação nas seguintes áreas: Componente Naval (CNAVAL), Componente Terrestre (CT), Componente de Apoio de Serviços (CAS), Componente de Formação e Treino (CFT), Polícia Militar (PM) e Quartel-general (QG).
- Concessão de bolsas de estudo aos membros das F-FDTL na área da defesa.
- Realização de treino operacional

De acordo com os dados Plano Anual de Timor-Leste de 2015 (Livro 2), as F-FDTL compreendem um total de cerca de 2376 colaboradores, dos quais 1876 são membros no ativo, 500 correspondiam a profissionais a contratar em 2015, e 227 correspondiam a membros a promover em 2015.

Distribuição das necessidades formativas

As F-FDTL apresentaram a seguinte distribuição do número de membros a formar para o período imediato de 2016-2018. É de referir que a ausência de gráficos se deve ao facto de as F-FDTL terem apresentado apenas áreas gerais de formação, e não uma distribuição detalhada do número de candidatos a formar em cada área.

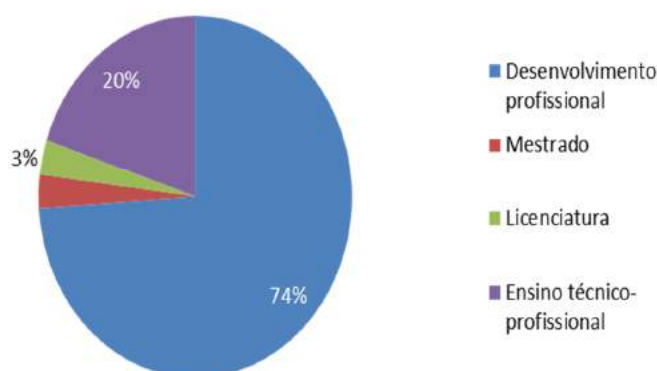
Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018
Educação formal				
Estudos sobre estratégia de defesa e segurança; tecnologia, ciências; administração técnica em colaboração com a UNTL, Instituto Nacional de Defesa (Timor-Leste) e Academia Militar, na Austrália, Nova Zelândia, Japão, China, Portugal, EUA, e outros	25	25	25	65
Cursos especializados				
Formação especializada em engenharia mecânica, mecânica, comunicação, motoristas, eletricitas, canalizadores, pedreiros, carpinteiros, computação, mergulhadores, marinheiros, professores de inglês e português, e primeiros socorros	50	75	100	225
Marinha, Exército e Polícia Militar (formação realizada no país e no estrangeiro)				
Área naval: propulsão marítima técnica, navegação, mecânica, eletricitas, marinheiro, curso de oficiais da Marinha para executivos júnior e sénior no Pacífico do Sul Área do exército: tática de combate individual, localização em contexto de selva, curso de sobrevivência, curso de combate em áreas edificadas, operações de apoio à paz, JOCCIT, AASAM, AACAP, ENCAP, MEDICAP, construção civil e engenharia de combate, área administrativa, logística, reabastecimento, transporte e manutenção, administração e gestão financeira e TIC Polícia Militar: Formação básica para o pessoal da segurança oficial do Primeiro Ministro	150	150	250	550
Bolsas de estudo				
Mestrado em defesa e estratégia e segurança internacional, na Austrália	10	10	10	25
Formação avançada em engenharia				
Continuação da formação em construção civil para empresas de engenharia através do ISAT e DCP (depende da alocação orçamental do FDCH)	30	30	30	90

JOCCIT - Junior Officer Close Country Infantry Training, AASAM - Australian Army Skill at Arms Meeting, AACAP - Army Aboriginal Community Assistance Program, ENCAP - Engineering civic action program, MEDICAP - Medical Community Assistance Program, DCP - Defence Cooperation Budget – Australia, ISAT - International Safety and Assessment Training

Distribuição das necessidades formativas

Apesar de a maior parte da formação se prever por via de programas de desenvolvimento profissional, uma parte considerável dos candidatos integrará programas técnico-profissionalizantes. Estas categorias constituem, no seu conjunto, a grande fatia (94 %) da composição tipológica da formação para as F-FDTL, no período a curto prazo. Os programas de desenvolvimento profissional incluem workshops, seminários, cursos de curta duração, etc.

Formação a curto prazo - 2016-2018



Áreas-chave de formação	Total a curto prazo 2016-2018	Ensino técnico-profissional	Licenciatura	Mestrado	Desenvolvimento profissional
Educação formal					
Estudos sobre estratégia de defesa e segurança; tecnologia, ciências; administração técnica em colaboração com a UNTL, Instituto Nacional de Defesa (Timor-Leste) e Academia Militar, na Austrália, Nova Zelândia, Japão, China, Portugal, EUA, e outros	65		30	4	31
Cursos especializados					
Formação especializada em engenharia mecânica, mecânica, comunicação, motoristas, eletricitistas, canalizadores, pedreiros, carpinteiros, computação, mergulhadores, marinheiros, professores de inglês e português e primeiros socorros	225	175			50
Marinha, Exército e Polícia Militar (formação realizada no país e no estrangeiro)					
Área naval: propulsão marítima técnica, navegação, mecânica, eletricitista, marinheiro, curso de oficiais da Marinha para executivos júnior e sénior no Pacífico do Sul Área do exército: tática de combate individual, localização em contexto de selva, curso de sobrevivência, curso de combate em áreas edificadas, operações de apoio à paz, JOCCIT, AASAM, AACAP, ENCAP, MEDICAP, construção civil e engenharia de combate, área administrativa, logística, reabastecimento, transporte e manutenção, administração e gestão financeira e TIC Polícia Militar: Formação básica para o pessoal da segurança oficial do Primeiro Ministro	550				550
Bolsas de estudo					
Mestrado em defesa e estratégia e segurança internacional, na Austrália	25			25	
Formação avançada em engenharia					
Continuação da formação em construção civil para empresas de engenharia através do ISAT e DCP (depende da alocação orçamental do FDCH)	90	15			75

JOCCIT - Junior Officer Close Country Infantry Training, AASAM - Australian Army Skill at Arms Meeting, AACAP - Army Aboriginal Community Assistance Program, ENCAP - Engineering civic action program, MEDICAP - Medical Community Assistance Program, DCP - Defence Cooperation Budget – Australia, ISAT - International Safety and Assessment Training

Necessidades primordiais de formação

As F-FDTL consideram que o desenvolvimento de competências linguísticas em inglês e português é fundamental para os seus membros, competências particularmente relevantes para executivos e oficiais, uma vez que lhes permite participar em seminários e *workshops* no estrangeiro na área das ciências militares, ciências sociais e tecnologia, o que, por sua vez, permite saber mais sobre o indivíduo, o grupo e a entidade como um todo. Os estudos sobre estratégia de defesa e segurança, administração financeira, logística e liderança são também domínios importantes.

As F-FDTL referem não ter grandes dificuldades de recrutamento, explicam, contudo, que o desafio reside em estimular a disciplina, a dedicação, lealdade e compromisso do pessoal para com as suas funções.

Organizações doadoras

As F-FDTL não recebem quaisquer apoios financeiros de países ou organizações doadoras para capacitar os seus recursos humanos. Contudo, contaram sempre com a oportunidade de enviar os seus membros para ações de formação em países parceiros, tais como a Austrália, Nova Zelândia, EUA, Malásia, China, Japão, Portugal, Indonésia, Coreia do Sul, Índia, etc.

Dificuldades relacionadas com o desenvolvimento de competências

No futuro, as F-FDTL necessitarão de enviar mais membros para o estrangeiro para reforçarem as suas capacidades em diferentes áreas. Contudo, em primeiro lugar, as F-FDTL deverão consultar e coordenar com o organismo de formação do país em relação à realização de formação adaptada às exigências. As F-FDTL deverão estar familiarizadas com os requisitos prévios dos programas para poderem, devidamente, preparar os seus membros para um aproveitamento construtivo da formação a frequentar.

2.24. MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

O Ministério das Finanças (MF) é o órgão responsável pela conceção, execução, coordenação e avaliação da política definida e aprovada pelo Conselho de Ministros para as áreas do orçamento e das finanças. O Plano Estratégico de Nacional para 2011-2030 define os requisitos de formação para cada Departamento/Unidade do Ministério das Finanças com base no qual se compilaram os dados do presente estudo obtidos a partir do MF. Em termos gerais, o Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional do Ministério das Finanças identifica os seguintes pontos fracos:

- Planos de trabalho ambiciosos a par de lacunas a nível de recursos humanos resulta numa grande pressão para os funcionários;
- As barreiras linguísticas (utilização do português e do inglês) criaram constrangimentos na comunicação e na compreensão de documentos e, sobretudo, na disseminação das novas leis;

- Falta de confiança do pessoal para realizar trabalhos a título individual;
- Concentração de esforços na preparação do planeamento e orçamento no início do ciclo de gestão financeira, e muito pouca atenção oferecida à prestação de serviços, controlo financeiro, informação, monitorização, revisão e funções de auditoria.

Tal como apresentado no Plano Anual de 2015, o Ministério das Finanças compreende cerca de 1101 colaboradores, dos quais 718 são funcionários permanentes, 44 correspondem a posições de gestão e chefia, 113 correspondem a vagas cujo recrutamento se encontrava em curso, e 226 correspondem a contratações previstas para 2016-2018.

Os dados apresentados pelo MF sobre as suas necessidades formativas estão divididos, de um modo geral, em duas áreas formativas: desenvolvimento de competências basilares para funções que requerem conhecimentos técnicos; e desenvolvimento de competências genéricas para operações do dia a dia e gestão de tarefas.

Desenvolvimento de competências basilares:

- Serviços aduaneiros
- Orçamentação, contabilidade e finanças
- Auditoria e fiscalidade
- Serviços corporativos
- Análise de dados
- Tecnologia da informação
- Gestão de recursos humanos
- Economia
- Direito
- Comunicações

Desenvolvimento de competências genéricas: Microsoft Office

- Gestão de projetos
- Liderança e gestão
- Formação de formadores
- Negócios e elaboração de relatórios
- Elaboração de notas e minutas
- Ética e código de conduta
- Gestão do tempo e de prioridades
- Investigação
- Outras
- Línguas

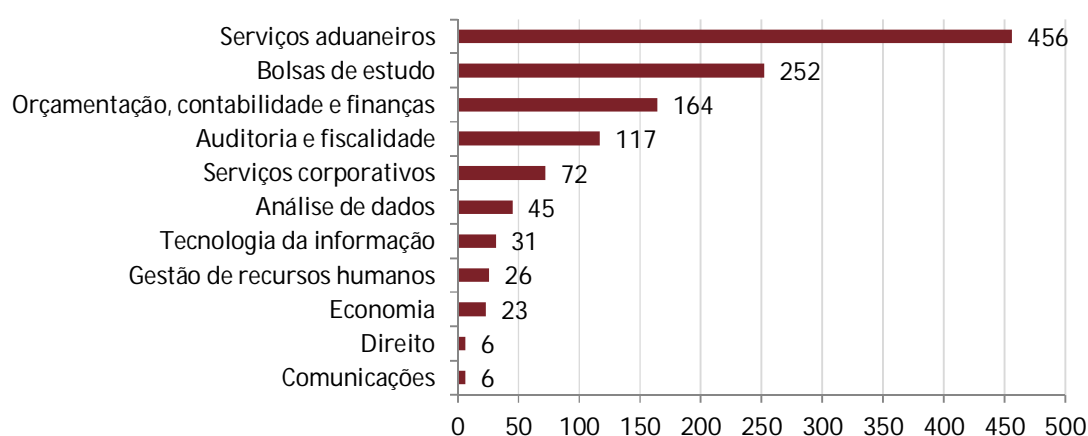
*É de salientar que as competências genéricas acima referidas foram classificadas e apresentadas, na forma aqui presente, pelo Ministério das Finanças, forma essa fielmente transcrita no presente perfil. Contudo, para efeitos de análise de âmbito nacional, estas competências foram adequadamente reclassificadas de acordo com as categorias nacionais de formação.

Distribuição das necessidades formativas

O Ministério das Finanças apresentou a seguinte distribuição de candidatos a formar áreas de formação para o período imediato de 2016-2018, para o período a médio prazo 2019-2021 e para o período a longo prazo, até 2030. O desenvolvimento de competências basilares inclui bolsas de estudo a serem concedidas nestas áreas.

Número de colaboradores a formar Desenvolvimento de competências basilares

■ A curto prazo - 2016-2018



Número de colaboradores a formar Desenvolvimento de competências basilares

■ A médio prazo - 2019-2021



Número de colaboradores a formar
Desenvolvimento de competências basilares

■ A longo prazo - até 2030



Desenvolvimento de competências genéricas:

Áreas-chave de formação	Departamento/U nidade	2016	2017	2018	A curto prazo 2016- 2018		2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021		A longo prazo até 2030	
Orçamentação, contabilidade e finanças		68	51	45	164	14%	52	52	52	156	14%	89	13 %
Orçamentação com base em resultados	DG de Finanças do Estado	5	4	3	12		4	4	4	12		7	
Módulos de formação em planeamento de GFP e orçamentação	DG de Finanças do Estado	5	4	3	12		4	4	4	12		7	
Acreditação de Revisores Oficiais de Contas (ROC)	DG de Finanças do Estado	5	4	3	12		4	4	4	12		7	
Orçamento e análise fiscal	DG de Finanças do Estado	5	4	3	12		4	4	4	12		7	
Módulos de formação em GFP na área de gestão de ativos e de frotas	DG de Finanças do Estado	4	3	3	10		3	3	3	9		6	
Competências técnicas em escrita técnica	DG de Finanças do Estado	4	3	2	9		3	3	3	9		7	
Módulos de formação em GFP na área de orçamentos, pagamentos, contabilidade e informação financeira	DG do Tesouro	7	4	4	15		5	5	5	15		8	
Acreditação de Revisores Oficiais de Contas (ROC)	DG do Tesouro	7	4	3	14		5	5	5	15		8	
Competências para elaborar normas técnicas e manuais	DG do Tesouro	7	5	4	16		5	5	5	15		8	
Avaliação	DG de Alfândegas	10	8	9	27		7	7	7	21		12	
Normas contabilísticas	DG de Impostos	5	4	4	13		4	4	4	12		6	



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Módulos de formação em GFP: planeamento e orçamentação	Gabinete de Planeamento, Orçamento e Avaliação de Desempenho	4	4	4	12		4	4	4	12		6	
Economia		9	8	6	23	2%	8	8	8	24	2%	14	2%
Análise económica de propostas de iniciativas apresentadas pelo Ministério	DG de Finanças do Estado	5	4	3	12		4	4	4	12		7	
Competências em macroeconomia e análise fiscal	DG de Finanças do Estado	4	4	3	11		4	4	4	12		7	
Análise de dados		20	14	11	45	4%	15	15	13	43	4%	25	4%
A formação deve incidir sobre os métodos de processamento de dados (uso imparcial de dados, pressupostos objetivos, técnicas de interpolação e extrapolação)	DG de Finanças do Estado	4	4	2	10		3	3	3	9		7	
Competências em análise de dados e previsão de dados	DG de Finanças do Estado	4	3	2	9		3	3	3	9		6	
Reforço de competências analíticas	DG de Impostos	5	4	4	13		4	4	4	12		6	
Competências em levantamento de dados qualitativos e quantitativos	DG de Estatística	7	3	3	13		5	5	3	13		6	
Serviços aduaneiros		180	144	132	456	38%	132	132	132	396	37%	216	32%
Módulo de formação do MF em serviços aduaneiros	DG de Alfândegas	100	80	59	239		75	75	75	225		120	
Acordos e tratados	DG de Alfândegas	10	8	10	28		8	8	8	24		12	
Despachantes aduaneiros	DG de Alfândegas	10	8	9	27		7	7	7	21		12	
Auditorias <i>a posteriori</i>	DG de Alfândegas	10	8	9	27		7	7	7	21		12	



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Formação para aperfeiçoar a publicação de informação e procedimentos dos serviços aduaneiros	DG de Alfândegas	10	8	9	27		7	7	7	21		12	
Formação em ASYCUDA e sistemas de informação	DG de Alfândegas	10	8	9	27		7	7	7	21		12	
Formação em Raio-X	DG de Alfândegas	10	8	9	27		7	7	7	21		12	
Identificação de matérias perigosas, nomeadamente drogas	DG de Alfândegas	10	8	9	27		7	7	7	21		12	
Análise de risco e gestão de risco	DG de Alfândegas	10	8	9	27		7	7	7	21		12	
Auditoria e fiscalidade		52	33	32	117	10%	37	37	32	106	10%	50	7%
Auditoria de contribuintes	DG de Impostos	5	4	4	13		4	4	4	12		6	
Lei de tributação sobre o petróleo	DG de Impostos	5	4	4	13		4	4	4	12		6	
Módulos de formação em gestão de finanças públicas e assuntos fiscais	DG de Impostos	5	4	4	13		4	4	4	12		6	
Legislação fiscal nacional	DG de Impostos	5	4	4	13		4	4	4	12		6	
Cumprimento das obrigações fiscais dos contribuintes	DG de Impostos	5	4	4	13		4	4	4	12		6	
Competências de investigação	Gabinete de Auditoria Interna	4	2	2	8		2	2	2	6		2	
Estatística													
Módulos de formação em estatística	DG de Estatística	8	4	4	16		5	5	4	14		6	
Modalidades de parcerias para Preparação e Capacitação com outros organismos de estatística	DG de Estatística	8	3	3	14		5	5	3	13		6	
Elaboração de relatórios estatísticos	DG de Estatística	7	4	3	14		5	5	3	13		6	
Serviços corporativos		26	26	20	72	6%	26	26	18	70	6%	41	6%
Módulos de planeamento: pagamentos, aprovisionamento e gestão de contrato, gestão de ativos e de frotas	DG de Serviços Corporativos	3	4	2	9		3	3	2	8		5	



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Gestão de registos e arquivo	DG de Serviços Corporativos	3	3	2	8		3	3	2	8		5	
Elaboração e divulgação de diretrizes, regulamentos e procedimentos operacionais normalizados	DG de Serviços Corporativos	3	3	2	8		3	3	2	8		4	
Normas de atendimento ao público	DG de Serviços Corporativos	3	2	2	7		3	3	1	7		4	
Gestão de instalações	DG de Serviços Corporativos	3	2	2	7		3	3	1	7		4	
Aprovisionamento, contratos e gestão de ativos	DG de Serviços Corporativos	2	2	2	6		2	2	1	5		4	
Administração													
Administração pública	Gabinete executivo	3	3	1	7		2	2	2	6		6	
Estratégia de investimento, despesas fiscais e projeção de fundos, governação de fundos e gestão de risco de investimento	Unidade de Administração do Fundo Petrolífero	1	5	5	11		3	3	3	9		5	
Competências de redação de propostas de programas/projetos técnicos	Unidade de Parcerias Público-Privadas	5	2	2	9		4	4	4	12		4	
Gestão de recursos humanos		10	9	7	26	2%	9	9	9	27	2%	11	2%
Modelos de competência, análise de funções e design	Unidade de Recursos Humanos	6	5	3	14		5	5	5	15		5	
Modelos de acreditação (projeto, implementação e avaliação da capacidade dos funcionários do MF para elaborar programas de formação nas áreas necessárias)	Centro de Capacitação em Gestão das Finanças Públicas	4	4	4	12		4	4	4	12		6	
Tecnologias da informação		16	8	7	31	3%	12	8	8	28	3%	15	2%



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Infraestruturas de servidores e sistema de informação	Unidade de Sistemas Integrados de Informação de Gestão Financeira	7	3	3	13		7	3	3	13		7	
Monitorização e avaliação													
Competências de monitorização e avaliação	Unidade de Gestão de Parcerias para o Desenvolvimento	6	3	2	11		3	3	3	9		5	
Avaliação, impacto e análise das relações	Gabinete de Coordenação da Assistência Técnica	3	2	2	7		2	2	2	6		3	
Comunicações		3	2	1	6	1%	2	2	2	6	1%	3	0%
Comunicação organizacional	Gabinete de Comunicação e Informação	3	2	1	6		2	2	2	6		3	
Jurídico		3	2	1	6	1%	2	2	2	6		3	
Redação jurídica	Gabinete Jurídico	3	2	1	6		2	2	2	6		3	
Bolsas de estudo		21	120	111	252	21%	80	70	69	219	20%	21	31
Economia	DG de Finanças do Estado	0	4	7	11		0	0	0	0		11	
Contabilidade (licenciatura e pós-graduação)	DG do Tesouro		20	20	40		15	15	15	45		30	
Serviços aduaneiros	DG de Alfândegas	10	20	10	40		10	5	5	20		10	
Fiscalidade	DG de Impostos	9	11	20	40		15	15	15	45		35	
Auditoria	DG de Impostos	0	20	20	40		15	10	10	35		20	
Estatística	DG de Estatística	0	20	20	40		20	20	20	60		50	
Cadeia de Abastecimento e Gestão Logística	DG de Serviços Corporativos	0	3	3	6		2	2	2	6		6	



Gestão de Recursos Humanos	Unidade de Recursos Humanos	0	5	5	10		3	3	2	8		5	
Tecnologias da Informação e Comunicação	Unidade de Sistemas Integrados de Informação de Gestão Financeira	2	10	6	18		0	0	0	0		30	
Direito Fiscal e Comercial	Gabinete Jurídico	0	7	0	7		na	na	na	na		14	

*DG - Direção-Geral

*GFP – Gestão das Finanças Públicas

Desenvolvimento de competências genéricas* (tal como classificado e apresentada pelo Ministério das Finanças):

Formação e competências genéricas	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018		2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021		A longo prazo até 2030	
Microsoft Office	100	100	100	300	10%	75	75	50	200	14%	200	17%
Gestão de projetos	40	30	20	90	3%	30	20	10	60	4%	30	3%
Liderança e gestão	53	100	100	253	8%	50	50	50	150	11%	150	13%
Formação de formadores	20	20	10	50	2%	10	10	10	30	2%	30	3%
Negócios e elaboração de relatórios	200	200	100	500	17%	100	50	50	200	14%	150	13%
Redação de notas e minutas	50	30	20	100	3%	20	20	20	60	4%	30	3%
Ética e código de conduta	200	200	100	500	17%	100	50	50	200	14%	200	17%
Gestão do tempo e de prioridades	200	200	100	500	17%	100	50	50	200	14%	150	13%
Investigação	50	30	20	100	3%	20	20	20	60	4%	30	3%
Outros	200	200	100	500	17%	100	50	50	200	14%	150	13%
Línguas	35	35	30	100	3%	20	20	20	60	4%	60	5%

*Nota: Estes dados foram reclassificados para efeitos de análise a nível nacional de acordo com as categorias nacionais de formação

Tipologia da formação

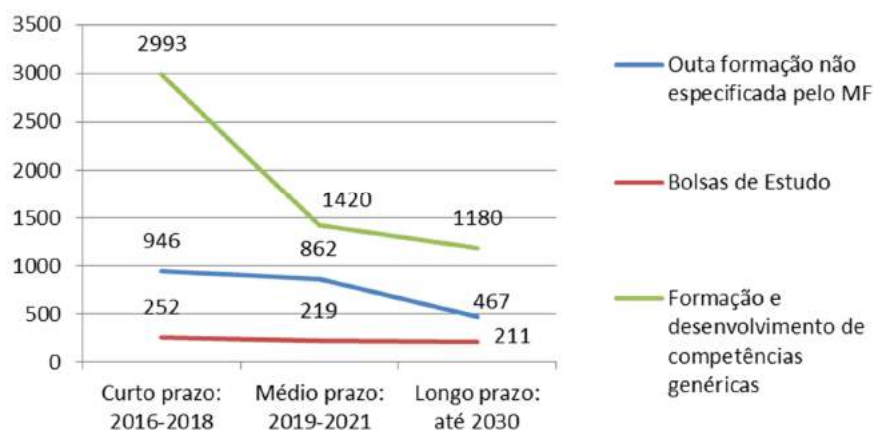
O desenvolvimento de competências basilares compreende a formação por via de bolsas de estudo e de outros tipos de formação. Relativamente a estes últimos, não foram fornecidos dados fiáveis relativamente ao seu conteúdo, ou seja, sobre a forma como se prevê realizar estes programas (por ex., desenvolvimento profissional, formação técnico-profissional, ou outra) e, por essa razão, esses dados foram excluídos deste relatório. No entanto, os dados relativos à formação por via de bolsas de estudo foram corretamente fornecidos, de acordo com a informação apresentada no quadro abaixo.

Áreas-chave de formação	A curto prazo 2016-2018	Licenciatura	Mestrado	Desenvolvimento profissional
Bolsas de Estudo	252			
Economia	11	9	2	
Contabilidade (licenciatura e pós-graduações)	40	34	6	
Serviços aduaneiros	40	34	6	
Fiscalidade	40	34	6	
Auditoria	40	34	6	
Estatística	40	34	6	
Cadeia de abastecimento e Gestão Logística	6	5	1	
Gestão de Recursos Humanos	10	8	2	
Tecnologias de Informação e Comunicação	18	15	3	
Direito Fiscal e Comercial	7	n/d	n/d	n/d

Evolução das necessidades de formação ao longo do tempo

O gráfico que se segue apresenta as alterações das necessidades formativas ao longo do tempo, indicando um número elevado de necessidades formativas no período imediato, seguido de um decréscimo contínuo em direção aos períodos a médio e longo prazo. Esta tendência poderá explicar-se pelo facto de as competências e conhecimentos adquiridos pelos funcionários ao longo dos anos irem colmatando as lacunas diagnosticadas no Ministério, permitindo-o conduzir as suas operações de forma eficaz. Contudo, são necessários esclarecimentos adicionais junto do MF para se perceber qual o motivo da tendência de necessidades formativas aqui apresentada.

Número de colaboradores a formar



Necessidades primordiais de formação

A capacidade de Gestão das Finanças Públicas (GFP) é fundamental para o Ministério das Finanças e para os funcionários da área nos outros ministérios e instituições, para que os recursos financeiros de Timor-Leste sejam geridos de forma transparente e responsável. O MF prevê pôr em prática um extenso programa de iniciativas de capacitação nas áreas mais críticas de planeamento, orçamentação, aprovisionamento, pagamentos e gestão de ativos, e informação contabilística e financeira ao longo dos próximos três anos, com base na análise dos níveis de conhecimento obtidos nos testes de diagnóstico de GFP realizados em 2015 e nos que se prevê em realizar em 2016. O MF prevê que todos os profissionais de GFP (nos termos do Decreto-lei n.º 7/2015 de 22 de Abril de 2015) terão de ser acreditados a médio prazo. A acreditação pode assumir a forma de acreditação profissional semelhante à dos Revisores de Oficiais de Contas (ROC), ou por via do programa-quadro de formação para as qualificações profissionais do Instituto Nacional de Desenvolvimento de Mão-de-Obra (INDMO).

O MF afirma encontrar mais dificuldades a nível de recrutamento de funcionários nas seguintes áreas: economia, direito fiscal, serviços aduaneiros, recursos humanos, especialistas em gestão das finanças públicas, planeamento, programadores de sistemas de informação e analistas de sistemas, gestão de frota, auditoria e fiscalidade.

Organizações doadoras

O MF recebeu/recebe apoio das seguintes organizações:

- Apoio orçamental direto (União Europeia) para assistência técnica, formação e workshops.
- Organização Mundial das Alfândegas.

Dificuldades relacionadas com o desenvolvimento de competências

O Ministério das Finanças referiu que o recrutamento de pessoal sem uma descrição de funções específica faz com que seja mais difícil identificar as necessidades formativas dos recursos humanos. O pessoal é colocado em perfis/áreas de trabalho não coincidentes com as suas áreas de estudo e qualificações, dificultando a capacitação do pessoal uma vez que as competências que possui não estão relacionadas com a área em que a formação profissional contínua é disponibilizada. As competências dos colaboradores afetos à direção de Recursos Humanos também devem ser reforçadas, visto ser fundamental que aqueles que estão envolvidos no desenvolvimento dos recursos humanos disponham de competências especializadas para alcançarem os objetivos pretendidos de acordo com os objetivos de desenvolvimento nesta área.

2.25. COMISSÃO DA FUNÇÃO PÚBLICA (CFP)

A Comissão da Função Pública é responsável por reforçar a capacidade dos serviços públicos através do desenvolvimento de serviços de administração pública justos, eficientes e eficazes, apoiados por elevados padrões de profissionalismo, com vista à melhoria contínua dos recursos humanos e da gestão organizacional na administração pública.

De acordo com o Plano Anual de 2015 (Livro 2), a CFP apresenta um total de aproximadamente 342 funcionários, composto por 226 funcionários permanentes, 40 em cargos de chefia e de liderança e 76 funcionários adicionais previstos para 2016-2018.

A CFP definiu as seguintes áreas em que gostariam de ministrar formação aos seus funcionários e à globalidade dos trabalhadores dos serviços administrativos públicos. Deve referir-se que a CFP tinha fornecido dados numéricos relacionados com as áreas de formação, tendo-se, contudo, levantado um conjunto de questões relativamente aos mesmos, razão pela qual não foram incluídos neste relatório. Foi feita uma tentativa de esclarecer essas questões, mas, dada a impossibilidade de se realizar uma nova consulta junto da Comissão, este processo não pôde ser concluído.

Modernizar o processo de recrutamento, seleção e promoção, de modo a permitir a contratação de pessoas com competências adequadas para cada posição	A CFP está a colaborar com o Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) para desenvolver os procedimentos e os recursos e para oferecer formação aos recrutadores.
Implementar um sistema de avaliação de desempenho que seja adequado à função e/ou ao plano de serviço	A CFP está a colaborar com o Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) no sentido de desenvolver e divulgar um Sistema de Gestão de Avaliação do Desempenho para todas as funções, especialmente para as posições de Diretor/Chefe e de todos os trabalhadores.
Desenvolver códigos de práticas éticas na administração pública e medidas contra o comportamento	A CFP está a colaborar com o Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) no desenvolvimento e implementação de formação nas áreas da disciplina e

inadequado	investigação no trabalho para a unidade de inspeção e para os colaboradores dos recursos humanos (preparação para as políticas de delegação e futura descentralização).
Assegurar que todos os funcionários públicos tenham consciência da sua conduta profissional e comportamento de acordo com a lei da administração pública	<ul style="list-style-type: none"> - A CFP está a colaborar com o Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) com vista a desenvolver um programa obrigatório de formação sobre o código de ética para todos os funcionários públicos; e - A CFP está a colaborar com o INAP no sentido de rever a formação inicial sobre um código de ética apropriado a novos funcionários.
Desenvolver um quadro de competências de liderança e de gestão aplicável a todas as entidades da administração pública	A CFP está a colaborar com o Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) e a desenvolver parcerias para levar a cabo o programa de formação para a liderança e gestão, de forma a assegurar que a estratégia e o programa de desenvolvimento em liderança e gestão seja de alta qualidade e relevância.
Os gestores de RH exigem uma capacidade cada vez maior na orientação de mudanças e implementação de políticas e reformas na administração pública	A CFP está a colaborar com o Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) e a desenvolver parcerias com prestadores de serviços de formação no sentido de criar programas de formação que sejam adequados ao desenvolvimento de competências dos gestores de recursos humanos.
Cada ministério tem um plano de desenvolvimento de recursos humanos que se concentra na capacidade de organização e no desenvolvimento de competências	<ul style="list-style-type: none"> - A CFP disponibiliza recursos, instrumentos, modelos e formação a cada ministério para o desenvolvimento de análises de necessidades formativas de um plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH); - A CFP está a colaborar com o Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) para identificar as oportunidades e as parcerias e formação em DRH que apoiem a mudança de carreira na administração pública (nacional e internacional).
Realizar uma análise profunda do programa de bolsas de estudo do Governo de Timor-Leste para aumentar a integridade e a ligação fundamental à estratégia de recursos humanos (planeamento da força de trabalho)	<ul style="list-style-type: none"> - A CFP está a colaborar com outras instituições (nomeadamente o INAP e a SEFI) no sentido de realizar uma análise do programa de bolsas para garantir a ligação ao planeamento estratégico da mão-de-obra e a oportunidade de participação equitativa para todos, incluindo mulheres e outros grupos sub-representados; e - A CFP trabalha com instituições governamentais para garantir que os resultados e as qualificações das bolsas são registadas no Sistema de Informação para a Gestão de Programas (SIGP).
Garantir que os ministérios competentes tenham acesso ao PMIS	Formação para a utilização do programa de gestão de recursos humanos PMIS (<i>Personnel Management</i>)

na respetiva direção de recursos humanos e que usem esse sistema para gerir todos os processos dos serviços de recursos humanos	<i>Information System</i>).
Aumentar o número de mulheres em cargos de liderança e gestão	A CFP está a trabalhar em parceria com o INAP no sentido de desenvolver e implementar formação em liderança e gestão para mulheres.
Implementar um sistema de avaliação de desempenho baseado nos resultados de desempenho relativos à descrição dos serviços/ descrição dos cargos e/ou planos de serviço	- A CFP analisa as necessidades formativas para todos os trabalhadores e desenvolve um plano de DRH para dar resposta ao défice de competências nas instituições; - implementa programa de desenvolvimento e supervisão para líderes emergentes na CFP.

Necessidades primordiais de formação

A CFP indicou que a formação para os funcionários da administração pública deve ser estruturada de acordo com os tipos de trabalho/posição. A CFP recomenda formação nas seguintes áreas, que pode ser estruturada de acordo com os diferentes tipos de trabalho e níveis de função/cargo.

- Apoio ao cliente
- Autogestão
- Gestão de Serviços (gerir e desenvolver ligações entre serviços)
- Gestão de recursos humanos
- Gestão de conflitos
- Honestidade e integridade pessoal
- Gestão de riscos
- Resolução de problemas, desenvolvimento da capacidade de juízo crítico
- Liderança, planeamento e estratégia
- Comunicação e negociação eficaz
- Cooperação e trabalho de equipa
- Autoconfiança, flexibilidade e resiliência

Organizações doadoras

A CFP recebe apoio das seguintes organizações doadoras:

- Apoio bilateral do governo brasileiro
- Apoio através do *Mon National Education Committee* (MNEC), com o Governo de Singapura e da Nova Zelândia
- Apoio bilateral com o Instituto Nacional de Administração Pública (INA) de Portugal (curso avançado para gestores).

Dificuldades relacionadas com o desenvolvimento de competências

- De forma a gerir as atividades de formação para o desenvolvimento dos colaboradores no setor da administração pública, a CFP gostaria de trabalhar em colaboração com o FDCH e de se tornar membro do Conselho do FDCH, com vista à obtenção de algum financiamento

destinado à gestão de atividades relacionadas com o desenvolvimento de recursos humanos, nomeadamente:

- Sistema de apoio ao estudo;
 - Prémios públicos para funcionários excelentes;
 - Atividades de investigação;
 - Avaliação e monitorização de implementação de políticas públicas nas áreas da formação e do desenvolvimento;
 - Concertação e coordenação financeira entre as instituições públicas que são responsáveis pelo desenvolvimento de competências dos trabalhadores da administração pública;
 - Grupos de debates mensais de gestores de recursos humanos de forma a discutir e partilhar informação sobre as políticas e a prática da gestão de recursos humanos na administração pública; e
 - Outras atividades que incluem tornar os funcionários aptos a exercer as suas funções de forma eficaz, eficiente e responsável.
- Outra questão levantada pela CFP prende-se com o facto de as pessoas com qualificações, que falam inglês e português e que têm conhecimentos técnicos na áreas jurídica, política, recursos humanos e tecnologias da informação, preferirem trabalhar com as agências nacionais e internacionais em detrimento dos serviços do Estado, talvez devido aos salários competitivos oferecidos por essas entidades, em comparação com o padrão salarial geral dos serviços públicos.

2.26. MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS E COOPERAÇÃO

O Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação (MNEC) é responsável por manter relações diplomáticas com quase 100 países, incluindo as que possuem embaixadas ou representações em Díli, nomeadamente a Austrália, Brasil, China, Cuba, União Europeia, Indonésia, Irlanda, Japão, Coreia do Sul, Malásia, Nova Zelândia, Filipinas, Portugal, Tailândia e Estados Unidos da América. Timor-Leste tem embaixadas em Bangucoque, Pequim, Bruxelas (para a União Europeia), Camberra, Genebra (em conjunto com a Missão para as Nações Unidas em Genebra), Havana, Jacarta, Kuala Lumpur, Lisboa, Manila, Maputo, São Paulo, Seul, Tóquio, Santa Sé (Vaticano) e Washington. Timor-Leste assinou e ratificou todas as convenções de direitos humanos relevantes e vários outros tratados que agora exigem a implementação de políticas e leis internas necessárias para cumprir as obrigações dos tratados internacionais. Gerir e manter relações diplomáticas harmoniosas com vários países, organismos internacionais e as partes interessadas requer um esforço considerável por parte do Ministério. No Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030 (PED) encontram-se as várias metas do MNEC a curto, médio e longo prazo. Entre estas inclui-se o estabelecimento de pelo menos 30 embaixadas internacionais até 2030 e que o Ministério dos Negócios Estrangeiros desempenhe um papel principal na atração de investimentos empresariais e empregos em Timor-Leste, assumindo-se como uma zona de serviços financeiros e de tecnologias da informação, até 2020. De forma a gerir o crescente fluxo de trabalho e a atingir

essas metas, o MNEC necessita de pessoal competente, que possa concretizar as responsabilidades atribuídas de forma eficaz e eficiente.

Conforme relatado no Plano Anual de 2015 (Livro 2), o Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação tem um total de 438 funcionários, entre os quais 181 são funcionários permanentes, 91 encontram-se em cargos de gestão e liderança, 103 constituem vagas para as quais o recrutamento se encontrava no momento a decorrer e 63 funcionários adicionais programados para o período de 2016-2018.

O Ministério dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação identificou as seguintes áreas de necessidades de formação para ajudar a habilitar os seus colaboradores, visando a implementação de programas prioritários, em função dos objetivos estratégicos de desenvolvimento.

- Formação na área de diplomacia
- Cursos de língua inglesa e portuguesa
- Gestão de administração
- Gestão de recursos humanos
- Gestão da administração pública – gestão de bens, logística
- Gestão de tecnologias de informação
- Finanças/ Contabilidade
- Aprovisionamento
- Assuntos Consulares
- Formação na área de Protocolo com base na Convenção de Viena
- Direito (Direito Internacional, Direito Comercial e Direito do Mar)

Consideram-se as seguintes áreas como essenciais em termos de necessidades de formação contínua dos recursos humanos do Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação.

Necessidades primordiais de formação contínua	
Formação na área de diplomacia	Proporcionar aos diplomatas participantes uma sólida formação e atualização em diversos grupos de matérias relevantes para o acesso à carreira diplomática. Também visa preparar e aumentar os conhecimentos adequados aos diplomatas na área de diplomacia e relações internacionais e outras áreas com capacidades suficientes para serem colocados nos estrangeiros.
Direito Internacional, Direito Comercial e Direito do Mar.	Ampliar o conhecimento adequado aos funcionários em questões de: <ul style="list-style-type: none"> - Direito internacional - Direito comercial assim como o mercado internacional para o benefício do País - Direito do mar para responder a necessidades interna e externa do País, assim como defender a soberania e interesse nacional no nível nacional e também internacional.
Cursos intensivos de inglês	Para melhorar a comunicação com as partes interessadas externas, tanto a nível escrito como verbal,

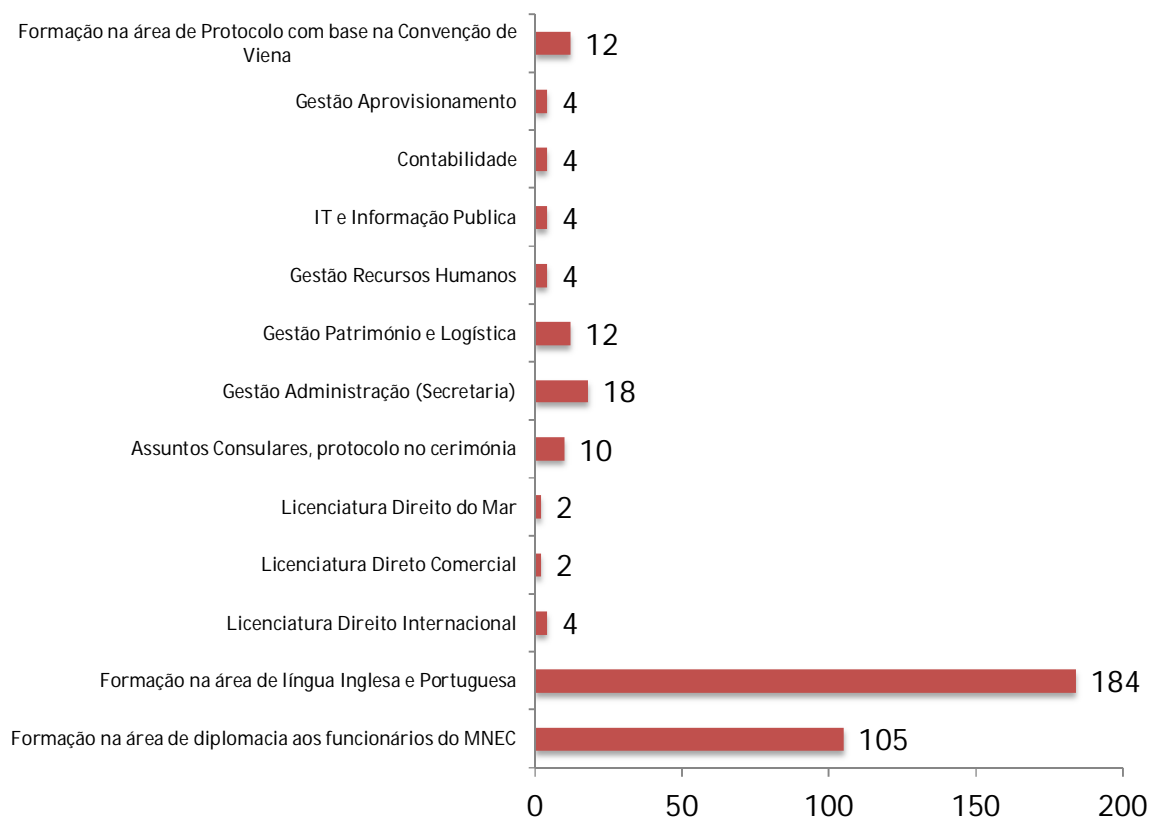
	e gerir relações internacionais (e eventos), a equipa é obrigada a possuir fortes competências em língua inglesa. Os conhecimentos de língua inglesa podem ajudar a facilitar o trabalho diário da equipa e as tarefas que envolvam leitura, escrita ou conversação em inglês.
Gestão de recursos humanos	A equipa de gestão de recursos humanos do Ministério tem necessidade de desenvolver uma visão global de todos os elementos de estratégia e implementação de RH – diagnóstico de necessidades, avaliação de necessidades, técnicas de recrutamento, aprendizagem e desenvolvimento (reforço de capacidades) para cargos técnicos e de gestão.
Contabilidade e gestão financeira	O MNEC considera a formação em contabilidade e gestão financeira importante não só para os trabalhadores em Timor-Leste em geral, mas também para o pessoal diplomático com sede em embaixadas no exterior. Os conhecimentos nesta área são importantes no sentido de responder às diferentes necessidades financeiras/contabilísticas das embaixadas no estrangeiro e da gestão orçamental das mesmas (orçamento do MNEC).
Formação em gestão de protocolo	A equipa do MNEC tem de estar preparada para exercer as suas funções relacionadas com questões e práticas protocolares. Os conhecimentos nesta área também são importantes visto que podem ajudar outros Ministérios a organizar grandes eventos no país.

Foi solicitado ao MNEC que identificasse as áreas em que encontra mais dificuldades em recrutar pessoas com as competências adequadas ou em que há falta de pessoas devidamente qualificadas. O Ministério informou que é mais difícil encontrar pessoas com competências adequadas para a redacção de documentos e correspondência e com competências suficientes em análise e interpretação de documentos e leis. Desde 2001, o MNEC tem verificado que o pessoal recrutado tem conhecimentos mínimos de língua portuguesa e inglesa, pelo que o Ministério precisa de contratar especialistas e consultores estrangeiros para prestar apoio nesta área. Isso faz com que a equipa se torne altamente dependente de assessores/consultores/intérpretes estrangeiros.

Os gráficos seguintes apresentam a divisão dos candidatos que se pretende que venham a receber formação nas áreas requeridas a curto, médio e longo prazo. A curto prazo fornece previsões das necessidades de formação para os próximos três anos, 2016-2018; a médio prazo para os três anos seguintes, 2019-2020; e as necessidades de formação a longo prazo dizem respeito ao período 2021-2030.

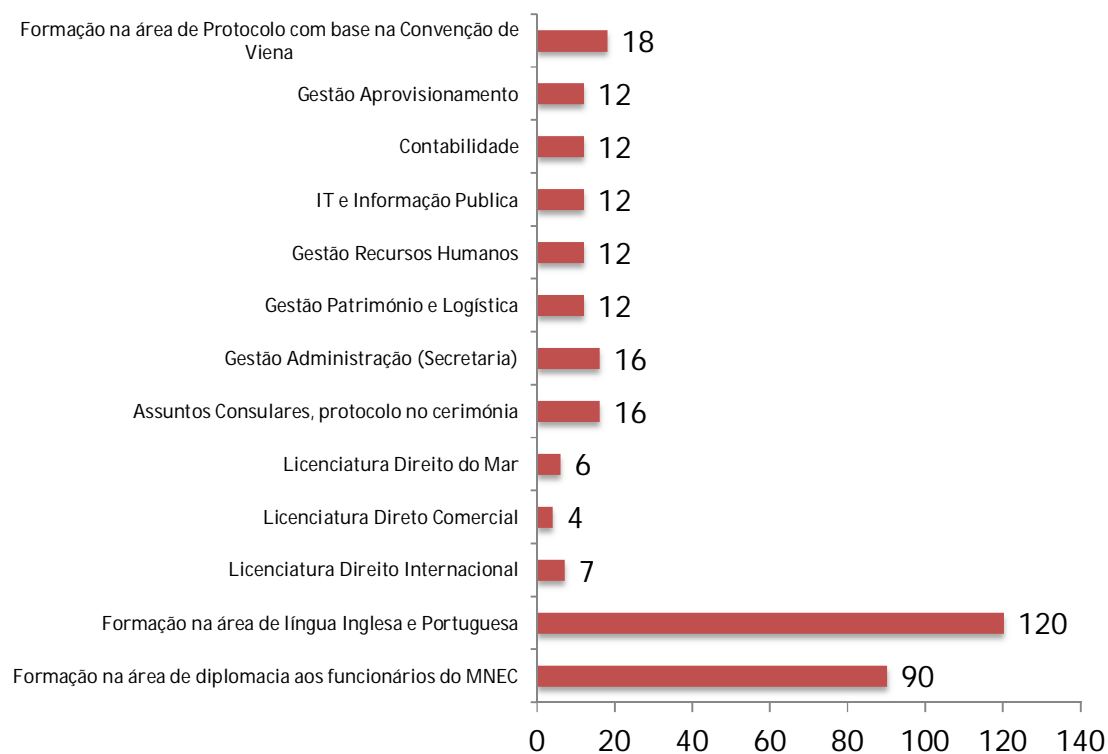
Número de colaboradores a formar

■ A curto prazo 2016-2018



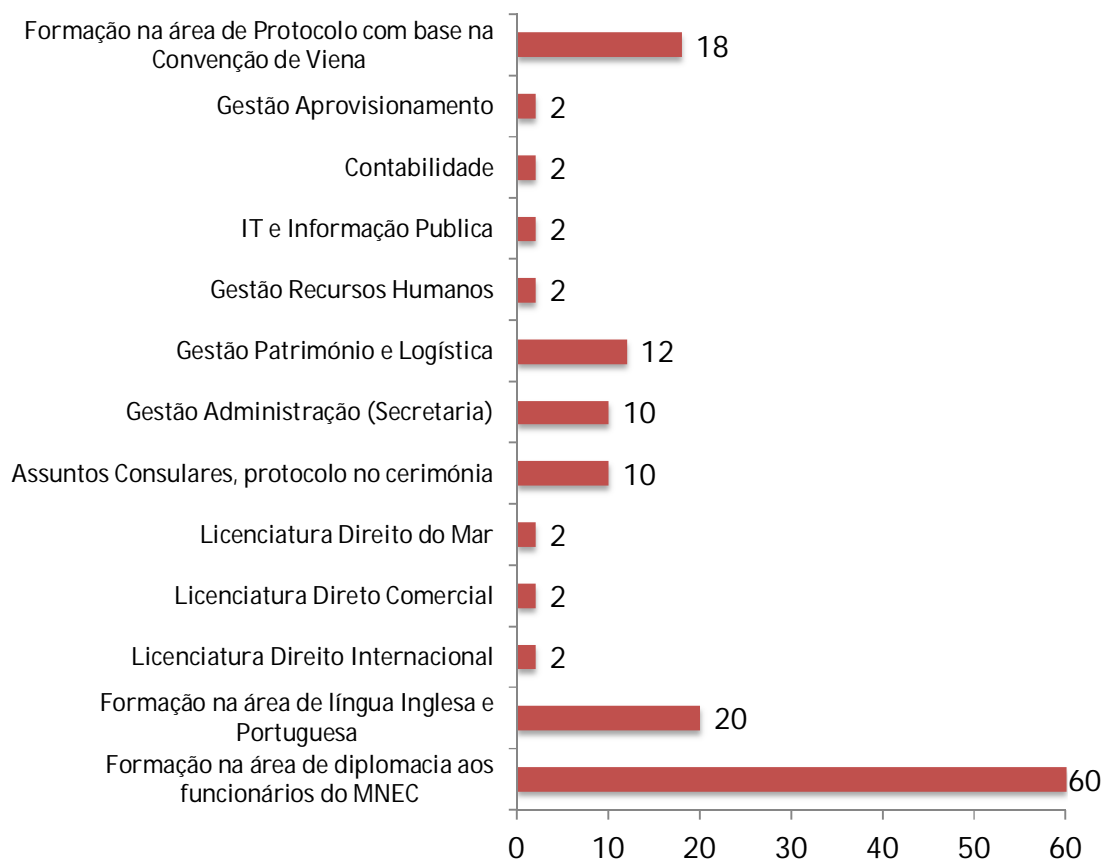
Número de colaboradores a formar

■ A médio prazo 2019-2021



Número de colaboradores a formar

■ A longo prazo até 2030





FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Área chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018		2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021		A Longo prazo 2030	
Formação na área de diplomacia aos funcionários do MNEC	45	35	25	105	28.77%	40	30	20	90	27%	60	41.67%
Formação na área de língua Inglesa e Portuguesa	184	184	184	184	50.41%	50	40	30	120	36%	20	13.89%
Licenciatura Direito Internacional		2	2	4	0.55%	2	4	1	7	2%	2	1.39%
Licenciatura Direito Comercial		2	1	2	0.55%	1	1	2	4	1%	2	1.39%
Licenciatura Direito do Mar			2	2	0.55%	2	2	2	6	2%	2	1.39%
Assuntos Consulares, protocolo no cerimónia	2	4	4	10	2.74%	4	6	6	16	5%	10	6.94%
Gestão Administração (Secretaria)		18		18	4.93%	4	4	8	16	5%	10	6.94%
Gestão Património e Logística		4	4	12	3.29%	4	4	4	12	4%	12	8.33%
Gestão Recursos Humanos		2	2	4	1.10%	4	4	4	12	4%	2	1.39%
IT e Informação Pública		2	2	4	1.10%	4	4	4	12	4%	2	1.39%
Contabilidade		2	2	4	1.10%	4	4	4	12	4%	2	1.39%
Gestão Aprovisionamento		2	2	4	1.10%	4	4	4	12	4%	2	1.39%
Formação na área de Protocolo com base na Convenção de Viena		6	6	12	3.29%	6	6	6	18	5%	18	12.50%

É evidente que as áreas de formação se ajustam aos objetivos e ao programa do Ministério, que consiste em estabelecer e implementar políticas em áreas relacionadas com a diplomacia e a cooperação institucional, com as funções consulares e a promoção dos interesses de Timor-Leste no exterior. As necessidades de formação em áreas como os assuntos consulares, questões de igualdade de género, gestão de protocolo e língua inglesa são essenciais para o Ministério dadas as suas relações com entidades estrangeiras; e a formação em outras áreas especializadas, tais como finanças/contabilidade, TIC, aprovisionamento, gestão de bens, logística, etc., são essenciais para boas práticas de governação e de negócios. O ministério revelou de forma recorrente necessidades relativamente mais amplas de desenvolvimento de competências em áreas essenciais e elementares a curto e médio prazo, o que representa a intenção do ministério em transmitir conhecimentos e desenvolver as competências dos funcionários a todos os níveis, a fim de lhes permitir realizar as tarefas atribuídas de forma eficaz, antes de se focar na formação especializada em áreas específicas a longo prazo. Mais necessidades formativas em termos de iniciação, ética, protocolo e administração a curto e médio prazo demonstram a necessidade de desenvolver as competências dos funcionários nas áreas operacionais básicas que possam estabelecer as bases para a construção de conjuntos mais especializados de competências em anos futuros. Dado o envolvimento do MNEC com entidades nacionais e estrangeiras e em eventos internacionais, os cursos de português e inglês podem ajudar os funcionários a trabalhar de forma mais independente e a reduzir a dependência em relação a especialistas e consultores estrangeiros, o que foi identificado pelo Ministério como uma limitação.

Evolução das necessidades de formação ao longo do tempo

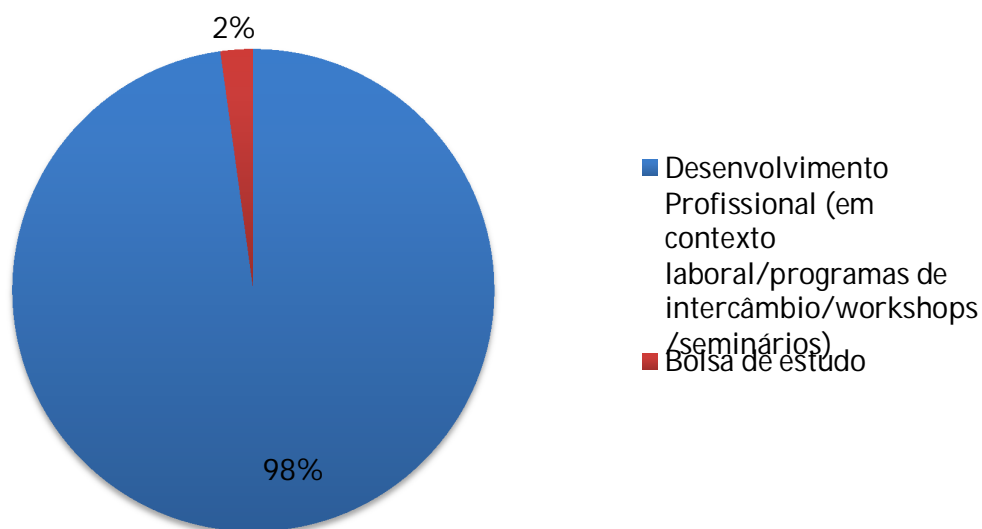
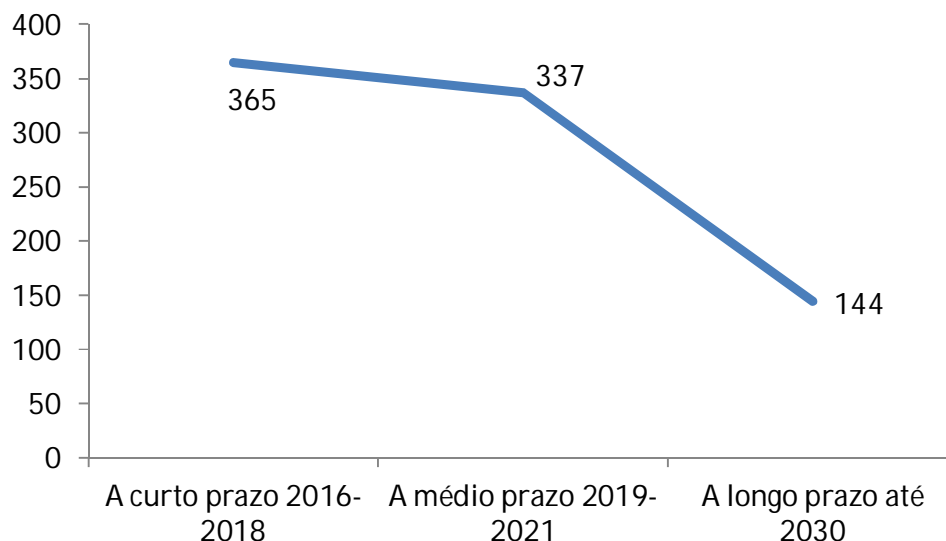
Se somarmos o número de candidatos que necessitam de formação em todas as áreas do desenvolvimento de competências necessárias a curto, médio e longo prazo, as tendências mostram um forte declínio no número total de formandos ao longo deste período. Para o FDCH, estes dados representam uma necessidade urgente de investir mais fundos nos próximos três anos (2016-2018), seguidos de outro período de três anos consecutivos (2019-2021), até diminuir gradual e substancialmente a partir de 2022. No entanto, esta previsão baseia-se na suposição de que outras organizações doadoras continuarão a financiar formação na mesma proporção, pois, caso isso não se verifique no futuro, a contribuição do FDCH poderá, então, variar, dependendo da necessidade de aumentar ou diminuir o financiamento para responder às diferenças do referido financiamento externo.

A partir dos dados disponíveis, é difícil prever e comparar o volume absoluto de financiamento necessário a curto, médio e longo prazo, pois isso depende da tipologia da formação e dos custos da mesma. Por exemplo, os custos das oficinas (*workshops*) de desenvolvimento profissional podem ser mais baixos do que os custos de uma licenciatura.

A composição tipológica das necessidades de formação indica que o ministério pretende desenvolver as competências da maioria dos funcionários através de programas de desenvolvimento profissional, tais como formação em contexto de trabalho (*aprender fazendo*), programas de intercâmbio profissional, *workshops* e seminários. Torna-se, assim, necessário decidir sobre os tipos de programas de desenvolvimento profissional que devem ser selecionados para cada área de formação, garantindo a sua adequação e aplicabilidade à

natureza das necessidades diagnosticadas. As bolsas de estudo devem ser concedidas para os estudos de nível superior nas áreas de ensino mais formais, como Direito, Gestão e Liderança.

Total número de colaborador a formar



Necessidades primordiais de formação

O MNEC considera muito importantes para o seu funcionamento as seguintes áreas de formação:

- Formação na área de diplomacia: formação importante porque, através deste curso, os funcionários terão uma compreensão mais ampla das suas áreas de trabalho e a forma como estas contribuem para os programas globais e as

atividades do Ministério. O referido curso constituirá, ainda, uma oportunidade para o Ministério conhecer a experiência de trabalho anterior dos funcionários e a sua orientação em áreas de trabalho relevantes.

- Cursos intensivos de Inglês: formação importante para desenvolver competências de comunicação com agências internacionais. Inclui a compreensão e expressão oral e escrita em língua inglesa.
- Gestão de recursos humanos: formação importante para equipas de RH no sentido de compreenderem o tipo de recursos humanos de que o ministério necessita, bem como recrutar os funcionários com base nas necessidades identificadas e como desenvolver as competências dos funcionários, não apenas em cargos de gestão, mas também em equipas técnicas, para que possam dar um contributo eficaz.
- Contabilidade e gestão financeira: importante para os funcionários em Díli e em embaixadas fora de Timor-Leste. Irá ajudar na gestão das necessidades financeiras e contabilísticas das embaixadas, incluindo a análise e gestão orçamental.
- Protocolo: formação essencial para os funcionários do MNEC, para que entendam claramente os seus deveres no que diz respeito às questões e medidas protocolares mais apropriadas. Irá também permitir prestar assistência a outros ministérios através da organização de grandes eventos em Timor-Leste que fomentam o desenvolvimento.

Organizações doadoras

O quadro abaixo identifica as organizações doadoras que apoiam o Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação através de financiamento para o desenvolvimento de recursos humanos. O MNEC considera ideal e estratégico que o FDCH financie áreas formativas que não dupliquem, mas antes que complementem os programas de formação existentes.

Governo da Austrália	<i>International Participants for Graduate Training</i> (IPGT) (Participantes Internacionais em Formação Graduada), Participação Internacional
Governo da Argentina	Programa de Formação em Protocolo
Governo do Brasil	Curso de Gestão de Cooperação Sul-Sul e Triangular
Governo da China	Seminário de Formação, Programa Profissional para Funcionários Consulares de Países Asiáticos em 2014; Seminário sobre Promoção e Desenvolvimento da Diplomacia Pública para Países em Desenvolvimento em 2015
Governo da Índia	Certificado de Proficiência em Inglês - Comunicação
Governo da Indonésia	<i>Workshop</i> Internacional sobre Democracia e Inovação em Boa Governança
Governo de Singapura	Direito Internacional no âmbito do Programa de Cooperação de Singapura, Gestão de Recursos Humanos no setor público, Programa inaugural para diplomatas estrangeiros, Políticas sistemáticas de resolução de conflitos, Estruturas e estratégias
Governo da Coreia do Sul	Curso de Formação do Programa de Parceria para Diplomatas na Coreia, em Conhecimento Aprofundado dos Oceanos

Governo da Malásia	MTCP (<i>Malaysian Technical Cooperation Programme</i>): Curso de Língua Inglesa para a Diplomacia, Análise Estratégica para Participantes Internacionais, Planeamento e Gestão Económica, Módulo de Assuntos Regionais e Internacionais (RIAM, na sigla em inglês), Perspetivas e Desafios para os Países-membros da ASEAN e da OIC, Introdução à Candidatura e Negociação de Tratados Fiscais
Governo da Nova Zelândia	Programa de formação "Elto"
Governo da Tailândia	Gestão de Logística, Conhecimentos de Diplomacia, Curso Intensivo de Língua (CIL), Curso de Comunicação Oral (CCO)

Dificuldades relacionadas com o desenvolvimento de competências

O Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação assinalou as seguintes áreas em que enfrenta maiores dificuldades em termos de desenvolvimento de competências e na formação de recursos humanos:

- A formação decorre apenas em Timor-Leste, situação que, embora mais económica, se revela pouco eficaz, visto os trabalhadores se encontrarem muitas vezes numa situação paradoxal, i.e., vêm-se obrigados a faltar ao trabalho para frequentar a formação ou prescindem da formação, caso decidam dar prioridade ao trabalho. Uma forma de se resolver essa situação poderá passar por identificar uma abordagem equilibrada à gestão da produtividade e ao desenvolvimento de competências com base na implementação de um sistema de pessoal de apoio (substituição temporária) e um programa de aprendizagem flexível.
- Existem questões relacionadas com a capacidade dos formadores, instrutores e professores quanto à formação ministrada, em que se verifica que não têm um domínio adequado dos conteúdos. Existe por isso a necessidade de melhorar a capacidade dos formadores através de programas de formação de formadores existentes.
- Existem dificuldades relacionadas com a organização e a ministração da formação. A comissão organizadora não tem experiência suficiente na organização de programas de formação, para além de não disporem de instalações adequadas de apoio às ações de formação, situação que leva ao desconforto dos formandos.
- Ministério considera a formação internacional uma forma excelente de desenvolver competências mas que constitui, compreensivelmente, uma proposta relativamente dispendiosa a implementar. Os trabalhadores teriam de desenvolver uma atitude mais positiva e mostrar dedicação, de modo a beneficiar verdadeiramente das oportunidades de formação que lhes permitirá obter maiores conhecimentos e desenvolver as suas competências, para as aplicar eficientemente no seu local de trabalho. De acordo com o Ministério, a responsabilidade de preparar os colaboradores de modo a tirar o melhor proveito das oportunidades de formação e do seu tempo recai sobre as chefias superiores.

Torna-se assim crucial encontrar as soluções mais adequadas para as dificuldades acima identificadas. Investir apenas em ações de formação sem ter em consideração outros fatores complementares não irá certamente levar a resultados positivos. Aconselha-se por isso que, quando se tomam decisões sobre os investimentos a realizar na formação, se tenham em consideração outros fatores como os indicados acima, de modo a garantir que a formação atinja os objetivos traçados. Será eventualmente necessário desenvolver uma abordagem /estratégia para cada ação de formação que possa contemplar e analisar de uma forma holística todos os elementos associados à cadeia de valores da formação oferecida. Essas abordagens/estratégias podem ser desenvolvidas em consulta e coordenação com o FDCH e outras entidades competentes, com vista à identificação de soluções que possam verdadeiramente enfrentar os desafios. O investimento na formação baseado numa avaliação sólida das realidades existentes irá certamente aumentar a taxa de sucesso e o retorno do investimento.

2.27. OUTROS MINISTÉRIOS E INSTITUIÇÕES

Esta secção inclui os ministérios e instituições que:

- Não fizeram parte do conjunto inicial de entidades que seriam abrangidas por este estudo durante a primeira visita ao país em Julho de 2015. Estas entidades foram incluídas por recomendação do consultor nacional do FDCH durante a segunda visita em Setembro-Outubro de 2015;
- Essencialmente, solicitou-se a estes ministérios e instituições que respondessem a um conjunto de questões consideradas mais importantes, sendo a resposta às restantes questões opcional;
- A consulta presencial no momento da aplicação do questionário, como no caso de outros ministérios, não pôde ser realizada pela SkillsDMC durante a sua permanência em Timor-Leste;
- A aplicação do questionário e a recolha de dados foi coordenada pelo assessor nacional do FDCH.

Os dados relativamente a estes ministérios e instituições não foram tratados por meio de análise aprofundada, apresentando-se, apenas, a informação relativa às necessidades de formação apontadas, os tipos de formação, as competências essenciais em falta e as dificuldades enfrentadas em relação ao desenvolvimento de competências, sempre que os dados tenham sido disponibilizados.

2.28. MINISTÉRIO DA DEFESA

O Ministério da Defesa providenciou dados relativamente às seguintes necessidades de formação:

Áreas-chave de formação	Programas de formação sugeridos	A curto prazo: 2016-2018
Formação em finanças, planeamento, sistema de gestão orçamental, e área de gestão de arquivos	Gestão contabilística e financeira	8
Formação em recursos humanos, gestão de atendimento ao cliente, e área de arquivo	Gestão e administração pública	8
Formação na área do protocolo	Relações internacionais, administração pública e línguas	4
Formação em tecnologias da informação (TI), software de computadores, hardware, e tecnologia de redes	Gestão informática, tecnologias de informação e comunicação (TIC)	4
Formação em aprovisionamento, gestão de projetos, sistema de relatórios, construção de infraestruturas, administração, contratação pública, ciências de engenharia, e área de arquivo	Engenharia civil, engenharia mecânica, e área de arquitetura	10
Formação em gestão de bens, sistema de relatórios, armazém, ativos móveis, manutenção, área de gestão de arquivo	Gestão pública, administração pública, engenharia civil, engenharia mecânica, e área de arquitetura	11
Formação em gestão estratégica de política internacional, segurança marítima, segurança internacional, e gestão de arquivos	Relações internacionais, administração pública, e área de línguas	9
Formação em inspeção e auditoria, sistemas de administração e finanças, logística, e sistemas de arquivo	Economia e gestão, gestão de política em matéria de direitos humanos, administração pública	4
Desenvolvimento profissional em gestão de liderança, estudos comparativos, discurso público	Gestão pública e financeira, línguas, relações internacionais, direito e gestão técnica	20
Línguas	Inglês, português	53

Bolsas de estudo	Mestrado em aprovisionamento público, mestrado em políticas públicas, implementação orçamental, mestrado em gestão estratégica de recursos humanos, mestrado em estudos estratégicos, mestrado em gestão, mestrado em relações internacionais, mestrado em administração pública, mestrado em gestão financeira, mestrado em administração pública e TIC	30
------------------	--	----

Os tipos de programas de formação sugeridos para as necessidades de formação acima referidas são as seguintes:

Áreas-chave de formação	A curto prazo: 2016-2018	Profissional/técnico	Licenciatura	Mestrado	Desenvolvimento profissional
Formação em finanças, planeamento, sistema de gestão orçamental, e área de gestão de arquivos	8	2	2	2	2
Formação em recursos humanos, gestão de atendimento ao cliente, e área de arquivo	8	2	2	2	2
Formação na área do protocolo	4	2	2		
Formação em tecnologias da informação (TI), software de computadores, hardware, e tecnologia de redes	4	2	1		1
Formação em aprovisionamento, gestão de projetos, sistema de relatórios, construção de infraestruturas, administração, contratação pública, ciências de engenharia, e área de arquivo	10	4	3		3
Formação em gestão de bens, sistema de relatórios, armazém, ativos móveis, manutenção, área de gestão de arquivo	11	5	3		3
Formação em gestão estratégica de política internacional, segurança marítima, segurança internacional, e gestão de	9	3	1		5

arquivos					
Formação em inspeção e auditoria, sistemas de administração e finanças, logística, e sistemas de arquivo	4	2			2
Desenvolvimento profissional em gestão de liderança, estudos comparativos, discurso público	20	9			11
Línguas	53				53
Bolsas de estudo	30	15	7	8	

Competências essenciais necessárias

O Ministério da Defesa informou que tem necessidade de melhorar o seu planeamento em relação à formação profissional dos seus recursos humanos, de modo a distribuir o pessoal pelos programas de formação de acordo com os seus conhecimentos e capacidades.

Organizações doadoras

O Ministério da Defesa tem recebido apoio através do Programa de Cooperação na Área da Defesa da Austrália (*Defence Cooperation Program*) e do Instituto Nacional de Resiliência da Indonésia [*The National Resilience Institute* (LEMHANAS)], e governo da China. Em Timor-Leste, recebe igualmente apoio do Instituto Nacional da Administração Pública (INAP).

2.29. TRIBUNAL DE RECURSO

O Tribunal de Recurso apresentara dados relativamente às seguintes necessidades de formação:



Áreas-chave de formação	Direção/Área de formação	2016	2017	2018	A curto prazo: 2016-2018	2019	2020	2021	A médio prazo: 2019-2021	A longo prazo: até 2030
Formação dos técnicos do setor da justiça										
Formação específica para oficiais de justiça em arquivo e gestão processual	Técnicos do setor da justiça	56	30	0	86	na	na	na	na	na
Utilização e manutenção de estatísticas em sistemas/bases de dados (formação contínua para utilizadores e administradores de sistemas até 2017)	Técnicos do setor da justiça	56	30	20	106	5	5	5	15	na
Formação de estagiários / novos oficiais de justiça	Técnicos do setor da justiça	40	40	0	80	0	0	30	30	na
Formação complementar (estágio) para oficiais de justiça em programa de cooperação com os países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP)	Técnicos do setor da justiça	6	6	6	18	6	6	6	na	6
Curso de formação para secretários de Justiça	Técnicos do setor da justiça	15	0	0	15	na	na	na	na	15
Curso de formação específica para escrivões judiciais	Técnicos do setor da justiça	0	20	0	20	na	na	na	na	20
Formação anual e regular para oficiais de justiça	Técnicos do setor da justiça	0	56	30	86	86	25	86	187	86
Bolsas de estudo	Técnicos do setor da justiça	na	na	na	na	na	na	5	5	na
Formação de formadores	Técnicos do setor da justiça	0	5	0	5	0	0	5	5	10
Formação em processo jurisdicional	Gabinete de auditoria	10	10	10	30	na	na	na	na	na
Direito (bolsas de estudo no país)	Gabinete de auditoria	5	9	9	9	9	2	2	2	na
Temas de Direito Civil: leis atuais, processo civil, direito criminal (crime transnacional, etc.), direito financeiro (formação em Timor-Leste)	Plano de formação de juizes	na	na	na	24	24	24	24	24	34
Temas de Direito Civil: leis atuais, processo civil, direito criminal (crime transnacional, etc.), direito financeiro (formação no estrangeiro)	Plano de formação de juizes	na	na	na	24	24	24	24	24	34
Auditoria, inspeção e finanças										
Auditoria (obras públicas, informática, desempenho, finanças e ambiente)	Gabinete de auditoria	10	10	10	30	na	na	na	na	na
Formação na área fiscal (coleta de impostos)	Gabinete de auditoria	3	3	3	9	na	na	na	na	na
Inspeção inicial	Gabinete de auditoria	3	3	3	9	na	na	na	na	na



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Contas Gerais do Estado	Gabinete de auditoria	3	3	3	9	na	na	na	na	na
Inspeção sucessiva	Gabinete de auditoria	5	5	5	15	na	na	na	na	na
Finanças (bolsas de estudo no país)	Gabinete de auditoria	na	na	na	6	6	1	1	2	na
Contabilidade (bolsas de estudo no país)	Gabinete de auditoria	na	na	na	6	6	2	2	2	na
Finanças e prestação de contas	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	8	8	0	16	na	na	na	na	na
Planeamento, orçamentação, aprovisionamento e gestão de projetos										
Planeamento e orçamentação eficazes	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	8	8	0	16	na	na	na	na	na
Gestão de projetos e aprovisionamento eficazes	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	4	4	4	12	na	na	na	na	na
Gestão de aprovisionamento prévio	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	10	10	10	30	na	na	na	na	na
Gestão eficaz de contratação pública	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	4	4	0	8	na	na	na	na	na
Desenvolvimento e gestão de aprovisionamento	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	na	na	na	16	na	na	na	na	na
Gestão de recursos materiais e logística	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	8	8	0	16	na	na	na	na	na
Gestão aplicada e economia (bolsas de estudo no país)	Gabinete de auditoria	na	na	na	5	na	na	na	na	na
Monitorização e avaliação de projetos	Direção de Recursos Humanos	40	40	24	104	na	na	na	na	na
Gestão de recursos humanos										
Gestão estratégica de recursos humanos	Direção de Recursos Humanos	4	3	0	7	na	na	na	na	na
Gestão avançada de recursos humanos	Direção de Recursos Humanos	4	3	0	7	na	na	na	na	na
Disciplina e gestão eficaz do desempenho	Direção de Recursos Humanos	40	40	24	104	na	na	na	na	na
Planeamento de recursos humanos (sustentabilidade e retenção)	Direção de Recursos Humanos	4	3	0	7	na	na	na	na	na



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Gestão de recursos humanos e desenvolvimento pessoal	Direção de Recursos Humanos	4	3	0	7	na	na	na	na	na
Processo de recrutamento para júris	Direção de Recursos Humanos	6	6	0	12	na	na	na	na	na
Comunicação organizacional e pessoal	Direção de Recursos Humanos	35	35	34	104	na	na	na	na	na
Gestão organizacional	Direção de Recursos Humanos	35	35	34	104	na	na	na	na	na
Resolução eficaz de problemas e tomada de decisões	Direção de Recursos Humanos	25	10	10	45	na	na	na	na	na
Formação de oficiais / gestores	Direção de Recursos Humanos	6	6	0	12	na	na	na	na	na
Liderança e gestão geral										
Formação em liderança	Técnicos do setor da justiça	0	5	0	5	na	10	na	na	5
Área de formação em liderança	Plano de formação do gabinete de auditoria	5	5	5	15	5	5	5	15	na
Liderança avançada e gestão geral	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	6	6	6	18	na	na	na	na	na
Liderança eficaz e gestão de recursos humanos	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	na	na	na	50	na	na	na	na	na
Liderança avançada e gestão geral	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	na	na	na	104	na	na	na	na	na
Liderança eficaz e gestão de recursos humanos	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	20	10	10	50	na	na	na	na	na
Tecnologias de informação										
Administração do sistema Red Hat Linux I (RH 12451)	Tecnologia de informação e sistemas	4	4	0	8	na	na	na	na	na
Administração do sistema Red Hat Linux II (RH 13452)	Tecnologia de informação e sistemas	4	4	0	8	na	na	na	na	na
Administração do sistema Red Hat Linux III (RH 25553)	Tecnologia de informação e sistemas	4	4	0	8	na	na	na	na	na



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

ICND Parte 1 exame excluído nova versão (CSOCONT 1)	Tecnologia de informação e sistemas	4	4	0	8	na	na	na	na	na
ICND Parte 2 exame excluído nova versão (CSOCONT 2)	Tecnologia de informação e sistemas	4	4	0	8	na	na	na	na	na
Instalar, configurar, gerir VMWare Vsphere (VMSICM)	Tecnologia de informação e sistemas	4	4	0	8	na	na	na	na	na
Administrador de segurança e redes (ENSA + ECNSAEXCM)	Tecnologia de informação e sistemas	4	4	0	8	na	na	na	na	na
Instalar e configurar servidor Windows 2012 (MOC-201410A)	Tecnologia de informação e sistemas	4	4	0	8	na	na	na	na	na
Administração de sistema para Linux: Linux – Administração de sistema, servidor, web e-mail, aplicação de servidor de e-mail em intranet e internet, Samba, aplicação de suporte para a distribuição de dados, Bacula, aplicação para usar dados da cópia de segurança, Drupal, aplicação para desenvolver página web (p. ex.: página web do Tribunal)	Tecnologia de informação e sistemas	4	4	0	8	na	na	na	na	na
Redes: comutadores, roteadores, administração de redes Linux, Linux - firewall, VOIP – asterisk/Elastix, Windows Server, Vcenter	Tecnologia de informação e sistemas	4	4	0	8	na	na	na	na	na
Informática (bolsas de estudo no país)	Gabinete de auditoria	na	na	na	2	2	2	2	2	
Controlo e monitorização de equipamentos, materiais, etc.	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	8	8	0	16	na	na	na	na	na
Nova informação em análise de sistemas	Direção de Recursos Humanos	40	40	24	104	na	na	na	na	na
Formação em línguas										
Curso de língua tétum para oficiais de justiça	Técnicos do setor da justiça	20	20	20	60	20	20	20	60	20
Curso de língua portuguesa para oficiais de justiça	Técnicos do setor da justiça	20	20	20	60	20	20	20	60	20
Curso de língua inglesa para oficiais de justiça	Técnicos do setor da justiça	10	10	10	30	10	10	10	30	26
Formação em línguas (inglês, português, tétum)	Direção de Recursos Humanos	40	40	24	104	na	na	na	na	na

Os tipos de programas de formação sugeridos para as necessidades de formação acima referidas são as seguintes:

Áreas-chave de formação	Direção/Área de formação	2016-2018 A curto prazo	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	Desenvolvimento profissional
Formação dos técnicos do setor da justiça						
Formação específica para oficiais de justiça em arquivo e gestão processual	Técnicos do setor da justiça	86				86
Utilização e manutenção de estatísticas em sistemas/bases de dados (formação contínua para utilizadores e administradores de sistemas até 2017)	Técnicos do setor da justiça	106				106
Formação de estagiários / novos oficiais de justiça	Técnicos do setor da justiça	80				80
Formação complementar (estágio) para oficiais de justiça em programa de cooperação com os países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP)	Técnicos do setor da justiça	18				18
Curso de formação para secretários de Justiça	Técnicos do setor da justiça	15				15
Curso de formação específica para escrivões judiciais	Técnicos do setor da justiça	20				20
Formação anual e regular para oficiais de justiça	Técnicos do setor da justiça	86				86
Bolsas de estudo	Técnicos do setor da justiça	na				
Formação de formadores	Técnicos do setor da justiça	5				5
Formação em processo jurisdicional	Gabinete de auditoria	30				30



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Direito (bolsas de estudo no país)	Gabinete de auditoria	9		8	1	
Temas de Direito Civil: leis atuais, processo civil, direito criminal (crime transnacional, etc.), direito financeiro (formação em Timor-Leste)	Plano de formação de juízes	24				24
Temas de Direito Civil: leis atuais, processo civil, direito criminal (crime transnacional, etc.), direito financeiro (formação no estrangeiro)	Plano de formação de juízes	24				24
Auditoria, inspeção e finanças						
Auditoria (obras públicas, informática, desempenho, finanças e ambiente)	Gabinete de auditoria	30				30
Formação na área fiscal (coleta de impostos)	Gabinete de auditoria	9				9
Inspeção inicial	Gabinete de auditoria	9				9
Contas Gerais do Estado	Gabinete de auditoria	9				
Inspeção sucessiva	Gabinete de auditoria	15				
Finanças (bolsas de estudo no país)	Gabinete de auditoria	6		6		
Contabilidade (bolsas de estudo no país)	Gabinete de auditoria	6		2		
Finanças e prestação de contas	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	16				
Planeamento, orçamentação, aprovisionamento e gestão de projetos						
Planeamento e orçamentação eficazes	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	16	3	2		11
Gestão de projetos e aprovisionamento eficazes	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	12	10	2		
Gestão de aprovisionamento prévio	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	30				30
Gestão eficaz de contratação pública	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	8				8



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Desenvolvimento e gestão de aprovisionamento	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	16				16
Gestão de recursos materiais e logística	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	16				16
Gestão aplicada e economia (bolsas de estudo no país)	Gabinete de auditoria	5		4	1	
Monitorização e avaliação de projetos	Direção de Recursos Humanos	104				104
Gestão de recursos humanos						
Gestão estratégica de recursos humanos	Direção de Recursos Humanos	7		2		5
Gestão avançada de recursos humanos	Direção de Recursos Humanos	7				7
Disciplina e gestão eficaz do desempenho	Direção de Recursos Humanos	104				104
Planeamento de recursos humanos (sustentabilidade e retenção)	Direção de Recursos Humanos	7				7
Gestão de recursos humanos e desenvolvimento pessoal	Direção de Recursos Humanos	7				7
Processo de recrutamento para júris	Direção de Recursos Humanos	12				12
Comunicação organizacional e pessoal	Direção de Recursos Humanos	104				104
Gestão organizacional	Direção de Recursos Humanos	104				104
Resolução eficaz de problemas e tomada de decisões	Direção de Recursos Humanos	45				
Formação de oficiais / gestores	Direção de Recursos Humanos	12				12



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Liderança e gestão geral						
Formação em liderança	Técnicos do setor da justiça	5				5
Área de formação em liderança	Plano de formação do gabinete de auditoria	15				15
Liderança avançada e gestão geral	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	18				18
Liderança eficaz e gestão de recursos humanos	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	50				50
Liderança avançada e gestão geral	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	104				104
Liderança eficaz e gestão de recursos humanos	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	50				
Tecnologia de informação						
Administração do sistema Red Hat Linux I (RH 12451)	Tecnologia de informação e sistemas	8	2			6
Administração do sistema Red Hat Linux II (RH 13452)	Tecnologia de informação e sistemas	8	2			6
Administração do sistema Red Hat Linux III (RH 25553)	Tecnologia de informação e sistemas	8	2			6
ICND Parte 1 exame excluído nova versão (CSOCONT 1)	Tecnologia de informação e sistemas	8				8
ICND Parte 2 exame excluído nova versão (CSOCONT 2)	Tecnologia de informação e sistemas	8				8
Instalar, configurar, gerir VMWare Vsphere (VMSICM)	Tecnologia de informação e sistemas	8				8
Administrador de segurança e redes (ENSA + ECNSAEXCM)	Tecnologia de informação e sistemas	8				8



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Instalar e configurar servidor Windows 2012 (MOC-201410A)	Tecnologia de informação e sistemas	8				8
Administração de sistema para Linux: Linux – Administração de sistema, servidor, web e-mail, aplicação de servidor de e-mail em intranet e internet, Samba, aplicação de suporte para a distribuição de dados, Bacula, aplicação para usar dados da cópia de segurança, Drupal, aplicação para desenvolver página web (p. ex.: página web do Tribunal)	Tecnologia de informação e sistemas	8				8
Redes: comutadores, roteadores, administração de redes Linux, Linux - firewall, VOIP – asterisk/Elastix, Windows Server, Vcenter	Tecnologia de informação e sistemas	8				8
Informática (bolsas de estudo no país)	Gabinete de auditoria	2		2		
Controlo e monitorização de equipamentos, materiais, etc.	Direção de Gestão Financeira e Patrimonial	16				16
Nova informação em análise de sistemas	Direção de Recursos Humanos	104				104
Formação em línguas						
Curso de língua tétum para oficiais de justiça	Técnicos do setor da justiça	60				60
Curso de língua portuguesa para oficiais de justiça	Técnicos do setor da justiça	60				60
Curso de língua inglesa para oficiais de justiça	Técnicos do setor da justiça	30				30
Formação em línguas (inglês, português, tétum)	Direção de Recursos Humanos	104				104

Necessidades primordiais de competências

- Formação específica para Oficiais de Justiça e monitorização no local de trabalho.
- Verificam-se grandes dificuldades em encontrar recursos humanos que consigam falar, escrever e compreender a língua portuguesa. Competências em inglês e tétum também carecem de desenvolvimento.
- Possuem poucos conhecimentos em áreas de especialidade específicas/ de conhecimento intensivo que são necessárias no local de trabalho, como, por exemplo, direito penal/crime, civil, custos, execução, serviços externos, implementação de código processual para o uso de “sistemas informáticos”.
- Auditoria (obras públicas, informática, desempenho, finanças e ambiente).
- Engenharia (civil, programação informática [tecnologias de informação]).
- Liderança e gestão eficaz de pessoas.
- Gestão eficaz de projetos e de aprovisionamento.
- Planeamento e orçamentação eficazes.
- Gestão de recursos humanos e desenvolvimento pessoal.

2.30. RÁDIO E TELEVISÃO DE TIMOR-LESTE

A Rádio e Televisão de Timor-Leste apresentou dados relativamente às seguintes necessidades de formação:



	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	A curto prazo: 2016-2018	Ano 2019	Ano 2020	Ano 2021	A médio prazo: 2019-2021	A longo prazo: até 2030
Operações									
Administração e mecanismos de operação									
Gestão, administração e finanças	5	5	5	10	5	5	5	10	20
Competências de liderança	25	10	10	45	5	5	5	15	
Formação em informática - software, Excel, Word, Keynote, Power Point e atividades de apoio administrativo	15	15	15	50	10	10	10	30	80
Preparação de planos estratégicos e orçamentação	10	10	10	30	5	5	5	15	45
Análise de execução orçamental	5	5	5	15	8	8	8		
Monitorização e transações orçamentais (entradas e saídas)	4	5	7	7	4	3	2	16	
Processo de redação de relatórios transparentes para uma empresa pública	4	4	4	8	2	2	2	14	
Relações públicas – internacionais/nacionais	4	4	4	16	2	2	2	6	
Processo de implementação de tráfego entre a RTTL e o público	3	3	3	9	2	2	2	6	
Estudo comparativo (troca de experiências entre empresas públicas de comunicação social - Portugal, Australia ABC, Malásia, Singapura e Indonésia)	10	10	10	20	10	10	10	20	
Cobrança de receitas, impostos, auditor e caixa	3	3	4	7	2	2	2	6	
Contabilidade básica									
Responsabilidade da gestão (curso básico) da RTTL E.P.	4	4	4	8	2	2	2	6	
Responsabilidade da gestão (curso intermédio) da RTTL E.P.	4	4	4	8	2	2	2	6	
Responsabilidade da gestão (curso avançado) da RTTL	4	4	4	8	2	2	2	6	



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

E.P.									
Análise de controlo e atividade orçamental									
Controlo de custos orçamentais da RTTL E.P.	2	2	2	6	2	2	2	6	
Extrato de faturação da RTTL E.P.	2	2	2	4	2	2	2	4	
Gestão de ativos da RTTL E.P.	4	4	4	4	4	4	4	4	
Contabilidade geral e relatório da RTTL E.P.	4	4	4	8	4	4	4	8	
Aprovisionamento e logística									
Conhecimento básico sobre a regulamentação de processos de aprovisionamento da empresa pública RTTL E.P.	3	3	3	6	3	3	3	6	
Conhecimento básico sobre a implementação padrão de procedimentos de aprovisionamento da RTTL E.P.	5	5	5	10	5	5	5	10	
Processo de recolha de dados e aquisição de bens, e intervenção de serviço, avaliação e controlo da "herança técnica" e produção da RTTL E.P.	4	4	4	8	2	2	2	6	
Recursos humanos									
Gestão de recursos humanos na comunicação social	6	6	6	12	4	4	2	10	
Plano de gestão de necessidades em recursos humanos e processo de recrutamento	4	4	4	8	3	3	3	9	
Gestão e desenvolvimento de recursos humanos	5	5	5	10	3	3	3	9	
Formação de formadores, educação, investigação e desenvolvimento no Media Center	12	12	12	24	5	5	5	15	
Preparação de padrões de competências laborais em televisão e rádio	4	4	4	8	4	8	4	16	
Vendas e marketing									
Conhecimento básico de gestão de vendas e mercado	5	5	5	15	5	5	5	15	
Preparação de planos, monitorização de programa de trabalho conceptual estratégico	5	5	5	15	5	5	5	10	



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Processo de mapeamento do mercado para assegurar a qualidade, após a implementação do conceito estratégico	5	5	5	15	5	5	5	10	
Processo de controlo de receitas durante o período de desenvolvimento	4	4	4	12	2	2	2	6	
Ficheiros digitais e analógicos	4	4	4	12	4	4	4	4	
Controlo de qualidade para apoio da implementação da venda de serviços no mercado	6	6	6	12	4	4	4	18	
Informação em televisão e rádio									
Formação de jornalistas									
Ética na comunicação e leis da comunicação social	8	8	8	16	8	8	8	32	
Aumento de conhecimentos em áreas específicas	8	8	8	16	8	8	8	32	
Compreensão de competências técnicas na escrita noticiosa (jornalismo)	6	6	6	12	6	6	6	12	
Operação da estação de televisão, especialmente noticiários	6	6	6	12	6	6	6	12	
Desenvolvimento de ideias criativas e edição de guiões	6	6	6	12	6	6	6	12	
Comunicação e línguas									
Português	25	25	25	30	15	15	15	60	
Inglês	25	25	25	30	15	15	15	60	
Tétum	25	25	25	30	15	15	15	60	
Língua indonésia	25	25	25	30	15	15	15	60	
Produção de informação									
Elaborar plano - programa, realização, coordenação, produção e avaliação de programas noticiosos, para estabelecer o processo do plano orçamental, e determinar a agenda noticiosa de acordo com as prioridades da escrita informativa	20	20	20	40	20	20	20	60	
Assegurar a produção de noticiários com qualidade e credibilidade	20	20	20	40	20	20	20	60	



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Desenvolver capacidades na gestão da produção, e conceção da produção de programas noticiosos em televisão e rádio	20	20	20	40	20	20	20	60	
Conhecimentos técnicos sobre o código de conduta para jornalistas e técnicos de produção	20	20	20	40	20	20	20	60	
Programação de rádio e televisão									
Produção de programas									
Grupo criativo em programas informativos e não-informativos	10	10	10	20	10	10	10	20	
Designer gráfico	6	6	6	12	6	6	6	12	
Web designer	3	3	3	6	3	3	3	6	
Qualificações para a apresentação profissional de programas noticiosos e programação televisiva	20	20	20	40	20	20	20	40	
Programação, aquisição, planeamento de meios, e criatividade para promoção de programas	20	20	20	40	20	20	20	40	
Diretor de arte e de som, operador de imagem e iluminação	30	30	30	60	30	30	30	60	
Assistência técnica									
Formação em transmissão digital (área de cobertura e equipamentos de medição)	10	10	10	20	10	10	10	30	
Formação em equipamentos de rádio e televisão na área digital	10	10	10	20	10	10	10	20	
Técnico de apoio no estúdio	10	10	10	20	10	10	10	20	
Central técnica [Master control room (MCR)]	6	6	6	12	4	4	4	14	
Gestão da produção e emissão	6	6	6	12	4	4	4	14	
Serviços de manutenção para equipamentos de produção e transmissão	10	10	10	20	10	10	10	30	

*E.P. - Empresa Pública

Os dados fornecidos pela instituição sugerem que toda a formação deverá ser ministrada na forma de programas de desenvolvimento profissional, os quais incluem programas de desenvolvimento em contexto de trabalho, tais como participação em cursos intensivos, *workshops*, seminários, etc.. A instituição referiu explicitamente que a administração tomou a decisão de ministrar a formação necessária internamente (no local de trabalho) e em Díli. O desenvolvimento profissional irá igualmente incluir estudos comparativos (*benchmarking* e estudos de aprendizagem) com instituições congêneres de comunicação social e radiodifusão estrangeiras.

Necessidades primordiais de formação

Contabilidade, finanças, aprovisionamento e contratação, logística, gestão de recursos humanos, marketing e relações públicas, programação, desenho gráfico, engenharia, técnicos especializados, produção em TV e rádio, técnicos de digitalização, técnicos de transmissão, tecnologias de informação e comunicação, e apresentadores qualificados por forma a apresentarem as informações de forma adequada.

2.31. MINISTÉRIO PÚBLICO E PROCURADORIA-GERAL DA REPÚBLICA

O Ministério Público e a Procuradoria-Geral apresentaram dados relativamente às seguintes necessidades de formação:

Áreas-chave de formação	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	A curto prazo: 2016-2018
Administração, formação em gestão de recursos humanos, atendimento ao público	na	na	na	35
Aprovisionamento	2	3	4	9
Planeamento	2	3	4	9
Logística	2	4	5	11
Curso de língua inglesa e portuguesa	45	45	30	120
Formação para advogados, com vista ao aprofundamento de conhecimentos nas áreas de: crime organizado, estatuto de litígio, corrupção, e formação no combate à criminalidade relacionada com droga	10	10	10	30
Formação para magistrados em direito civil, de família e menores, para adquirir e aprofundar conhecimentos	5	5	5	15
Formação em liderança para posições de chefia e advogados	10	10	10	30

Os dados fornecidos sobre a tipologia da formação sugerem que esta deve ser organizada por via de programas de desenvolvimento profissional, os quais incluem programas de desenvolvimento no próprio contexto de trabalho, tais como participação em cursos de curta duração, *workshops*, seminários, etc..

Necessidades primordiais de formação

O Ministério Público e a Procuradoria-Geral da República estão atualmente a ministrar formação em áreas específicas, incluindo formação em procedimentos judiciais de investigação criminal, "lavagem de dinheiro" (branqueamento de capitais), administração geral e em língua inglesa.

2.32. A PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

A Presidência da República apresentou dados relativamente às seguintes necessidades de formação:

Áreas-chave de formação	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	A curto prazo 2016-2018	A médio prazo 2019-2021
Programa de Gestão & Desenvolvimento: Mapeamento de Resultados, Gestão com base em Resultados, Método das Mudanças Significativas	9	12	15	36	40
Aprovisionamento	3	3	3	9	9
Logística	2	2	2	6	2
Auditoria interna	3	3	2	8	6
Preparação e organização de cerimónias de receção e relações públicas, agenda presidencial, documentação, correspondência, entrega de prémios, apoio protocolar à Primeira-Dama, cobertura das atividades de relações públicas, condução de cerimónias de receção formais e não-formais, discurso público	2	2	2	6	
Finanças e gestão	3	3	4	10	
Desenvolvimento de páginas web e bases de dados	2	2	3	7	
Arquivo e armazenamento eletrónico de documentos	3	3	3	9	
Curso de língua inglesa	60	60	30	120	
Curso de língua portuguesa	60	60	30	120	

Os tipos de programas de formação sugeridos para as necessidades de formação acima referidas são as seguintes:

Áreas-chave de formação	A curto prazo 2016-2018	Ensino técnico-profissional	Licenciatura	Mestrado	Desenvolvimento profissional	Outro tipo de formação
Programa de Gestão & Desenvolvimento: Mapeamento de Resultados, Gestão com base em Resultados, Método das Mudanças Significativas	36	16	8	4	8	
Aprovisionamento	9		3	2	4	
Logística	6		2	2	2	
Auditoria interna	8		2	4	2	
Preparação e organização de cerimónias de receção e relações públicas, agenda presidencial, documentação, correspondência, entrega de prémios, apoio protocolar à Primeira-Dama, cobertura das atividades de relações públicas, condução de cerimónias de receção formais e não-formais, discurso público	6				6	
Finanças e gestão	10		2	3	5	
Desenvolvimento de páginas web e bases de dados	7	5			2	

Arquivo e armazenamento eletrónico de documentos	9	5			4	9
Curso de língua inglesa	120				120	
Curso de língua portuguesa	120				120	

2.33. GABINETE DO PRIMEIRO-MINISTRO

O Gabinete do Primeiro-Ministro (GPM) identificou as seguintes necessidades de formação:



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018		2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021		A longo prazo Até 2030	
Administração financeira	10	10	10	30	14%	10	10	10	30	17%	60	16%
Curso de contabilidade	2	2	2	6		2	2	2	6		12	
Curso de gestão de finanças públicas	2	2	2	6		2	2	2	6		12	
Curso de informática (SPSS)	2	2	2	6		2	2	2	6		12	
Curso sobre o sistema FreeBalance	2	2	2	6		2	2	2	6		12	
Curso básico de matemática	2	2	2	6		2	2	2	6		12	
Aprovisionamento	12	12	12	36	17%	na	na	na	24	14%	60	16%
Curso de estimativa de preços de mercado	2	2	2	6		na	na	na	4		10	
Curso de gestão de projetos	2	2	2	6		na	na	na	4		10	
Curso de estudo de viabilidade	2	2	2	6		na	na	na	4		10	
Curso sobre o sistema FreeBalance	2	2	2	6		na	na	na	4		10	
Curso de informática (SPSS)	2	2	2	6		na	na	na	4		10	
Curso básico de matemática	2	2	2	6		na	na	na	4		10	
Logística e ativos estatais	na	na	na	26	12%	na	na	na	18	10%	44	12%
Curso de gestão logística	2	2	2	6		na	na	na	4		10	
Curso de gestão de manutenção	2	2	2	6		na	na	na	4		10	
Curso de gestão de inventário	2	2	2	6		na	na	na	4		10	
Gestão de ativos estatais	2	2	2	6		na	na	na	4		10	
Bolsa de estudos	na	na	na	2		na	na	na	2		4	
Unidade de tecnologias de informação	na	na	na	8	4%	na	na	na	8	5%	15	4%
Curso de programação (software)	na	na	na	4		na	na	na	4		8	
Curso de hardware	na	na	na	1		na	na	na	1		1	
Curso de operação de sistemas	na	na	na	2		na	na	na	2		4	
Bolsa de estudos	na	na	na	1		na	na	na	1		2	
Recursos humanos	na	na	na	37	17%	na	na	na	19	11%	49	13%
Curso de Procedimento Operacional Padrão	4	4	4	6		2	2	2	6		18	



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

(POP/SOP)												
Base de dados	2	2	2	12		2	2	2	6		12	
Curso de gestão de recursos humanos	4	4	4	6		2	2	2	6		18	
Bolsa de estudos (gestão de recursos humanos)	na	na	na	12		na	na	na	1		1	
Gestão de liderança				1								
Atendimento ao cliente	4	4	4	12	6%	4	4	4	12	7%	24	6%
Curso de atendimento ao público	2	2	2	6		2	2	2	6		12	
Curso de arquivo e documentação	2	2	2	6		2	2	2	6		12	
Protocolo	na	na	na	26	12%	na	na	na	22	13%	48	13%
Curso de protocolo	na	na	na	10		na	na	na	10		20	
Curso de comunicação social	2	2	2	6		na	na	na	2		8	
Curso de relações públicas	na	na	na	10		na	na	na	10		20	
Línguas	na	na	na	40	19%	na	na	na	40	23%	80	21%
Curso de língua inglesa (protocolo)	na	na	na	10		na	na	na	10		20	
Curso de língua portuguesa (protocolo)	na	na	na	10		na	na	na	10		20	
Curso de língua portuguesa (atendimento ao pública)	na	na	na	10		na	na	na	10		20	
Curso de língua inglesa (atendimento ao público)	na	na	na	10		na	na	na	10		20	

Os tipos de programas de formação sugeridos para as necessidades de formação acima referidas são as seguintes:

Áreas-chave de formação	A curto prazo 2016-2018	Doutoramento	Licenciatura	Mestrado	Desenvolvimento profissional
Administração financeira	30				
Curso de contabilidade	6				6
Curso de gestão de finanças públicas	6				6
Curso de informática (SPSS)	6				6
Curso sobre o sistema FreeBalance	6				6



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Curso básico de matemática	6				
Aprovisionamento	36				
Curso de estimativa de preços de mercado	6				6
Curso de gestão de projetos	6				6
Curso de estudo de viabilidade	6				6
Curso sobre o sistema FreeBalance	6				6
Curso de informática (SPSS)	6				6
Curso básico de matemática	6				6
Logística e ativos estatais	26				
Curso de gestão logística	6				6
Curso de gestão de manutenção	6				6
Curso de gestão de inventário	6				6
Gestão de ativos estatais	6				6
Bolsa de estudos	2	na	na	na	na
Unidade de tecnologias de informação	8				
Curso de programação (software)	4	na	na	na	na
Curso de hardware	1				1
Curso de operação de sistemas	2				2
Bolsa de estudos	1	1			
Recursos humanos	37				
Curso de Procedimento Operacional Padrão (POP/SOP)	6				6
Base de dados	12				12
Curso de gestão de recursos humanos	6				6
Bolsa de estudos (gestão de recursos humanos)	12		6	4	2
Gestão de liderança	1				1
Atendimento ao cliente	12				
Curso de atendimento ao público	6				6
Curso de arquivo e documentação	6				6



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Protocolo	26				
Curso de protocolo	10				10
Curso de comunicação social	6	na	na	na	na
Curso de relações públicas	10				10
Línguas	40				
Curso de língua inglesa (protocolo)	10				10
Curso de língua portuguesa (protocolo)	10				10
Curso de língua portuguesa (atendimento ao público)	10				10
Curso de língua inglesa (atendimento ao público)	10				10

Necessidades primordiais de desenvolvimento

O Gabinete do Primeiro-Ministro considera fundamental a formação na área de protocolo, serviços de atendimento ao público, língua portuguesa e inglesa e tecnologias de informação e comunicação (TIC). Em 2016, o Gabinete gostaria de se centrar nestas áreas. Em 2016, os colaboradores do Gabinete irão também frequentar ações de formação, de modo a melhorar a qualidade do serviço que prestam ao público de uma forma mais eficaz e eficiente.

Dificuldades relacionadas com o desenvolvimento de competências

Após a conclusão dos programas de formação, o GPM considera essencial o desenvolvimento de um “plano de regresso ao trabalho” que sirva de apoio à adaptação, uso e implementação dos conhecimentos e competências adquiridas, por parte dos colaboradores, a situações de trabalho reais no Gabinete.

2.34. ASSOCIAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Foram providenciados, pelo assessor nacional do FDCH, os dados referentes às seguintes instituições de ensino superior em Timor-Leste:

1. Instituto de Tecnologia de Díli (DIT – Dili Institute of Technology)
2. Institute of Business (IOB)
3. Universidade da Paz (UNPAZ)
4. Instituto Profissional de Canossa (IPDC)
5. Universidade de Díli
6. Instituto Superior Cristal (ISC)
7. Instituto Ciência Religiosa (ICR)

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE DÍLI (DIT)

O DIT apresentou os seguintes dados relativamente às suas necessidades de formação:



Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018	2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021	A longo prazo até 2030
Ampliar as qualificações dos docentes de acordo com as exigências do regime de carreira dos professores universitários									
Mestrado na área do ensino	20	20	20	60	50	50	60	160	220
Doutoramento na área do ensino	15	20	25	60	30	35	30	95	155
Programa de pós-doutoramento no estrangeiro	0	5	10	15	15	20	30	65	80
Formação e capacitação na área da pedagogia, empreendedorismo e linguística para os docentes									
Curso de pedagogia	40	40	60	140	50	50	60	160	300
Metodologias de investigação e curso de software na ótica do utilizador	40	40	60	140	50	50	60	160	300
Empreendedorismo	40	40	60	140	50	50	60	160	300
Curso de língua portuguesa	40	40	60	140	50	50	60	160	300
Curso de língua tétum	40	40	60	140	50	50	60	160	300
Curso de língua inglesa	40	40	60	140	50	50	60	160	300
Aumentar os conhecimentos e competências dos docentes a nível de laboratórios e serviços									
Curso de gestão hoteleira	30	30	30	90	30	30	30	90	180
Curso de gestão de serviços	30	30	30	90	30	30	30	90	180
Curso de gestão financeira	30	30	30	90	30	30	30	90	180
Curso de gestão pública	30	30	30	90	30	30	30	90	180
Curso de gestão de recursos humanos	30	30	30	90	30	30	30	90	180
Curso de gestão de comércio agrícola	30	30	30	90	30	30	30	90	180
Curso de engenharia civil	30	30	30	90	30	30	30	90	180
Curso de engenharia mecânica	30	30	30	90	30	30	30	90	180
Curso de informática	30	30	30	90	30	30	30	90	180
Curso de engenharia do petróleo	30	30	30	90	30	30	30	90	180
Curso de gestão do petróleo	30	30	30	90	30	30	30	90	180

Geologia	0	30	30	60	30	30	30	90	150
Arquitetura	0	30	30	60	30	30	30	90	150
Electricidade	0	30	30	60	30	30	30	90	150
Engenharia ambiental	0	30	30	60	30	30	30	90	150
Pescas e gestão marítima	0	30	30	60	30	30	30	90	150
Gestão bancária	0	30	30	60	30	30	30	90	150
Contabilidade	0	30	30	60	30	30	30	90	150
Formação técnica especializada para estudantes e pessoal									
Curso de Hotelaria - gastronomia e cozinha para produzir produtos alimentares autênticos com sabores timorenses (formação em 442 aldeias, 65 postos administrativos, 13 municípios em Timor-Leste)	30	80	80	190	85	85	85	255	445
Cursos de hotelaria, rececionismo, protocolo, organização de eventos, etc.	30	40	40	110	40	40	40	120	230
Cursos de pacotes turísticos e sistemas de reservas, tais como o SABRE, ABACUS, GALILEO, sistema de imigração, quarentena, etc.	30	30	30	90	30	30	30	60	150
Cursos em software de gestão de petróleo e gás, como o PETREL e MERAK	30	30	30	90	30	30	30	90	180
Curso de formação em economia petrolífera, perfuração, produção e saúde, segurança e ambiente e HUWET (formação em resgate subaquático de helicóptero)	30	30	30	90	30	30	30	90	180
Formação em minerais e petróleo, para técnicos elétricos, técnicos mecânicos, técnicos instrumentais, operação de empilhadoras, operação de guindastes, avaliação de impacte ambiental, etc.	30	30	30	90	30	30	30	90	180

FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Produção tecnológica aplicada, curso de mecânica para a agricultura, as pescas, energias renováveis, negócios agrícolas (descascar milho, frutos secos, cocos, produzir óleo alimentar, produzir alimentos secos, Nescafé, etc.)	30	30	30	90	30	30	30	90	180
Formação técnica e aplicada para engenharia civil, como análise de estruturas físicas, análise de custos de construção, (plano orçamental de construção), análise custo-benefício, análise arquitectónica, análise de segurança na construção, avaliação e monitorização de construção, etc.)	30	30	30	90	30	30	30	90	180
Curso técnico aplicado em informática - uso de software, instalação, programação, multimédia, etc.	30	30	30	90	30	30	30	90	180
Curso de gestão financeira e contabilidade com o uso de software como o MYOB, FREEBALANCE, etc.	40	50	60	150	50	50	60	160	310
Curso técnico de desenvolvimento de recursos humanos, incluindo estudos de diagnóstico, análise organizacional e pessoal em organizações públicas e privadas	40	50	60	150	50		60	110	260
Curso em administração, liderança e gestão	30	30	30	90		30	30	60	150
Curso em tecnologias de informação e comunicação (TIC)	30	30	30	90	30	30	30	90	180
Cursos em Ensino à Distância (E-Learning), Comércio Eletrónico (E-commerce); Bibliotecas digitais online (E-library) e Orçamentação Eletrónica (E-budgeting)	30	30	30	90	30	30	30	90	180

A tipologia de programas de formação prevista pelo DIT para colmatar as suas necessidades formativas inclui formação ao nível do ensino superior, conforme identificada na primeira parte da tabela acima, enquanto a restante formação deverá ser ministrada sob a forma de programas de desenvolvimento profissional.

Necessidades primordiais de formação

O DIT está atualmente a ministrar um programa de formação profissional com a atribuição do “Certificado IV em Formação”, sob a tutela do Instituto Nacional de Desenvolvimento da Mão-de-Obra (INDMO), proporcionando apoio a docentes na área da pedagogia e metodologias de ensino. Os docentes encontram-se também a frequentar ações de formação na área da administração, incluindo formação sobre a organização e correção de documentos.

O DIT indicou ter grandes dificuldades em recrutar pessoal nas seguintes áreas:

- Petróleo (Engenharia): a contratação de docentes com uma licenciatura/mestrado nesta área é difícil porque as pessoas que se formaram em universidades estrangeiras encontram-se a trabalhar para o Governo de Timor-Leste e ONGs internacionais, e não para o DIT, devido aos elevados salários que essas instituições oferecem em comparação com os que o DIT tem a possibilidade de oferecer.
- Língua portuguesa: é difícil contratar docentes nacionais ou estrangeiros com uma licenciatura/mestrado em língua portuguesa porque o DIT não tem a possibilidade de pagar salários comparáveis aos da UNTL ou do Governo.
- Língua inglesa: é difícil contratar docentes timorenses ou estrangeiros com uma licenciatura/mestrado em língua inglesa porque o DIT não tem a possibilidade de pagar salários comparáveis aos de ONGs ou do Governo

Dificuldades relacionadas com o desenvolvimento de competências

O DIT recebe atualmente um subsídio muito baixo do Governo para o desenvolvimento de recursos humanos. Isto representa um enorme obstáculo aos docentes que pretendem prosseguir com os seus estudos no estrangeiro (Portugal, Filipinas, Brasil e Austrália). Devido a esta limitação, os docentes conseguem apenas continuar os seus estudos na Indonésia com apoio do DIT, por ser uma solução mais económica.

O DIT carece de financiamento do Governo e de doadores que pudesse contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos e competências.

Institute of Business (IOB)

O IOB apresentou os seguintes dados relativamente às suas necessidades de formação:

Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018	2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021	A longo prazo até 2030
Melhorar a qualidade do ensino, aprendizagem e investigação dos docentes, de modo a contribuir para a qualidade dos diplomados									
Formação em pedagogia	20	20	20	60	20	50	50	120	250
Formação em metodologias de investigação (com o uso de software)	30	30	20	80	20	50	50	120	250
Curso de Mestrado	3	7	15	35	15	5	15	50	150
Programa de Doutoramento	2	3	2	7	3	3	3	10	30
Melhorar os conhecimentos dos docentes e pessoal de línguas									
Língua portuguesa	50	50	70	170	20	20	20	60	250
Língua inglesa	30	30	30	90	30	30	30	90	250
Reforçar os mecanismos de gestão e a criação de bases de dados para docentes e estudantes									
Apoio informático (computadores e software)	25	25	25	75	25	25	25	75	150
Contabilidade	30	30	30	90	30	30	30	90	200
Área financeira	25	25	25	75	25	25	25	75	200
"Área da assiduidade"	25	25	10	60	20	15	15	50	125
A criação de websites universitários e implementação do uso de tecnologias no processo de ensino e aprendizagem									
Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)	25	25	25	75	25	25	25	75	170
Formação em Ensino à Distância (e-learning)	25	25	25	75	25	25	25	75	250
Outros (não especificados)									
Formação na área do turismo	0	10	10	20	10	10	10	30	50
Formação na área da restauração	0	10	10	20	10	10	10	30	50

O tipo de programas de formação que o IOB identificou como essencial inclui formação superior, nomeadamente ao nível do mestrado e doutoramento, conforme identificada no topo da tabela acima, enquanto a restante formação deverá ser ministrada sob a forma de programas de desenvolvimento profissional.

Necessidades primordiais de formação

O IOB enfrenta grandes dificuldades no recrutamento de pessoal qualificado na área da contabilidade, gestão financeira e planeamento. O IOB considera que as suas áreas mais críticas em termos de necessidades de formação de recursos humanos são as seguintes: turismo, petróleo, economia, arquitetura, agricultura e engenharia.

UNIVERSIDADE DA PAZ (UNPAZ)

A UNPAZ apresentou os seguintes dados relativamente às suas necessidades de formação:

Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018	2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021	A longo prazo até 2030
Melhorar a qualidade do ensino, aprendizagem e investigação dos docentes, de modo a contribuir para a qualidade dos diplomados									
Formação em pedagogia	65	55	45	165	35	5	5	45	210
Formação em metodologias de investigação (com o uso de software)	50	45	35	130	45	25	30	100	230
Curso de Mestrado	56	38	36	130	20	15	10	45	175
Programa de Doutoramento	10	5	3	18	2	1	1	4	22
Melhorar os conhecimentos dos docentes e pessoal de línguas									
Curso de língua portuguesa	40	40	40	120	40	40	40	120	240
Curso de língua inglesa	40	40	40	120	40	40	40	120	240
Curso de língua indonésia	1	1	1	3	1	1	1	3	6
Curso de língua tétum	1	1	1	3	1	1	1	3	6
Reforçar os mecanismos de gestão e a criação de bases de dados para docentes e estudantes									
Apoio informático (computadores e software)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
Contabilidade	3	3	3	9	3	3	3	9	18
Gestão	18	18	18	54	18	18	18	54	108
A criação de websites universitários e implementação do uso de tecnologias no processo de ensino e aprendizagem									
Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)	3	3	3	9	3	3	3	9	18
Formação em e-learning	5	5	5	15	40	40	40	120	135
Publicação em revistas científicas nacionais e internacionais									
Revista ao nível do mestrado	40	40	40	120	40	40	40	120	240
Revista ao nível do doutoramento	15	10	5	30	10	10	5	25	55
Biblioteca online									
Formação no sistema Willis	2	2	2	6	2	2	2	6	12

Os tipos de programas de formação sugeridos para as necessidades de formação acima referidas são as seguintes:

Áreas-chave de formação	A médio prazo 2016-2018	Mestrado	Doutoramento	Desenvolvimento Profissional
Melhorar a qualidade do ensino, aprendizagem e investigação dos docentes, de modo a contribuir para a qualidade dos diplomados				
Formação em pedagogia	165			165
Formação em metodologias de investigação (com o uso de software)	130			130
Curso de Mestrado	130	130		
Programa de Doutoramento	18		18	
Melhorar os conhecimentos dos docentes e pessoal de línguas				
Curso de língua portuguesa	120			120
Curso de língua inglesa	120			120
Curso de língua indonésia	3			3
Curso de língua tétum	3			3
Reforçar os mecanismos de gestão e a criação de bases de dados para docentes e estudantes				
Apoio informático (computadores e software)	6	6		
Contabilidade	9	9		
Gestão	54	54		
A criação de websites universitários e implementação do uso de tecnologias no processo de ensino e aprendizagem				
Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)	9			9
Formação em Ensino à Distância (<i>e-learning</i>)	15			15
Publicação em revistas científicas nacionais e internacionais				
Revista ao nível do mestrado	120	120		
Revista ao nível do doutoramento	30		30	
Biblioteca online				
Formação no sistema Willis	6			6

A UNPAZ tem estabelecido parcerias com universidades estrangeiras em países como as Filipinas, Ilhas Fiji, Indonésia e Austrália, com vista à implementação de cursos privados de 72 horas em metodologias de investigação, proporcionando apoio a docentes que serão

supervisores e assessores no âmbito das licenciaturas. A UNIPAZ organiza, por vezes, aulas abertas ao público com oradores convidados oriundos da Austrália e de outros países.

A UNPAZ recebe uma subvenção muito reduzida do Ministério da Educação.

UNIVERSIDADE DE DÍLI

A Universidade de Díli apresentou os seguintes dados relativamente às suas necessidades de formação:

Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018
Melhorar a qualidade do ensino, aprendizagem e investigação dos docentes, de modo a contribuir para a qualidade dos diplomados				
Formação em pedagogia	50	30	20	100
Formação em metodologias de investigação (com o uso de software)	50	30	20	100
Curso de Mestrado	7	5	4	16
Programa de Doutoramento	5	3	2	10
Melhorar os conhecimentos dos docentes e pessoal de línguas				
Língua portuguesa	50	30	20	100
Língua inglesa	50	30	20	100
Reforçar os mecanismos de gestão e a criação de bases de dados para docentes e estudantes				
Apoio informático (computadores e software)	50	30	20	100
Contabilidade	50	30	20	100
Gestão	20	15	10	45
Implementação do uso de tecnologias no processo de ensino e aprendizagem				
Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)	20	15	10	45
Formação em Ensino à Distância (<i>e-learning</i>)	20	15	10	45

O tipo de programas de formação que a Universidade de Díli identificou como essencial inclui formação na área do ensino superior, nomeadamente ao nível do mestrado e doutoramento, conforme identificada no topo da tabela, enquanto a restante formação deverá ser ministrada na forma de desenvolvimento profissional.

A Universidade de Díli não recebe qualquer apoio de doadores na área do desenvolvimento profissional dos seus colaboradores. Toda a formação ministrada aos docentes é financiada pela própria instituição, através de fundos próprios obtidos das propinas dos estudantes e da sua fundação, incluindo financiamento subsidiário do Governo através do Ministério da Educação.

INSTITUTO PROFISSIONAL DE CANOSSA (IPDC)

O IPDC apresentou os seguintes dados relativamente às suas necessidades de formação:



Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018	2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021	A longo prazo até 2030
Melhorar a qualidade do ensino, aprendizagem e investigação dos docentes, de modo a contribuir para a qualidade dos diplomados									
Formação em pedagogia	15	15	15	45	15	15	15	45	90
Formação em metodologias de investigação (com o uso de software)	15	15	15	45	15	15	15	45	90
Curso de Mestrado	3	3	3	9	3	3	3	9	18
Programa de Doutoramento	1	1	1	3	1	1	1	3	6
Biblioteconomia	2	2	2	6	2	2	2	6	12
Melhorar os conhecimentos dos docentes e pessoal de línguas									
Língua portuguesa	20	20	20	60	20	20	20	60	120
Língua inglesa	20	20	20	60	20	20	20	60	120
Reforçar os mecanismos de gestão e a criação de bases de dados para docentes e estudantes									
Apoio informático (computadores e software)	5	2	2	9	5	5	5	15	24
Contabilidade	2	2	2	6	2	2	2	6	12
Gestão	3	3	3	9	3	3	3	9	16
A criação de websites universitários e implementação do uso de tecnologias no processo de ensino e aprendizagem									
Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)	4	3	2	9	4	4	4	12	21
Formação em Ensino à Distância (e-learning)	2	2	2	6	2	2	2	6	12
Multimédia e gráficos	5	5	5	15	5	5	5	15	30
Curso na área de Administração finanças e contabilidade com uso de Software como MYOB, FREEBALANCE, etc.	10	10	10	30	10	10	10	30	60
Curso de Gestão, Liderança e Administração	15	15	15	45	15	15	15	45	90
Curso Tecnologia de Informação e Comunicação	5	5	5	15	5	5	5	15	30

Os tipos de programas de formação sugeridos para as necessidades de formação acima referidas são as seguintes:

Áreas-chave de formação	A curto prazo 2016-2018	Formação técnica/ profissional	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	Desenvolvimento profissional
Melhorar a qualidade do ensino, aprendizagem e investigação dos docentes, de modo a contribuir para a qualidade dos diplomados						
Formação em pedagogia	45		5	15	5	20
Formação em metodologias de investigação (com o uso de software)	45		5	15	5	20
Curso de Mestrado	9			9		
Programa de Doutoramento	3				3	
Biblioteconomia	6		3	3		
Melhorar os conhecimentos dos docentes e pessoal de línguas						
Língua portuguesa	60		20	20		20
Língua inglesa	60		20	20		20
Reforçar os mecanismos de gestão e a criação de bases de dados para docentes e estudantes						
Apoio informático (computadores e software)	9		3	2	1	3
Contabilidade	6	2	3			1
Gestão	9		3	3	2	1
A criação de websites universitários e implementação do uso de tecnologias no processo de ensino e aprendizagem						
Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)	9		1	3	1	4
Formação em Ensino à Distância (e-learning)	6	1	2	3		
Multimédia e gráficos	15	1	5	4		5
Curso na área de Administração finanças e contabilidade com uso de Software como MYOB, FREEBALANCE, etc.	30					30
Curso de Gestão, Liderança e Administração	45					45
Curso Tecnologia de Informação e Comunicação	15					15

Necessidades primordiais de formação

- Considera-se de fundamental importância a formação na área das metodologias de ensino, dado o seu impacto no desenvolvimento dos estudantes. Dá-se preferência a docentes que sejam capazes de ensinar de uma forma criativa e inovadora. São competências que ajudam a preparar os estudantes para enfrentar os desafios da era do progresso tecnológico e da globalização.
- A formação em competências dos docentes é importante em áreas técnicas, tais como nas tecnologias de informação e comunicação e na gestão administrativa.
- É necessário desenvolver competências na área da gestão e administração para cada departamento do IPDC, como por exemplo, na criação de uma base de dados académica, administração nos gabinetes dos diferentes departamentos (programas de estudo), serviço de gestão académica geral, biblioteca, orientação e aconselhamento, e a certificação de docentes no serviço de qualidade interna.
- O IPDC deu particular importância à contratação de docentes com formação teórica e prática. Tem grandes dificuldades em encontrar pessoal com conhecimentos práticos no uso de materiais de ensino sofisticados.
- Verifica-se falta de ética de trabalho, responsabilidade, pontualidade e responsabilização entre o pessoal.

Organizações doadoras

O IPDC recebe atualmente apoio do Governo de Timor-Leste. O IPDC não recebe qualquer tipo de apoio financeiro de outras instituições.

INSTITUTO SUPERIOR CRISTAL (ISC)

O ISC apresentou os seguintes dados relativamente às suas necessidades de formação:



Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018	2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021	A longo prazo 2030
Aumentar a qualidade de ensino dos docentes para contribuir e assegurar a qualidade dos graduados no futuro									
Mestrado na área de Ensino	20	20	20	60	30	30	30	90	200
Programa a doutoramento na área de ensino	10	10	10	30	40	40	40	120	60
Formação e capacitação em pedagogia e linguística dos docentes									
Curso Pedagogia	60	40	40	140	60	60	60	180	250
Metodologia de investigação e curso de utilização de software	60	40	40	140	60	60	60	180	250
Língua Portuguesa	60	40	40	140	60	60	60	180	250
Língua Tetum	60	40	40	140	60	60	60	180	250
Língua Inglesa	60	40	40	140	60	60	60	180	250
Elevar o conhecimento e habilidade na área de laboratório									
Curso Gestão atendimento	30	30	30	90	50	50	50	150	150
Curso Gestão financeiro	30	30	30	90	50	50	50	150	150
Curso gestão recursos humanos	30	30	30	90	50	50	50	150	150
Curso Gestão Pública	30	30	30	90	50	50	50	150	150
Curso Informática	30	30	30	90	50	50	50	150	150
Cursos gestão cooperativa	30	30	30	90	50	50	50	150	150
Curso enfermagem	30	30	30	90	50	50	50	150	150
Contabilidade	30	30	30	90	50	50	50	150	150
Biologia	30	30	30	90	50	50	50	150	150
Química	30	30	30	90	50	50	50	150	150
Física	30	30	30	90	50	50	50	150	150
Matemática	30	30	30	90	50	50	50	150	150
Psicologia	30	30	30	90	50	50	50	150	150



FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO (FDCH)

Formação Técnico especializado aos funcionários									
Organizar eventos, recepcionista e protocolo	30	30	30	90	30	30	30	90	150
Curso Administração finanças contabilidade, usar software como MYOB, FREEBALANCE e outros	30	30	30	90	30	30	30	90	150
Curso análise dados estatística (SPSS)	30	30	30	90	30	30	30	90	150
Curso utilização facilidades de laboratório micro-teaching	30	30	30	90	30	30	30	90	150
Curso técnico aplicada ao computador – uso de software, instalação e programação e Multimédia etc.	30	30	30	90	30	30	30	90	150
Curso Gestão, Liderança e administração	30	30	30	90	30	30	30	90	150
Curso tecnologia, informação e comunicação	30	30	30	90	30	30	30	90	150
Curso e-learning, e-library e e-budgeting	30	30	30	90	30	30	30	90	150
Curso área biblioteca	30	30	30	90	30	30	30	90	150

INSTITUTO DE CIÊNCIAS RELIGIOSA (ICR)

O ICR apresentou os seguintes dados relativamente às suas necessidades de formação:

Áreas-chave de formação	2016	2017	2018	A curto prazo 2016-2018	2019	2020	2021	A médio prazo 2019-2021	A longo prazo 2030
Curso de pedagogia - Método de Ensino	15	15	15	45	10	10	10	30	75
Curso Metodologia de Ensino – e utilização de software	15	15	15	45	10	10	10	30	75
Curso de Mestrado	1	2	6	9	5	5	5	15	24
Curso de Doutoramento	1	3	4	8	5	5	5	15	23
Língua Portuguesa	20	20	20	60	20	20	20	60	120
Língua Inglesa	10	20	20	50	20	20	20	60	110
Curso Computador – Apoio de software	3	4	4	11	3	3	3	9	20
Curso contabilidade	3	4	4	11	3	3	3	9	20
Curso na área de Administração	3	4	4	11	3	3	3	9	20
Curso Tecnologia de Informação e Comunicação	2	2	2	6	2	2	2	6	12
Curso de e-learning	2	2	2	6	2	2	2	6	12

ANEXO 1: LISTA DOS MINISTÉRIOS E INSTITUIÇÕES ABRANGIDAS PELO ESTUDO

Os seguintes ministérios e instituições integram o âmbito do presente relatório:

- Comissão Anti-Corrupção
- Câmara de Comércio e Indústria
- Comissão da Função Pública
- F-FDTL
- Ministério da Agricultura
- Ministério do Comércio, Indústria e Ambiente
- Ministério da Educação
- Ministério das Finanças
- Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação
- Ministério da Saúde
- Ministério da Justiça

- Ministério do Petróleo e Recursos Naturais
- Ministério do Interior
- Ministério da Solidariedade Social
- Ministério da Administração Estatal
- Ministério do Turismo, Artes e Cultura
- Ministérios das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
- Comissão Nacional de Eleições
- Instituto Nacional da Administração Pública
- Polícia Nacional de Timor-Leste (PNTL)
- Secretaria de Estado para o Apoio e Promoção Socio-Económica da Mulher
- Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça (PDHJ)
- Secretaria de Estado para a Política da Formação Profissional e Emprego (SEPFOPE)
- Secretaria de Estado para a Juventude e Desporto
- Universidade Nacional de Timor-Lorosa'e (UNTL)

Entidades incluídas na secção 'outros ministérios e instituições':

- Associação das Instituições Privadas de Ensino Superior
- Tribunal de Recurso
- Ministério da Defesa
- Ministério Público e Procuradoria-Geral da República
- Presidência da República
- Gabinete do Primeiro-Ministro
- Rádio e Televisão de Timor-Leste

ANEXO 2: APRESENTAÇÃO USADA NA REUNIÃO COM OS PONTOS FOCALIS

Slide de apresentação usado na reunião com os pontos focais, a qual decorreu em Díli no dia 29 de Setembro de 2015.

Organisational Training Needs Analysis

- Training Needs Assessment Analysis at organisational level can be conducted using a **bottom up approach** - starting with determining skills requirements at micro level, and then filtering data to arrive at main streams of training needs at top level.

- First determine the operational level needs, which can be collated to inform the departmental level needs, which in turn can be used to estimate and streamline directorate level needs.



Example: Program/Operational Level Need Analysis

- Steps to conduct training Needs Assessment Analysis at program/operational level:
 - Prepare a list of ongoing programs the ministry is currently delivering and will deliver over the coming years as per strategic direction.
 - Clearly identify what kind of skills/knowledge the program will require for their planning, implementation, monitoring, evaluation and thus achieving successful outcomes.
 - Another way can be to identify the current constraints/skills shortages.
 - Also identify and estimate how many people will need to undergo training, and if there is a need for continuous training in a particular area.

Example	
Program 1: Construction of roads and other infrastructure	Program 2: Encouraging micro businesses
<ul style="list-style-type: none"> • Planning, Strategy and Risk Management: Forecasting requirements, schedule setting, partnerships and monitoring risks • Technical: Civil Engineers, Mechanical Engineers etc. • Project managers • Financial management: financial controller, accountants, bookkeeper • Administration staff • Human resource management • Environment Planning 	<ul style="list-style-type: none"> • Research, Planning, Strategy, Program Design: Developing a program based requirements • Monitoring and Evaluation of risks • Sustainability Management: to ensure good program continuity of outcomes • Program Managers • In-field Officers and Consultants • Financial Management • Administration staff • Human resource management

Example: Functional/Departmental Level Need Analysis

- After program/operational levels need have been identified, they be clustered and classified under appropriate department/function. These departments will vary and have different further sub-classifications. Examples presented below:

Finance	Planning	Technical Wing
Program/Project Management	Information Technology (IT)	Procurement and Logistics
Human Resources	Media/Public Relations	Administration

Example: Directorate Level Needs Analysis

- Analysis done at the program/operational level can be combined to arrive at Directorate level skills needs requirements (If applicable).
- However if the directorates are sharing resources then attention must be paid to allocating resources in most efficient manner in order to avoid duplication of job roles, which may lead to over-staffing.

Important Points to Remember...

- Filling the questionnaire is a coordinated effort. Since the questionnaire is essentially a tool to conduct organisation wide training needs analysis for the current and future programs it requires support and involvement of all staff. **Internal meetings with appropriate people to chart out training requirements will be critical – director general, planning director, human resource director, program managers, implementing staff etc.**
- It is recommended that a 360 degrees approach is adopted while analysing training needs. Which means that the process should involve consultation/interview with directors (to understand future direction), supervising managers (to understand constraints in reporting and communication), implementing staff (to understand constraints in implementation) and subordinates (to understand ground level constraints).
- The priority programs provided in question 1 of the questionnaire are to be considered as a guideline only. Please feel free to amend, add or delete fields as required.
- Please treat the Training Needs Analysis methodology provided in this presentation as a guide only, as application will vary depending on the nature of work and structure of each ministry. Kindly contextualise the methodology to suit your organisation's needs.
- Lastly, please treat this exercise as an opportunity to map all training needs of your organisation and inform HCDF of your training requirements well in advance.

ANEXOS 3: REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS

- Plano Estratégico de Desenvolvimento 2011-2030
- Plano Estratégico 2011-2020 da UNTL
- Política sobre o Fortalecimento Institucional do Aparelho do Governo de Timor-Leste (Policy on Institutional Strengthening of Timor-Leste's Government Apparatus), Versão Preliminar, 21 de Junho de 2015, Secretaria de Estado do Fortalecimento Institucional
- Plano Estratégico do Ministério das Obras Públicas de Janeiro de 2015
- Plano Estratégico 2011-2020 da Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça

- Plano Estratégico 2011-2030 do Ministério da Solidariedade Social
- Sector da Justiça - Plano Estratégico 2011-2030 para Timor-Leste
- Plano Estratégico Nacional de Saúde 2011-2030
- Plano Estratégico do Ministério das Finanças 2011-2030
- Plano Estratégico Nacional da Educação 2011-2030
- Plano Estratégico da Câmara de Comércio e Indústria de Timor-Leste para 2016-2018
- Plano Estratégico da Comissão Anti-Corrupção 2011-2030
- Plano Estratégico 2014-2015 do Ministério da Agricultura e Pescas
- Plano Operacional de Médio Prazo 2014-2018 do Ministério da Agricultura e Pescas
- Inquérito à Força Laboral de Timor-Leste de 2013
- Plano Anual de 2015, Livro 2
- Growing the Non-Oil Economy – A private sector assessment for Timor-Leste, pelo Banco Asiático de Desenvolvimento (Asia Development Bank)

ANEXOS 4: EXEMPLO DE QUESTIONÁRIO

É apresentado abaixo um exemplo do questionário usado para o levantamento de dados, neste caso referente à Comissão Anti-Corrupção. Note-se que os questionários foram individualmente adaptados a cada entidade.

Question 1 For the priority programs identified below:

PART A: what are the human resource needs (training/skillings/scholarships) in your organization to support the priority programs?

PART B: Please provide the yearly breakup of candidates required over short, medium and long term to support these priority programs?

PART C: What are the benefits of having trained staff in the particular areas?

*This includes all types of training and education activities such as short courses, vocational training, higher education, on-the-job development (workshops, seminars etc.)

Priority Programs (Selected text from reports)	What training/skillings/scholarships (human resource needs) does staff require to	Candidates Required to Undergo Training(PART B)							2019-2021 (Medium Term)	Upto 2030 (Long Term)	Benefits of training (PART C)
		Year 2016	Year 2017	Year 2018	2016-2018 (Short Term)	Year 2019	Year 2020	Year 2021			
Increase and enhance the ethical skills, professionalism and agility of CAC staffs/employees											
- Promote specific training in education area to the public, in the area of prevention, research and sectorial studies											
- Increase knowledge and technical capacity to collect and analyse information from crimes of corruption and related crimes											
- Develop professional ethical integrity and operational staff skills											
Promote awareness of anti-corruption in the education sector											
- Provide training on ethical conduct anti-corruption to students, teachers and school administrators											
- Promote the practice of values in schools and training centers											
- To develop educational materials											
If others, please fill in											
If others, please fill in											
If others, please fill in											
If others, please fill in											
If others, please fill in											
If others, please fill in											

11

[illegible][illegible]

Please provide a district-wise breakup of

Districts	No. of Candidates
Lautém	
Baucau	
Viqueque	
Manatuto	
Dili	
Aileu	
Manufahi	
Liquiçá	
Ermera	
Ainaro	
Bobonaro	
Cova Lima	
Oecusse	

Answer:

Question 6 Are there any areas where you find it most difficult to recruit people with requisite skills or have noticed a shortage of adequately skilled human resources in your ministry (or institution)?
(open ended answer)

Answer:

Question 7 Do you have multiple funding partners who provide funds to support human resource development needs of your ministry (or institution)? If yes please provide their names
(open ended answer)

Answer:

Question 8 Are there any issues related to skills development and human resource training you would like to raise?
(Open ended answer - we value your opinion on everything related to skills development)

Answer: