

Título: Plano Estratégico da Comissão da Função Pública (PECFP) 2015-2030

Responsável Máximo da Elaboração: Presidente da CFP, Professor DR. Faustino Cardoso Gomes, MSi , os Comissários da CFP, e o Secretário Executivo da CFP

Cordenador e Facilitador do Processo da Elaboração:

- Francelino Sarmiento, MPA
- Élio Sopaine, Lsi
- Joao Pereira, MH.; MEd(Hon); SPd.

Autor Principal da Elaboração do PECFP 2015-2030:

- Professor DR. Faustino Cardoso Gomes, MSi
- Joao Pereira, MH.; MEd(Hon); SPd.

Contribuição de Seções do PECFP 2015-2030:

- Anabela Alves, MSi
- José Reale
- Lisa Cleary
- David Mehan
- Kerry Brogan

Contribuição de Insumos de Dados e Informações:

- Equipa Técnica da Elaboração do PECFP 2015-2030
- Diretores Gerais e Diretores Nacionais de Recursos Humanos e Equiparados de Todas Linhas Ministériais e Agencias Autónomas do Governo
- Diretores Nacionais, Chefes de Departamentos, Chefes de Secções e Todos os Funcionários da CFP
- Parceiros de Desenvolvimentos: DFAT-Cardno Austrália, PNUD, ONGs, e Sociedade Civis
- Académicos da UNTL, DIT, UNPÁZ.
- Acessores Nacionais e Internacionais

Editorial da Língua Portuguesa:

- Maria de Jesus Sarmiento, Lsi.
- Flirindo da Costa, MLPe.
- Maria da Costa Oliveira, Lic.LLM
- Maria José A. Mesquita, Lic.CI
- Élio Sopaine, Lsi.
- João Pereira, MH.; MEd(Hon); SPd.
- Anabela Alves, MSi.
- Natália Carrascalão
- José Reale

Execução Gráfica: Silvia Printing Dili Timor-Leste

Comissão da Função Pública (CFP) RDTL

Rua Jacinto Cândido Dili, Timor-Leste

Tel.: +670 7730 4068

Preâmbulo

O Plano Estratégico da Comissão da Função Pública para 2015-2030 (PECFP) resulta de um trabalho sistemático, analítico e de aprofundamento e implementação das linhas orientadoras para a Reforma da Administração Pública, patentes no Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional de Timor-Leste 2011-2030 e no Programa do VI Governo Constitucional.

Para a redação do PECFP foi inicialmente elaborado, por uma Equipa de Técnicos do Secretariado da Comissão da Função Pública (SCFP), um documento inicial que resultou da auscultação e discussão ao nível de todas as Direções Nacionais que compõem o SCFP, tendo envolvido os Comissários, os Diretores Nacionais e Chefes de Departamento, os Assessores Nacionais e Internacionais da CFP, os funcionários do SCFP bem como os parceiros de cooperação como DFAT-Cardno por o Programa de GfD e outros. Do empenho e dedicação de toda esta equipa, resultaram contribuições muito valiosas que permitiram à CFP conceber, elaborar, redigir, aprofundar e concluir este Plano Estratégico.

Desejamos assim que, através da implementação do PECFP, que se inicia em 2015, venha a resultar eficiente e eficaz contribuição para a implementação da Reforma da Administração Pública, do Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional de Timor-Leste e do Programa do Governo.

O desenvolvimento da eficiência, através da redução da burocracia desnecessária e da utilização dos recursos do Estado de forma consciente, a profissionalização dos funcionários e agentes com vista à eficácia dos serviços públicos, a responsabilização pelos atos administrativos e por fim, a qualidade dos serviços prestados, garantirão mudanças comportamentais e de atitude por parte dos funcionários e agentes e perante os cidadãos bem como a modernização administrativa, para uma Função Pública participativa, são os propósitos do PECFP.

Esperamos portanto uma adesão pró-ativa de todos os funcionários e agentes da administração do SCFP que culminará numa mudança institucional em termos organizativos, de funcionamento e de avaliação dos procedimentos administrativos, e cujo impacto positivo se far-se-á sentir na qualidade dos serviços prestados e na imagem da Administração Pública junto dos cidadãos.

Dili, julho de 2015

Professor DR. Faustino Cardoso Gomes, MSi.
Presidente

Composição da CFP do II Mandato

A CFP é tutelado ao Gabinete do Primeiro-Ministro da RDTL no VI Mandato do Governo Constitucional da RDTL.



Figura 2: Composição do II Mandato da CFP

A Comissão da Função Pública é composta por cinco Comissários. Dois são indicados pelo Parlamento Nacional, e três são indicados pelo Conselho de Ministros (Resolução do Governo n.º.20/2016, de 19 de maio) um dos quais recebe também a incumbência do cargo de Presidente da Comissão.

Lista das Principais Siglas

15OE ^s	: 15 Objetivos Estratégicos
5R ^s	: Revisão/Redesenhar, Racionalização, Reinventar, Revitalização e Re-Estruturação
AA	: Agencias Autónomas
AACTL	: Autoridade Aviação Civil de Timor-Leste
ABP	: Autoridade Bankária e de Pagamentos
ADB	: Asian Development Bank
ADN	: Agencia de Desenvolvimento Nacional
ADTL	: Associação de Deficientes de Timor-Leste
AMP	: Aliansa Maioria Parlamentar
ANATL	: Autoridade Navegação Aviação de Timor-Leste
APORTIL	: Autoridade Portuario Timor-Leste
ARCOM	: Autoridade Reguladora das Comunicações
ASEAN	: Associations of Southeast Asia Nations
AYoS	: Average Years of Schooling
BESIK	: Be Saneamento Integrado Comunitário
CAC	: Comissão Anti-Corrupção
CAFI	: Conselho de Administração dos Fundos da Infraestrutura
CCPE	: Conselho Consultivo do Plano Estratégico
CDE	: Centro de Desenvolvimento Emprezarial
CEDAW	: Convention on Elimination of Discrimination Against Women
CFP	: Comissão da Função Pública
CISPE	: Civil Service and Public Employment
CNA	: Comissão Nacional de Aprovisionamento
CNRAP	: Comissão Nacional da Reforma da Administração Pública
CNRT	: Conselho Nacional de Reconstrução Timor-Leste
CPLP	: Comunidade dos Países da Lingua Portuguesa
CPNI	: Competição Plano de Negócio Inovativo
CSNU	: Conselho de Segurança das Nações Unidas
DFAT	: Department of Foreign Affairs and Trade
DG	: Diretor Geral
DIT	: Dili Institute of Technology
DNIT	: Direção Nacional de Informação e Tecnologia
DNTT	: Direção Nacional de Transportes Terrestres
DP	: Defensores Públicos
EdERR	: Enquadramento de Estratégias, Resultados e Recursos
EED	: Enquadramentos Estratégicos da Decentralização
EMIS	: Educational Management Information System
ETTA	: East Timor Transitional Administration
EU	: European Union
FDCH	: Fundos de Desenvolvimento Capital Humano
FOFA	: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
FP	: Função Pública
Gab	: Gabinete
GDP	: Gabinete dos Defensores Públicos
GFCF	: Gross Fixet Capital Formation
GfD	: Governance for Development
GGPRH	: Grupo de Gestores Profissionais de Recursos Humanos
GPM	: Gabinete do Primeiro Ministro
GRH	: Gestão de Recurso Humanos
GSB	: General State Budget
HATAC	: High Administrative, Taxes and Audit Court
HNGV	: Hospital Nacional Guido Valadares

IADE	: Instituto de Apoio de Desenvolvimento Emprezarial
ICT	: Information Communication and Technology
IGD	: Indicadores de Gestão de Desempenho
IGD	: Informação da Gestão Demográfica
IGE	: Inspeção Geral do Estado
INAP	: Instituto Nacional da Administração Pública
INFORDEPE	: Instituto Nacional de Formação e Desenvolvimento dos Professores da Educação
IT	: Informação Tecnologia
JICA	: Japan International Cooperation Agency
LFPR	: Labour Force Participation Rate
LM	: Linhas Ministerias
MAE	: Ministério da Admnsitração Estatal
MAEOT	: Ministério da Administração Estatal e Ordenamento Territorial
MAP	: Ministério da Agricultura e Pescas
ME	: Ministério da Educação
MECAA EJ	: Ministro de Estado e Coordenador dos Assuntos da Administração Estatal e Justiça
MF	: Ministério das Finanças
MJ	: Ministério da Justiça
MNEC	: Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação
MOPTC	: Ministério das Obras Públicas, Transporte e Comunicações
MS	: Ministério da Saúde
MSS	: Ministério Solidariedade Social
OCDE	: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ODS	: Objetivos Desenvolvimento Sustentavel
ONGS	: Organizações Não Governamentais
ONU	: Organização das Nações Unidas
PAA	: Plano de Ação Anual
PD	: Partido Democrático
PDD	: Programa Desenvolvimento Distrital
PDHJ	: Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça
PDID	: Programa Desenvolvimento Integrado Distrital
PDIN	: Programa de Desenvolvimento Integrado Município
PDL	: Programa de Desenvolvimento Local
PECFP	: Plano Estratégico da Comissão Função Pública
PEDN	: Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional
PGR	: Procuradoria Geral da República
PIB	: Produto Interno Bruto
PMIS	: Personnel Management Information System
PMP	: Plano Medio Prazo
PNDS	: Programa Nacional de Desenvolvimento Suco
PNUD	: Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento
PPO	: Padrão Procedimentos Operacionais
PSIC	: Policia Sientifica de Investigação Criminal
RAEOA	: Região Autónoma Especial Oe-cusse Ambeno
RAP	: Reforma Admnsitração Pública
RDTL	: República Democrática de Timor-Leste
RH	: Recursos Humanos
SCFP	: Secretariado Comissão da Função Pública
SEAPSEM	: Secretaria do Estado para Apoio e Promoção Socio-Económico da Mulher
SEFI	: Secretariado de Estado para o Fortalecimento Institucional
SEPFOPE	: Secretária de Estado Política de Formação Profissional e Emprego
SEPI	: Secretaria do Estado da Promoção de Igualdade
SGP	: Secretariado dos Grandes Projetos
SIGAP	: Sistema Integrado de Gestão da Administração Pública

SRNT	: Sistema de Registo Nacional de Terras
STAPE	: Serviços Técnicos de Acompanhamento do Plano Estratégico
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TDB	: Tribunal Distrital de Baucau
TDD	: Tribunal Distrital de Dili
TDO	: Tribunal Distrital de Oe-cusse
TDS	: Tribunal Distrital de Suai
TIC	: Tecnologia Informação e Comunicação
TR	: Tribunal de Recurso
UK	: United Kingdom
UNMIT	: United Nations Missions in Timor-Leste
UNTAET	: United Nations Transitional Administration in East Timor
UNTL	: Universidade Nacional Timor-Lorosae
UPMA	: Unidade de Planeamento, Monitorização e de Avaliação
US	: United State
ZEESM	: Zona Economia Exclusivo Social e Mercado

ÍNDICE GERAL

	Página
Página de Título	
Página Editorial.....	ii
Preâmbulo	iii
Página de Aprovação	iv
Lista das Principais Siglas	v
Índice Geral.....	viii
Índice de Esquemas.....	xi
Índice de Quadro.....	xii
Índice de Tabela.....	xiii
Índice de Gráfico.....	xvi
CAPÍTULO I : INTRODUÇÃO	1
A. Plano Estratégico da CFP da RDTL	1
CAPÍTULO II: COMO É A FUNÇÃO PÚBLICA DA RDTL	4
A. A Génese da Função Pública da RDTL	4
B. A Estrutura da Função Pública de Timor-Leste.....	8
C. A Magnitude da Função Pública de Timor-Leste	8
D. O Funcionamento da Comissão da Função Pública de Timor-Leste	9
E. Princípios e Valores da Função Pública de Timor-Leste	9
1. A Administração Pública da RDTL.....	9
2. Visão, Missão e Valores da Comissão da Função Pública	11
a. Valores Fundamentais.....	12
b. Visão Estratégica	12
c. Objetivos	12
d. Visão	13
e. Missão da Comissão da Função Pública	13
CAPÍTULO III: ANÁLISE SITUACIONAL: “Onde a Função Pública de Timor-Leste Está Neste Momento”	14
A. O Panorama Político da Reforma na Função Pública (Transformação do Paradigma Nacional).....	14
1. As Prioridades do I ao III Governo Constitucional Referente ao Programa de Desenvolvimento na Função Pública os Resultados Atingidos durante 2002-2007	14
2. Os Programas Prioritários da Função Pública e os Resultados Atingidos no V e VI Governos Constitucionais da RDTL 2012-2017	16
3. Desafios e Limitações do Governo na Reforma da Administração Pública	20
B. O Panorama Político da Reforma da Função Pública (Conjuntura Regional e Global)	22
1. A Função Pública de Timor-Leste e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).....	22
2. O Envolvimento da Função Pública de Timor-Leste nos Forum Regionais e Globais.....	23

3.	As Ameaças, Desafios e Oportunidades no Envolvimento de Timor-Leste nos Forums e nas Organizações Regionais e Globais	24
C.	A Evolução Demográfica de Timor-Leste e a Função Pública.....	25
1.	O Crescimento da População de Timor-Leste	25
2.	Tipos Potenciais de Atendemntos da Função Pública.....	28
3.	A Maginitude da População em Comparação com A Função Pública.....	29
4.	A População, a Idade ao Trabalho e o Papel da Função Pública	30
5.	Desafios e Limitações da Evolução Demográficas e A Função Pública.....	31
6.	A Função Pública no Contexto da Decentralização e Urbanização	32
7.	A Migração Interna e a Expansão Urbana	35
8.	Os Desafios e as Limitações da Descentralização, Urbanização e Expansão Urbana	40
D.	A Função Pública nos Setores Prioritarios: Saúde, Educação, Agricultura e Pescas, Justiça e a Infra-estrutura	41
1.	Índice de Desenvolvimento Umano de Timor-Leste.....	42
2.	A Saúde na Função Pública.....	44
a.	Os Desafios e as Limitações da Função Pública no Setor da Saúde	52
3.	Função Pública no Setor da Educação	53
a.	Os Desafios e Ameaças da Função Pública no Setor da Educação	63
4.	Função Pública no Setor da Agricultura.....	65
a.	Os Desafios e Limitações da Função Pública no Setor da Agricultura	68
5.	Função Pública no Setor da Justiça.....	70
a.	Tribunais.....	72
b.	Defensores Públicos	74
c.	Procuradores Gerais.....	75
d.	O Ministério da Justiça	77
e.	Os Desafios e Limitações da Função Pública no Setor da Justiça.....	80
6.	A Função Pública no Setor das Obras Públicas, Transportes e Comunicações.....	81
a.	Os Desafios e as Limitações da Função Pública no Setor das Obras Públicas, Transportes e Comunicações.....	88
E.	Aspetos Socio-culturais a Serem Considerados no Setor Público	91
1.	Influências Tradicionais e Culturais na Função Pública em Timor-Leste	91
2.	Situação Gênero na Função Pública Timor-Leste.....	91
3.	Desafios e Limitações na Função Pública nos Aspetos Socio-culturais	93
F.	A Função Pública e o Investimento Económico.....	95
1.	Serviço Público, Crescimento Económico e a Redução da Pobreza.....	97
2.	Política de Gestão e Investimento de Finanças Pública	98
3.	Capacidade de Recurso Humanos na Função Pública no Investimento.....	98
4.	Função Pública como Dinamizador de Investimento no Setor Público	100
5.	Os Desafios e Limitações da Função Pública na Area de Investimento Económico	102
G.	A Comissão da Função Pública: O Seu Papel na Administração Pública	104
1.	Uma Reflexão sobre os Mandatos da Comissão da Função Pública.....	104
2.	A Comissão da Função Pública na Gestão de Recurso Humanos da Administração Pública.....	104
a.	O Recrutamento e a Gestão do Quadro de Pessoal da Função Pública.....	104
b.	A CFP Funciona para atraír e Manter os Funcionarios Públicos Adequados na Função Pública	106
c.	A Gestão do Sistema de Avaliação de Desempenho, Progressão e Promoção na Função Pública	109
d.	A CFP na Remunerações e Pensões na Função Pública	112
e.	A CFP na Delegação de Suas Competencias a os Ministerios e Agencias Autonomas.....	115
f.	A CFP no Sistema da Informacao, Comunicação e Tecnologia da Função Pública.....	116
g.	A CFP na Comunicação e Coordenação da Função Publica.....	118

h.	A CFP no Cumprimento de Garantias da Função Pública	119
i.	A CFP na Política, Quadro Legal e Regulatorio da Administração Pública	121
j.	As Funções da CFP na Estrutura Organizacional da Administração Pública.....	125
k.	Os Desafios e as Limitações da CFP no Seu Papel na Administração Pública	129
CAPITULO IV: PARA ONDE SE DIRIGE A FUNÇÃO PÚBLICA DE TIMOR-LESTE		134
A.	POLITIKA DE REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	134
1.	Reforma já Implementadas	135
2.	Análise Breve da Situação Atual da Função Pública	136
B.	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS e ESTRATÉGIAS	136
1.	Estratégias de Desenvolvimento do PECFP 2015-2030	137
2.	Missão da CFP	137
3.	Visão Estruturantes	138
a.	Estratégias da CFP: Os 5R ^{’s} e os 15 Objetivos Específicos e as Estratégias.....	138
b.	O 5R ^{’s} , os 15 Objetivos Específicos e as Estratégias do PECFP.....	139
c.	A Apresentação dos 5R ^s e OE ^s	140
4.	A Implementação do Plano Estratégico da CFP 2015-2030.....	151
5.	Monitorização e Controlo da Implementação do PECFP 2015-2030.....	151
CAPITULO V: COMO VAMOS LA CEGAR		152
A.	A Implementação do PECFP: Direção, Gestão Execução, Monitorização e Avaliação.....	152
B.	Estratégia de Divulgação do PECFP	154
C.	Quadro e Sistema de Monitorização e da Avaliação do PECFP	154
1.	Plano de Medio Prazo	155
2.	Sistema de Monitorização e Acompanhamento	155
3.	Competências dos Diregentes do Setor Público do Futuro	159
4.	Valores, Qualidade Essenciais e Questões Culturais	159
5.	Resistências à Mundaça: O Serviço Público do Futuro	161
6.	A Liderança.....	163
ANEXUS:		
Roteiro e Referências dos Resultados Esperados do PECFP.....		164
Enquadramento de Estratégias, Resultados e Recursos		165

Índice de Esquemas

Quadros		Página
Esquema 1	: Definição dos 5Rs	2
Esquema 2	: A Estrutura Lógica do PE CFP 2015-2030.....	3
Esquema 3	: Os Valores da Função Pública	12
Esquema 4	: A Estrutura Orgânica do MNEC.....	127
Esquema 5	: A Estrutura Orgânica da CFP	128
Esquema 6	: As Etapas Estratégicos do PECFP 2015-2030.....	138
Esquema 7	: Mudanças Internas e Externas por a Implementação das Estratégias do PECFP	139
Esquema 8	: Os 5Rs e os 15 OEs do PECFP 2015-2030	140
Esquema 9	: A Interligação dos 5Rs e os 15 OEs do PECFP 2015-2030	142
Esquema 10	: A Esquema de visualização, a definição da metodologia do envolvente do PECFP 2015-2030	157

Índice de Quadros

Quadros		Página
Quadro 1	:Disposições Legais sobre a Criação da Função Pública no período da UNTAET	5
Quadro 2	:Sucessivas Reformas da Administração Pública ocorridas desde 2002	7
Quadro 3	:Os mandatos da Comissão da Função Pública (CFP) RDTL	7
Quadro 4	:Os quatro motivos fundamentais para o crescimento de número de funcionários durante os últimos anos.....	9
Quadro 5	:Princípios Gerais da Administração Pública	10
Quadro 6	:Compete à Comissão em Relação a todo o Sector Público	10
Quadro 7	:Os Princípios e Valores da Administração Pública	11
Quadro 8	:Política das Prioridades do Programa e os Resultados Atingidos do I ao III Governo Constitucional 2002-2007	14
Quadro 9	:Programas Prioritários e Resultados Atingidos do V e VI Governo Constitucional da RDTL de 2012-2017	16
Quadro 10	:Objectivos de Desenvolvimento Sustentavel (ODS)	22
Quadro 11	:Tipos de Serviços Potenciais da Função Pública.....	28
Quadro 12	:Metas do Setor da Saúde do PEDN	44
Quadro 13	:A Análise dos Resultados Alcançados Contra as Metas Estabelecidos do Setor da Saúde.....	48
Quadro 14	:Análise Etária dos Funcionários do Ministério da Saúde.....	49
Quadro 15	:Metas do Setor da Educação do PEDN	53
Quadro 16	:Alguns Indicadores Chaves do Ensino Pré-Primária, Primária, Secundária e Técnico Vocacional	59
Quadro 17	:A Análise de Taxas de Estudantes contra Professores de Ensino Pre-Primária, Primária, Secundária e Técnico Vocacional de 2010, 2015, e 2016/2017	62
Quadro 18	:A Visão do Setor da Agricultura no PEDN	65
Quadro 19	:Indicadores Chaves de Recursos Humanos requeridos e os Desafios do Setor da Agricultura	68
Quadro 20	:Visão e Misão do Setor da Justiça do PEDN.....	70
Quadro 21	:Metas do PEDN sobre Autores Profissionais de Justiça.....	77
Quadro 22	:A Visão e Missão do PEDN sobre a Área de Transporte e Telecomunicação	88
Quadro 23	:Decreto-Lei sobre Capacitação de Funcionários Públicos	108

Índice de Tabelas

Tabelas		Pagina
Tabela 1	:Números dos funcionários públicos da ETTA por níveis e sexos, 2002.	6
Tabela 2	:Nações onde Timor-Leste tem Missões Diplomáticas	24
Tabela 3	:Embaixadas e Consulados de Timor-Leste	24
Tabela 4	:Crescimento Populacional durante 14 anos (2004 -2016)	25
Tabela 5	:Nações onde Timor-Leste tem Missões Diplomáticas	26
Tabela 6	:A Taxa do Crescimento Exponencial da População de Timor-Leste	26
Tabela 7	:A Evolução da Esperança de Vida em Timor-Leste	26
Tabela 8	:O Crescimento da População de Timor-Leste durante 20 anos, 2010 a 2030.....	27
Tabela 9	:A Evolução do Número Racional da População Contra o Número dos	30
Tabela 10	:Desempregados a Procura de Emprego Registados na SEPFOPE	31
Tabela 11	:População Rural-Urbana do Censo de 2004, 2010 e de 2015	35
Tabela 12	:Migração da População dos Municípios para Dili de 2004 a 2010	36
Tabela 13	:Razões para Migração à Dili em 2010 de Acordo com o Censo de 2010	37
Tabela 14	:Razões da Migração para Dili de acordo com o Censo de 2015	37
Tabela 15	:Distribuição Número de Migrantes por Grupo de Idade	37
Tabela 16	:Comparação dos Indicadores Chaves das Dimensões de Pobreza de 2007 e 2014.41	
Tabela 17	:Indicadores Chaves do Desenvolvimento Humano em Timor-Leste	42
Tabela 18	:Indicadores de Ganhos no Setor da Saúde.....	44
Tabela 19	:Total Actual de Funcionários do Ministério da Saúde	45
Tabela 20	:Total Funcionários do Ministério da Saúde do Regime de Profissionais da Saúde	46
Tabela 21	:A Evolução de Profissionais de Saúde nos Últimos Cinco Anos.....	46
Tabela 22	:Funcionários do Ministério da Saúde sob o Regime dos Profissionais de Saúde....	47
Tabela 23	:Estrutura Etária dos Funcionários do Ministério da Saúde	49
Tabela 24	:Estrutura de Antiguidade dos Funcionários do Ministério da Saúde.....	51
Tabela 25	:A Situação da Habilitação Literária dos Funcionários do ME	54
Tabela 26	:Funcionários Públicos ocupantes de Cargos de Direção e Chefia do ME.....	55
Tabela 27	:Funcionários Públicos Ocupantes de Cargos de Direção e Chefia da UNTL	55
Tabela 28	:Distribuição de Funcionários Públicos do Regime dos Professores e Regime de Docentes.....	55
Tabela 29	:Distribuição dos Funcionários Públicos do ME por Grupos de Etária.....	57
Tabela 30	:Distribuição dos Funcionários Públicos da UNTL por Grupos de Etária.....	58
Tabela 31	:A Comparação do Rácio de Estudantes contra Professores dos Níveis do Ensino Pre-Primário, Primário e Secundário de 2010, 2015 e 2016/2017.	58
Tabela 32	:A Distribuição de Antiguidade de Trabalho dos Funcionários de Regime Geral De Carreira do Ministério da Educação.....	61
Tabela 33	:A Distribuição de Antiguidade dos Funcionários Públicos do Regime dos Professores	63
Tabela 34	:Dados Pessoais do MAP do SIGAP por Categoria.....	65
Tabela 35	:Número de Funcionários Públicos por Categoria do Regime Especial dos Professores do MAP	66
Tabela 36	:Número de Extencionistas por Município do MAP.....	66
Tabela 37	:Número de Cargos de Direção e Chefia do MAP.....	66
Tabela 38	:Situação Habilitação Literária dos Funcionários do MAP	67

Tabela 39	:Estrutura Etária dos Funcionários do MAP	67
Tabela 40	:Resultados da Formação Centro de Formação Jurídico desde 2004 a 2017.....	72
Tabela 41	:Projeção de Juizes e Oficiais de Justiça dos Tribunais.....	73
Tabela 42	:Distribuição dos Oficiais de Justiça nos Tribunais Distritais e Tribunal de Recurso	74
Tabela 43	:Situação Actual de Defensores Públicos	75
Tabela 44	:Situação Actual de Oficiais de Justiça de Defensoria Pública.....	75
Tabela 45	:Distribuição de Defensores Públicos e Oficiais de Justiça por Grupo de Idade.....	75
Tabela 46	:Distribuição de Procuradores e Oficiais de Justiça por Categoria e Grupos de Idade.....	76
Tabela 47	:Número de Oficiais de Justiça da Procuradoria Geral da República por M/F.....	76
Tabela 48	:Estrutura Etária dos Funcionários do PGR.....	77
Tabela 49	:Estrutura Etária dos Funcionários do Ministério da Justiça.....	78
Tabela 50	:A Situação Actual dos Profissionais de Justiça do Ministérios da Justiça.....	78
Tabela 51	:Distribuição de Oficiais de Justiça do MJ por Categoria e Grau.....	80
Tabela 52	:A Habilitação Literária dos Funcionários do Ministério da Justiça.....	80
Tabela 53	:Os Funcionários Públicos da MOPTC por Grau, M/F e Cargos de Direção e Chefia.....	83
Tabela 54	:Funcionários Públicos da MOPTC por Etária e por Categoria.....	83
Tabela 55	:Funcionários Públicos da MOPTC por Antiguidade de Serviço e por Categoria ...	83
Tabela 56	:A Habilitação Literária dos Funcionários Públicos do MOPTC	84
Tabela 57	:Acesso à Água Potável e Saneamento, e Dono Legítimo de Propriedades em Timor-Leste.....	86
Tabela 58	:A Situação Actual de % da População que Tem Acesso A Água Potável e Saneamento Distribuido por áreas Urbanas e Rurais.....	86
Tabela 59	:A Situação Força de Trabalho de Saneamento do Município Dili	86
Tabela 60	:A Evolução (%) de Total dos Funcionários Públicos Femininos durante os Últimos 15 Anos	94
Tabela 61	:Situação de Funcionários Públicos Femeninos Ocupam Cargos de Direção e Chefias Comparando com Funcionários Masculinos	94
Tabela 62	:O Índice da Média do Crescimento Annual (%) do Macro-Económico de Timor-Leste por Quatro Cenários Propostos	96
Tabela 63	:O Total de Orçamento Geral do Estado e a Sua Execução nos últimos 5 Anos.....	97
Tabela 64	:Formação de Curto Prazo Solicitada por Todas as Instituições Públicas entre 2016 e 2018, da FDCH	100
Tabela 65	:A Situação da População Empregados do Censo 2015, Distribuido por Tipos de Empregos e Áreas Urbanas e Rurais	103
Tabela 66	:A Evolução dos Funcionários Públicos Durante os Últimos 5 Anos Distribuido por Tipos de Contratos e Masculino/Femenino	105
Tabela 67	:Quadro de Pessoal da Função Pública de Timor-Leste Distribuído por Habilitação Literária	107
Tabela 68	:Número de Funcionários Públicos que Participaram em Formação no Estrangeiro durante os Últimos Cinco Anos:.....	108
Tabela 69	:Número de Funcionários Públicos que Obteve Bolsas de Estudo Académico no Estrangeiro de 2011 a 2015.....	108
Tabela 70	:A Evolução do Resultado da Avaliação de Desempenho de Todos os Regimes da Função Pública durante 2012-2015.....	109
Tabela 71	:O Resultado da Avaliação de Desempenho dos Funcionários Públicos do	

	Regime Especial dos Professores do ME e MAP durante 2012-2015.....	110
Tabela 72	:A Situação dos Funcionários Públicos e Agentes da Administração Pública do Regime Geral das Carreira por Diferenteas Graus e dos Diferentes Regimes Especiais	112
Tabela 73	:A Comparação de Tabela Salarial da Função Pública do Decreto-lei 27/2008, de 1 de dezembro e do Decreto-Lei 24/2016, de 29 de junho	113
Tabela 74	:Estrutura Etária dos Funcionários Públicos (M/F) de 31 dezembro de 2016	115
Tabela 75	:A Evolução de Condução e Decisão de Processos Disciplinares e Aplicação de Penas aos Casos da Função Pública nos Últimos Quatro anos - 2013 -2016	120
Tabela 76	:As Legislações da Função Pública.....	122

Índice de Gráficos

Gráfico	Pagina
Gráfico 1	:Projecção do Crescimento da População em Grupos de Idade de 2020 a 2030.27
Gráfico 2	:Ratio do Total da População contra total de Funcionários Públicos.....30
Gráfico 3	:Número dos Funcionários Públicos por Município.33
Gráfico 4	:Distribuição dos funcionários públicos dos diferentes sectores nos.....34
Gráfico 5	:Distribuição da População no Capital dos Municípios em Timor-Leste.....38
Gráfico 6	:Densidade Populacional por Município em Timor-Leste de 2010.....39
Gráfico 7	:O Gráfico No. 23: Indica a Distribuição dos Funcionários Públicos do Ministério da Saúde por Regime de Carreira.45
Gráfico 8	:Distribuição dos Profissionais de Saúde do Ministério da Saúde da Regime Especial de Profissionais de Saúde.46
Gráfico 9	:Funcionários Públicos do Ministério de Saúde são Categorizados sob o Regime Geral da Carreira.50
Gráfico 10	:Funcionários Públicos do MS que ocupam posições de Diretores e Chefes de Departamentos.50
Gráfico 11	:% dos Funcionários Públicos do MS Mantem na Mesma Categoria/Grau em Anos.....51
Gráfico 12	:Distribuição dos Funcionários Públicos do ME do Regime Geral das Carreiras.56
Gráfico 13	:Distribuição dos Funcionários Públicos da UNTL do Regime Geral das Carreiras57
Gráfico 14	:Funcionários Públicos da MJ sob o Regime de Carreira Geral por Grau.....79
Gráfico 15	:Cargos de Direção e Chefiado MJ80
Gráfico 16	:Resultados do Levantamento do Ministério das Finanças em Termos de Capacidade dos funcionários Públicos por Áreas de Administração.....99
Gráfico 17	:A Distribuição dos Funcionários Públicos do IADE por Grau.....101

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

A. Plano Estratégico da Comissão da Função Pública da RDTL

A Comissão da Função Pública da República Democrática de Timor-Leste (RDTL) é uma instituição do Estado para servir o público em geral e, em particular, gerir e supervisionar a gestão dos recursos humanos, incluindo os termos e condições de emprego, no sector público.

A Comissão foi estabelecida no IV Governo Constitucional no dia 15 de julho de 2009¹ como parte integrante da Segunda Reforma da Administração Pública com o objetivo de fortalecer a boa governação no setor da Função Pública. Isto reflete o progresso da transformação da Função Pública e Emprego Público (Civil Service and Public Employment (CISPE)), sob a responsabilidade da UNTAET, para a Direção Nacional da Função Pública, sob a responsabilidade do Ministério da Administração Estatal e Ordenamento Territorial (MAEOT) e, em seguida, para a Comissão da Função Pública.

O Primeiro Mandato da CFP, 2009 – 2014, iniciou-se com o funcionamento da Comissão Função Pública baseado no fundamento do seu mandato como uma instituição independente para a Função Pública, que lida com a gestão de recursos humanos e supervisão. Foi estabelecido um enquadramento regulatório e algumas legislações institucionais e organizacionais chaves como sistema e procedimentos para a gestão de recursos humanos na Função Pública – recrutamento, promoção, nomeação, avaliação de desempenho e Sistema de Informação da Gestão Pessoal (SIGAP) – e alguns serviços básicos ou operacionais na execução do mandato da CFP em si.

O Segundo Mandato da CFP iniciou-se, com a sua tomada de posse realizada em 29 de Maio de 2015, para o período de 5 anos. Considerando a necessidade de alargar o Mandato Constitucional na Administração Pública, operacionalizar o Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional (PEDN) de 2011-2030 e o Programa do Governo sobre a Reforma da Administração Pública. O Segundo Mandato da Comissão da Função Pública tem o seu compromisso de melhorar os serviços prestados ao público. Tendo em conta a CFP desenvolve o seu Plano Estratégico de 2015-2030 com a iniciativa do Segundo Mandato e o apoio técnico da Equipa de Trabalho Técnico do Secretariado da CFP e com o apoio da Embaixada Australia (DFAT – Cardno) relativamente a programa “*Governance for Development*”.

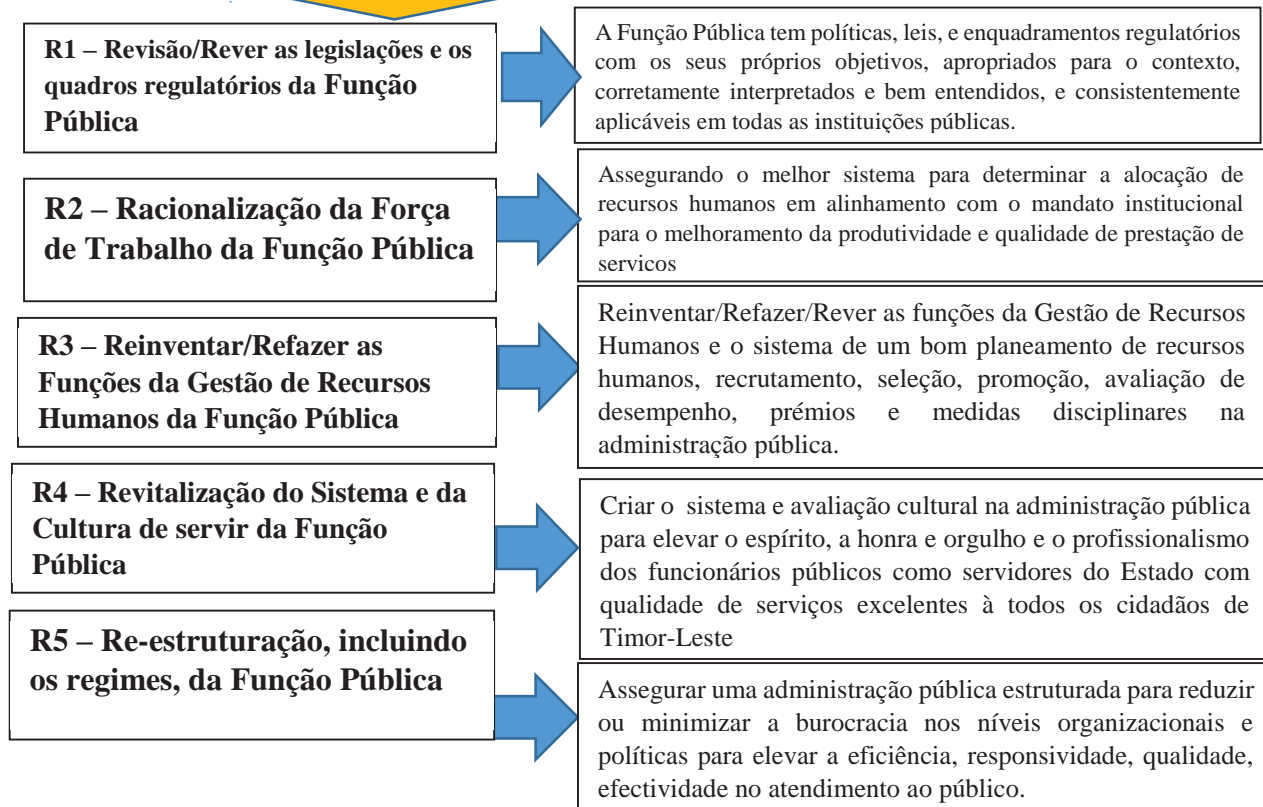
Após da tomada de posse do Segundo Mandato, foram imediatamente formulados os 5 Rs como Visão Estruturantes e 15 Objectivos Estratégicos (15OEs) da CFP, têm sua implementação no âmbito do Plano Estratégico da Comissão nos próximos 15 anos de acordo com o Programa do Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional (PEDN) e o Programa do Governo. Os 5 Rs reflectem intenções filosóficas como se segue:

Schema 1: Definição dos 5Rs

¹ Lei No. 7/ 2009, de 15 de julho, sobre A Comissão da Função Pública

O Plano Estratégico da Comissão da Função Pública está desenvolvido baseado nas 5 Visões Estruturantes (5Rs) e os 15 Objectivos Estratégicos (15 OEs). Os 5 Visões Estruturantes reflectem:

Definição



A elaboração do Plano Estratégico da CFP foi antecedida com varias seminários internos da CFP e culminou com um Seminário Nacional efectuado pela CFP, seminário qual obteve vasta participações de entidades estratégicas do Estado e da Função Pública - quer entidades, académicos, profissionais e políticos – com o objectivo a obtenção de contribuição essencial ao Plano Estratégico da CFP (PECFP).

O Seminário Nacional da Função Pública decorreu nos dias 16-17 de março de 2016, envolvendo aproximadamente 800 participantes, composto por ocupantes de cargos de Direção e Chefia e gestores de toda a Função Pública de Timor-Leste, académicos e parceiros de desenvolvimento, para obter ideias, observações, avaliações, percepções – ambos académicos e pragmáticos – e orientações políticas sobre “*onde é que está a Função Pública de Timor-Leste neste momento?*” O Seminário decorreu de forma participativa, usando o método da *análise das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, designado FOFA = SWOT*, nas discussões para identificar, compreender e caracterizar a situação actual da Função Pública de Timor-Leste. Como preparativos para o seminário nacional, various grupos de trabalho técnico do PECFP sob temas diferentes foram estabelecidas com membros de entidades, académicos e profissionais de todas as instituições do Estado, da Função Pública, e dos Organizações nacionais e internacionais.

No Seminário Nacional foi utilizada a análise FOFA/SWOT, tendo em conta as palestras pelos líderes do Governo, 15 discussões plenárias com áreas temáticas sectorais, nove grupos de discussões com áreas temáticas da Função Pública de Timor-Leste.

Os demais resultado do Seminário Nacional da Função Pública configurados na estrutura lógica do Plano Estratégico da CFP de 2015-2030, a qual pode-se observar no esquema seguinte :

Schema 2: A Estrutura Lógica do PECFP



Após o Seminário Nacional, um grupo de trabalho técnico da CFP para a elaboração do PECFP foi estabelecido e é composto pelo Diretor Geral, Diretores, Chefes de Departamentos, técnicos profissionais, Assessores (nacionais e internacionais). Com base no resultado da análise FOFA/SWOT do seminário nacional, o grupo de trabalho técnico realizou discussões 3 vezes por semana regularmente durante 10 meses para formular o “*Enquadramento de Estratégias, Resultados e Recursos (EdERR)*” e a compilação do documento PECFP.

Para a compilação do PECFP, um dia workshop da CFP foi implementado, o qual envolveu todos os Comissários, Diretores, Chefes de Departamento, Chefes de Unidade, Gabinete do Primeiro-Ministro, Assessores nacionais e internacionais da CFP e todos os funcionários profissionais da CFP para discutir os detalhes do Plano. Do workshop resultaram algumas referências básicas sobre detalhes operacionais do PECFP.

O esboço do *EdERR* foi discutido através de um dia workshop, a nível interno da CFP em junho de 2016. O grupo de trabalho técnico continuou o trabalho, desenvolvendo o *EdER* do Plano Estratégico e finalmente foi feito o lançamento do documento em 15 de julho de 2016, na cerimónia da segunda celebração do Dia Nacional da Função Pública.

CAPITULO II

“Como é a Função Pública da República Democrática de Timor-Leste?”

A. A Gênese da Função Pública da RDTL

Após a maioria da população de Timor-Leste ter votado pela independência a 30 de Agosto de 1999, o Conselho de Segurança das Nações Unidas (CSNU), em consequência do resultado, emitiu uma resolução² a fim de estabelecer uma Administração Transitória das Nações Unidas em Timor-Leste (UNTAET), dotada de responsabilidade de administrar Timor-Leste e com poderes para exercer toda a autoridade legislativa e executiva, incluindo a administração da justiça.

Tendo em conta a Resolução da CSNU n.º 1 272 (1999), a UNTAET emitiu várias normas para o exercício da Administração Pública e da Função Pública de Timor-Leste. Havendo a necessidade de existir um corpo para dirigir e supervisionar a Função Pública, para tal foram emitidas várias resoluções e foi criada a Comissão da Função Pública, tendo sido estabelecida durante o governo da UNTAET como a síntese de regulamentos da UNTAET abaixo:

Quadro 1: Disposições Legais sobre a Criação da Função Pública no Período da UNTAET

Regulamentos da UNTAET para o funcionamento da administração da Função Pública em Timor-Leste:

- Regulamento da UNTAET n.º 3/2000, de 20 de janeiro, sob a tutela da UNTAET prevê o estabelecimento de uma Comissão do Serviço Público composta por 7 (sete) membros, dois (2) dos quais eram peritos internacionais. O Presidente é indicado pelo Administrador Transitório para Timor-Leste, encarregado da supervisão do bom funcionamento da Administração de Timor-Leste.
- Regulamento da UNTAET N.º 07/2002, de 18 de maio, sobre a Estrutura Orgânica do II Governo de Transição de Timor-Leste. O Governo compõe-se de um Ministro-Chefe, um Ministro de Estado, nove (9) Ministros, oito (8) Vice-Ministros, quatro (4) Secretários de Estado, um Inspector Geral do Estado, um Secretário da Comissão de Planeamento, e três (3) Assessores. O n.º1 do artigo 9.º, do Regulamento da UNTAET N.º 07/2002, de 18 de maio, prevê que o “*Ministério da Administração Interna é responsável pela concepção, execução, coordenação e avaliação da política definida e aprovada pelo Conselho de Ministros para as áreas (...) bem como para a função pública, cabendo-lhe igualmente coordenar a actuação da Administração Pública regional ou local (...).*”

O legado da Função Pública do período colonial português (1511-1975) era denominado território ocupado sob Administração portuguesa), de ocupação indonésia (1975 - 1999) e da Administração Transitória das Nações Unidas em Timor-Leste (UNTAET, 1999 - 2002) influenciaram a fase inicial da edificação da Função Pública de Timor-Leste.

A Constituição da RDTL prevê uma Administração Pública de Timor-Leste que “visa a prossecução do interesse público (...)” e está “estruturada de modo a evitar a burocratização, aproximar os serviços das populações e assegurar a participação dos interessados na sua gestão efetiva”³.

²A Resolução No.1272 (1999), de 25 de outubro, para estabelecer a Administração Transitória das Nações Unidas em Timor-Leste (UNTAET).

³ Título VI, artigo 137.º da Constituição da RDTL.

A sequência das mudanças do Governo, após a restauração da independência efectuada em 20 de maio de 2002, provocou alterações na estrutura e gestão Institucional do Estado, tornando as Instituições voláteis e a necessitar de reforma contínua.

Esta volatilidade tem também origem no recrutamento inicial efectuado pela Comissão da Função Pública e do Emprego Público⁴ do Governo da UNTAET. Foram recrutados 1579 funcionários públicos da Administração Transitória de Timor-Leste⁵ até 2000⁶ e em 2001 este número atingia um total de 9 052, continuando a aumentar e tendo atingido o total de 11,214 em março de 2002. Àquela data, o rácio de funcionários por população atingiu o valor de 4,25, sendo que a maioria destes funcionários eram oriundos da Administração Pública do período da ocupação Indonésia e apresentava a seguinte distribuição por níveis:

Tabela 1: Números dos funcionários públicos da ETTA por níveis e sexos, 2002.

Nível	Masculino/Feminino			Porcentagem
	Masculino	Feminino	Total	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nível 1	515	58	573	5.11
Nível 2	722	145	867	7.73
Nível 3	4,248	1,887	6,135	54.71
Nível 4	2,372	598	2,970	26.48
Nível 5	437	69	506	4.51
Nível 6	139	16	155	1.38
Nível 7	8	-	8	0.07
Total	8,441	2,773	11,214	100.00

Fonte: Vicente S. Faria, 2011 p.85

O leque salarial dos funcionários públicos variava do nível 1- US\$85/mês, até ao nível 7-US\$361/mês⁷. No nível 1 incluíam-se os funcionários com menos competências profissionais.

Dos 28 000 funcionários públicos existentes no período da ocupação indonésia apenas uma pequena percentagem dos postos era ocupada por timorenses⁸. Os cargos de Direção e Chefia eram maioritariamente ocupados pelos indonésios. A consequência desta situação foi uma influência de quadros menos capacitados aquando do recrutamento efectuado pela UNTAET.

Constatada esta realidade, realizou-se um encontro de doadores para Timor-Leste que se reuniram em Camberra em junho de 2001 e foi decidido que 80% do montante que seria disponibilizado para a capacitação dos funcionários públicos abrangendo os sete (7) níveis acima mencionados e cobrindo todas as áreas de formação de acordo com as estratégias e objetivos de capacitação⁹.

Apesar de Timor-Leste ser um país novo em situação de pós-conflito, e após o termo da missão de Administração da UNTAET, e com o início do I Governo Constitucional da RDTL que tomou

⁴ *Civil Service and Public Employment (CISPE)*

⁵ East Timor Transitional Administration (ETTA)

⁶ Faria, Vicente S., 2011. *O Desempenho da Administração Transitória das Nações Unidas em Timor-Leste: Um Estudo e análise do Mandato do Conselho de Segurança das Nações Unidas Segundo a Resolução n.1272, de 1999.* Lembah Manah Publishing, Indonesia, pp.81-82.

⁷ Gabinete Primeiro Ministro RDTL, 2016. *Política Governu ba Função Pública no Função Pública husi Perspektiva Planu Estratéjiku Dezenvolvimentu Nacional 2011-2030.* Apresentação da Dra. Carmenéza dos Santos Monteiro, Oficial Ligação para Administração Pública do Gabinete do Primeiro Ministro RDTL durante Seminário Nacional da 16-17 março 2016.

⁸ Faria, Vicente S., 2011. *Opcit*, pp. 83-86.

⁹ Idem.

posse a 20 de Maio de 2002, estabeleceu de imediato as principais etapas de desenvolvimento institucional para prestar serviços ao público. Foram elencadas as principais prioridades e criadas as estruturas orgânicas por forma a dar resposta às necessidades da população e do Estado, tais como a nível do setor social cobre as áreas de saúde, educação e solidariedade social, no setor da economia, política, justiça e direitos humanos, defesa e segurança, a segurança alimentar, infra-estruturas, negócios estrangeiros, e área financeira.

Sucessos no processo de consolidação da paz, durante a crise ocorrido em 2006, dependeu em grande medida pela unicidade de todos os esforços para restaurar a confiança nas instituições do Estado. Para tal foi necessário desenvolver e melhorar sistemas e processos para evitar a politização do serviço público e torná-lo mais sensível e responsável das necessidades das sociedade na prestação de serviços públicos.

Quadro 2: Sucessivas Reformas da Administração Pública Ocorridas desde 2002 na Área de Boa Governação

A criação da Inspeção-Geral do Estado no ano 2000 foi o primeiro passo para garantir a Boa Governação. Em 2004 novos esforços foram verificados com a criação da Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça Consagrada na Lei n.º 7/2004, de 20 de maio. Durante o mandato do IV Governo Constitucional foi decidido o ano 2008 como o ano da Reforma da Administração Pública da RDTL, resultando daqui a criação da Comissão da Função Pública através da Lei n.º 7/2009 de 15 de julho e da Comissão Anti-Corrupção Lei n.º 8/2009, de 15 de julho. Posteriormente, através da Lei n.º 9/2011, de 17 de agosto foi criada a Câmara de Contas sob a tutela do Tribunal de Recurso. O Governo criou ainda a Agência de Desenvolvimento Nacional (ADN) e a Comissão Nacional de Aprovisionamento (CNA) para assegurar a monitorização e a fiscalização dos projetos de infra-estruturas. Por fim mas não menos importante foi criado o Portal da Transparência com a intenção de garantir a Boa Governação.

Agência de Desenvolvimento Nacional (ADN)¹⁰; Comissão Nacional de Aprovisionamento (CNA)¹¹

Do I até ao III Governo Constitucional existia a Direcção Nacional da Função Pública (DNFP) integrada na estrutura orgânica do Ministério da Administração Estatal e Ordenamento Territorial (MAEOT), para gerir e supervisionar a Função Pública. Posteriormente foi criado o Secretariado da CFP que viria a ser estabelecida em julho de 2009 com a responsabilidade de gerir e supervisionar os recursos humanos em coordenação e co-gestão com as instituições do Governo, bem como dos outros pilares do Estado.

Quadro 3: Os mandatos da Comissão da Função Pública (CFP) RDTL

“Entre estas funções está a de tomar decisões, dar orientações, estabelecer parâmetros, desenvolver políticas e procedimentos, aplicar penalidades e apreciar recursos, em relação ao sector público. A Comissão ainda agirá como conselheira do Governo para obter a máxima eficiência e eficácia no Sector Público e na gestão e desenvolvimento dos respectivos recursos humanos”.

Fonte: Lei n.º 7/2009, de 15 de julho

No 1º mandato da Comissão da Função Pública, durante o período de 2009-2014, foram lançados com sucesso os alicerces da Gestão de Recursos Humanos no setor público, apesar das dificuldades enfrentadas e relacionadas com o facto de ser um país novo, com recursos humanos limitados e com fraca qualificação, para exercer as suas funções e prestar serviços de qualidade ao público.

¹⁰ Decreto-Lei n.º 11/2011, de 23 de março.

¹¹ Decreto-Lei n.º 14/2011, de 30 de março.

B. A Estrutura da Função Pública de Timor-Leste

A Função Pública tem como base o Estatuto da Função Pública¹². Segundo a Constituição da RDTL, é da competência do Parlamento Nacional legislar sobre o regime geral da Função Pública e o estatuto dos funcionários públicos. A Constituição assegura ainda que o Parlamento Nacional pode autorizar o Governo a legislar sobre estas matérias.

Na lei estão definidos os requisitos para integrar a Função Pública, a relação de trabalho, os deveres e direitos dos funcionários públicos e agentes da Administração Pública, a estrutura de carreira e o regime disciplinar.

O Estatuto da Função Pública autorizou o Governo a regulamentar uma série de assuntos relevantes sobre a estrutura e o desenvolvimento da Função Pública, incluindo as carreiras do Regime Geral e os Regimes Especiais, o recrutamento, a avaliação de desempenho, as licenças e faltas, e outros termos e condições de emprego na Função Pública. Quanto à sua estrutura, a Função Pública abrange funcionários públicos, entendidos como aqueles recrutados e nomeados para uma função permanente, e agentes da Administração Pública, não sendo funcionários públicos, são contratados a termo certo para desempenhar funções tipicamente públicas.

Os funcionários públicos estão repartidos entre carreiras do Regime Geral e Carreiras Especiais. No Regime Geral¹³, estão previstas 4 categorias de carreira, com base na complexidade de responsabilidade: técnico superior, técnico profissional, técnico administrativo e assistente, bem como os cargos em comissão de serviço de Direção e Chefia.

Por ocasião da sua criação, uma carreira especial deve ser justificada pela especialidade da sua área funcional, necessidade de estrutura e desenvolvimento próprios, sujeição a deveres funcionais especiais e requisitos adicionais de formação profissional ou habilitação académica. As carreiras especiais em vigor em 2016 incluem o pessoal do Parlamento Nacional, pessoal da Presidência da República, funcionários da PDHJ, oficiais de justiça, profissionais da saúde (médicos, enfermeiros, parteiras e técnicos aliados de saúde), notários e conservadores, guardas prisionais, inspetores do trabalho, Especialistas Anticorrupção, Polícia Científica e de Investigação Criminal, docentes universitários, docentes, estruturas de pré-desconcentração, gestores municipais e auditores da Câmara de Contas.

C. A Magnitude da Função Pública de Timor-Leste

Baseia-se no SIGAP de 31 de dezembro de 2015, integram o Regime Geral das carreiras 18,829 funcionários, os regimes especiais 15,061 funcionários e estão em vigor 4 294 contratos de trabalho de agentes da Administração Pública, no total de 33,890¹⁴. Os primeiros estudos sobre o total da Função Pública apontavam para um número de 12 000 funcionários, o que à época da Administração Transitória das Nações Unidas, no ano de 2001, correspondia a 1,5% da população¹⁵, então estimada em 800,000 habitantes. A Função Pública beneficiou de acentuado crescimento nos últimos anos, em razão de quatro fatores fundamentais:

¹² Lei n.º 8/2004, de 16 de junho, alterada pela Lei n.º 5/2009, de 15 de julho, sobre o Estatuto da da RDTL.

¹³ Decreto-Lei n.º 27/2008, de 11 de agosto, alterado pelo Decreto-Lei n.º 20/2011, de 8 de junho, sobre o Regime Geral das Carreiras e dos cargos de Direção e Chefia da da RDTL.

¹⁴ Dados do SIGAP a 31 de dezembro de 2015

¹⁵ Government Employment And Pay In Global Perspective: A Selective Schiavo-Campo et all – World Bank

Quadro 4: Os quatro motivos funda mentais para o crescimento de número de funcionários durante os ultimos anos

- 1) *Os recrutamentos de pessoal autorizados pela discussão e aprovação anual do Orçamento do Estado, com a conseqüente criação de novas vagas na Função Pública;*
- 2) *A política de conversão de cerca de 11 767 contratados temporários em funcionários públicos permanentes, autorizada pelo IV Governo Constitucional;*
- 3) *A submissão a contrato de trabalho de cerca de 4 000 dos chamados professores “voluntários”, nas escolas básicas e escolas filiais do Ministério da Educação;*
- 4) *A criação de carreiras especiais para setores da Função Pública e o respetivo recrutamento de pessoal.*

Tendo em consideração que a população atual de Timor-Leste, é de cerca de 1 167 242 habitantes¹⁶, o número de funcionários públicos permanentes corresponde a 3,35% da população, ou 3,35 funcionários públicos por cada 100 habitantes, o que representa uma situação compatível com os países vizinhos da Ásia. Segundo estudos do Banco Mundial, a média na Ásia é de 2,6%, e estes estudos demonstram ainda que a média da Ásia é a segunda menor do mundo¹⁷.

D. O Funcionamento da Comissão da Função Pública de Timor-Leste

A gestão dos recursos humanos na Função Pública é compartilhada entre a Comissão da Função Pública, as linhas ministeriais e agências autónomas. Recentemente havia nas linhas ministeriais uma direção ou equiparado de recursos humanos, cabendo a um departamento dentro da Direção Nacional de Administração e Finanças realizar tarefas de controlo e cadastro de pessoal, tais como registo de assiduidade e concessão de licenças.

Por iniciativa da Comissão da Função Pública, os Ministérios e as agências autónomas começaram a incluir nas suas orgânicas o cargo de diretor de Recursos Humanos, até que, por decisão do Governo todas as Instituições públicas passariam a ter um gestor de Recursos Humanos.

Muitas das atividades de Recursos Humanos são ainda executadas pela Comissão da Função Pública, na medida em que a direção dos Recursos Humanos nas linhas ministeriais e nas agências autónomas ainda se encontram na fase de capacitação dos seus Recursos Humanos. A Comissão da Função Pública em parceria com o INAP tem contribuído para a formação de gestores de Recursos Humanos e a disseminação de Leis e Regulamentos relativos à area.

Na medida em que as direções de Recursos Humanos demonstram progressão nas capacidades, mais atividades de Gestão de Recursos Humanos serão delegadas às linhas ministeriais e agências autónomas. O objetivo da Comissão da Função Pública é que a maioria dos procedimentos de Gestão de Recursos Humanos seja realizada e registada nas direções de Recursos Humanos de cada Ministério e agências autónomas, restando à Comissão da Função Pública tomar decisões, dar orientações, estabelecer parâmetros, desenvolver políticas e procedimentos, aplicar penalidades e apreciar recursos, em relação ao setor público e desempenhar funções de conselheira do Governo.

E. Princípios e valores da Função Pública de Timor-Leste

E 1. A Administração Pública da RDTL

¹⁶ Direção-Geral de Estatística Ministério das Finanças RDTL, 2015. *Census 2015*.

¹⁷ Government Employment and Pay In Global Perspective: A Selective Schiavo-Campo et all – World Bank

A Administração Pública de Timor-Leste é guiada pelo princípio da prossecução do interesse público, organizada por forma a evitar a burocracia, aproximando os serviços dos cidadãos e para assegurar a participação de todos os intervenientes na sua gestão. No artigo 137.º da Constituição da RDTL estão consagrados os princípios gerais da Administração Pública de Timor-Leste, a saber:

Quadro 5: Princípios Gerais da Administração Pública

1. A Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legítimos dos cidadãos e das instituições constitucionais.
2. A Administração Pública é estruturada de modo a evitar a burocracia, aproximar das populações serviços e assegurar a participação dos interessados na sua gestão efectiva.
3. A Lei estabelece os direitos e garantias dos administrados, designadamente contra actos que lesem os seus direitos e interesses legítimos.”

Fonte: Artigo 137.º da Constituição da RDTL

A este propósito, S. Ex^a o Primeiro-Ministro da RDTL, Sr. Rui Maria de Araújo refere:

“(…) *administrasaun públika: entendimentu amplu no entendimentu restritu. Iha ninia entendimentu amplu administrasaun publika refere ba Estadu ne’e rasik, katak, orgaun ka entidade lubun ida ho Função atu hala’o atividade administrativa, hodi kumpri finalidade ka objetivu estadu nian. Iha sentidu amplu ida ne’e, inklui tantu função politika, ne’ebé utiliza hodi defini politika governasaun nian, nune’e moos função administrativa, ka função hodi ezejuta politika governasaun. Iha ninia entendimentu restritu, pelu kontráriu, administrasaun públika refere liu ba atividade administrativa, katak Estadu iha asaun (ka wainhira halo asaun), Estadu iha ninia forma administrativa. Iha sentidu restritu ida ne’e, administrasaun públika la inklui função politika, maibé limitadu ka restritu ba ninia função atu ezejuta politika. Entendimentu restritu ne’e juridicamente hamosu ordem rua: Ordem Demokrátika (tamba ordem ida ne’e liu husi prosesu selesaun demokrátika) ne’ebé iha mandatu atu defini politika no superintende implementasaun politika hirak ne’e, no Ordem Burokrátika, ne’ebé iha mandatu atu implementa politika, ka tau politika hirak ne’e iha prátika*¹⁸.”

Nesta linha de pensamento o Parlamento Nacional aprovou a Lei n.º 7/2009, de 15 de julho, que cria a Comissão da Função Pública, sendo esta composta por três Comissários indicados pelo Governo, que indica também de entre os três o Presidente, e os outros dois são eleitos pelo Parlamento Nacional, para um mandato de cinco anos. A Comissão da Função Pública é também composta por um Secretariado de apoio. A lei define competências abrangentes para a CFP, nomeadamente:

Quadro 6: Compete à Comissão da Função Pública em Relação a todo o Sector Público

- “Compete à Comissão em relação a todo o Sector Público:
- a) Garantir que o recrutamento dos trabalhadores decorra de processo selectivo com base no mérito;
 - b) Promover o respeito pelo código de ética previsto no Estatuto da Função Pública;
 - c) Promover uma cultura de melhoramento contínuo e gestão do desempenho;
 - d) Aperfeiçoar a gestão e administração do planeamento, desempenho organizacional e as práticas de força de trabalho;
 - e) Garantir o desenvolvimento de capacidades e a formação profissional;
 - f) Desenvolver e implementar estratégias de gestão e planeamento da força de trabalho;
 - g) Rever assuntos relativos à gestão e desempenho dos serviços do Sector Público;
 - h) Instaurar, conduzir e decidir processos disciplinares e aplicar as respectivas penas;
 - i) Decidir os recursos e decidir sobre a reabilitação;
 - j) Aconselhar o Governo sobre a remuneração e os termos e condições de emprego e respectivos benefícios;
 - k) Aconselhar os titulares dos órgãos do Estado em assuntos relativos ao sector público;
 - l) Realizar outras actividades previstas na lei.”

Fonte: Lei n.º 7/2009, de 15 de julho

¹⁸ Gabinete Primeiro Ministro da RDTL, 2016. Discurso de S. Ex^a o Primeiro-Ministro da RDTL, Rui Maria de Araújo por ocasião da Abertura do Seminário Nacional da Função Pública da RDTL, 16-17 de março de 2016.

A Administração Pública precisa responder de forma eficaz à evolução das funções do Estado e para isso deve contar com funcionários competentes, empenhados nos processos de modernização, e reter e utilizar os melhores recursos humanos disponíveis em diferentes áreas.

A promoção da integridade na Função Pública tem um papel de destaque no trabalho da Comissão da Função Pública. Integridade significa tratar com seriedade e responsabilidade as expectativas da população, prestando um bom serviço ao público, que atenda às necessidades da coletividade, com zelo, eficiência e retidão.

Para promover a integridade, a Comissão da Função Pública trabalha para desenvolver a cultura de legalidade na Função Pública, ou seja, promover e consolidar a tendência da integridade e honestidade dos funcionários e agentes da Administração Pública e promover a confiança e o apoio dos cidadãos na Administração Pública e no profissionalismo dos seus funcionários e agentes.

A aplicação dos princípios constitucionais da Administração Pública e dos princípios da Função Pública permitem deduzir os valores da Função Pública. Os valores são crenças profundamente enraizadas que influenciam as atitudes, as ações e as escolhas que se fazem e as decisões a tomar, são a identidade da Função Pública. Integram os valores da Função Pública:

Quadro 7: Os Princípios e Valores da Administração Pública

- A igualdade de todos os utentes perante a Administração na prestação do serviço público;
- A proibição de qualquer forma de discriminação de origem, raça, género, deficiência, religião ou opiniões políticas;
- A imparcialidade e equidade no processo da prestação do serviço público, que não admite favoritismos ou familiarismos;
- A continuidade na prestação do serviço público em quaisquer circunstâncias e a sua adaptação às necessidades dos utentes;
- Profissionalismo e ética na prestação dos serviços públicos pelos funcionários e agentes do Estado;
- A institucionalização de uma cultura de responsabilidade, integridade, e transparência na prestação de contas na Função Pública e o uso eficaz, eficiente e responsável dos recursos públicos.

A Lei da Função Pública ¹⁹ fornece base legal para uma Administração Pública forte em Timor-Leste cabendo à Comissão da Função Pública assegurar e reforçar os princípios e valores da Administração Pública .

E.2 Visão, Missão e Valores da Comissão da Função Pública

O Plano Estratégico da CFP, tem por base um conjunto de valores incorporados na Constituição da República Democrática de Timor-Leste, no Plano Estratégico de Desenvolvimento de Timor-Leste 2011-2013, no Programa do VI Governo Constitucional e nos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio, com impacto na Administração Pública. Estes valores refletem as aspirações dos cidadãos, dos funcionários e agentes da Administração.

“A boa governação e um sector público profissional, capaz e eficaz são condições essenciais para a prestação de serviços públicos e para implementar o Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional. O sector público em Timor-Leste será fundamental para a construção da confiança no governo, que é um pré-requisito na construção da Nação.

¹⁹ Lei n.º 8/2004, de 16 de junho, alterada pela Lei n.º 5/2009, de 15 de julho.

*O nosso sector público também será o principal condutor do crescimento económico no curto e médio prazo, e estabelecerá as bases para o progresso da nossa Nação, através do desenvolvimento dos nossos Recursos Humanos e da gestão do nosso programa de infraestruturas.*²⁰

E.2a. Valores Fundamentais:

Eficiência, transparência, responsabilidade, qualidade, eficácia, mérito, desempenho, profissionalismo, equidade e imparcialidade. São estes os valores que proporcionarão à Comissão da Função Pública um trabalho eficiente e eficaz e com alta capacidade de elaboração e implementação de políticas.

O Plano Estratégico da CFP tem por base a visão estratégica da Comissão da Função Pública sendo que esta visão orientará as linhas de ação da Comissão da Função Pública, bem como os seus objetivos, ao longo da sua implementação.

Esquema 3: Os Valores da Função Pública



E.2b. Visão Estratégica:

Um funcionalismo público eficiente, eficaz, responsável e com capacidade para a prestação de serviços de alta qualidade no interesse do Povo de Timor-Leste.

E.2c. Objetivos:

Para além dos objetivos definidos no artigo 4.º da Lei n.º 7/2009, de 15 de julho, “São objetivos da Comissão, garantir:

- a) *Um Sector Público imparcial, baseado no mérito e com altos padrões de profissionalismo e integridade;*
- b) *Que o Sector Público preste serviços de qualidade ao Estado e ao povo timorense;*
- c) *Uma gestão eficiente, efectiva e económica do desempenho do Sector Público;*
- d) *O tratamento justo e adequado para os funcionários públicos, agentes da Administração Pública e demais trabalhadores do Sector Público;*
- e) *O desenvolvimento das lideranças e a inovação no Sector Público.”*

Foi possível definir os grandes objetivos da instituição para o período de tempo compreendido entre 2015 e 2030 e que visam dar resposta ao atingimento das metas.

²⁰ RDTL, Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional de Timor-Leste 2011-2030

E.2d. Visão

Uma Função Pública, eficiente, eficaz, responsável e com elevados padrões de qualidade na prestação de serviços ao público.

E.2e. Missão da Comissão da Função Pública

Consagrada na Lei n.º 7/2009, de 15 de julho, a Missão da Comissão da Função Pública tem por Missão “*garantir uma Função Pública politicamente isenta, imparcial, baseada no mérito, com elevados padrões de profissionalismo e que possa prestar serviços de qualidade ao Estado e à população de Timor-Leste.*”

Desta forma, foi possível especificar a Missão da Comissão da Função Pública através de uma análise de futuro que abrange as inevitáveis mudanças em termos populacionais, ambientais, institucionais e tecnológicas. Concretamente, a Missão da Comissão da Função Pública, nos próximos quinze anos, é a que a seguir se apresenta:

- Assegurar uma Função Pública politicamente neutra através de decisões imparciais e com base no mérito;
- Assegurar uma força de trabalho com acesso ao desenvolvimento profissional por forma a alcançar uma prestação de serviços de alta qualidade.
- Criar uma cultura de desempenho profissional elevado, para assegurar a aficiência, eficácia e uma gestão económica dos Recursos Humanos e materiais.
- Assegurar um atendimento justo e apropriado na Função Pública.
- Assegurar estratégias de liderança e encorajar a inovação na prestação de serviços ao público.

Para tal contaremos com o envolvimento de todas as instituições públicas, com os nossos recursos humanos, materiais e financeiros e com o apoio dos parceiros de cooperação. Para além destas, o apoio político do nível alto constitui um fator determinante.

A visão e a missão da Comissão da Função Pública, constituem assim, uma tentativa de responder aos problemas identificados na Função Pública, que resultou da análise da informação contida no Capítulo anterior, no âmbito de melhoramento do desempenho da Função Pública.

CAPÍTULO III

ANÁLISE SITUACIONAL: “*Onde a Função Pública de Timor-Leste Está Neste Momento?*”

A. O Panorama Político da Reforma na Função Pública (Transformação do Paradigma Nacional)

O Paradigma da transformação na reforma da Função Pública tem realizado de acordo com as respectivas mudanças do Governo de Timor-Leste a partir do I até ao VI Governo Constitucional. Esta transformação está explicada no matrix a seguir com o panorama político da reforma na Função Pública, incluindo a sua política e a prioridade chave do programa de desenvolvimento relevante à Função Pública, sob a tutela de cada Governo Constitucional desde a restauração da Independência em 2002.

1. As Prioridades do I ao III Governo Constitucional Referente ao Programa de Desenvolvimento na Função Pública e os Resultados Atingidos durante 2002-2007.

O I ao III Governo Constitucional (O Governo do Partido da Fretilin) constituído pela maioria absoluta, eleito com 55 cadeiras do número total de 88 cadeiras na Eleição da Assembleia Constituinte de 2001 pelo Partido da Fretilin. A tabela abaixo demonstra algumas prioridades chaves do programa e os resultados atingidos na Função Pública pelo Primeiro a Terceiro Governo Constitucional de 2002 – 2007:

Quadro 8: Política das Prioridades do Programa e os Resultados Atingidos do I ao III Governo Constitucional 2002-2007.

O Governo: O Primeiro ao Terceiro Governo Constitucional (2002 – 2007)
<p>A Composição do Governo: <i>O Primeiro Governo Constitucional: O Primeiro Ministro, Marie Alkatiri, é apoiado por 10 Ministros, 12 Vice –Ministros e 9 Secretários de Estado²¹.</i></p> <p><i>O Segundo Governo Constitucional: Reajustamento em 2006, criando uma Segunda (2) Estrutura Orgânica do Governo Constitucional: O Primeiro Ministro, José Ramos Horta, é apoiado por dois (2) Vice – Primeiro Ministros, 14 Ministros, 13 Vice-Ministros e 8 Secretários de Estado ²².</i></p> <p><i>O Terceiro Governo Constitucional: Em Junho 2007, o Governo foi reestruturado para a criação do Terceiro (III) Governo Constitucional. O Primeiro Ministro, Estanislau da Silva, é apoiado por um Vice-Primeiro Ministro, 15 Ministros, 8 Vice-Ministros e 9 Secretários de Estado²³</i></p>
Prioridades do Programa e os Resultados Atingidos

²¹ Decreto-Lei No.3/2002, de 20 de setembro

²² Decreto-Lei No. 13/2006, de 9 de agosto

²³ Decreto-Lei No. 4/2007, de 20 de junho.

- Plano de Desenvolvimento Nacional 2002-2007 aprovado e foi implementado;
- Desenvolvimento Institucional:
 - Estabelecimento da estrutura orgânica das instituições em quatro pilares do Estado.
 - Estabelecimento das instituições independentes: A Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça (PDHJ)²⁴ em 2004, Inspeção Geral do Estado (IGE) em 2002, Autoridade Bancária e de Pagamentos (ABP) em 2001.
- Opções para Descentralização : Estudo das Opções de descentralização em 2003; Enquadramento de Estratégias da Descentralização Parte I 2006;
- Definição da extensão e limites marítimas do território e exclusivamente a zona económica e direitos de Timor-Leste na zona contingente e continental (Fronteiras Marítimas do Território da República Democrática de Timor-Leste)²⁵
- Estabelecimento do Fundo Petrolífero e outros Tratados do Mar de Timor²⁶.
- Ratificação das Convenções Internacionais e Tratados : Convenção sobre a Eliminação e Discriminação contra a Mulher (CEDAW), e outros.
- O Término do Governo de Transição, Missão da UNTAET.
- Regresso dos Refugiados de Timor Ocidental;
- Modificação de fiscal e sistema de taxas
- Estabelecimento do sistema de informação electrónica /rádio televisão²⁷

Reforma da Administração Pública

A aprovação e a promulgação da Lei No 8/2004, de 16 de junho sobre o Estatuto da Função Pública de Timor-Leste (a criação da Administração Pública em Timor-Leste); o estabelecimento do Instituto Nacional da Administração Pública (INAP), transformação da Academia de Função Pública; A criação do Sistema de Informação da Administração do Pessoal (PMIS)²⁸; A Transformação da Função Pública e Funcionalismo Público (CISPE) para Direção Nacional da Função Pública; A Política do Ministério da Saúde de RDTL sobre a colocação de 1 médico, 2 enfermeiros, 2 parteiras e 2 assistentes enfermeiros para cada Suco; O Programa da Merenda Escolar do Ministério da Educação da RDTL; Programa das Escolas Amigáveis; Formação dos Professores para qualidade de educação; Aprovação do Regime Jurídico de Aprovisionamento e a sua entrada em vigor²⁹; Reconstrução das Escolas (Primeira Fase) em Educação, Saúde, Justiça, setores Agrícolas e outros setores da Função Pública; manutenção, equipar fisicamente e desenvolver ou aumentar as necessidades do sector de Educação; o Currículo (Transição) para todos os graus de ensino e Educação Terciária³⁰; Estabelecimento do sistema judicial incluindo o sistema judicial de magistraturas³¹.

²⁴ Lei No 7/2004, de 20 de maio.

²⁵ Lei No. 7/2002, de 20 de setembro.

²⁶ Lei No. 13/2005, de 20 de fevereiro

²⁷ Lei No. 2/2003, de 24 de dezembro

²⁸ O Sistema Integrado da Gestão de Administração Pública (SIGAP) tem por objetivo monitorizar e controlar o pagamento, avaliação e progressão da carreira dos Funcionários Públicos de Timor-Leste.

²⁹ O Regime Jurídico de Aprovisionamento foi aprovado²⁹ com o Decreto-Lei No. 10/2005, de 21 de novembro, o Decreto-Lei estabelece uma norma essencial do Estado cujos regulamentos são para aquisições de bens/materiais e serviços ao Estado.

³⁰ O currículo (transição) para todos os graus de ensino, ensino Pre-Primário ao ensino Terciário até o ano de 2008 sem uma base legal para Educação (utilizava simplesmente referências do sistema da educação da Indonésia, Portugal e outras Nações).

³¹ Lei No. 8/2002, de 9 de setembro.

O Governo de Aliança Maioria Parlamentar (AMP) 2007-2012 sucedidamente ergueu um fundamento sólido que tornará Timor-Leste uma futura Nação com um rendimento categorizado em Estado de Renda Média-Alta previsto para 2030 através do ambicioso programa de estratégias e reformas elaborado no Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional para 2011-2030. Embora muitos dos programas fossem atingidos desde a inserção do plano, ainda faltam muitos para atualizar nos próximos 20 anos, incluindo esforços para a reforma e o melhoramento da qualidade de prestação de serviços públicos à População de Timor-Leste.

2. Os Programas Prioritários da Função Pública e os Resultados Atingidos no V e VI Governos Constitucionais da RDTL 2012-2017

O V Governo Constitucional é formado pela coligação de 3 partidos – CNRT, PD e Frente Mudança – liderado por Kairala Xanana Gusmão como Primeiro-Ministro e apoiado por S. Exa. Sr. Fernando Lasama de Araujo como Vice Primeiro- Ministro. No quadro seguinte apresenta os programas prioritários da Função Pública e os Resultados Atingidos no V Governo Constitucional da RDTL 2012-2015.

A agenda da reforma política prevista para o início de 2015, e de acordo com a consideração da transformação de liderança da geração antiga à nova geração dos Timorenses, dos três partidos são coligados por CNRT, PD e Frente Mudança para um *Governo Inclusivo*. Isto resultou a remodelação do V Governo Constitucional para formar o VI Governo Constitucional 2015-2017. O Segundo Mandato da Comissão da Função Pública da RDTL foi estabelecido, através da tomada de posse efetuada em 29 de Maio de 2015, assim que o VI Governo Constitucional iniciou o seu Governo em Fevereiro de 2015.

Quadro 9: Programas Prioritários e Resultados Atingidos do V e VI Governo Constitucional da RDTL de 2012-2017

<p>O Governo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O V Governo 2012 – 2015. • A Remodelação do Governo foi formado o VI Governo Constitucional 2015 – 2017
<p>A Composição do Governo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O V Governo Constitucional³²: O Primeiro- Ministro, Kayrala Xanana Gusmão é apoiado por Vice Primeiro- Ministro, Sr.Fernnando Lasama de Araújo, 15 Ministros, 12 Vice- Ministros, e 26 Secretários do Estado. • O VI Governo Constitucional³³: O Primeiro Ministro Rui Maria de Araújo é apoiado por quatro Ministros do Estado (4), 12 Ministros, 11 Vice- Ministros, 10 Secretários do Estado

³² Decreto- Lei No. 41/2012, de 7 de setembro

³³ Decreto-Lei No. 6/2015, de 11 de março

Reforma da Administração Pública

- **Programa de Desenvolvimento e os Resultados Atingidos em Governação Local:** A introdução da política de Pre-desconcentração, como uma fase de preparação à descentralização de 3 a 5 Municípios até 2017³⁴; continuação da implementação dos Programas de Desenvolvimento Local: PDD I & II³⁵, PDID³⁶, PNDS³⁷; aprovado e entra em vigor o Estatuto da Estrutura Orgânica da Pre-Desconcentração Administrativa³⁸; a aprovação e implementação da Região Autónoma Especial Oecusse Ambeno (RAEOA)³⁹ e Zona Económica Exclusiva Social e Mercadoria (ZEESM)⁴⁰; as mudanças de denominações dos 12 Distritos para Municípios⁴¹;
- **Programa de Desenvolvimento e os Resultados Atingidos no Sector da Saúde:** Programas de Imunização e Serviços Integrados da Saúde Comunitária (SISCa) realizados pelo Ministério da Saúde; continuação da implementação do acesso à água potável nas áreas rurais e programa de saneamento (BESIK); construção de clínicas de saúde em 442 Sucos continuará a ser prioridade para o Governo, presentemente existem 272 Clínicas de Saúde em todo o território. Os sucos com o número total de População 1,500-2,000 serão atendidas clínicas de saúde⁴²; continuar a desenvolver a política de recrutamento de recursos humanos adequado e qualificado, melhorar as condições de trabalho dos profissionais de saúde, incentivar o pessoal local, acesso à especialização pos-graduação e formação contínua. Continuar com a prioridade de colocar 1 médico, 2 enfermeiros, 2 parteiras e 1 técnico laboratório em cada Suco com mais ou menos 2.000 habitantes; combater HIV-SIDA, dando apoio de inclusão social aos que são contaminados pela doença⁴³; investir principalmente nos serviços de água e saneamento nas áreas rurais, regionais e urbanas, escolas, clínicas e hospitais e em Díli. 400 sistemas de canalização de água serão instalados em 25.000 famílias rurais nos próximos 5 anos⁴⁴;
- **Programas Prioritários e os Resultados Atingidos no Setor de Justiça:** Continuação da implementação do acesso ao Tribunal Móvel e à Justiça; continuação da capacitação dos recursos humanos através do Centro de Formação Jurídico; Presidência do Forum dos Ministros de Justiça de Comunidade de Países da Língua Portuguesa (CPLP); estabelecimento da Unidade de Polícia Científica de Investigação Criminal (PCIC; reforçar a independência dos magistrados, a autonomia dos Procuradores Públicos e o profissionalismo das profissões legais.⁴⁵
- Continuar a criação da quadro legal de normas e assegurar a harmonização, e a unidade de ordem legal, sempre de acordo com o contexto actual e específico Timorense⁴⁶. Assegurar acesso aos serviços de Justiça nos Municípios. Efetivar as Instituições de Justiça para

³⁴ O Programa do V Governo Constitucional 2012-2015.

³⁵ Decreto-Lei No. 18/2011, de 6 de maio.

³⁶ Decreto-Lei No. 4/2012, de 15 de fevereiro.

³⁷ Decreto-Lei No. 8/2013, de 26 de janeiro.

³⁸ Decreto-Lei No. 4/2014, de 22 de janeiro.

³⁹ Lei No. 3/2014, de 15 de janeiro e Decreto-Lei No. 5/2015, de 22 de janeiro.

⁴⁰ Decreto-Lei No. 5/2015, de 22 de janeiro.

⁴¹ Lei No. 11/2009, de 7 de outubro

⁴² Programa do VI Governo Constitucional no Setor da Saúde

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Programa do V Governo Constitucional

⁴⁵ Ibid;

⁴⁶ Programa do VI Governo Constitucional 2015-2017;

aumentar o número de magistrados, procuradores e defensores públicos em todo o território. Assegurar a disponibilidade do notariado público e serviços de registo e serviços para a promoção e socialização de direitos e leis, para regular e promover alternativas feitas para solução de litigações como mediação, conciliação, particularmente problemas sobre trabalho, família ou disputas de terras e propriedades.⁴⁷;

- Reforçar o controlo democrático, verificação e transparência, criando institucionalmente Câmara de Contas e Auditoria. Continuar o processo de regularização de terras e propriedades, promovendo o registo de títulos das propriedades privadas e assegurar a eficiência do mecanismo para gerir património privado sob a responsabilidade do Estado. Criar um mecanismo apropriado para atingir o tratamento humano na prisão, justo, seguro e dirigí-lo diretamente à reinserção social, favorecendo outras medidas fora de prisão e oferecer especial atenção aos jovens adultos⁴⁸.
- **Prioridades de Desenvolvimento no Setor de Educação e os Resultados Atingidos:** Continuar a desenvolver a infraestrutura na área da educação como novas construções e reabilitações físicas assim como provisões de equipamentos escolares⁴⁹; desenvolvimento do currículo, disseminação, formação para os professores e desenvolvimento de materiais pedagógicos para todos os graus de ensino⁵⁰; desenvolvimento do sistema de ensino técnico vocacional e a capacidade técnica com orientação ao mercado de trabalho; acreditação do ensino terciário e pesquisa; obtenção de capacidade técnica na alfabetização e numéricos baseado nas recomendações e resultados da “política da educação multilingue”⁵¹; introdução da nova metodologia apropriada aos professores, em primeiro lugar, formação aos professores em Português⁵²; o programa da merenda escolar; estabelecimento do Fundo Especial para o programa⁵³;
- **Prioridades de Desenvolvimento no Setor de Agricultura e Pescas, Floresta e Ambiente e os Resultados Atingidos:** O Plano da Gestão Florestal tem por objetivo promover a reflorestação e as práticas de gestão do terreno sustentável, proteção e conservação das zonas, biodiversidade marítima, política sobre a gestão das áreas de bacias hidrográficas e zonas costeiras, Plano de Ação e Estratégia de Biodiversidade Nacional; Sistema de Controlo da Poluição⁵⁴; melhorar as práticas agrícolas para o aumento da produção do arroz e elevar a quantidade dos produtos alimentícios domésticos; melhorar a segurança alimentar de Timor-Leste's usando variedades lucrativas, sistema de produção das novas colheitas e expandí-la nos celeiros agrícolas⁵⁵; o programa avançado da Agricultura. O número dos Agentes da Extensão Agrícola nos Sucos será aumentado e construir mais Centros de Serviços Agrícolas. Melhorar o Sistema Integrado da Produção Agropecuária e o Plano da Criação de animais, colocando em áreas adequadas e criar Cooperativas. Melhorar a segurança de nutrição em Timor-Leste aumentando o acesso à carne fresca, leite

⁴⁷ Programa do V Governo Constitucional 2012-2017;

⁴⁸ Programa do VI Governo Constitucional 2015-2017;

⁴⁹ Plano Estratégico do Ministério da Educação 2013-2017;

⁵⁰ Ibid;

⁵¹ Programa do VI Governo Constitucional.

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Programa do V Governo Constitucional 2012-2017.

⁵⁵ Ibid.

e outros fontes de proteína⁵⁶; reforçar a exploração de 735 km da linha costeira, providenciando benefícios económicos e nutritivos aos 11 distritos costeiros do território ajudando a expandir as actividades de acuicultura para a criação e produção de algas marinhas, camarões, abalone/conchas, caranguejo e ostras⁵⁷; A exploração do volume de madeiras oriundas de Timor-Leste como mogno e sandal necessita que o Governo desenvolva a sustentabilidade da indústria florestal e preparar o Plano de Gestão Florestal para promover reflorestação e gestão para a sustentabilidade do solo/terreno⁵⁸;

- O término da Missão das Nações Unidas em Timor-Leste (UNMIT) em dezembro 2012;
- **Programas Prioritários e Resultados atingidos na área de Fortalecimento Institucional e Boa Governança:**

O Secretário do Estado para Fortalecimento Institucional (SEFI) sob a estrutura orgânica do V Governo Constitucional com o mandato de fortalecer todas as instituições com a agenda da reforma na administração pública⁵⁹. O Diagnóstico Nacional para Fortalecimento Institucional está concluído; estabelecimento de Inspeções e Auditoria Interna na maioria das Agências do Estado e Linhas Ministeriais; continuidade do funcionamento do Portal de Transparência do Governo e a execução do Orçamento Geral do Estado é monitorizado e publicado regularmente incluindo os fundos de desenvolvimento dos parceiros⁶⁰; o funcionamento da Câmara de Contas sob a tutela do Tribunal de Recursos da RDTL;

- A Implementação da agenda das reformas do VI Governo Constitucional:
 - Estabelecimento da Comissão Nacional da Reforma da Administração Pública (CNRAP)⁶¹.
 - Estabelecimento da Comissão de Legislação e Reforma no Sector da Justiça⁶².
 - A Reforma de Fiscal⁶³ e o Estabelecimento da Comissão de Reforma de Taxas e Receitas⁶⁴.
 - Aprovação da Reforma na Administração Pública orientado pelo Conselho de Ministros⁶⁵.
- A eficiência, efetividade, qualidade, responsabilidade da utilização do fundo público através da implementação da política de supérfulos (gastos desnecessários)⁶⁶.

⁵⁶ Programa do V Governo Constitucional 2012-2017

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Estrutura Orgânica V Governo Constitucional 2012-2015.

⁶⁰ Portal de Transparência do Ministério das Finanças.

⁶¹ A Resolução do Conselho de Ministros No..../2016, fevereiro 2016, para o estabelecimento da Comissão Nacional para a Reforma da Administração Pública (CNRAP). O CNRAP é composto pelo Primeiro Ministro da RDTL, Ministro do Estado, Coordenador dos Assuntos de Administração e Justiça do Estado, Presidente da Comissão da Função Pública da RDTL, Gestor da Secretaria do Estado de Fortalecimento Institucional da RDTL, Inspetor Geral do Estado, Diretor Geral do Instituto Nacional da Administração Pública (INAP).

⁶² Resolução No.30/2015, de 26 de agosto sobre a Comissão da Reforma Legislativa no Sector de Justiça

⁶³ Resolução No.26/2015, de 5 de agosto Comissão Nacional para a Reforma Fiscal

⁶⁴ Resolução No.26/2015, de 5 de agosto, sobre a Comissão de Taxas e Receitas

⁶⁵ Resolução No. 11/2016, de 23 de Março, sobre a Reforma da Administração Pública (RAP)

⁶⁶ Discurso de S. Exa. o Primeiro Ministro da RDTL, Rui Maria de Araújo, na apresentação do esboço do Orçamento Geral do Estado até 2016, 1 dezembro 2015. *Supérfulos significa gastos desnecessários.*

- A implementação da política do *Ex-ante Controlle* para *Ex-post Controlle*⁶⁷, política das atividades iniciais (gastos antecipados)⁶⁸, e a política da eliminação dos *supérfluos* (gastos desnecessários) na *Gestão Financeira do Estado*.
- A Criação da Unidade de Planeamento, Monitorização e Avaliação (UPMA)⁶⁹ sob a tutela do Gabinete do Primeiro Ministro da RDTL .
- O Estatuto dos Presidentes das Autoridades Municipais e Administradores dos Municípios⁷⁰;
- Primeira alteração do Decreto-Lei No.8/2013, de 26 de junho, sobre o Regime Geral do Programa Nacional de Desenvolvimento dos Sucos (PNDS)⁷¹;
- Primeira alteração do Decreto-Lei No.4/2012, de 15 de fevereiro, sobre o Regime Jurídico do Programa de Desenvolvimento Integrado Distrital (PDID) atualmente com o nome de Programa de Desenvolvimento Integrado Municipal (PDIM)⁷²;
- O Estatuto para a Administração Municipal das Autoridades Municipais e o Grupo de Trabalho Técnico Interministerial para a descentralização administrativa⁷³.
- Transformação da RTTL e outras entidades do Estado a ser Empresa Pública e administrações indiretas (Institutos Públicos).

3. Desafios e Limitações do Governo na Reforma da Administração Pública

- **O Fluxo movimento contínuo das mudanças e a configuração política no Governo.** Houve influências políticas fortes nas frequentes mudanças burocráticas na estrutura orgânica de cada instituição que presta serviços ao público⁷⁴.
- **Diferentes prioridades de agendas para a reforma administrativa de cada Governo.** Em cada um dos 6 Governos Constitucionais tem tido a agenda prioritária para a reforma administrativa durante os catorze (14) anos de desenvolvimento em Timor-Leste. Há uma série de reformas está defenida na agenda do VI Governo Constitucional, incluindo a agenda da Reforma da Administração Pública, a Reforma da Legislação e Legislativa, Reforma de Fiscal e outras para a continuação do funcionamento do Governo⁷⁵.
- **A contínua demanda do melhor serviço ao público.** A S. Exa. Primeiro-Ministro, Rui Maria de Araújo⁷⁶ pronunciou durante a abertura do Seminário Nacional da 16-17 de março de 2016 " : ... *é difícil no contexto do desenvolvimento do Estado da RDTL, quando temos que fazer duas coisas simultâneamente: o desenvolvimento da Administração Pública em si,*

⁶⁷ RDTL, Orçamento do Estado 2016, Livro 1. Política de *Ex-ante controlo* para *ex-post controlo* significa "sistema em que o Ministério das Finanças não é mais solicitado para aprovar a cada gastos, desde que esta responsabilidade seja progressivamente transferida às Agências Autónomas e Ministérios.

⁶⁸ *Frontloading policy* significa "Gastos antecipados dos capitais de investimento para 2020 poder criar uma taxa de receitas adequadas para reduzir a dependência de Timor Leste na utilização do Fundo Petrolífero."

⁶⁹ Decreto-Lei No. 22/2015, de 8 de julho;

⁷⁰ Decreto-Lei No. 2/2016, de 16 de março;

⁷¹ Decreto-Lei No. 30/2015, de 26 de agosto;

⁷² Decreto-Lei No. 36/2015, de 16 de setembro;

⁷³ Decreto-Lei No. 3/2016, de 16 de março;

⁷⁴ *Os Resultados da Discussão do Primeiro Grupo, sobre a Política do Governo apresentado durante a plenária do Grupo de Discussão do Serviço Público Seminário Nacional 16-17 março 2017*

⁷⁵ Gabinete Primeiro Ministro da RDTL, 2016. *Discurso do Primeiro-Ministro da RDTL Sr. Rui Maria de Araujo na cerimónia da abertura do Seminário Nacional da Função Pública RDTL, 16-17 de março de 2016.*

⁷⁶ *Ibid.*

e ao mesmo tempo avançar com a realização dos objetivos do Estado ou implementar o desenvolvimento da sociedade que é o único beneficiário e primordial do Estado”.

- **Carência institucional e capacidade individual.** Conhecimento e capacidade técnica, sistemas e procedimentos, atitudes e comportamentos no funcionalismo público durante o I até o VI Governo Constitucional continua a ser um assunto que necessita de ser considerado⁷⁷.
- **Planeamento Fraco em todas as Instituições.** A maioria dos planos é baseada na recepção de ideias contrariando os *Planos baseando em resultados (Results Based Management)* Existe também a falta de monitorização contínua e avaliação no progresso, consistência e harmonização da implementação contraria ao PEDN⁷⁸.
- **Falta de coordenação entre as instituições na implementação do PEDN.** Embora quase todas as instituições tenham o plano estratégico, contudo não está em conformidade com o PEDN. A contribuição e o papel de algumas instituições na implementação das estratégias e reformas do PEDN não está claramente definida. Há inconsistências entre os planos, incluindo a implementação e alocação dos recursos.
- **A falta de conhecimento dos funcionários públicos e agentes da administração pública sobre os seus papéis e funções.** Os servidores públicos devem ser capazes e bem preparados para exercer as suas funções. Isto é, necessitar de ter o papel e a função bem definida e necessitar formação e desenvolvimento profissional apropriado⁷⁹.
- **Falta de respostas atempadas às necessidades da população.** O Funcionalismo público existente deve ter por objetivo servir o Estado e atender as necessidades da população⁸⁰. Relativamente a este assunto, os funcionários e agentes da administração devem tratar os cidadãos e a população como seus clientes. Contudo, existem factos que demonstram a proliferação de interferências políticas e o atendimento é muito lento.
- **Liderança e capacidade de gestão fraca.** É de alta demanda na necessidade de exercer mais supervisões e liderança adequadas dos cargos de Direção e Chefia carecem de capacidades técnicas no planeamento e não conseguem providenciar orientações claras ou estabelecer resultados de grupo com os seus subordinados⁸¹.
- **Falta de mapeamento institucional da necessidade de força de trabalho e a demanda contra o recrutamento.** O Recrutamento dos funcionários públicos não está de acordo com a necessidade do mapa pessoal da instituição. Além disso, muito das indicações baseam-se nas decisões políticas⁸², incluindo a Política de Conversão em 2011 que resultou 11.767

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ *Os Resultados do Grupo de Discussão, Primeiro (1), Política do Governo sobre a Função Pública. Apresentado durante a plenária do Grupo de Discussão do serviço público no Seminário Nacional de 16-17 março 2017*

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Gabinete do Primeiro Ministro da RDTL, 2016. *Discurso do Primeiro Ministro da RDTL na Cerimónia da Abertura do Seminário Nacional da Função Pública da RDTL, 16-17 de março de 2016.*

⁸² *Os Resultados do Grupo de Discussão Primeiro (1), Política do Governo da Função Pública. Apresentado durante a plenária do Grupo de Discussão do Serviço Público Seminário Nacional de 16-17 março 2017*

funcionários temporários convertidos em funcionários públicos permanentes sem passarem por uma avaliação sobre a capacidade e competência para exercer o papel de cada um.

- **Interferência política na burocracia.** Estas influências e decisões políticas impedem o recrutamento baseado nos princípios de seleção por mérito, proliferando a estrutura do recrutamento e contribuindo assim para o aumento do número de funcionários com qualificações inadequadas, falta de conhecimento e capacidades técnicas para exercer as suas funções propriamente ditas. O número de funcionários tem sido aumentado até 33 890 em dezembro 2015 ⁸³ (67% homens e 33% mulheres), com o ‘racio’ de 2,9% sob o total do número da população de 1,167,242⁸⁴.
- **A Demanda da Restruturação e Revitalização da Comissão da Função Pública.** É de grande necessidade e urgência revitalizar as funções institucionais e organizacionais da Comissão da Função Pública (CFP) da RDTL, incluindo a garantia de que a CFP deverá ter a capacidade técnica de definir e interpretar as reformas da Administração Pública que é ainda um desafio. A agenda do Governo como está estipulado no Guia da Reforma da Administração Pública em 2015-2022 define que a CFP como agente principal da transformação da gestão, deverá providenciar ao Governo pareceres estratégicos futurísticos, para que a forma e a estrutura da Função Pública possa construir e reforçar a capacidade de desempenhar a agenda ambiciosa do Estado⁸⁵.

B. O Panorama Político da Reforma da Função Pública (Conjuntura Regional e Global)

1. A Função Pública de Timor-Leste e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Quadro 10: Objectivos de Desenvolvimento Sustentavel (ODS)



O Objetivo 16 dos ODSs: Promover a paz e uma sociedade inclusiva para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável, providenciando o acesso à justiça para todos e construir a efetividade, responsabilidade e inclusividade em todas partes das instituições. Proposta dos 10 alvos e 25 indicadores, meios da implementação: 2, e Prazo determinado: 2015-2030

Alvos propostos inclui:

⁸³ Comissão da Função Pública da RDTL, Relatório Anual 2015.

⁸⁴ Direção Geral de Estatística, Ministério das Finanças da RDTL, 2015: *O Resultado de Censur de 2015*.

⁸⁵ Banco Mundial, 2011. *Estudo de Levantamento da Função Pública de Timor-Leste, junho 2011. Unidade de Redução Pobreza e de Gestão Económica, Região de Sudoeste Asiático e Pacífico.*

- Redução significativa de todas as formas de violência e o número relacionado à mortalidade;
- Acabar ou parar com os abusos, explorações, tráfico e todas as formas de violência e tortura contra as crianças;
- Promover o Estado de Direito e assegurar a igualdade do acesso à justiça para todos;
- Redução da utilização de armas e financiamento ilegais, recuperação dos bens do Estado desviados/roubados, combate contra todas as formas de crime organizado.
- Combater a corrupção e todas as formas de subornos;
- Assegurar a efetividade, responsabilidade e transparência em todas as partes de todas as instituições;
- Assegurar a responsabilidade, inclusividade, participação ativa e representatividade na tomada das decisões;
- Expandir e reforçar a participação das nações em desenvolvimento dentro das instituições da governação global;
- Providenciar a identidade legal a todos os cidadãos incluindo certificado de nascimento;
- e
- Assegurar o acesso à informação pelo público e proteger os direitos fundamentais e a liberdade de cada pessoa.

Meios da Implementação:

- Reforçar as Instituições Nacionais relevantes para prevenir violência, combater o terrorismo e crimes, e
- Promover e reforçar as Leis não-discriminatórias e as políticas para a sustentabilidade do Desenvolvimento.

A Função Pública de Timor-Leste compromete, implementa e atingi os ODSs. O Parlamento Nacional de Timor-Leste adoptou a implementação do ODSs em setembro de 2015⁸⁶. S. Exa. o Primeiro-Ministro, Rui Maria de Araujo, reuniu-se com oito Chefes do Estado das Ilhas Pequenas do Grupo das Nações de Alto Nível das Nações Unidas, e assinaram a Declaração durante o lançamento do ODSs em Quartel Geral da Organizações das Nações Unidas em setembro de 2015, a qual *transmitiu o Compromisso do Grupo* em “Liderar exemplarmente e executar os ODSs” e encorajar os outros Chefes do Estado para participarem, de forma que não haja nenhum fora do contexto referido”⁸⁷. Posteriormente o Governo criou o Grupo de Trabalho Nacional para trabalhar na implementação do ODSs⁸⁸.

2. O Envolvimento da Função Pública de Timor-Leste nos Forums Regionais e Globais

Desde 2002 Timor-Leste tem participado nos forums internacionais e globais sobre diversos assuntos: políticos, económicos, segurança e defesa (construção da paz) social-cultural e outros.

Timor-Leste também assumiu papel de liderança em alguns dos forums das organizações internacionais e globais – *inter alia*, a Comunidade dos Países da Língua Portuguesa (CPLP), G7+ responsável pelo Secretariado, como Coordenador Residente da Missão de ONU em Guiné Bissau e ASEAN no futuro⁸⁹, acreditando que a cooperação multilateral é um óptimo mecanismo

⁸⁶Conselho dos Ministros, Ministro de Estado e da Presidência do Conselho de Ministros e Porta-voz Oficial do Governo de Timor-Leste, 24 de abril de 2016.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação RDTL, 2016. *Apresentação Dr. Lisualdo Gaspar durante o Seminário Nacional da da RDTL 16-17 março 2016.*

para contribuir activamente e responder as exigências e assuntos globais e internacionais. Este desenvolvimento demonstra a criação da capacidade da Função Pública de Timor-Leste e o comprometimento de compartilhar e aprender melhor das outras nações, reconhecendo a importância de continuar a aprender. Neste contexto, Timor-Leste apreciou e continua dá importância à desenvolvimento da relação de coperação com os parceiros de desenvolvimento.

Timor-Leste promove a cooperação bilateral com outras nações no mundo, especialmente com as nações vizinhas. A tabela seguinte demonstra a força da Função Pública, apoiando as missões diplomáticas estabelecidas em todo o mundo.

Tabela 2: Nações onde Timor-Leste tem Missões Diplomáticas

Missões de Timor-Leste no Exterior	
47 funcionários permanentes colocados como diplomatas nas Embaixadas de Timor-Leste	
Embaixador sob o Regime de Carreiras	7
Conselheiros	4
Primeiro Secretário	8
Segundo Secretário	19
Terceiro Secretário	3
Agente do Consulado	1
Administrativo (Atambua, Kupang, Bali)	6

Fontes: Apresentação do Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação durante o Seminário Nacional da 16-17 março 2016.

Tabela 3: Embaixadas e Consulados de Timor-Leste

24 Embaixadas, 4 Consulados de Timor-Leste	
Embaixador de nomeação política (Salário equivalente a do Diretor-Geral).	18
Embaixador sob o Regime de Carreiras (Salário equivalente a do Diretor-Geral).	7
Consul, Nomeação Política. (Salário equivalente a do Diretor-Geral).	1
Consul-Geral(Nomeação política. Diploma Ministerial nº. 1)	3

Fontes: Apresentação do Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação durante o Seminário Nacional da 16-17 março 2016.

3. As Ameaças, Desafios e Oportunidades no Envolvimento de Timor-Leste nos Forums e nas Organizações Regionais e Globais.

A inserção de Timor-Leste nas organizações e nos forums regionais e Globais requer políticas de altas padrões, enquadramento legal e regulamentadora, sistemas, capacidade de recursos humanos (conhecimento e capacidade técnica, atitudes e comportamentos) para competir, contribuir e defender a soberania do Estado de Timor-Leste. Para os devidos efeitos, os fatores dominantes de regional e global são demonstradas potencialmente com assuntos globais como terrorismo, crimes organizados, tráfico humano, drogas, branqueamento capital, cibernéticas, corrupções, doenças epidémicas como HIV/SIDA, emigrações e outras várias dimensões, cuja demanda necessita duma Função Pública forte, de qualidade, eficiente, efetivo, ágil e responsivo.

O Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação tem consolidado continuamente estas capacidades e adoptar as políticas em resposta às necessidades para a inserção regional e global. Mesmo assim enfrentou alguns desafios abaixo identificados⁹⁰:

- **O Recrutamento dos candidatos para o preenchimento de posições das funções dentro do Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação de acordo com as qualificações requeridas tem enfrentado desafios.** *As atividades de recrutamento, às vezes duram muito tempo de acordo com o processo e também a limitação dos candidatos especializados na área a que se refere. Além disso, algumas destas atividades de nomeação são interferidas por razões políticas.*
- **Carência de recursos humanos qualificados e experientes.** Para as posições de representação do Estado e técnicos – com capacidade técnica de grau superior, liderança, diplomacia, representações do Estado, coordenador, anfitrião e hospitalidade, capacidade organizacional, capacidade na língua inglesa, francesa e orçamento suficiente.
- **A Inserção regional e global trouxe além de ameaças e desafios, oportunidades em vários aspetos na vida do Estado e da Nação** – oportunidades económicas, valores – adicionais aos aspetos socio-culturais, educação e saúde, políticas e outros aspetos.
- **O compromisso de Timor-Leste na implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável é uma oportunidade global assim como um desafio.** *Timor Leste necessita e deve ter uma Função Pública forte, de qualidade, eficiente, efetivo, ágil e responsivo.*

C. A Evolução Demográfica de Timor-Leste e a Função Pública

1. O Crescimento da População de Timor-Leste

Neste contexto, a situação demográfica refere-se ao crescimento da população, planos e racionalização da expansão urbana em comparação à força do trabalho da Função Pública.

O total da população de Timor-Leste tem aumentado rapidamente durante os últimos 10 anos. A tabela seguinte indica um aumento de 260,445 da população nos últimos 10 anos⁹¹.

Tabela 4: Crescimento Populacional durante 14 anos (2004 -2016)

População de Timor-Leste								
Censo 2004			Censo 2010			Censo 2015		
Total	M	F	Total	M	F	Total	M	F
923 198	469,963	451,495	1 089 364	556 532	532 832	1,183,643	601,112	582,531

⁹⁰Ministério dos Negócios Estrangeiros e Coperação RDTL, 2016. *Apresentação do Lisualdo Gaspar Durante o Seminário Nacional da Função Pública da RDTL 16-17 março 2016.*

⁹¹O Governo de Timor-Leste 2010. Censo da População e das famílias *de Timor-Leste 2010. Projeção, Volume 8, pp142-144.*

Em conformidade com a Projeção do Governo em 2010, o censo da população terá um aumento de 681,666 pessoas em 2030, comparando com o total da população do censo de 2015 mencionado na seguinte tabela.

Tabela 5: Projeção da População de Timor-Leste

Projeção da População de Timor-Leste								
2020			2025			2030		
Total	M	F	Total	M	F	Total	M	F
1 425 134	726 898	698 236	1 627 911	829 647	798 264	1 848 908	941 350	907 8

Em 2015, o censo da População de Timor-Leste registado é de 1,183,643 pessoas⁹². Nota-se que há umas características de crescimento na população durante 2004 - 2010 como se segue:

- A taxa do crescimento anual da população, projecção (exponencial) baseado no esqenário recomendado do censo de 2010 ⁹³, como se segue:

Tabela 6: A Taxa do Crescimento Exponencial da População de Timor-Leste

A Taxa do Crescimento exponencial da População de Timor-Leste					
2004	2010	2015	2020	2025	2030
	2.66	2.96	2.70	2.62	2.49

- Entre o ano de 2004 e 2010, existe um aumento de 143.211 pessoas e uma taxa de crescimento exponencial de 2.40 %;
- Entre o ano de 2010 e 2015, houve um aumento de 94,279 pessoas. Um crescimento exponencial de 9,46 % que é inferior a 15,51 % registado durante o período de 2004-2010. A taxa média anual do crescimento exponencial da população é reduzida de 2,40 % durante 2004 e 2010 a 1,81 % durante o período de 2010 - 2015⁹⁴.
- Houve um crescimento médio de 2.10 % da população.
- A média da percentagem é maior, comparando com o crescimento anual da população doutras nações. Como referência, nas nações desenvolvidas, é de 0,49%; nas nações menos desenvolvidas é de 1,33%; e no Sudoeste Asiático é de 1,16%⁹⁵.
- A *Experança de Vida* em Timor-Leste aumentou desde 2004. A experança de vida das mulheres timorenses é mais alta, comparando com a dos homens. A tabela seguinte indica a projecção do aumento do número de idosos nos próximos 15 anos⁹⁶.

Tabela 7: A Evolução da Experança de Vida em Timor-Leste

⁹² É figura provisional anunciada pelo Ministério das Finanças, Direção Nacional da Estatística em 00.00 horas na noite de 11/ 12 de julho de, 2015.

⁹³ O Governo de Timor-Leste 2010. Censo da População e das famílias *de Timor-Leste 2010. Projecção, Volume 8,, pages 29-32.*

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ De acordo com a Divisão da População das Nações Unidas (2011), para o period de 5 anos/ quinquenal 2005 – 2010.

⁹⁶ *Opcit*, O Governo de Timor-Leste, 2010, página 32

Experança de vida baseado no Censos de Timor-Leste e na Projeção durante os próximos 15 anos											
2004		2010		2015		2020		2025		2030	
M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
57.4	58.9	59.87	61.35	62.37	63.85	64.67	66.35	66.67	68.65	68.17	70.65

O censo de 2010 também demonstra a evolução da população durante os 20 anos em progresso com as seguintes características. Ver na tabela a seguir.

Tabela 8: O Crescimento da População de Timor-Leste durante 20 anos, 2010 a 2030

O Crescimento da População de Timor-Leste durante 20 anos entre 2010 a 2030												
Grupo de idade	2010			2015			2020			2030		
	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total
0 to 4	91503	84786	176289	77896	72410	150306	113996	109536	223532	136006	130669	266675
5 to 9	78980	74128	153108	80377	75705	156082	99887	95983	195870	124801	119694	244495
10 to 14	70513	64951	135464	80721	75548	156269	88936	82188	171124	111981	107349	219330
15 to 19	58754	57781	116535	69839	67033	136872	77131	72380	149511	98270	94481	192751
20 to 24	47336	47091	94427	52759	54244	107003	68562	63465	132027	87039	80860	167899
25 to 34	64074	64673	128747	81420	83925	165345	102175	101688	203863	141528	132876	274404
35 to 59	106692	98728	205420	111483	103341	214824	131046	126280	257326	181838	181519	363357
60 to 80+	38680	40694	79374	46617	50325	96942	45165	46716	91881	59887	60110	119997

Fonte: Censo de 2010, Volume 8 & Censo de 2015

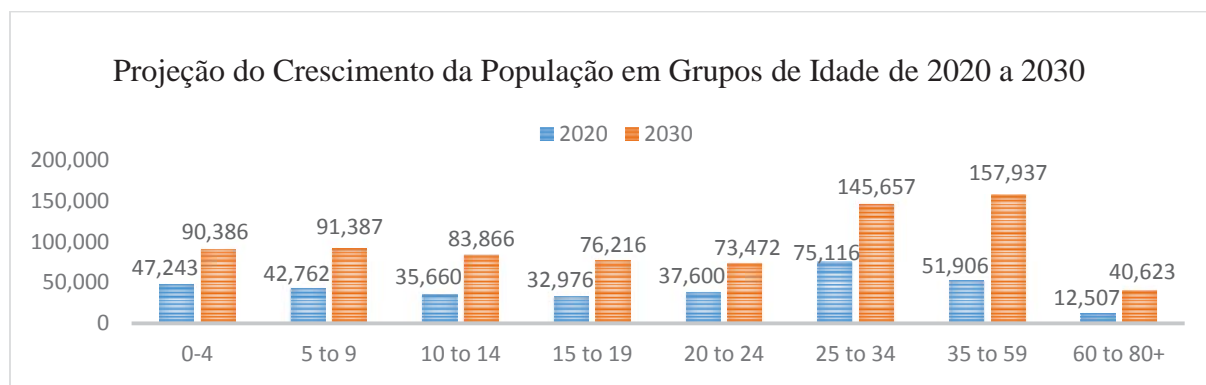
Baseada na tabela acima, há algumas características demográficas que requerem serviços públicos. Principalmente, o grupo de idade 60 para cima, do total de 96,942 pessoas, requer recursos e serviços de cuidado e saúde integrado⁹⁷. O Grupo da idade escolar de 5 a 19 necessitará de alocação de recursos, serviços de cuidado de saúde, água e saneamento, cuidado dos pais, educação, treinos e desenvolvimento de capacidade técnica, média e apoio de Tecnologia Informação e Comunicação (TIC), tempo de descanso/férias e interações sociais. Grupo da idade de trabalho dos 17 a 59 necessitará de trabalho e apoio para o sustento pessoal. O Grupo de crianças menores de 5 anos requer serviços de nutrição, saúde, educação e cuidados infantis/ das crianças com menor idade.

Em conclusão, os serviços multi-sectoriais e multi-dimensionais são requeridos para responder as necessidades destes diferentes grupos de idade da população de Timor-Leste.

A tabela acima indica o número total da população em diferentes grupos de idade, ilustrando a projeção do crescimento nestes diferentes grupos de idade de 2020 e 2030, baseado no censo de 2010, que é também caracterizado no seguinte gráfico.

Gráfico 1: Projcção do Crescimento da População em Grupos de Idade de 2020 a 2030

⁹⁷ Serviços dos cuidados de saúde integrado significa não limitados somente aos cuidados da saúde mas no termo clássico.



Fonte: Censo 2010, Volume 8

2. Tipos Potenciais de Atendimentos da Função Pública

A situação das características demográficas acima mencionadas necessitam de uma resposta apropriada e em tempo certo com políticas públicas relevantes e recursos adequados do Estado através da Função Pública⁹⁸.

Os diferentes grupos de idade da população acima mencionados necessitam que a identifique e elabore o plano do tipo de serviços requeridos. Para o grupo dos idosos, em primeiro lugar, por exemplo, necessitam de atenção especial, atendendo ao melhoramento da expectativa de vida devido às melhores condições de vida, não deixando de pensar também nas necessidades dos outros grupos de idade. A tabela seguinte demonstra os tipos potenciais de atendimentos da Função Pública, de acordo com o grupo de idade existente.

Quadro 11: Tipos de Serviços Potenciais da Função Pública

Grupo de idade	Tipos de Serviços Potenciais da Função Pública
0 – 4	Cuidados de Saúde (Saúde reprodutiva, tratamento às grávidas, cuidados pre-natais, serviços clínicos, serviços de ambulancia, imunização, nutrição); Educação (<i>play group</i> , escola infantil, Bolsa da Mãe, Comunicação e Tecnologia, patriotismo e nacionalismo) Judiciário (registro de nascimento, certificado de nascimento, cartão de identidade, passaporte, adoção de crianças, autentificação dos documentos); serviços de água e saneamento e outros.
5 – 9	Saúde (imunização, serviços clínicos, nutrição Cuidados infantis, Bolsa da Mãe), Água e saneamento, Educação (Educação Primária e escola infantil, sistema do currículo apropriado, infraestrutura da educação, moral e capacitação de carácter, tecnologia e comunicação, programa de merenda escolar, desenvolvimento de interesse e talento, Bolsa da Mãe, sensibilidade ambiental, patriotismo e nacionalismo), Judiciário (registro de nascimento, certificado de nascimento, cartão de identidade, passaporte, adoção de crianças, autentificação dos documentos) políticas de auto-emprego, política de auto-consciência sobre os impactos negativos da globalização, política de consciencialização da solidariedade social.
10 -14	Saúde (Serviços clínicos, imunização, nutrição), Água e Saneamento; Educação (Educação Básica (Pre-Secundária), programa de merenda escolar, bolsa da Mãe, Educação Paritária, currículo apropriado, infraestrutura da educação, moral e capacitação de carácter, patriotismo e nacionalismo, historia e geografia, sensibilidade ambiental, interesse no desenvolvimento; Educação sobre Puberdade (Pesquisa/estudo do Ego) Desenvolvimento da capacidade técnica

⁹⁸Política de Segurança Social aos idosos atendendo ao aumento do número deste grupo devido às condições de melhoramento de vida. Isto implica no aumento dos custos do Estado, que necessitará de gastar mais recursos para o subsídio dos idosos \$15 em 2007 para \$30 desde 2012.

	através do currículo relevante ao ensino técnico vocacional. Mercado de trabalho e preparatórios para oportunidade de trabalho : Indústria, Turismo, negócios e investimentos comerciais, agricultura, pesca e agro-pecuária, banco e finanças, Tecnologia Informatica e Comunicação (TIC), interesse no desenvolvimento do Talento; Educação sobre Puberdade (Pesquisa do Ego); <i>Judiciária</i> (certificado de nascimento, cartão de identidade, passaporte, adoção de crianças, autentificação dos documentos) políticas de auto-emprego, política de auto-consciência sobre os impactos negativos da globalização.
15 - 19	<i>Saúde</i> (Serviços clínicos, imunização, nutrição), <i>Água e Saneamento</i> ; <i>Educação</i> (Ensino Secundário, Educação Paritária, Imunização, interesse no desenvolvimento do Talento, Educação sobre Puberdade (Pesquisa/estudo do Ego), infraestrutura da educação, moral e capacitação de carácter, patriotismo e nacionalismo, história e geografia, sensibilidade ambiental, desenvolvimento da capacidade técnica através do currículo relevante ao ensino técnico vocacional. Mercado de trabalho e preparatórios para oportunidade de trabalho : Indústria, Turismo, negócios e investimentos comerciais, agricultura e agro-pecuária, empreendedorismo; <i>Judiciária</i> (certificado de nascimento, cartão de identidade, passaporte, adoção de crianças, autentificação dos documentos) serviços voluntários, segurança social, educação cívica, políticas de auto-emprego, política de auto-consciência sobre os impactos negativos da globalização.,
20 -24	<i>Saúde</i> (Serviços clínicos, imunização, nutrição), <i>Água e Saneamento</i> ; <i>Educação</i> (Interesse no desenvolvimento do Talento, Educação sobre Puberdade (Pesquisa do Ego), Educação Paritária, infraestrutura da educação, moral e capacitação de carácter, patriotismo e nacionalismo, história e geografia, sensibilidade ambiental, Desenvolvimento da capacidade técnica através do currículo relevante ao ensino técnico vocacional. Mercado de trabalho e preparatórios para oportunidade de trabalho e as suas diversificações : Indústria, Turismo, negócios e investimentos comerciais, agricultura e agro-pecuária.; <i>Judiciária</i> (certificado de nascimento, cartão de identidade, passaporte, adoção de crianças, autentificação dos documentos) serviços voluntários, segurança social em dimensões social e clássica, política de espaço e moradias, plano de família, consciencialização cívica, plano de urbanização, política de integração nacional, políticas de regulamentos sociais; políticas de auto-emprego, política de auto-consciência sobre os impactos negativos da globalização e outros.
25- 34	Gestão Operacional, produtividade, qualidade, escola técnico vocacional. Mercado de trabalho e preparatórios para oportunidade de trabalho como: Indústria, turismo, negócios e investimentos comerciais, agricultura e agro-pecuária; judiciária, treino e educação, serviços voluntários, segurança social em dimensões social e clássica, política de espaço e moradias; plano de família; consciencialização cívica, políticas de regulamnto social, participação e política de capacitação cívica, políticas de auto-consciência social e ambiental, plano de urbanização, política de integração nacional, politicas de regulamentos sociais; políticas de auto-emprego, política de auto-consciência sobre os impactos negativos da globalização.
35 -59	Política e económica, agricultura e pesca, agro-pecuária, floresta, negócios e investimentos comerciais, saúde, educação e treinos, justiça e reabilitação, liderança, gestão, operacional, produtividade, qualidade, assessoria, transformação para mudanças, segurança social, políticas de auto-emprego, política de auto-consciência sobre os impactos negativos da globalização, segurança social em dimensões social e clássica.
60 - 80+	Casa dos Idosos (Panti Jompo),Saúde (facilidades de saúde, serviços clínicos, especialidades de saúde diversificadas, medicamentos e tratamento médico acessível, fundo de segurança social turismo e espaços de divertimento, assuntos sociais (funerais), políticas de auto-emprego, política de auto-consciência sobre os impactos negativos da globalização e outros, segurança social em dimensões social e clássica,

3. A Magnitude da População em Comparação com a Função Pública

A população de Timor-Leste, apresentada nas secções prévias, tem aumentada rapidamente nos últimos anos. Esta tendência demográfica baseia -se na projeção do censo de 2010, e irá atingir

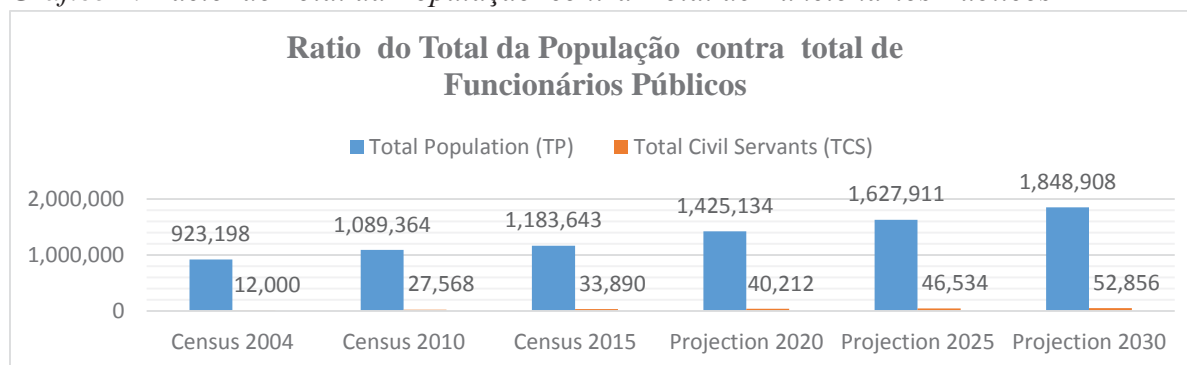
o número de 1,848,908 em 2030. A não ser que haja mudança na aproximação clássica - mais atenção ao número dos funcionários públicos e a percepção social da Função Pública como único campo de trabalho e a modernização (do ritmo actual) da Função Pública – lento em adoptar e utilizar a informação moderna e a tecnologia de comunicação na Função Pública, o número total dos funcionários será o triplo no mesmo período. Em 2004 foi registado o número de rácio da população contra o número dos funcionários públicos de 1.3 e irá atingir 2.9 em 2030. A tabela a seguir demonstra a evolução destes fenómenos.

Tabela 9: A Evolução do Rácio da População Contra o Número dos Funcionários Públicos

	Total da População (TP) e a Projeção	Total de Funcionários Públicos (TdFP)	Rácio de TP ⁹⁹ : TdFP
Censo 2004	923,198	12,000	1:77 (1.3)
Censo 2010	1,089,364	27,568	39:1 (2.5)
Censo 2015	1,183,643	33,890	35:1 (2.86)
Projeção 2020	1,425,134	40,212	36:1(2.8)
Projeção 2025	1,627,911	46,534	35:1 (2.9)
Projeção 2030	1,848,908	52,856	35:1 (2.9)

Fonte: Censo de 2010, Volume 8 e Relatório Anual da CFP 2010.

Gráfico 2: Rácio do Total da População contra Total de Funcionários Públicos



Fonte: Censo de 2010, Volume 8 & Relatório Anual da CFP 2010.

A Projeção do número total de funcionários públicos para 2020, 2025, e 2030 baseia-se na evolução durante 2010 a 2015 no qual houve um aumento de 6,322 funcionários públicos. Se Timor-Leste continuar a manter este aumento do número de funcionários, como tem registado durante estes cinco anos, o número de rácio do total da população em comparação ao número total de funcionários será 1 funcionário servirá aproximadamente 35 pessoas da população ou com o rácio de de 2.9.

4. A População, a idade ao Trabalho e o Papel da Função Pública

Neste contexto, baseado na definição do censo de 2010, a idade ao trabalho na população refere à população com idade entre 15-65 anos. Neste contexto o grupo da idade ao trabalho na Função

⁹⁹ Ratio TP: TCS refere-se ao índice do Fornecimento de serviço ao público por 1 funcionário público

Pública é limitado de 17 a 60 anos, de acordo com a Lei da Pensão: No: 6/2012, 29 Fevereiro. Nos últimos 10 anos, houve aumento de número de população de 459,310 pessoas em 2004 para 569,294 pessoas em 2010, e para 663,573 pessoas em 2015. O aumento foi projectado para atingir 770,799 pessoas em 2020; e 1,038,084 pessoas em 2030¹⁰⁰.

A seguinte tabela demonstra a projecção oficial dos desempregados a procura de emprego registados na base de dados do Centro de Emprego da SEPFOPE. Há um aumento do número nos últimos 3 anos¹⁰¹ e uma alta demanda para a criação de emprego.

Tabela 10: Desempregados a Procura de Emprego Registados na SEPFOPE

Ano	2013		2014				2015
Quartenário	Qrt 3	Qrt 4	Qrt 1	Qrt 2	Qrt3	Qrt 4	Qrt 1
Homem	801	935	722	850	815	313	1342
Mulher	443	616	439	259	290	161	498
Total	1,244	1551	1161	1109	1105	474	1840

Fonte: Secretaria de Estado para a Política de Formação Profissional e Emprego, Departamento de Informação do Mercado de Trabalho

Há uma desproporcionalidade em desemprego e oportunidade de trabalho. O Governo tem tido esforço para responder estes assuntos. Para tal, há políticas em progresso e programas de desenvolvimento nacional de capacidade técnica laboral pela Secretaria do Estado de Política de Formação Profissional e Emprego (SEPFOPE), cooperação bilateral para empregados Timorenses com União Europeia (UE), Reino Unido (UK), Coréia do Sul (1,700 pessoas em 2014 e 2,014 pessoas em 15 de Outubro de 2015¹⁰²), Austrália (quase 100 Timorenses (fora da quota de 800) trabalham na Austrália em Hospitalidade, Horticultura e outros. Para além destes, necessita de criar muitas condições para variedades e multidimensionais oportunidades de trabalho, visto que a demanda será maior. É necessário a Revisão do Currículo do Ensino para dar mais atenção nos treinos e na educação técnica vocacional, estratégias de auto-emprego e oportunidades de emprego nos sectores prioritários como agricultura e pesca, indústria, comércio e negócios, turismo e outros.

É necessário que haja uma mudança de paradigma na Função Pública de Timor-Leste, mudando ou transformando o papel principal de fornecedor de emprego no papel de facilitador, colaborando com o sector privado para a criação de emprego. É de sublinhar que, no dia 31 de Dezembro de 2015¹⁰³, a Função Pública foi caracterizada de magnitude pelo número de 33,890 funcionários públicos (67% homens e 33% mulheres), regista-se assim como maior absorvedor de cidadãos a procura de campo de emprego. No entanto, o sector privado matém-se fraco na sua capacidade de absorver o crescimento rápido de desempregados a procura de emprego e a sua grande dependência no sector público também.

¹⁰⁰ O Governo de Timor-Leste 2010. A População de Timor Leste e Censo Residencial 2010. *Projeção da População*, Volume 8, página 37

¹⁰¹ Ministério das Finanças RDTL, Direcção Nacional de Estatística, maio 2015

¹⁰² SEPFOPE, 15 Outubro 2016. SE o Secretário do Estado SEPFOPE RDTL, Mr. Elidio da Costa Ximenes, disse ao *Timor Post*, em 15 de outubro de 2016, que "actualmente 2,014 Timorenses trabalham na Coréia do Sul. No ano passado, o número total era de 1,700 trabalhadores timorenses. Coréia do Sul estabeleceu a quota da necessidade para 3,500 Timorenses. Enquanto que 100 timorenses (fora da quota de 800) estão a trabalhar na Austrália em Hospitalidade Horticultura."

¹⁰³ Relatório Anual da CFP 2015.

5. Desafios e Limitações da Evolução Demográfica e a Função Pública

- **A capacidade do sector público ainda é muito limitada e lenta em responder adequadamente e em tempo certo/oportuno a distintiva demanda do crescimento quantitativo assim como qualitativo provenientes dos diferentes grupos de idade da população. O sector público, até a data, ainda é considerado como o principal fornecedor de oportunidade de Emprego.**
- **O papel de facilitador no sector público é ainda muito fraco, limitando assim o desenvolvimento da boa função do sector privado em colaborar na criação de emprego.**
- **A Produtividade dos recursos humanos é ainda muito baixo devido a várias razões :** interalia, educação carecterizada pelo currículo teorica-centralizado; a cultura da dependência, cerimónias inapropriadas sem proveito, custos ineficientes, cerimónias consumidoras de tempo, entretanto o crescimento da população é rápida. Falta de políticas e enquadramento legal para responder o crescimento rápido da população de Timor Leste e o desenvolvimento do plano de recursos humanos.
- **A fertilidade da população é elevada caracterizada pela proporção da população com a idade menor que 14 anos .** Alertar a resposta adequada e a tempo determinado à criação de emprego nos próximos 10 – 15 anos. *O total de 398,811 pessoas pelo total do número de população 923,198 em 2004. Foi aumentado para 464,861 pessoas do número do total da população de 1,089,364 em 2010. Contudo, teve uma diminuição/redução de 462,657 pessoas do número total da população de (1,245,096) 1,183, 643 em 2015. Está projectado para ser 730,500 pessoas do número total da população de 1,848,908 em 2030¹⁰⁴;*
- **O número da população com idade de trabalho (15-65) é projectado para atingir em 2015 o número de 663,327 pessoas¹⁰⁵;** há falta de política e enquadramento legal para responder o crescimento rápido da população.
- **A Expectativa de vida em Timor-Leste está melhorando e necessita de responder com políticas públicas apropriadas.**

6. A Função Pública no contexto da Descentralização e Urbanização

No artigo 5º no. 1 da Constituição da RDTL, sobre a Descentralização da Administração Pública, artigo 72º sobre Poder Local, artigo 137º sobre os Princípios Gerais da Administração Pública, e o Plano Estratégico do Desenvolvimento Nacional de 2011-2030, providenciar os serviços de descentralização com o objetivo de aproximar os serviços à população de Timor-Leste. Atendendo a situação da falta de capacidade dos recursos humanos dos sectores em cada distrito/Município em termos de quantidade assim como qualidade (ver a tabela seguinte), a descentralização – vertical e horizontal - tem sido uma das principais prioridades da agenda do Governo desde o primeiro até o VI Governo Constitucional.

¹⁰⁴ O Governo de Timor-Leste 2010. A População de Timor Leste e Censo Residencial 2010. *Projeção da População*, Volume 8, página 37

¹⁰⁵ Ibid.

De acordo com o estudo da opção de descentralização efetuado em 2003, o Governo de Timor-Leste tem feito muitos esforços para o processo de descentralização. O Enquadramento de Estratégias da Descentralização (EED I foi aprovado em 2006 e o EED II em 2008)¹⁰⁶.

Os programas prioritários do V e VI Governo Constitucional referiram sobre 3 a 5 Municípios (foram descentralizados) a serem estabelecidos em 2017¹⁰⁷. A Consulta da Descentralização liderada pelo Primeiro-Ministro, Kayrala Xanana Gusmão, nos 13 distritos em 2013, resultando serviços preparatórios em alguns distritos. Foi estabelecido o funcionamento dos diferentes grupos de trabalho técnico inter-ministerial e relevantes das Direções Nacionais a nível central e distrital. Nos anos seguintes, foram produzidos mais de 10 esboços orçamentais para a descentralização, as quais alguns foram aprovados incluindo o último estatuto para Administração Municipal, Autoridades Municipais e para o Grupo de Trabalho Técnico Inter-Ministerial para a Descentralização Administrativa¹⁰⁸; o Estatuto do Presidente das Autoridades Municipais e Administradores dos Municípios¹⁰⁹; o Estatuto da Estrutura Orgânica da Pre-Desconcentração Administrativa¹¹⁰; Regime Transitório com provisões aos cargos de Diretores e Chefes das Autoridades Municipais e Administração Municipal durante a Fase da Desconcentração Administrativa¹¹¹; O Estatuto dos Gestores da Estrutura de Pre-desconcentração Administrativa¹¹²; a alteração da Lei No. 11/2009, de 7 de Outubro, Divisão Territorial Administrativa¹¹³; a criação da Região Administrativa Especial de Oe-cussi Ambeno (RAEOA) e Zona Económica Especial, Social Mercado (ZEESM)¹¹⁴; e Diploma Ministerial relevante para a implementação destas Leis e Decreto-Leis.

Na implementação da política de Descentralização, a capacidade dos recursos humanos da Função Pública ainda continua a ser um dos assuntos de maior exigência no processo. A Secretaria do Estado de Fortalecimento Institucional (SEFI) tem desenhado o programa de capacitação aos funcionários públicos no qual foi implementado a nível nacional e distrital.

A distribuição dos funcionários públicos, quer a nível Nacional entre Ministérios e a nível sub-nacional entre Municípios – é ainda um assunto a ser tratado, devido à adopção do regime de centralização desde o início do estabelecimento do Estado até agora. A nível nacional há desproporcionalidade na distribuição dos funcionários públicos nos Ministérios. Há instituições com maior mandato e estrutura orgânica alargada mas com pouco número de força de trabalho, enquanto que os outros com mandato inferior, cujo número de funcionários é maior. Os dados da CFP RDTL¹¹⁵ indica que 40.2% dos funcionários públicos estão colocados na Capital Dili. O mesmo problema é observado a nível Municipal. O gráfico a seguir indica o problema mencionado.

Gráfico 3: Número dos Funcionários Públicos por Município

¹⁰⁶ Ministério do Estado da Administração Estatal e Ordenamento Territorial (MAEOT), 2008.

¹⁰⁷ RDTL, 2012. *Programa do V Governo Constitucional RDTL*

¹⁰⁸ Decreto-Lei No. 3/2016, de 16 de março

¹⁰⁹ Decreto-Lei No. 2/2016, de 16 de março

¹¹⁰ Decreto-Lei No. 4/2014, de 22 de janeiro.

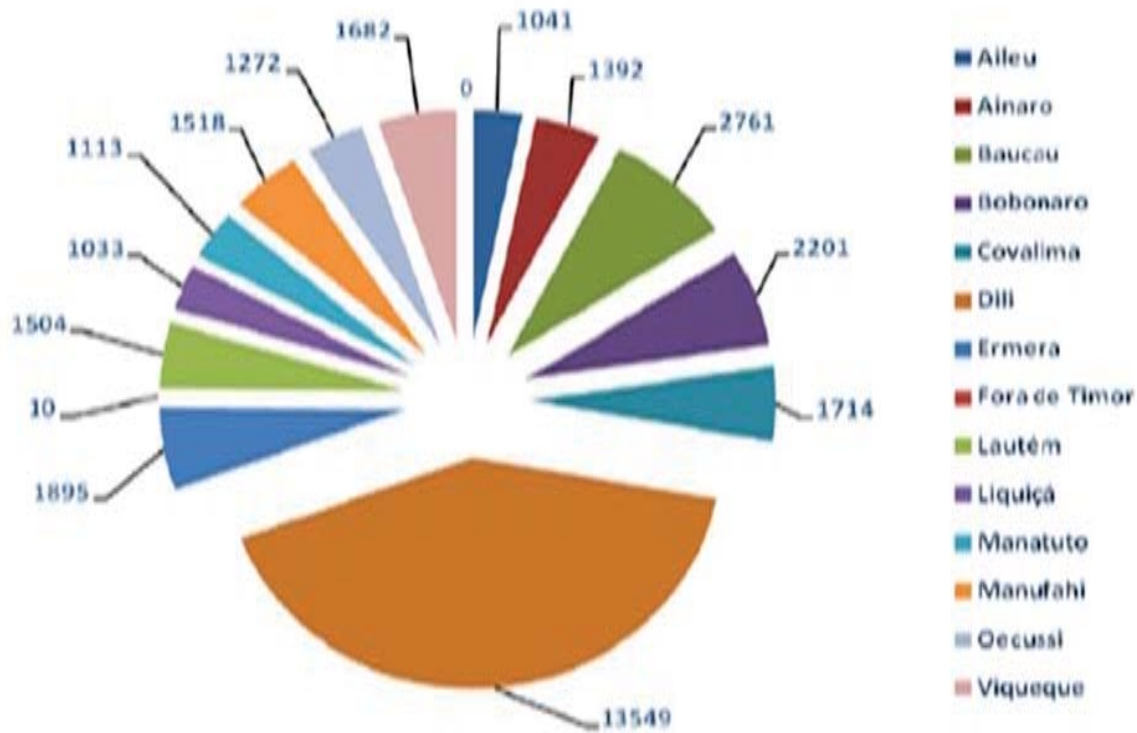
¹¹¹ Decreto-Lei No. 37/2016 de 7 de setembro..

¹¹² Decreto-Lei No. 19/2014, de 24 de julho

¹¹³ Lei No. 4/2016, de 25 de maio.

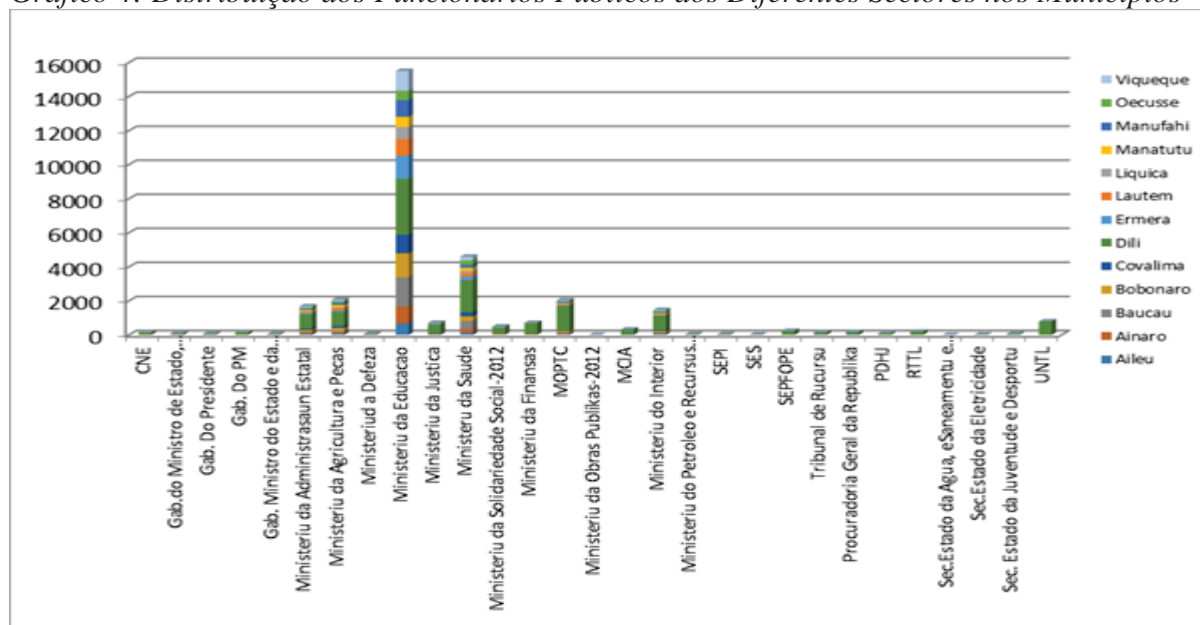
¹¹⁴ Lei No. 3/2014, de 18 de junho.

¹¹⁵ *Relatório Anual da CFP 2015*



Fonte: Relatório Anual da CFP 2015

Gráfico 4: Distribuição dos Funcionários Públicos dos Diferentes Sectores nos Municípios



Fontes: Relatório Anual da CFP 2015

A organização e distribuição dos serviços públicos ainda são exercidos através da aproximação clássica centralizada, os quais houve algumas tentativas e esforços de desconcentração como preparação para a descentralização (ver o anexo 3 e gráfico seguinte).

O Governo adoptou algumas políticas e programas para a descentralização e os Programas de Desenvolvimento Local (PDL) para levar à comunidade projectos de infraestrutura de pequena escala. O Governo que sucedeu continuou com o compromisso para a descentralização, adoptando o programa piloto do Desenvolvimento Local em 2004 o qual foi expandido até os 13 distritos em 2010. De seguida surgiram o Programa do Pacote Referendum, o Programa do Desenvolvimento Decentralizado (PDD – PDD I e PDD II), Programa de Desenvolvimento Integrado Municipio (PDIM) em Setembro de 2016 para alterar o Decreto-Lei No.4/2012, de 15 de Fevereiro de 2012, sobre Programa Desenvolvimento Integrado Distrital/PDID¹¹⁶. Todos estes programas foram fortalecidos com a implementação do Programa Nacional de Desenvolvimento de Suco/PNDS¹¹⁷. Os referidos Programas de Desenvolvimento Nacional tem o objetivo de: 1) Capacitar a comunidade em gerir projectos de pequena escala; 2) encorajar a emergência da capacitação e dinâmica do sector privado a nível local; impulsionar a participação directa dos timorenses a nível de aldeias no desenvolvimento; e 3) incitar o sentido de pertença e responsabilidade no Desenvolvimento. Tudo isso serve de fundamento à descentralização.

7. A Migração Interna e a Expansão Urbana

A população urbana tem aumentada rapidamente, aproximadamente de 4.5%; enquanto que a população rural tem reduzida, aproximadamente de 4.4% durante 2004 – 2010¹¹⁸, como está mencionada na tabela a seguir. Observa-se que 29.6% da população vive nas áreas urbanas, 18% na Capital de Dili e 11.6% vivem nas áreas urbanas doutros distritos e 70.4% vivem nas áreas rurais, como indica a seguinte tabela.

Tabela 11: População Rural-Urbana do Censo de 2004, 2010 e de 2015

Censo	Total da População	População Urbana	População Rural	Estrangeiros	Crescimento da População/ano
2015	1,183,643 F: 582,531 M: 601,112	349,208 (29.5%) F:169,643 M:179,565	834,435(70.5%) F: 412,888 M: 421,5474	8,696 (0.7%) F: 4,573 M: 4,123	1.98%
2010	1,066,409	316,066 (29.6%)	750,323 (70.4%)	10,987 (1.0%)	2.4%
2004	923,198	239,108 (25.9%)	692,090 (74.1%)	11,345 (1.2%)	3.2%

Fonte de dados: Apresentação de Miguel de Carvalho, Director Geral de Organização e urbanização do Ministério do Estado da Administração da RDTL durante o Seminário Nacional da CFP 16-17 março 2016. E também com Referência do censo de 2015.

A população da capital de Dili tem aumentada com uma percentagem de 4.6% por ano¹¹⁹ de 2004 a 2010. Uma das maiores causas é a recepção do grande número de migrantes, devido das várias razões e melhores vantagens distintas do capital, comparando com outros distritos. Em 2010, 29.6% do total da população vive na área urbana, fora de 18% que vivem em Dili como indica na tabela em cima.

¹¹⁶ Decreto-Lei No. 36/2015, de 16 de setembro, alteração do Decreto-Lei No. 4/2012, de 15 de fevereiro sobre o Programa de Desenvolvimento Integrado Distrital (PDID)

¹¹⁷ Decreto-Lei No. 30/2015, de 26 de agosto, alteração do Decreto Lei No. 8/2013, de 26 junho, sobre Programa Nacional de Desenvolvimento Suco/PNDS)

¹¹⁸ Direção Geral para Urbanização e Organização Urbana, Ministério do Estado da Administração RDTL, 2016. Apresentação por Sr. Miguel de Carvalho, Director Geral para Urbanização e Organização Urbana durante o Seminário Nacional da CFP 16-17 março 2017.

¹¹⁹ RDTL, 2012. Censo residencial da população em 2010 Timor-Leste. *Emigração Monográfico e Urbanização*, Volume7, p.14

A deslocação da população dos distritos para Dili, a Capital de Timor-Leste, tem aumentado rapidamente. *O número total em geral de entrada de migrantes, menos o número de migrantes que saem de Dili, era de 60,498 em 2004.* Este número tinha aumentado para 85,194 pessoas em 2010¹²⁰. Isto significa que, dentro de 6 anos, houve um aumento de migração da população das áreas rurais para Dili com o número total de 24,696. Portanto, dentro da proporção houve uma percentagem anual de 16.7 (4,116) de migrantes por ano. Isto indica uma expansão urbana rápida em contexto de Timor- Leste. A migração da população dos distritos para capital Dili de 2004 a 2010, de acordo com o censo de 2010¹²¹, conforme apresenta na tabela seguinte:

Tabela 12: Migração da População dos Municípios para Dili de 2004 a 2010

Município	Entrada de Migrantes em Dili-2010	Saida de migrantes de Dili -2010	Migração permanente em Dili - 2010	Migração permanente em Dili - 2004	Aumento da entrada/deslocação de Migrantes para Dili 2004-2010
Ainaro	7,629	283	7,346	4,713	2,633
Aileu	5,829	2,634	3,195	2,370	825
Baucau	15,904	1,240	14,664	11,938	2,726
Bobonaro	12,291	606	11,685	7,558	4,127
Covalima	4,691	247	4,444	2,610	1,834
Ermera	9,167	677	8,490	5,967	2,523
Liquica	5,030	951	4,079	3,234	845
Lautem	8,304	505	7,799	5,144	2,655
Manufahi	4,674	621	4,053	2,815	1,238
Manatuto	5,654	549	5,105	3,435	1,670
Oecusse	3,846	259	3,587	1,834	1,753
Viqueque	11,330	583	10,747	8,880	1,867
Total	94,349	9,155	85,194	60,498	24,696

O Censo de 2010 indica três distritos, nomeadamente Baucau, Bobonaro e Viqueque, têm mais de 10,000 migrantes na Capital de Dili. O distrito de Bobonaro é o que tem maior número de migrantes ou seja 4,127 migrantes – durante 2004-2010, excepto os distritos de Liquiçá e Aileu têm menos de 1.000 migrantes.

O Censo de 2015 demonstrou um aumento de 117,243 pessoas ou seja, 1.98% por ano da população de Timor-Leste durante 2010 - 2015. Contudo, houve uma redução de 0.1% da população urbana de 29.6% em 2010 para 29.5% em 2015. Na capital de Dili houve um aumento de 2.6 % na população urbana, enquanto que noutros municípios urbanos sofrem uma redução de 2.8% durante 2010 – 2015. A população rural teve um aumento de 0.1% de 70.4% em 2010 para 70.5% em 2015. Este fenómeno pode ser observado como um efeito gradualmente no sucesso do programa de desenvolvimento rural em reduzir, até certo ponto, o influxo da

¹²⁰ Ibid.

¹²¹ Ibid.

tendência de urbanização; Os quatro municípios com maior número de população rural, composto por 36.7%, em Ermera: 14 %, Baucau: 12.6%, Bobonaro: 10.1% e em outros distritos: 63.3%.

O quadro abaixo apresenta o motivo de migração da população devido à educação 30% do total de migração e 33.7% com razões familiares como dependentes 30.7% e 30.6% destas migrações à cidade.

Tabela 13: Razões para Migração à Dili em 2010 de Acordo com o Censo de 2010¹²²

Razões da Emigração	No da Entrada de Emigrantes	Total (%)	Urbana (%)	Rural (%)
Educação	38,455	30.0	33.7	19.0
Motivos de trabalho/á procura de trabalho	22,269	17.4	19.8	10.1
Casamento	20,394	15.9	10.7	31.7
Seguir a família como dependente	39,359	30.7	30.6	31.1
Conflito	5,873	4.6	4.0	6.3
Outras razões	1,792	1.4	1.3	1.8
Total	128,142	100	100	100

Enquanto que a percentagem da migração para áreas rurais decaem com razões de casamento e residir com famílias como dependentes. Isto indica também que Timor-Leste ainda tem uma forte ligação de laços socio-culturais, famílias /parentes, aqueles que tem trabalho ou receitas para apoiar.

Tabela 14: Razões da Migração para Dili de Acordo com o Censo de 2015¹²³

Razões de Migração	Deslocação interna	Total (%)	Urbana (%)	Rural (%)
Educação	30,017	30.0	33.7	19.0
Negócios	3,496			
Base/local de trabalho/ á procura de trabalho	17,052	17.4	19.8	10.1
Casamento	15,932	15.9	10.7	31.7
Ficar com familiares como dependentes	23,698	30.7	30.6	31.1
Conflitos	2,818	4.6	4.0	6.3
Outras razões	1,690	1.4	1.3	1.8
Desconhecida	4,402			
Total	99,105	100	100	100
Não modificará nunca a Municipalidade de residência	143,886			

O mais conhecido é o grupo de idade acima de 10% dos migrantes em Timor-Leste com idade entre 15 a 29, nomeadamente estudantes, desempregados, trabalhadores e casados. Observe a tabela a seguir.

Tabela 15: Distribuição Número de Migrantes por Grupo de Idade

Grupo de idade	Homem (%)	Mulher (%)	Total
0 to 4	2.8	2.7	5.5
5 to 9	3	2.8	5.8
10 to 14	3.7	3.4	7.2

¹²²RDTL, 2012. Censo residencial da população em 2010 Timor-Leste. *Emigração Monográfico e Urbanização*, Volume7, p.14

¹²³ *Ibid.*

15 to 19	6.2	6.6	12.7
20 to 24	7.9	7.6	15.5
25 to 29	6.4	6.2	12.6
30 to 34	4.4	4.2	8.6
35 to 39	4.5	4.1	8.7
40 to 44	3.5	2.9	6.4
45 to 49	2.6	2.1	4.7
50 to 54	1.8	1.6	3.4
55 to 59	1.3	1.1	2.4
60 to 64	1.3	1.5	2.8
65 to 69	0.8	0.9	1.7
70 to 74	0.5	0.5	1
75 to 79	0.2	0.3	0.5
80 to 84	0.1	0.1	0.3
85+	0.3	0.1	0.3
Total	51.2	48.8	100

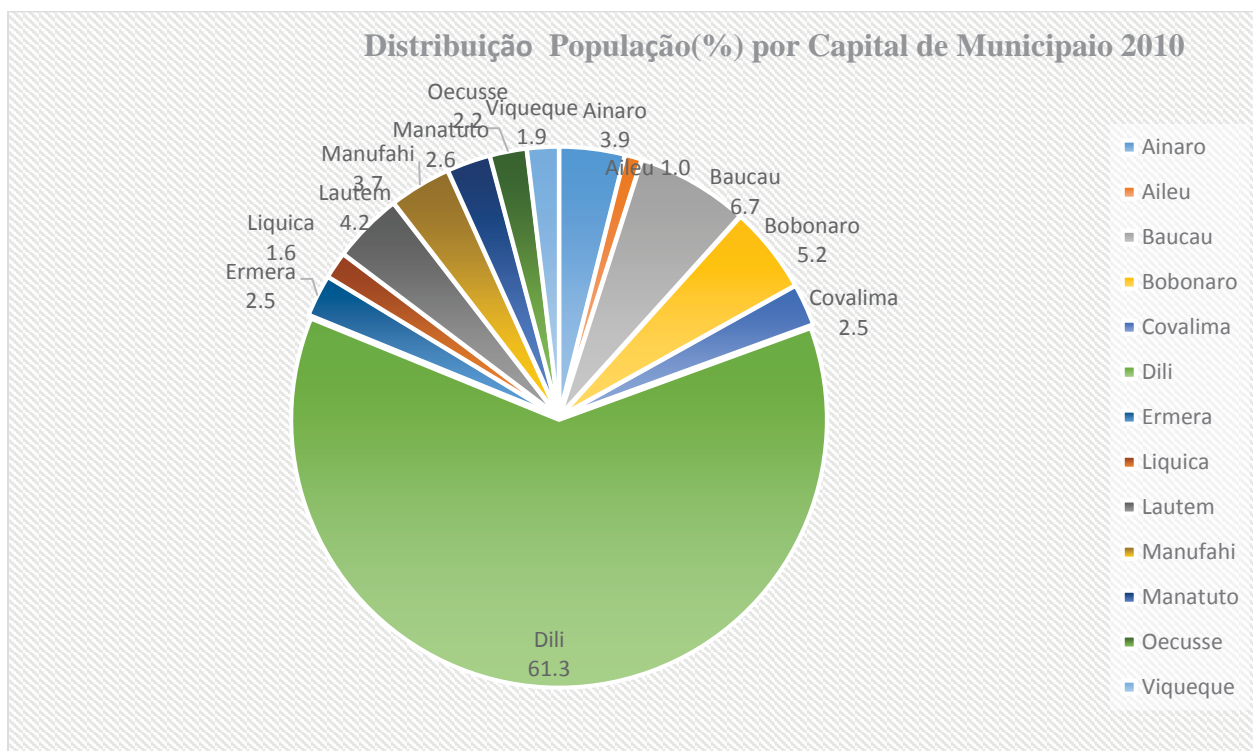
A categoria do grupo de idade dos migrantes acima indica o grande motivo de migração entre a idade de 15 a 49 para homens e mulheres. Por estas razões, necessita de política e tipos de serviços relevantes para responder a estas necessidades típicas do grupo desta idade.

Nota-se que, a expansão urbana tem sido uma das maiores tendências em Timor-Leste¹²⁴. Em comparação com as outras capitais dos municípios, a capital de Dili ocupa 61% do total da população urbana em 2010¹²⁵, seguindo as outras duas capitais – Baucau e Bobonaro – que têm mais de 5% de população urbana. Enquanto que Viqueque, Aileu e Liquiça têm menos de (2%). A distribuição da população urbana nos distritos é apresentada no diagrama seguinte.

Gráfico 5: Distribuição da População na Capital dos Municípios em Timor-Leste

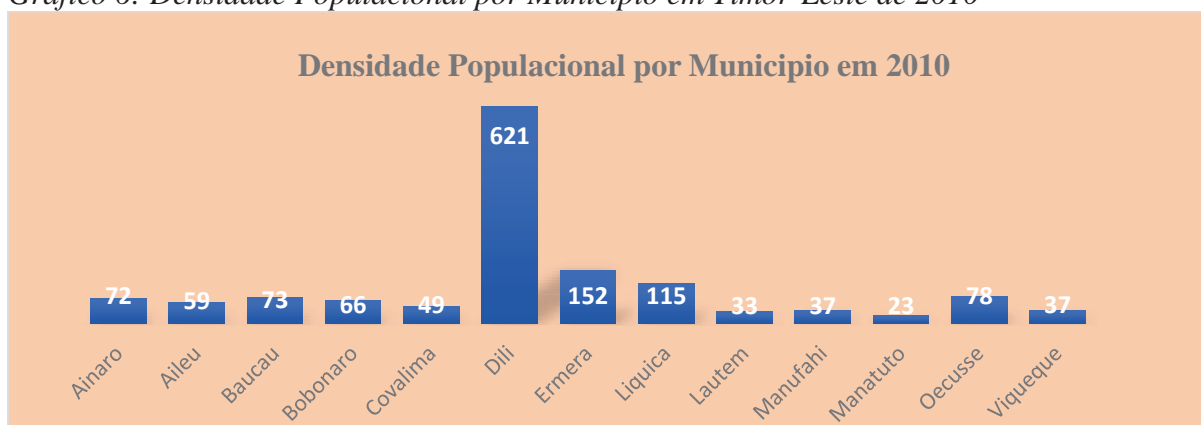
¹²⁴ Direção Geral para Urbanização e Organização, Ministério do Estado da Administração RDTL, 2016 *Apresentação de Sr. Miguel de Carvalho, Director Geral de Organização e Urbanização do Ministério do Estado da Administração da RDTL durante o Seminário Nacional da CFP 16-17 março 2017.*

¹²⁵ Ibid.



Em termos da densidade populacional, 3 Municípios – Dili, Ermera e Liquica – têm mais de 100 pessoas em cada 1 quilómetro quadrado. Enquanto que nos Municípios de Ainaro, Aileu, Baucau, Bobonaro e Oecusse têm a densidade populacional mais de 50 pessoas por cada quilómetro quadrado. Os outros 5 Municípios – Covalima, Lautem, Manatuto, Manufahi, e Viqueque – têm menos de 50 pessoas por quilómetro quadrado. Só o Município de Manatuto tem a densidade populacional muito baixa com 23 pessoas por quilómetro quadrado.

Gráfico 6: Densidade Populacional por Município em Timor-Leste de 2010



Fontes: Direção Geral para Urbanização e Organização, Ministério do Estado da Administração RDTL, 2016, Apresentação de Sr. Miguel de Carvalho, Director Geral de Organização e urbanização do Ministério do Estado da Administração da RDTL durante o Seminário Nacional da CFP 16-17 março 2017.

¹ Ibid.

O total de migração para Dili é de 25,462 pessoas durante 2004 – 2010¹²⁶. Este número é projetado para atingir 98,784 – aproximadamente 100,000 pessoas – até 2030. Para tal necessita de diversificação de serviços para responder as demandas da heterogenidade cuja implicação

¹²⁶ Resultados do censo, em consideração à projecção da população que ainda não foi publicado.

varia nas distinções dos serviços públicos básicos. Necessita de tempo apropriado, políticas e programas relevantes à estas necessidades.

Assuntos diversos de urbanização serão tratados de emergência como consequências da alta tendência urbanizacional para capital Dili e outras capitais dos municípios. Poderão ser assuntos de conflitos e crimes (drogas, luta entre grupos e bairros, bêbado, prostituição e outros, tráfico humano, branqueamento capital, mercados ilegais, desemprego, espaço e residência, água e saneamento, poluição (barulho e dióxido de carbono), inundação, serviços de saúde e facilidades de higiene, lixeiros (Restos Sólidos Urbanos) (que até a data é cerca de 1.9 tonelada diariamente com o custo de 2 milhões por ano¹²⁷), facilidades limitadas para desporto e divertimentos, falta de controlo nas utilizações das facilidades públicas, construções ilegais, ocupação ilegal das facilidades públicas, engarrafamento de tráficos, ladrões, distúrbio de *motor really* e outros). Estes Diversos tipos de assuntos da urbanização requerem políticas, aproximações múltiplas e multi-dimensional tipo de serviços.

8. Os Desafios e as Limitações da Descentralização, Urbanização e Expansão Urbana

- **A migração reflete o fenómeno da urbanização intensa na capital Dili como alvo principal.** Há grande tendência de menor mobilização demográfica, ao contrário de Dili aos distritos. Por várias razões, houve também o fenómeno de menor retorno dos migrantes, uma vez que estão organizados residencialmente na capital, incluindo em Dili.
- **A Densidade da população atual de Dili, em conjunção à situação atual da migração para Dili, é projetado para atingir a máxima percentagem da população urbana, caso não haja políticas apropriadas e estratégias em respostas a este assunto.** Sendo assim houve algumas intervenções, o Governo necessita de pôr em consideração a expansão urbana e a migração como prioridade que necessita de programas e políticas relevantes. As políticas da urbanização do Governo existentes, programas e planos adiante inclusive : 1) Decreto-Lei sobre a Licença e Gestão das actividades e valorização de Resíduos Sólidos; 2) Decreto-Lei sobre Higiene, gestão dos residuos sólidos urbanos (incluindo a tarifa da coleção de taxas para limpeza pública, colectas, transportação e tratamento dos residuos sólidos) 3) Decreto do Governo sobre a instalação e o funcionamento do local-de lixo sanitário; 4) Decreto do Governo sobre instalação e funcionamento dos centros para separação dos residuos sólidos; 5) Decreto do Governo sobre a instalação e o funcionamento de Parques de Sucata; 6) Política sobre Higiene Urbana e Política da Gestão de Resíduos Sólidos; 7) Diploma Ministerial sobre aplicação de sanções /multas para regulamentar o Decreto-Lei No. 33/2008, 27 de agosto, sobre a higiene e ordem pública.
- ***O fenómeno da urbanização em Timor-Leste é conhecido com a migração do grupo de idade entre 15 a 49, para ambos homens e mulheres.*** Este é o grupo de idade potencial com a expectativa de desenvolver as áreas rurais ou subúrbios. A migração do grupo desta idade implica a migração dos investigadores e cientistas nas áreas rurais ou sub-urbanas, carência da força de trabalho potencial nos níveis de suco e subúrbios, o desequilíbrio da distribuição da população (menor a nível de sucros, pressão no nível urbano), e a deslocação dos recursos humanos qualificados às áreas urbanas.

¹²⁷ Ministro do Estado da Administração, 2016.

- **O Conhecimento Global da migração/urbanização trouxe novas demandas e pressões de várias qualidades da Função Pública e as suas políticas públicas relevantes para serem realizadas.** “é inevitável caso Timor-Leste acima mencionado, apresente o assunto semelhante. Embora na migração/urbanização haja vantagens comparativas, este fenómeno também trará várias desvantagens/ problemas potenciais em cada dimensão tipica urbana – A demanda de necessidades básicas como espaço, residência, água e saneamento, criminalidades, ambiente (social e físico) e as destruições, acesso aos centros públicos e outros serviços públicos básicos baseados nas razões de migração. É imperativo que o Governo defina políticas e estratégicas da Função Pública para responder estes assuntos.
- **Expansão Urbana é uma das maiores tendências em Timor-Leste.** Pois é uma indicação do desenvolvimento económico centralizado. A tendência da urbanização é realizada com a intenção de que viver na cidade permite individualmente e familiarmente a obtenção de vantagens e oportunidades de aproximação, diversidade, competição comercial, melhores acessos aos serviços públicos e emprego. A expansão urbana demanda a necessidade de melhoramento na qualidade e quantidade de atendimento público.
- **A expansão urbana rápida, ao contrário da descentralização lenta.** A Centralização da economia e dos serviços em Timor-Leste aumenta a expansão da urbanização. Descentralização dos serviços e o desenvolvimento económico rural será o melhor caminho para reduzir a rápida urbanização. O Plano do V e VI Governo Constitucional era de estabelecer 3 a 5 municípios em 2017¹²⁸, enquanto que a infraestrutura da governação institucional básica é apenas uma fase inicial.

D. A Função Pública nos Setores Prioritários: Saúde, Educação, Agricultura e Pescas, Justiça, e a Infraestrutura

O padrão de vida em Timor-Leste tem progredido rapidamente após 14 anos da restauração da independência em 2002. A Pesquisa do Ministério das Finanças sobre o padrão da vida em 2007 e 2014 demonstra um melhoramento visto na avaliação dos 11 indicadores chaves das dimensões de pobreza¹²⁹, como seguinte:

Tabela 16: Comparação dos Indicadores Chaves das Dimensões de Pobreza do Ano de 2007 e 2014

Indicadores Chaves das Dimensões de Pobreza	2007 (IoNAI)	2014 (IoNAL)	Index de melhoramento (II)
Sem ligação elétrica	64 %	28 %	56%
Saneamento pobre	58	40	31%
Sem acesso à água potável	40	25	38%
Sem repartição residencial adequado	61	48	21%
Método de cozinhar tradicional e muito pobre	97	87	10%
Tem poucos materiais caseiros ou utensílios da casa	83	56	33%
Com uma criança sem atender a educação	42	17	66%

¹²⁸ O Programa do V e VI Governo Constitucional

¹²⁹ Ministério das Finanças da RDTL. Luta contra a pobreza. At – a- Glance: Pobreza em Timor-Leste 2014.

Sem uma pessoa com 5 anos de escolaridade	17	13	24%
Pelo menos com uma criança menor de 5 anos raquítica/ peso fora do normal	35	16	54%
Pelo menos com uma criança menor de 5 anos de idade mal nutrição	38	24	37%
Pelo menos com uma criança menor que 5 anos de idade com lombriga	20	7	65%

$II = \text{Index de Melhoramento}; IoNAI = \text{Index de Não acesso Inicial}; IoNAL = \text{Index de Não acesso depois}; II = (IoNAI - IoNAL) * 100 / IoNAI$.

Isto resulta inevitavelmente do desempenho da mais de catorze anos. Para isso, é de reconhecer que ainda existe muitas fraquezas, as quais necessitam de atenção continua para o seu fortalecimento, em alinhamento com as metas do Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional 2011-2030 e os objetivos de Desenvolvimento Estratégico de 2015-2030.

1. Índice de Desenvolvimento Humano de Timor-Leste

Em 2015, a População global do mundo era de 7.3 bilhões em 2015. Houve um crescimento de 2 bilhões contando do 5.3 em 1990.¹³⁰ Voltando ao contexto de Timor-Leste, o crescimento populacional, nos últimos 15 anos, foi rápido. Esta tendencia, comparando com o índice do mundo, é nada. Entretanto esta requiere atenção séria da Função Pública. Alguns indicadores chaves do Relatório do Desenvolvimento Humano da UNDP de 2015, comparando com o relatório de 1990, indica melhoramento. O número de pessoas com extrema pobreza em todo o mundo é contável a partir de 1.9 bilhão a 836 milhões¹³¹. Alguns indicadores chaves de desenvolvimento social em Timor-Leste, incluindo no sector da saúde, comparando com os do mundo está na seguinte tabela:

Tabela 17: Indicadores Chaves do Desenvolvimento Humano em Timor-Leste ¹³²

Indicadores de Saúde	Timor-Leste em 2010	Timor-Leste em 2012/2013/2014/2015	Global (HDI 2015)
Esperança de vida	62 para homens 64 para mulheres	66 para homens e ...para mulheres	
Taxa de Fertilidade	5.7	5.0	
Taxa de Mortalidade materna	557/100,000	270/100,000	290,000 em 2013
Taxa de mortalidade infantil	45/1,000	48/1,000	
Taxa de mortalidade dos menores de 5 anos	64/1,000	57,1,000	6 milhões
% de crianças menores que 5 malnutridas	52%	45%	161 milhões em 2013
Incidências HIV/AIDS	183 casos positivos	525 casos positivos, Dec.2015	37 milhões em 2014
Crianças menores que raquíticas	58% in 2009 to 50% in 2013	50% in 2013	
Cobertura de imunização	80% em2009 mas só 52% imunizadoscompletamente em 2014	Só 52% completamente imunizados em2014	
lombriga (nivel critico)	19% in 2009 to 11% in 2013	11% in 2013	
Incidência da Prevalência de TBC	96 a 73/100,000 da População entre 2005 e 2013	96 a 73/100,000 da população entre 2005 e 2013	
Consume do tabaco pelos rapazes	68.8% aumentado 39.7% em2009		

Indicadores Chaves da Educação e Alfabetização (baseado no censo de 2010)	
Alfabetização aos adultos	M=63.1%; F=52.5%; Ttl = 57.8%
Alfabetização aos jovens	M=80%; F=78.1%; Ttl = 79.1%

¹³⁰Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD), *Relatório do Desenvolvimento Humano de 2015*.

¹³¹ Ibid.

¹³² O Governo de Timor-Leste 2010. *The Timor-Leste Population and Housing Census 2010. Population Projection, Volume 8*.

<i>Alfabetização escrita, leitura e conversação</i>							
Tetum	2004: 46%; 2010:58%						
Portugues	2004: 14%; 2010:26%						
Ingles	2004: 6%; 2010:13%						
Indonésia	2004: 43%; 2010:42%						
		Net Enrolment Ratio (%)			Gross Enrolment Ratio (%)		
		M	F	Ttl	M	F	Ttl
Número total de estudantes	P340,000/38% do total da população						
Pre-primaria (-5 anos de idade)	M=7,902; F=7,718; Ttl = 15,000 (4.6%)	30	32.3	31.1	49.3	51.5	50.4
Primaria (6-12 anos de idade)	M=102,549; F=93,303; Ttl = 195,852(57,1%)	71.2	72.1	71.6	94.6	92.9	108.9
Pre-Secundaria (12-14 anos de idade)	M=30,487; F=28,865; Ttl = 59,352 (17.3%)	21.8	25.7	23.7	76.7	78.4	77.5
Secundaria; (15-17 anos de idade)	M=25,411; F=23,164; Ttl = 48,575 (14.2%)	14.6	18.4	16.5	71.6	65.8	68.7
Politécnica Diploma (18-23 anos de idade)	M=1,094; F=759; Ttl = 1,853 (0.5%)	0.9	0.7	0.8	1.8	1.3	1.6
Universidade (18-23 anos de idade)	M=9,325 F=6,573; Ttl = 15,898 (4.6%)	11.3	12.1	11.7	28.7	22.7	25.8
Educação informal	M=3,193; F=2,844; Ttl = 6,037 (1,8%)						
Total da população alfabetizada	M=136,359 (36%); F=164,521 (44.50%); Ttl = 300,880 (40.20%)						
Total da população com educação	M=242,442 (64%); F=205,272; Ttl = 447,714 (59.80%)						

2. A Saúde na Função Pública

Quadro 12: Metas do Setor da Saúde do PEDN

O Plano Estratégico do Desenvolvimento Nacional tem estabelecido alvos no setor da saúde em termos de recursos humanos no fornecimento de serviços até 2020, criando postos de saúde com pelo menos um médico, 2 enfermeiros e duas parteiras; Criar um posto de saúde para cada 1,000 a 5,000 pessoas; Centro de saúde nos Sub-distritos (Postos Administrativos) que poderão providenciar cuidados para 5,000 a 10,000 pessoas e gerir aproximadamente 4 postos de saúde; Aldeias com distância de mais de uma hora de percurso a pé ao Posto de Saúde haverá uma parteira na aldeia local ou um empregado de saúde comunitário com experiência e capacitada pelo Ministério da Saúde; Cardiologia, Renal e serviços para cuidados de saúde paliativo serão providenciados no Hospital Nacional. 54 centros de saúde distritais serão estabelecidos e localizados nos 5 distritos onde não existem hospitais. Será centralizada a atenção nos primeiros socorros ou cuidados primários até atendimento de saúde pelos especialistas. Enquanto que, até 2030, o Plano é de estabelecer hospitais distritais em todos os 13 distritos; e colocar especialistas no hospital de Dili. 100% das facilidades de saúde serão equipados e munidos de pessoais para a gestão de doenças crônicas. Haverá serviços de saúde de alta qualidade acessíveis ao povo de Timor-Leste.

O Ministério da Saúde tem apresentado alguns resultados chave atingidos nos últimos 15 anos¹³³. Alguns alcanços notáveis no setor da saúde incluindo esperança de vida no nascimento houve melhoramento de 58 em 2003 para 66 em 2014; redução da taxa de mortalidade infantil de 88/1000 em 2003 para 48/1000 em 2014; taxa de mortalidade das crianças com menos de 3 anos de 125/1,000 em 2003 para 57/1,000 em 2014. Taxa de fertilidade houve melhoramento de 7.8 em 2003 para 5.0 em 2014; taxa da mortalidade materna de 660/100,000 em 2003 para 270/100,000 em 2014; e incidências de malária de 400/100,000 em 2003 para 8/100,000 em 2014. Para mais informações detalhadas veja na apresentação do Ministro da Saúde durante o Seminário Nacional da em Dili 16-17 março de 2016 na tabela seguinte:

Tabela 18: Indicadores de Ganhos no Setor da Saúde

GANHOS EM SAÚDE			
Esperança de vida ao nascimento	58	62	66
Taxa de fertilidade total	7.8	5.7	5.0
Taxa de mortalidade materna	660/100,000	557/100,000	270/100,000
Taxa de mortalidade infantil	88/1,000	45/1,000	48/1,000
Taxa de mortalidade de crianças menores de 5 anos de idade	125/1,000	64/1,000	57/1,000
% Malnutrição em crianças ≤ de 5 anos de idade	46%	52%	45%
Incidência de Tuberculose	Taxa de Prevalência – 789/100,000	133/100,000	Taxa de incidência 498/100,000; Taxa de prevalência 758/100,000
Incidência da Malária	400/100,000	2/100,000 (DHS); 104/1,000 (SIS)	8/100,000
Incidência do HIV-SIDA	Total Casos positivos 3	Total casos positivos 183	Total Casos até o 3º trimestre 459

¹³³Apresentação da Ministra da Saúde da RDTL durante o Seminário Nacional da Função Pública em Dili 16-17 março de 2016

Na Revisão Anual Conjunta do Setor de Saúde em 2014, o Ministério da Saúde tem apresentado alguns alcanços chaves do setor, como 75% do caso de incidência da Malaria foi reduzido durante o período de 2000 – 2014 (0.3/1000). Nível de atendimentos de partos dados por pessoal capacitado é de 79% em Dili comparando com as áreas rurais e remotas de alguns Municípios que é menos ou seja só 20%. Falando em geral, a taxa das crianças menores de cinco, raquiticas, tem reduzido de 58% em 2009 para 50.2% em 2013. O enfraquecimento foi reduzido de nível crítico 19% em 2009 para 11% em 2013. Tem reduzido ligeiramente também a percentagem entre mulheres com pesos fora do normal de 27% em 2009 para 24.5% em 2013. A imunização para sarampos cobre a percentagem de 80%, mas a taxa da imunização completa é somente 52%, que representa a maior taxa de vacinação incompleta ou a dificuldade em apresentar o relatório sobre o estado das crianças com imunizações completas. A proporcionalidade dos empregados de saúde em comparação com a população dos dois Municípios, 25/10,000 do Município de Manatuto e 7/10,000 do Município de Oecusse.

Com a falta de provisão dos serviços adequados de especialistas no HNGV Dili e nos regionais, em consideração às faltas do pessoal e ao fortalecimento da disciplina e regulamentos, o número dos empregados da saúde foram aumentadas desde 2002.

O último desenvolvimento do setor da saúde, na área de recursos humanos, baseado no SIGAP da CFP de 31 de dezembro de 2016, indica algumas características como seguinte: O setor da Saúde tem o total de 4,934 funcionários composto por – 2,312 mulheres e 2,622 homens – em todo o território.

Tabela 19: Total Actual de Funcionários do Ministério da Saúde

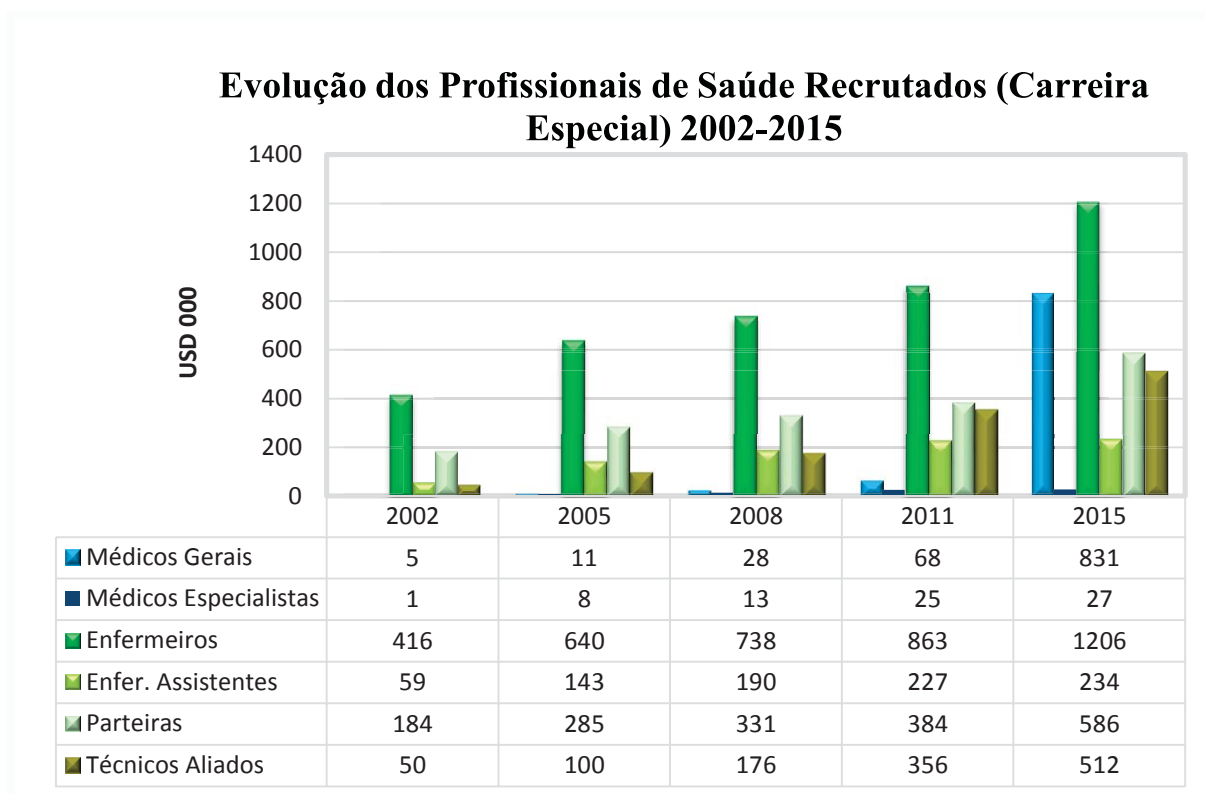
Total de Funcionários do Ministério da Saúde de 31 de dezembro de 2016				
F	%	M	%	Total
2,312	46.8	2,622	53.2	4,934

O gráfico em seguida demonstra a evolução da situação dos recursos humanos no Ministério da Saúde desde 2002 a 2015 (*Apresentação da Ministra da Saúde durante o Seminário Nacional da 16-17 de março de 2016*) e dos dados de SIGAP da CFP de 31 de dezembro de 2016:

O Gráfico No. 7: Indica a Distribuição dos Funcionários Públicos do Ministério da Saúde por Regime de Carreira (*Apresentação da Ministra da Saúde durante o Seminário Nacional da 16-17 de março de 2016*)



Gráfico No.8: Distribuição dos Profissionais de Saúde do Ministério da Saúde da Regime Especial de Profissionais de Saúde (fonte (Apresentação da Ministra da Saúde durante o Seminário Nacional da 16-17 de março de 2016)



O SIGAP da CFP em 31 de dezembro de 2016 tem registado 69% de profissionais da Saúde do número total de funcionários do Ministério da Saúde como se pode ver na seguinte matrix¹³⁴:

Tabela 20: Total Funcionários do Ministério da Saúde do Regime de Profissionais da Saúde

Total Funcionários do Ministério da Saúde do Regime de Profissionais da Saúde				
F	%	M	%	Total
1,804	53	1,595	47	3,399

Durante os primeiros últimos cinco anos – 2011 - 2015 – da implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional¹³⁵, houve um rápido aumento, ou seja o dobro do número de profissionais de saúde como se indica na tabela seguinte.

Tabela 21: A Evolução de Profissionais de Saúde nos Últimos Cinco Anos, 2011- 2015 e 2016

A Evolução de Profissionais de Saúde nos últimos cinco anos, 2011- 2015 e 2016¹³⁶					
Ano	2011	2015	2016		
			Total	F	M
Médicos	93	858	868	427	441
Enfermeiros	863	1,439	1,430	547	883
Parteiras	384	586	574	570	4
Profissionais de saúde aliados	356	512	527	260	267
Total	1,696	3,395	3,399	1,804	1,595

Em conclusão, durante 5 anos, 2011 – 2016, 775 médicos, 567enfermeiros, 190 parteiras, e 171 técnicos de saúde aliados.

A tabela No. 25 a seguir indica a distribuição detalhada dos funcionários do Ministério da Saúde sob o regime de Profissionais de Saúde (Fonte, Ministério da saúde: Dados de SIGAP da CFP de 31 de dezembro 2016):

Tabela 22: Funcionários do Ministério da Saúde sob o Regime dos Profissionais de Saúde

Funcionários do Ministério da Saúde sob o Regime dos Profissionais de Saúde	F	M	Total
Ass. de Diagnóstica e Terapêutica e Saúde Pública	5	7	12
Ass.de Enfermagem	71	183	254
Enfermeiro Básico	103	77	180
Enfermeiro Geral Junior A	71	155	226
Enfermeiro Geral Junior B	302	466	768
Enfermeiro Geral Senior	0	2	2
Médico Especialista Junior	5	5	10
Médico Especialista Senior	1	5	6
Médico Geral Junior	415	425	840
Médico Geral Senior	6	6	12
Parteira Profissional Junior A	248	2	250
Parteira Profissional Junior B	322	2	324
Técnico de Diagnóstico e Terapêutica e Saúde Pública Básico	19	8	27
Técnico de Diagnóstico e Terapêutica e Saúde Pública Básico Geral A	32	65	97
Técnico de Diagnóstico e Terapêutica e Saúde Pública Básico Geral B	204	181	385
Técnico de Diagnóstico e Terapêutica e Saúde Pública Básico Geral Senior	0	6	6
Total	1804	1595	3,399

¹³⁶ O regime de profissional de saúde baseado no Decreto-Lei No. 13/2012, de 7 de março, a decisão feita para elaborar o Diploma Ministerial Conjunta que regulamentará as provisões para o novo regime de profissionais de saúde.

¹³⁶ Avaliação de UPMA

¹³⁶ CFP, SIGAP 31 dezembro 2016

As tabelas acima mencionadas informam-nos que houve uma rápida evolução de profissionais de saúde durante os últimos 14 anos. Foi aumentado apenas com 715 pessoas em 2002 para 3,396 pessoas em 2015 e 3,399 em 2016. A tabela em cima indica que, a partir de 31 de dezembro de 2016, existem o total de 3,399 profissionais de saúde. A composição é de 868 Médicos de quatro categorias diferentes, 1,430 Enfermeiros de cinco categorias diferentes, 574 parteira de duas categorias diferentes e o total 527 técnicos de Diagnóstico e Terapistas. O Ministério da Saúde tem continuado a investir no capital humano da saúde. Em 2014, há aproximadamente 1,180 bolsas de estudo para o setor da saúde, os quais estão em progresso para capacitação de saúde em qualquer parte¹³⁷. Analisando as Metas e os Objetivos do PEDN no setor da saúde, a situação dos profissionais de saúde pode ser calculada como seguinte:

Quadro 13: A Análise dos Resultados Alcançados Contra as Metas Estabelecidas do Sector da Saúde

No PEDN providenciará até 2020 postos de saúde pada cada 1,000 a 1,500 pessoas. Todos os Postos de saúde serão munidos de pelo menos um médico, dois enfermeiros e duas parteiras.

Em resposta à primeira alternativa : como foi apresentado anteriormente, durante 2011 a 2015 existem 868 médicos Timorenses. Isto quer dizer que 1 médico atenderá 1,380 da população (baseado em 1,183, 643 da população no censo de 2015); existem o total de 1,205 enfermeiros que significa 2 enfermeiros atenderão 1965 da população. Existem também 586 parteiras que significa 2 parteiras estão a servir atualmente 4040 da população. Se mantiver esta política, em 2020 este número aumentár-se-a duplamente elevado. Existirão aproximadamente 1,716 médicos, 2,410 enfermeiros, e 1,172 parteiras.

- Como foi referido anteriormente, em 5 anos 2011 – 2016, Timor-Leste produziu uma média de 155 médicos, 113 enfermeiros, 38 parteiras, e 34 técnicos de saúde aliados por ano. Se esta política de investimento no setor de saúde for constantemente aplicável adicionalmente 2,170 médicos, 1,582 enfermeiros, 532 parteiras, e 476 técnicos de sade aliados serão produzidas nos próximos 14 anos. Em 2030 serão 3038 médicos, 3012 enfermeiros, 1106 parteiras, e 1003 técnicos de saúde aliados.
- Estes são os resultados alcançados da política bilateral do I Governo Constitucional em cooperação com o Governo Cubano. Esta política está em progresso de revisão pelos Governos Constitucionais posteriores de Timor-Leste para criar esforços em conjunto na preparação de profissionais de saúde.
- Se o total destes médicos forem distribuídos para o total da população projetada com o alcance de 1, 848,908 (Projeção do Censo de 2010) até 2030, quer dizer que um médico atenderá 609 população, 1 enfermeira para 514 população, 1 parteira para 1,676 população e 1 técnico de saúde aliado para 1,843 população.
- Isto demonstra que Timor-Leste atingirá as metas do PEDN em providenciar médicos necessitados até 2030. Quanto ao número dos enfermeiros e parteiras foi calculado para serem alcançados também.

¹³⁷Revisão Anual Conjunta do Sector da Saúde, Ministério da Saúde, Timor-Leste, 2014.

- A desproporcionalidade da taxa existente ao longo do regime profissional de saúde – médicos, enfermeiros, parteiras tem sido um assunto sobre o desenvolvimento de recursos humanos da saúde. Contudo, o Governo tem desenvolvido uma nova estratégia em enviar Timorenses para estudar na Indonésia nas áreas de Profissionais de Saúde como (enfermagem, parteiras e técnicos de saúde profissionais). Esta estratégia poderá ser uma alternativa para a solução do problema ou assunto acima citado, a dita desproporcionalidade acima referida.

Em termos da estrutura etária (*baseado no SIGAP de 31 de Dezembro de 2015*), há 23.4% do total profissionais de saúde. Entre eles 48.7% mulheres e 51.3% homens. Esses são os que têm a idade entre 30 a 34 anos; 18.1% são os que têm 25 a 29 anos; 16.4% os que têm 40-44 anos de idade; 13.7% os que têm menos de 35-39 anos de idade e 1.3% os que têm entre 18 a 24 anos. A distribuição detalhada da estrutura etária no Ministério está apresentada na seguinte tabela.

Tabela No. 23: Estrutura Etária dos Funcionários do Ministério da Saúde

Categoria	Estrutura Etária dos Funcionários do Ministério da Saúde de 31 de Dezembro 2016																													
	18 - 24 Anos			25 - 29 Anos			30 - 34 Anos			35 - 39 Anos			40 - 44 Anos			45 - 49 Anos			50 - 54 Anos			55 - 59 Anos			60 + Anos			Grand Total		
	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI
Assistente	9	4	13	23	25	48	39	67	106	30	86	116	30	99	129	16	89	105	8	70	78	7	42	49	0	32	32	162	514	676
Chefia	0	0	0	7	3	10	9	14	23	6	14	20	7	23	30	5	20	25	3	12	15	0	2	2	0	0	0	37	88	125
Direcção	0	0	0	0	1	1	4	3	7	1	10	11	3	14	17	3	12	15	4	6	10	1	2	3	0	0	0	16	48	64
Enfermagem	10	5	15	128	102	230	47	38	85	117	110	227	83	162	245	60	155	215	53	143	196	38	111	149	11	57	68	547	883	1430
Inspector Geral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Medico	1	0	1	111	61	172	284	334	618	15	26	41	10	8	18	4	9	13	2	3	5	0	0	0	0	0	0	427	441	868
Parteira	11	0	11	151	2	153	26	0	26	85	0	85	185	2	187	68	0	68	28	0	28	13	0	13	3	0	3	570	4	574
TDSP	12	5	17	110	54	164	73	73	146	32	35	67	16	45	61	6	29	35	6	13	19	4	9	13	1	4	5	260	267	527
Tecnico Superior	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	4	0	1	1	2	4	6	0	5	5	0	3	3	3	16	19
Tecnico Admin.	6	2	8	21	11	32	30	37	67	23	30	53	17	43	60	10	31	41	2	7	9	4	7	11	1	6	7	114	174	288
Tecnico Profissi.	1	0	1	59	26	85	50	25	75	26	31	57	24	33	57	12	24	36	3	20	23	1	21	22	0	6	6	176	186	362
Grande Total	50	16	66	610	285	895	562	591	1153	335	342	677	376	432	808	184	370	554	111	279	390	68	199	267	16	108	124	2312	2622	4934

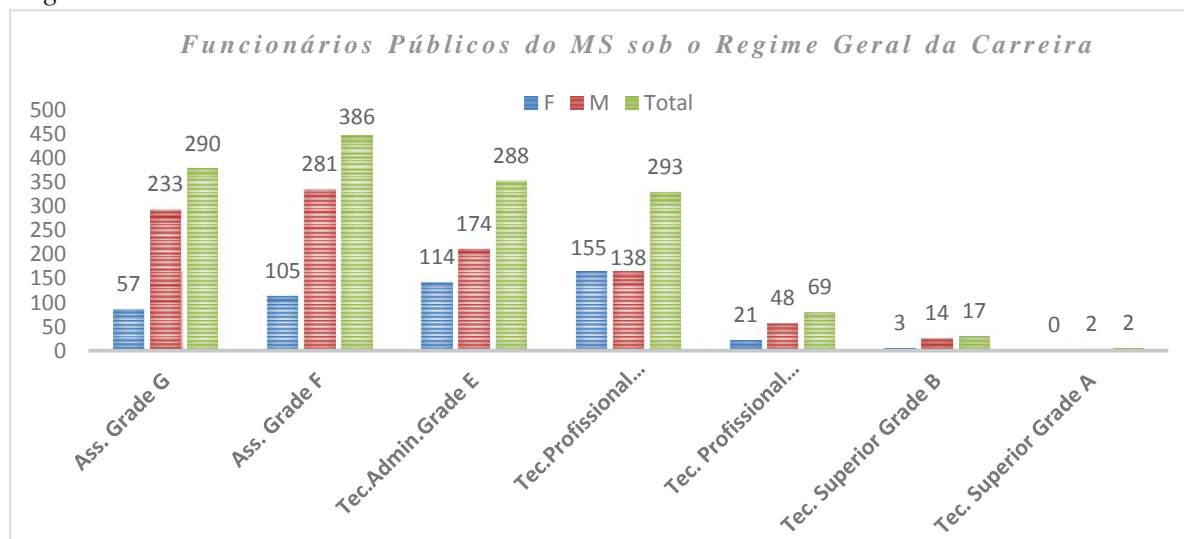
Quadro 14: Análise Etária dos Funcionários do Ministério da Saúde

Concluindo, pode-se dizer que em termos de estrutura etária, existirá aproximadamente 73% dos funcionários da saúde mantidos nas suas funções até 2030 (término do PEDN). Uma média de 27%, referentes aos regimes, 1,353 subordinados: 397 mulheres e 956 homens, atingirão a idade de reforma ou que já estão reformados. Se a política atual do desenvolvimento de recursos humanos manter no mesmo ritmo, o Ministério da Saúde deve aplicar a política de assegurar os serviços de saúde com base no index atual do desenvolvimento dos profissionais de saúde. Mesmo assim, a necessidade do desenvolvimento dos profissionais de saúde continuará a ser um assunto importante, considerando que o crescimento da população é de 2.8 por ano. Isto significa que o serviço da saúde atual continuará a ser um desafio em termos de eficiência, eficácia, efetividade e qualidade de serviços como consequência do crescimento da população.

Exemplo, existirá mais ou menos 2.1% (18 fora dos 868 médicos existentes) atingirão a idade de reforma ou serão reformados em 2030. Para mais informações detalhadas. Veja a tabela acima apresentada.

Como foi mencionado anteriormente que o Ministério da Saúde tem funcionários públicos categorizados em 2 regimes, nomeadamente regime de carreira geral e regime de carreira especial da saúde – este ainda divide-se em regime especial para os enfermeiros, as parteiras e os técnicos aliados, cada qual com a sua respectiva estrutura de carreira típica, tanto vertical como horizontal. Até 31 de dezembro de 2016, fora do total de 4934 funcionários públicos (mulheres 45.6% e 54.4% homens), existem 1,535 funcionários públicos sob o regime geral da carreira: 455 (30%) mulheres e 1080 (70%) homens.

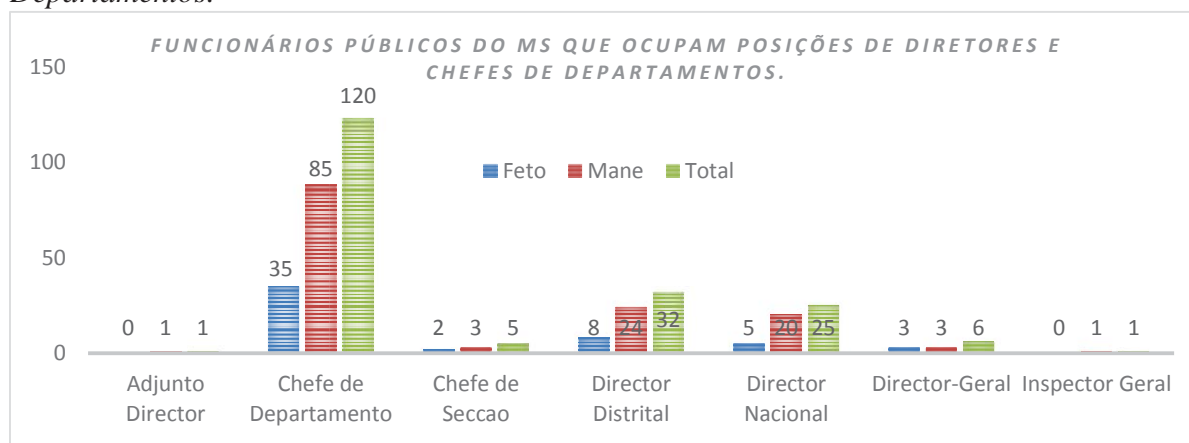
Gráfico No. 9: Funcionários Públicos do Ministério de Saúde são Categorizados sob o Regime Geral da Carreira.



A Maioria dos funcionários Públicos (64%) do Regime Geral de Carreira desempenham funções administrativas (Assistente Administrativo grau ‘G’ e ‘F’ e Administrativo grau ‘E’) restam apenas 36% profissionais (graus ‘D’, ‘C’, ‘B’, ‘A’). Detalhadamente veja no gráfico seguinte.

Em relação as posições de liderança (posições de chefes), a maioria ocupam posições de Chefes de Departamento (120), comparando com os que ocupam cargos/posições de Diretores como: 32 Diretores Distritais, 25 Diretores Nacionais, 6 Diretores Gerais, e 1 Inspector. Para mais informações, ver no gráfico a seguir:

Gráfico 10: Funcionários Públicos do MS que ocupam posições de Diretores e Chefes de Departamentos.



O Decreto-Lei No. 22/2011, de 8 de junho, primeira alteração do Decreto- Lei No. 34/2008, de 27 de agosto, artigo 7º ponto 2 está mencionado (7.2 “ Admite-se que das vagas previstas anualmente em cada órgão, um terço sejam preenchidas por concurso interno”). Esta provisão tem influenciado a promoção lenta ou adiada. Como consequência, muitos funcionários públicos do regime geral de carreira permanecem nas devidas posições por oito a dez anos. Existem também muitos funcionários públicos sob o regime especial dos profissionais de saúde que foram colocados por mais de cinco anos desde a aplicação deste regime.

O gráfico a seguir demonstra-nos que desde 31 de Dezembro de 2016, 15% (758) dos funcionários públicos do Ministério da Saúde atingiram quatro anos no mesmo grau, 42% (2,089) por 5 anos, 11% por 6 anos, e 3.2% por 8 anos sem nenhuma promoção. 14.5% dos funcionários sob o o regime de carreira geral ficaram no mesmo grau por mais de 6 a 8 anos. Enquanto que a maioria ou aproximadamente 41.5% (2,044) dos que estão sob o Regime Especial de Saúde estão no mesmo grau com 5 anos de prestação de serviços. Isto está relacionado com o assunto crítico de promoção que necessita de planeamento sistemático de recursos humanos. Detalhadamente pode-se ver no gráfico a seguir.

Gráfico 11: % Dos Funcionários Públicos do MS Mantem na Mesma Categoria/Grau em Anos

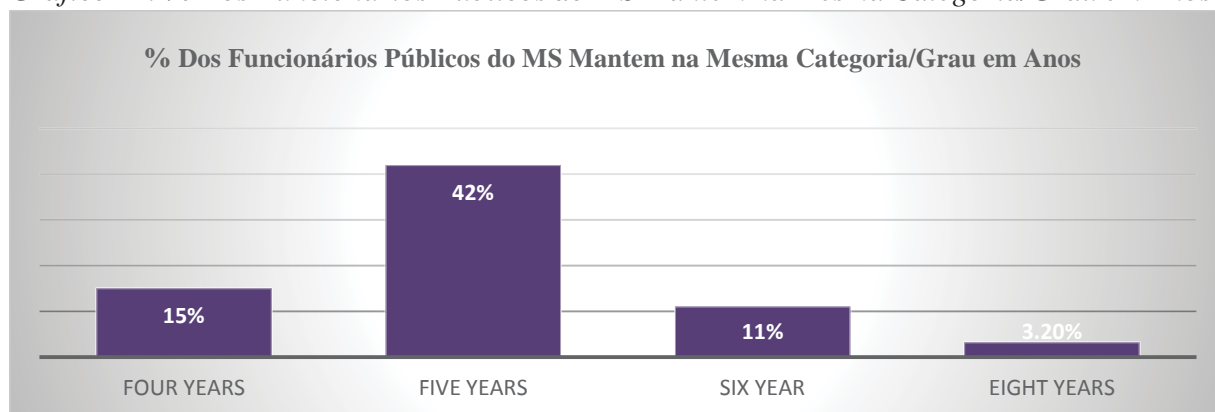


Tabela 24: Estrutura de Antiguidade dos Funcionários do Ministério da Saúde

Estrutura Antiguidade dos Funcionários do Ministério da Saúde											
Categoria	Antiguidade/Total Anos de Trabalho										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ttl
Assistente de Enfermagem	0	0	4	5	245	0	0	0	0	0	254
Infermeiro Básico	1	0	6	11	163	1	0	2	0	0	184
Infermeiro Geral Júnior A	2	11	20	15	201	0	0	3	0	0	252
Infermeiro Geral Júnior B	16	70	100	69	516	1	1	6	0	0	779
Infermeiro Geral Sênior	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
Médico Geral Júnior	13	33	245	465	112	0	0	0	0	0	868
Médico Geral Sênior	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	15
Médico Especialista Júnior	8	1	0	0	4	0	0	0	0	0	13
Médico Especialista Sênior	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	11
Parreira Profissional Júnior A	0	0	3	11	246	0	0	1	0	0	261
Parreira Profissional Júnior B	20	57	16	64	168	0	0	0	0	0	325
Assistente de Diagnóstica e Terapêutica e Saúde Pública	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	12
Técnico de Diagnóstica e Terapêutica e Saúde Pública - Básico	1	0	0	2	23	0	0	1	0	0	27
Técnico de Diagnóstica e Terapêutica e Saúde Pública - Geral Júnior A	6	13	1	8	78	0	0	0	0	0	106
Técnico de Diagnóstica e Terapêutica e Saúde Pública - Geral Júnior B	25	64	15	44	242	3	0	0	0	0	393
Técnico de Diagnóstica e Terapêutica e Saúde Pública - Geral Sênior	0	0	0	1	6	0	0	0	0	0	7
Assistente Grau G	2	0	1	7	0	274	0	6	0	0	290
Assistente Grau F	3	53	181	2	5	116	0	27	0	0	387
Técnico Administrativo Grau E	25	58	33	3	13	107	0	55	0	0	294
Técnico Profissional Grau D	1	83	69	50	27	51	2	27	0	0	310
Técnico Profissional Grau C	11	61	5	0	0	3	0	23	0	0	103
Técnico Superior Grau B	0	26	2	1	0	0	2	4	0	0	35
Técnico Superior Grau A	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	4
Grande Total	134	532	701	758	2089	556	5	157	0	0	4932

2a. Os Desafios e as Limitações da Função Pública no Setor da Saúde

- Em termos numéricos, a situação actual dos profissionais de saúde é de 69% do total 4,934 funcionários públicos a contar do dia 31 Dezembro 2016. No entanto, a qualidade dos serviços de saúde necessitados com a demanda da complexidade de vários serviços, mantêm-se como desafios que necessitam de considerar em resposta a demanda da alta qualidade dos serviços de saúde compreensivamente como está determinado no Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional. A taxa do fornecimento dos serviços nos lugares de facilitações de saúde tem aumentado de 26% em 2009 para 46.7% em 2014, e a taxa dos serviços fornecidos pelos empregados de saúde treinados tem aumentado de 46% em 2009 para 64% em 2014¹³⁸.
- **Ainda há limitações nas infraestruturas da saúde, equipamentos, e o mais importante os empregados técnicos profissionais da medicina (em termos de experiências e capacidade técnica clínica)** Como consequências, aproximadamente 6 % do orçamento de 2014 do Ministério da Saúde foi gasto para a transferência internacional destinado ao tratamento médico. No entanto houve esforços para ultrapassar esta limitação. Isto reflecte na redução do número de referências internacionais. Em 2014, neste caso, houve 231 referências para Indonésia, Malaysia e Singapura (3 quartos). Estes 231 referências para Indonésia, Malaysia e Singapura, indica melhoramento, comparando com 326 referências internacionais em 2013. A limitação do Setor afecta também os gastos. Em

¹³⁸ Ibid.

2014, o custo total das referências internacionais baseado na estimacão do Ministério da saúde sobre os custos naquele momento, era de \$4,387,568.75¹³⁹.

- **A pequena taxa entre Médicos, Enfermeiros e Parteiras¹⁴⁰ é um assunto importante nos recursos humanos dos serviços da saúde que necessita de ser tratado com cuidado e ateno caso Timor-Leste tiver o objetivo de atingir as metas do Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional neste Setor até 2030.**

Um melhoramento rápido no recrutamento de recursos humanos nos últimos 5 anos. Fora de 204 técnicos profissionais de saúde, s 4 estavam dispostos a trabalhar nesta área (baseado na situao de 2014)¹⁴¹. Tanto assim, em 2016, o número de profissionais de saúde tem aumentado devido ao novo retorno dos profissionais especializados.

- **Falta de promoo regular na funo pública, necessita de política e estratégias para responder este assunto.**
- **Desproporcionalidade da alocao orçamental. Poderia haver um aumento regular de orçamento neste Setor, há desequilíbrio na alocao do orçamento destinado ao investimento do capital humano.** Por exemplo, O Ministério tem tido aumentado o orçamento de 38.9 milhões em 2011 para 67.2 milhões em 2014 GSB. Mas houve uma reduo no investimento do capital de 25% em 2008 para 10% em 2014. A execuo da taxa é de 90.6% em 2014¹⁴². Esta redao do orçamento teve implicaes  funo pública na provisão dos serviços de saúde, incluindo provisão de medicamentos e outras necessidades do Setor. Uma das consequências é a dependência do tratamento de saúde em outros países ainda continua e necessidade uma alta alocao do Orçamento do Estado.
- **Consciência de Servir  ainda um assunto** que necessita de melhoramentos adequados em termos de dedicao, responsividade, urgência, qualidade, eficiência e efectividade.

3. A Funo Pública no Setor da Educao

Quadro 15: Metas Setor Educao do PEDN

No PEDN 2011-2030 está determinado que em 2030:

- Todas as crianças dos 442 sucos do País terão acesso  boa qualidade pre-escolar ou classes localizadas razovelmente numa curta distância das suas casas/moradias.
- Todas as crianças terão que completar com sucesso o curso completo da educao básica qualificada para poderem seguir e progredir na educao secundária;
- Todas as crianças tero a oportunidade de completar a escola secundária com qualidade;
- Graduados com o sistema de educao superior adquirirão capacidades técnicas avançadas e conhecimento necessário para analisar, desenhar, criar e manter a infraestrutura económica social de Timor-Leste;
- Todas as pessoas com idade fora da idade normal escolar que não vão  escola tero a oportunidade e acesso de completar ambas a educao básica e secundária.

O Setor da Educao, até a data tem absorvido quase 50% do número de funcionários públicos existentes. Os últimos dados extraídos do SIGAP a partir de 31 de dezembro de 2016 indicam

¹³⁹ Revisão Anual Conjunta do Setor da Saúde, Ministério da Saúde, Timor-Leste, 2014.

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ Ibid.

¹⁴² Ibid.

o total de 16,965 funcionários públicos sob a tutela deste setor¹⁴³ - ambos o Ministério em si e a UNTL. A força de trabalho deste setor está continuamente em desenvolvimento, em termos de quantidade, qualidade e a sua integração no sistema da Função Pública.

Em referência ao PEDN que insiste na qualidade dos serviços e qualidade de recursos humanos, permanecerá como um desafio. Mesmo que haja um aumento no número de funcionários públicos neste setor, o interesse principal é assegurar a qualidade. Está registado que quase 50% do número de funcionários públicos acima mencionados composto por 59.9% - 9,480 funcionários públicos; 3,953 mulheres e 5,527 homens – são formados em educação secundária e um ou 2 anos de formação na universidade. De acordo com os factos, durante 14 anos (2002 – 2016), foram registados quase 35.7% funcionários públicos (de ambos os regimes geral e especial) do Ministério da Educação e UNTL são Bacharéis e Licenciados. Somente 2.1% são Doutorados, enquanto que a política do Governo estabelece aos professores da escola básica e secundária o mínimo Bacharelato e aos Docentes (da universidade) mínimo mestrado (licenciados).

CFP-SIGAP não conseguiu registar as qualificações de 3.2% dos funcionários públicos que talvez não tenham qualificação da educação formal, porque perderam os documentos ou os documentos submetidos ao sistema são incompletos. Para mais informação veja na seguinte tabela.

Tabela 25: A Situação da Habilitação Literária dos Funcionários do ME

Habilitação Literária dos Funcionários do ME										
Habilitação Literária	MoE			UNTL			Grand Total			
	F	M	Total	F	M	Ttl	F	M	Ttl	%
Não Identificado	150	357	507	6	35	41	156	392	548	3.2
4ª Classe	56	138	194	2	3	5	58	141	199	1.2
6º Ano	30	108	138	1	3	4	31	111	142	0.80
9º Ano	45	120	165	2	11	13	47	131	178	1.1
12º e Diploma 1 e 2	3902	5411	9313	51	116	167	3953	5527	9,480	55.9
Bacharelato e Diploma 3 e 4	810	1,456	2,266	24	31	55	834	1487	2321	13.7
Licenciatura	1,275	2,165	3440	105	185	290	1380	2350	3730	22
Pós-Graduação	6	16	22	4	9	13	10	25	35	0.20
Mestrado	22	112	134	29	162	191	51	274	325	1.9
Doutoramento	-	-	-	0	7	7	0	7	7	0.04
Total	6296	9,883	16,179	224	562	786	6520	10445	16,965	

O seguinte gráfico apresenta o total de 212 funcionários públicos do Ministério da Educação (incluindo os dos Municípios) e da UNTL como ocupantes de cargos de Direção e Chefia a partir de 31 de dezembro de 2016:

¹⁴³ O Ministro do Estado Coordenador dos Assuntos Sociais e Ministro da Educação na apresentação de no Seminário Nacional da Função Pública 16-17 março de 2016, ¹⁴³salientou que, *mais de 50% ou 16,560 funcionários públicos de Timor-Leste estão colocados sob o Setor da Educação, composto por 1.748 funcionários públicos que exercem funções administrativas - 1.352 são funcionários permanentes e 866 são Agentes da Administração Pública. No total de 14.812 (mulheres: 3,912; homens: 11,211) são professores (8.407 e estão o regime de carreira dos docentes e regime dos professores, 2.116 professores (cargos de administração dos estabelecimentos de ensino), e 4.289 são professores contratados (ex-voluntários). O total de 35% professores, de todos os grupos, 27% dos funcionários públicos do grupo da Administração são mulheres.*

Tabela 26: Funcionários Públicos Ocupantes de Cargos de Direção e Chefia do ME

Funcionários Públicos ocupantes de Cargos de Direção e Chefia do ME	F	M	Total
Adjunto Diretor	0	1	1
Chefe de Departamento	12	37	49
Chefe de Secção	2	12	14
Chefe do Gabinete de Apoio Técnico - 1 Mandato	0	8	8
Chefe do Gabinete de Apoio Técnico - Renovação	0	2	2
Coordenador de Escola Básica Filial - Bacharelato - 1 Mandato	3	5	8
Coordenador de Escola Básica Filial - Bacharelato - Renovação	0	1	1
Diretor Distrital	2	22	24
Diretor Nacional	3	23	26
Diretor-Geral	3	5	8
Gestor de Escola	0	2	2
Inspetor-Geral	0	1	1
Sub-inspetor	0	2	2
Total	27	121	148

Tabela 27: Funcionários Públicos Ocupantes de Cargos de Direção e Chefia da UNTL

Funcionários Públicos ocupantes de Cargos de Direção e Chefia na UNTL	F	M	Total
Administrador Geral	0	1	1
Chefe de Departamento	6	34	40
Chefe de secção	0	1	1
Diretor Distrital	2	4	6
Diretor Nacional	2	12	14
Diretor-Geral	0	2	2
Total	10	54	64
Total Geral do ME + UNTL	37	175	212

A tabela acima demonstra o domínio característico de homens nos cargos de Direção e Chefia. Somente 18.2% de mulheres são funcionários do Ministério e 16.6% da UNTL.

A tabela a seguir apresenta os funcionários públicos sob o Regime Especial de Professores e Regime de Docentes da UNTL:

Tabela 28: Distribuição de Funcionários Públicos do Regime dos Professores e Regime de Docentes

Funcionários públicos no Regime dos Professores	F	M	Total
Assistente Docente	196	117	313
Diretor Adjunto - Bacherelato - 1 Mandato	6	67	73
Diretor Adjunto - Bacherelato - Renovação	0	2	2
Diretor Adjunto - Certificação em Administração e Gestão Escolar - 1 Mandato	2	23	25
Diretor Adjunto - Sem a Qualificação Académica Definida por Lei	0	2	2
Diretor de Escola Básica Central - Bacherelato - 1 Mandato	0	1	1
Professor	3,319	5,955	9,274
Professor Nivel 1 Grau D	29	82	111
Professor Nivel 1 Grau E	130	118	248
Professor Nivel 2	264	575	839
Professor Nivel 3	44	89	133
Total	3,990	7,031	11,021

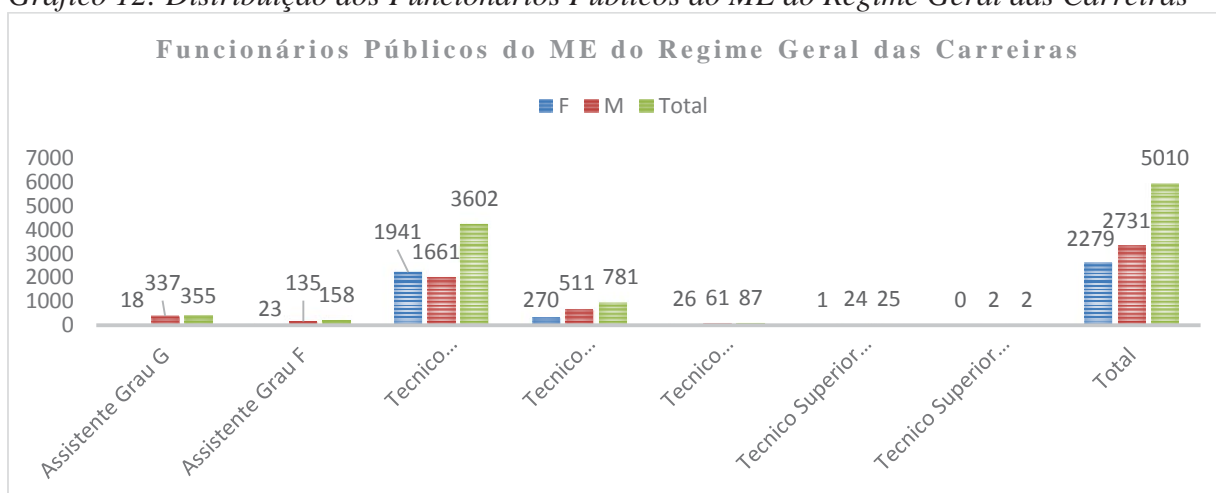
Funcionários Públicos no Regime de Docentes da UNTL	F	M	Total
Assistente Júnior D2	4	13	17
Assistente Nível A	0	2	2
Assistente Nível D	0	1	1
Assistente Sênior D1	0	2	2
Leitor Júnior C4	27	55	82
Leitor Júnior C5	19	43	62
Leitor Orientador C1	10	110	120
Leitor Sênior C2	17	52	69
Leitor Sênior C3	8	31	39
Mestre Nível D	1	0	1
Professor Auxiliar Honorário	0	2	2
Total	86	308	394
Total Geral (ME e a UNTL)	4,076	7,339	11,415

A tabela em cima apresenta o total de 11,415 funcionários públicos do Ministério da Educação e da UNTL sob o Regime Especial, Regime de Professores e Docentes. Fora deste total existem 96.6% (36.2% mulheres e 63.8% homens) sob o Regime de Professores e 3.4% (21.8% mulheres e 78.2% homens) sob o Regime de Docentes.

O número de professores acima mencionado na tabela, prestam serviços em 287 pré-escolares (158 escolas públicas & 129 escolas privadas), 1,264 Escolas de Ensino Básico (1076 escolas públicas & 188 escolas privadas), 84 Escolas Secundárias Gerais (47 escolas públicas & 37 escolas Privadas), 22 Escolas Técnicas Vocacionais (14 escolas públicas e 8 escolas privadas)¹⁴⁴ e UNTL. Estes elementos de ensino providenciam serviços educacionais para 340,000 estudantes¹⁴⁵ em todo o país e aos estudantes universitários da UNTL.

O seguinte gráfico indica os funcionários públicos do Ministério da Educação e da UNTL sob o Regime de Carreira Geral.

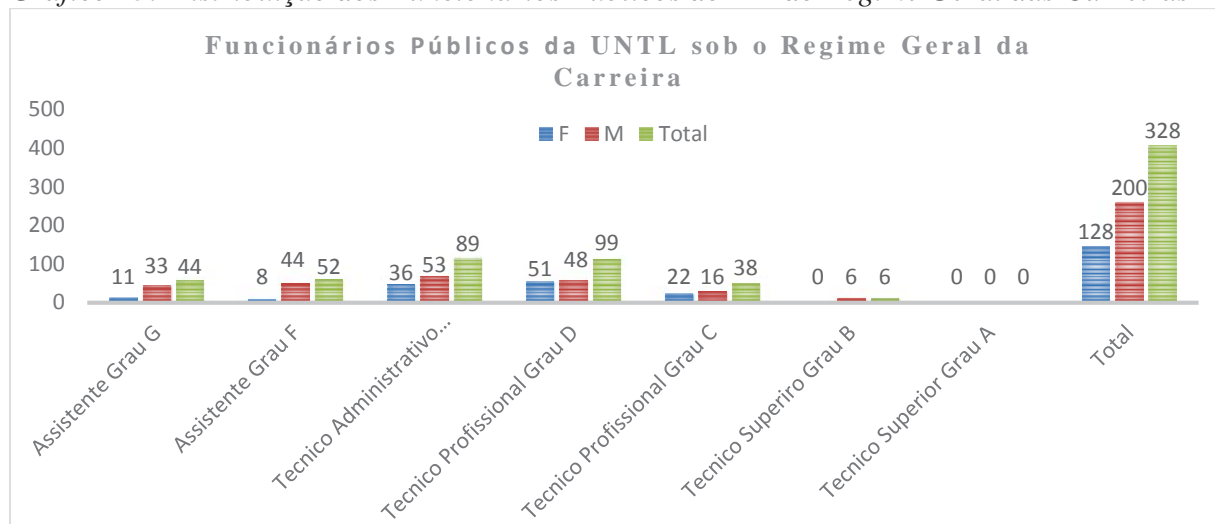
Gráfico 12: Distribuição dos Funcionários Públicos do ME do Regime Geral das Carreiras



¹⁴⁴ Ibid

¹⁴⁵ O Governo de Timor-Leste, Ministério das Finanças, Direção Geral da Estatística. *Censo 2010*.

Gráfico 13: Distribuição dos Funcionários Públicos do ME do Regime Geral das Carreiras



O gráfico em cima indica o total de funcionários públicos 5,466 - 2535 mulheres (47.5%) e 2931 homens (52.5%) do Ministério da Educação e UNTL— sob o Regime de Carreira Geral. Isto indica que há uma discrepância mínima entre mulheres e homens sob este regime.

Em termos da estrutura etária existem o total de 1,080: 348 mulheres e 732 homens (aproximadamente 6.4%) dos funcionários públicos do Ministério da Educação e UNTL, tem atingido a idade de reforma (60+ anos de idade) mas ainda continuam a trabalhar. Existem 3789 funcionários públicos : 1120 mulheres; 2669 homens (22.3%) que entrarão na idade de pensão/reforma em 2018-2025. Haverá outros 17% (2844: 911mulheres e 1933 homens) que completarão a idade de reforma em 2026 – 2030. Portanto, serão aproximadamente o total de 45.7% (7713: 2379 mulheres e 5334 homens) do total atual de 16,965 funcionários públicos que entrarão em reforma em 2030. A tabela a seguir providencia detalhadamente a distribuição da estrutura etária no Ministério da Educação e UNTL.

Tabela 29: Distribuição dos Funcionários Públicos do ME por Grupos de Etária

Categoria	Estrutura Etaria dos Funcionários do Ministerio da Saude de 31 de Dezembro 2016																													
	18 - 24 Anos			25 - 29 Anos			30 - 34 Anos			35 - 39 Anos			40 - 44 Anos			45 - 49 Anos			50 - 54 Anos			55 - 59 Anos			60 + Anos			Grand Total		
	F	M	Tl	F	M	Tl	F	M	Tl	F	M	Tl	F	M	Tl	F	M	Tl	F	M	Tl	F	M	Tl	F	M	Tl	F	M	Tl
Administ Gestao E.Basico	0	0	0	0	0	0	1	3	4	2	10	12	2	14	16	2	36	38	3	28	31	1	14	15	0	6	6	11	111	122
Assistent e	0	0	0	7	9	16	11	83	94	7	77	84	2	93	95	6	101	107	5	50	55	3	37	40	0	22	22	41	472	513
Chefia	0	0	0	6	6	12	2	11	13	3	4	7	1	8	9	2	8	10	0	8	8	0	2	2	0	4	4	14	51	65
Direccao	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	4	4	1	18	19	0	8	8	4	11	15	3	9	12	0	2	2	8	53	61
Docente	9	7	16	208	110	318	656	499	1155	490	777	1267	668	1297	1965	685	1439	2124	515	1392	1907	434	783	1217	317	632	949	3982	6936	10918
Inspector Geral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Tecnico Superior	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	6	6	0	1	1	0	6	6	0	5	5	1	6	7	1	26	27
Tecnico Admin.	18	3	21	337	182	519	770	570	1340	278	268	546	242	200	442	170	199	369	66	140	206	43	49	92	17	50	67	1941	1661	3602
Tecnico Profissi	2	1	3	38	51	89	144	188	332	40	106	146	37	85	122	13	55	68	12	50	62	7	25	32	5	11	16	298	572	870
Grande Total	29	11	40	596	358	954	1583	1354	2937	818	1236	2054	951	1707	2658	876	1812	2688	602	1657	2259	490	910	1400	340	727	1067	6296	9883	16179

Tabela 30: Distribuição dos Funcionários Públicos da UNTL por Grupos de Etária

Categoria	Estrutura Etária dos Funcionários da UNTL de 31 de Dezembro 2016																													
	18 - 24 Anos			25 - 29 Anos			30 - 34 Anos			35 - 39 Anos			40 - 44 Anos			45 - 49 Anos			50 - 54 Anos			55 - 59 Anos			60 + Anos			Grand Total		
	F	M	Ti	F	M	Ti	F	M	Ti	F	M	Ti	F	M	Ti	F	M	Ti	F	M	Ti	F	M	Ti	F	M	Ti	F	M	Ti
Assistente	1	2	3	4	6	10	3	15	18	0	16	16	3	13	16	4	13	17	0	7	7	4	5	9	0	0	0	19	77	96
Chefia	0	0	0	1	0	1	1	9	10	2	4	6	0	9	9	1	4	5	1	8	9	0	1	1	0	0	0	6	35	41
Direcção	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	7	7	4	6	10	0	2	2	0	1	1	0	0	0	4	19	23
Docente	0	0	0	5	6	11	12	28	40	12	32	44	15	88	103	14	80	94	13	59	72	8	10	18	7	5	12	86	308	394
Técnico Superior	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	3	3	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6
Técnico Admin.	3	1	4	10	16	26	10	15	25	4	5	9	3	4	7	4	8	12	1	1	2	0	3	3	1	0	1	36	53	89
Técnico Profissi.	0	0	0	12	13	25	30	27	57	11	5	16	11	5	16	8	9	17	1	4	5	0	1	1	0	0	0	73	64	137
Grande Total	4	3	7	32	41	73	56	99	155	29	62	91	32	129	161	35	121	156	16	81	97	12	21	33	8	5	13	224	562	786

Foi apresentado pelo Ministro da Educação que em 2016, O Ministério alocou um montante de 56 milhões do Orçamento Geral do Estado para o setor da educação era para salários e subsídios dos 16,560 funcionários públicos do Ministério da Educação.¹⁴⁶

O Ministro acrescentou ainda que “ baseado na estrutura etária, aproximadamente 200 professores tem mais de 65 anos e cerca de 456 professores estão dentro da idade de 60 a 65 anos de idade. Existem por volta de 3,294 que entrarão na idade de reforma em 2030¹⁴⁷”. O Ministro sublinhou ainda que “em consideração à qualificação de ensino, só 42% dos 8,407 professores tem o diploma ou são bacharéis ou com qualificação académica. Fora de 4,289 professores contratados, só 931 tem qualificações mínimas de bacharel.”

A maioria dos funcionários do Ministério da Educação são Professores. Mesmo que em 31 de dezembro de 2016 existam somente 11,021 professores, com a grande demanda de responder as necessidades do ensino para 378,452 estudantes da escola, – a começar do Ensino Básico até Secundário/Técnico Vocacional, não contando os estudantes da escola primária e professores. A Tabela seguinte demonstra a distribuição da evolução dos professores e estudantes nas escolas públicas e privadas durante os últimos cinco anos.

Tabela 31: A Comparação do Rácio de Estudantes contra Professores dos Níveis do Ensino Pre-Primário, Primário e Secundário de 2010, 2015 e 2016/2017.

Nível de Educação	2010						2015						2016/2017					
	Públi ca		Priva da		Ttl		Públi ca		Privada		Ttl		Pública		Priva da		Ttl	
Estudantes/ Professores	St ds	Tc r	St ds	Tc r	St d	Tc r	St ds	Tc r	St ds	Tc r	St ds	Tc r	St ds	Tc r	St ds	Tc r	Std s	Tc r
Pré-Primária	10	23												32	0	26		58
% da taxa de professores e estudantes nas					Taxa						Taxa			55		54	Taxa	
	15	8												.1		.9		

¹⁴⁶Ministério da Educação da RDTL 2016. Apresentação do Ministro Coordenador do Estado dos Assuntos Sociais e Ministro da Educação no Seminário Nacional da CFP no dia 16-17 março 2017.

¹⁴⁷ Ibid.

escolas públicas - privadas																		
Ensino Básico (Primária & Pré-Sec)	24 70 83	89 64	44 37 6	14 04	29 14 59	10 36 8	27 63 35	93 30	45 11 6	15 54	32 14 51	10 88 4	27 56 76	95 79	44 97 8	15 51	320 654	11 13 0
% da taxa de professores e estudantes nas escolas públicas - privadas	84 .7 % ; r = 1: 28	86 .5 % ; r = 1: 28	15 .3 % ; r = 1: 31	13 .5 % ; r = 1: 31	Taxa 1:28		86 % ; r = 1: 30	85 .7 % ; r = 1: 30	14 % ; r = 1: 29	14 .3 % ; r = 1: 29	Taxa 1:30		86 % ; r = 1: 29	86 % ; r = 1: 29	14 % ; r = 1: 29	14 % ; r = 1: 29	Taxa 1:29	
Ensino Secundário Geral	24 38 7	13 55	10 99 9	40 3	35 38 6	17 58	31 52 4	12 57	13 87 6	42 9	45 40 0	16 86	32 66 8	13 00	15 39 2	47 8	480 60	17 78
% da taxa de professores e estudantes nas escolas públicas - privadas	68 .9 % ; r = 1: 18	77 .1 % ; r = 1: 18	31 .1 % ; r = 1: 27	22 .9 % ; r = 1: 27	taxa 1: 20		69 .4 % ; r = 1: 25	74 .6 % ; r = 1: 25	30 .6 % ; r = 1: 32	25 .4 % ; r = 1: 32	taxa 1:27		68 % ; r = 1: 25	73 .1 % ; r = 1: 25	32 % ; r = 1: 32	26 .9 % ; r = 1: 32	taxa 1:27	
Ensino Técnico Vocacional	39 96	28 3	17 24	12 1	57 20	40 4	34 76	30 8	25 46	93	60 22	40 1	64 74	35 5	32 64	92	973 8	44 7
% taxa de professores e estudantes nas escolas públicas - privadas	69 .9 % ; r = 1: 14	70 % ; r = 1: 14	30 .1 % ; r = 1: 14	30 % ; r = 1: 14	taxa 1:14		57 .7 % ; r = 1: 11	76 .8 % ; r = 1: 11	42 .3 % ; r = 1: 27	23 .2 % ; r = 1: 27	taxa 1:15		66 .5 % ; r = 1: 18	79 .4 % ; r = 1: 18	33 .5 % ; r = 1: 35	20 .6 % ; r = 1: 35	taxa 1:22	
Total de ensino secundário básico	27 54 66	10 69 6	57 09 9	19 28	33 25 65	12 53 0	31 13 35	10 89 5	61 53 8	20 76	37 28 73	12 97 1	31 48 18	11 23 2	63 63 4	21 21	378 452	13 35 5
% taxa de professores e estudantes nas escolas públicas - privadas	82 .8 % ; r = 1: 26	85 .4 % ; r = 1: 26	17 .2 % ; r = 1: 30	14 .6 % ; r = 1: 30	taxa: 1:27		83 .5 % ; r = 1: 29	84 % ; r = 1: 29	16 .5 % ; r = 1: 30	16 % ; r = 1: 30	taxa: 1: 29		83 .2 % ; r = 1: 28	84 .1 % ; r = 1: 28	16 .8 % ; r = 1: 30	15 .9 % ; r = 1: 30	taxa	

Quadro 16: Alguns Indicadores Chaves do Ensino Pré-Primária, Primária, Secundária e

Técnico Vocacional

Alguns indicadores chaves de desenvolvimento na educação que necessitam de melhoramento, configurando através da análise do setor com base nos dados do Ministério da Educação do mês de fevereiro de 2017, como está mencionado no gráfico anterior.:

- A distribuição de estudantes e professores da educação básica parece ser proporcional e estável entre escolas públicas e privadas em 2010, 2015 e 2016/2017. O que corresponde as metas do Plano de Desenvolvimento Estratégico Nacional de 25 -30 estudantes em cada sala de aula até 2030. Contudo, ainda é necessário considerar a distribuição proporcional de professores nos níveis escolares e a qualidade dos professores em si visto que a qualidade da educação não é meramente baseadas na taxa de estudantes-professores.

Taxa de estudantes-professores do Ensino Básico								
2010			2015			2016/2017		
Pública	Privada	Total	Pública	Privada	Total	Pública	Privada	Total
1:28	1:31	1:28	1:30	1:29	1:30	1:29	1:29	1:29

- A distribuição dos estudantes e professores do Ensino Secundário Geral aparece desproporcionalmente entre escolas públicas e privadas e tem a tendência de aumentar de 2010 a 2015 e 2016/2017, mesmo assim ainda está dentro do limite do PEDN. A taxa de estudantes-professores foi aumentado de (7) pontos de 1:20 em 2010 para 1:27 em 2015 e 2016. Há mais professores nas escolas públicas (77.1% professores para 68.9% estudantes) do que nas escolas privadas (22.9% professores para 31.1% estudantes) em 2010.

A desproporcionalidade de estudantes-professores entre escolas públicas e privadas continua a ser um assunto importante. Houve um melhoramento ligeiro depois de 5 anos, 2010 - 2015. A percentagem do número de estudantes nas escolas públicas tem aumentado de 68.9% em 2010 para 69.4 em 2015 enquanto que a percentagem nas escolas privadas tem reduzido d 31.1% em 2010 para 30.6% em 2015.

A percentagem do número total de professores nas escolas públicas tem reduzido de 77.1% em 2010 para 74.6% em 2015, contudo houve aumento nas escolas privadas de 22.9% em 2010 para 25.4% em 2015.

Mesmo assim, necessita de pôr em consideração que na educação secundária adopta-se Professor de disciplina”.

No entanto, a proporcionalidade da alocação de estudantes e professores deveriser sublinhado mais na base de matéria dos professores. Isto relembra-nos a importância da qualidade do plano da força de trabalho neste nível de educação em termos de avaliação da necessidade da matéria básica dos professores em cada escola.

A tabela a seguir indica a taxa de estudantes e professores.

Taxa de estudantes-professores no Ensino Secundário Geral								
2010			2015			2016/2017		
Publica	Privada	Total	Publica	Privada	Total	Publica	Privada	Total
1:18	1:27	1:20	1:25	1:32	1:27	1:25	1:32	1:27

- A situação é instável na desproporcionalidade da distribuição de estudantes – professores entre escolas públicas e escolas Privadas na educação técnica vocacional. A Percentagem de estudantes entre escolas públicas e Privadas era de 69.9% e 30.1% em 2010. Tem desenvolvido para 57.7% e 42.3% para escolas públicas e Privadas em 2015. Foi evoluído ainda mais para 66.5% e 33.5% nas escolas públicas e Privadas em 2016/2017. Houve uma grande diferença na taxa de estudantes-professores entre escolas públicas e Privadas durante os últimos seis anos, como se segue:

Rácio de Estudantes e Professores da Escola Técnica Vocacional								
2010			2015			2016/2017		
Públicas	Privadas	Total	Públicas	Privadas	Total	Públicas	Privadas	Total
1:14	1:14	1:14	1:11	1:27	1:15	1:18	1:35	1:22

O Rácio de Estudantes e professores da escola Técnica Vocacional tem melhorado de 1:15 (são iguais para escolar públicas e escolas privadas 1: 14 no ano de 2010 para 1: 15 no ano de 2015 e para 1:12 em 2016/2016. Esta mudança, aconteceu devido a política do Governo em transformer alguns escolas secundário geral para escolas técnicas vocacionais. Esta mudança é para assegurar um plano inclusivo sobre a proporcionalidade de estudantes e professores entre escolas públicas e privadas, porque a qualidade das escolas técnicas vocacionais são também a responsabilidade do Governo sem distinção entre escolas públicas e privadas.

A Promoção foi um dos assuntos prioritários para responder na gestão de recursos humanos na Função Pública, com base no Decreto-Lei No. 22/2011, de 8 de junho, primeira alteração do Decreto-Lei No. 34/2008, de 27 de agosto, artigo 7º ponto 2: “*Admite-se que das vagas previstas anualmente em cada órgão, um terço sejam preenchidas por concurso interno*”. **Esta provisão tem influenciado em alguns casos da promoção.** Como consequência, muito dos funcionários sob o regime de carreira geral estiveram nos mesmos graus durante 8 a 10 anos. A descrição detalhada, veja na seguinte tabela:

Tabela 32: A Distribuição de Antiguidade de Trabalho dos Funcionários de Regime Geral de Carreira do Ministério da Educação

Ministério da Educação									
Antiguidade de Trabalho dos Funcionários de Regime Geral									
No	Categoria/ Grau	Total de Funcionários por Anos de Trabalho							
		1	2	3	4	5	6	7	Total
1	Técnico Superior grau A	0	0	1	0	0	0	1	2
2	Técnico Superior grau B	5	0	0	22	6	2	17	52
3	Técnico Profissional grau C	20	0	0	43	1	14	12	90
4	Técnico Profissional grau D	35	0	0	26	0	62	128	251
5	Técnico Administrativo grau E	18	0	0	7	0	184	105	314
6	Assistente Grau F	5	0	0	0	0	142	10	157
7	Assistente grau G	0	0	0	0	0	354	0	354
Total		83	0	1	98	7	758	273	1220
Total Regime Geral									1220

A tabela acima indica que a partir de 31 de dezembro de 2016, aproximadamente 8% dos funcionários públicos do Ministério da Educação sob o regime de carreira geral, tem ocupado o mesmo grau em 4 anos, 62.1% para os de 6 anos, e 22.3% para os de 7 anos.

Quadro 17: A Análise de Taxas de Estudantes contra Professores de Ensino Pre-Primária, Primária, Secundária e Técnico Vocacional de 2010, 2015, e 2016/2017

- Taxa de estudantes-professores detalhadas em geral como se segue:

Total da taxa de estudantes-professores									
Nível de educação	2010			2015			2016/2017		
	Est.	Prof.	Taxa	Est.	Prof.	taxa	estudantes	professores	taxa
Pre Primária									
Ensino Básico	291459	10368	1:28	321451	10884	1:30	320654	11130	1:29
Ensino Secundário Geral	35386	1758	1:20	45400	1686	1:27	48060	1778	1:27
Ensino Técnico Vocacional	5720	404	1:14	6022	401	1:15	9738	447	1:22
Total Geral	332565	12530	1:27	372873	12971	1:29	378452	13355	1:28

- **A tabela em cima indica que, houve um aumento de 29,992 estudantes do ensino básico e 929 professores durante os últimos 5 anos, de 2010 para 2015.** Isto indica que houve um aumento de 5,998 estudantes e 186 professores taxa 1:32) por ano. Contudo, houve uma redução de 797 estudantes em 2016/2017. Caso não haja nenhuma intervenção nas bases incrementais como indica a situação atual, é projetada que o número de estudantes atingirá 321,451 até 2020, 351,443 até 2025, e 381,435 até 2,030. No entanto, qualquer decisão política necessita de aumentar o número de professores para atingir a taxa do PEDN de 1:25 – 30 por sala de aula em alinhamento com o índice do crescimento da idade escolar da população.
- **Como foi apresentado na tabela acima, houve um aumento de 10,014 nos estudantes da escola secundária geral e 82 professores durante 2010 - 2015.** Isto significa que houve um aumento de 2,003 estudantes e 17 professores por ano. Se mantiver neste ritmo, baseado nos dados existentes de 48,060 estudantes e 1,778 professores, a partir de 31 de dezembro de 2016, está projetado que haverá o total de 56,072 estudantes (48,060 + 8,012 adicional) e 1,846 professores (1,778 + 68 adicional) até 2020. O número poderá atingir até 66,080 estudantes (48,060 + 18,027 adicional) e 1,931 professores (1,778+153 adicional) até 2,025. Em 2030, o número total de estudantes chegar-se-a 76,102 (28,042 + 48,060 adicional) e 2016 professores (1,778+ 238 adicional). **Pode ser que esta projeção não seja definitiva caso a Política do Governo em aumentar mais a educação vocacional estiver em andamento.** Contudo a decisão de recrutar professores necessita de pôr em consideração a política do Governo em progresso de converter a educação secundária geral selecionada para educação técnica vocacional.
- **O número de estudantes da escola técnica vocacional tem aumentado para mais de 50% nos últimos 2 anos (6,022 em 2015 para 9,738 nos inícios de 2017).**Continuará a aumentar em alinhamento com a política do governo em expandir mais a educação técnica

Isto está relacionado com o assunto crítico da promoção que necessita de plano de recursos humanos sistemático e decisão política na pirâmide de recursos humanos da administração pública. Há também um número de funcionários públicos sob o regime especial de professores que estiveram no mesmo regime por mais de 5 anos desde a aplicação deste regime como se pode observar na tabela a seguir:

Tabela 33: A Distribuição de Antiguidade dos Funcionários Públicos do Regime dos Professores

Ministério da Educação									
Antiguidade do Regime dos Professores									
No	Categoria/ Grau	Total Funcionários por Anos de Trabalho							
		1	2	3	4	5	6	7	Total
1	Professor	317	45	4,871	266	21	3,773	1	9294
2	Professor nível 1 grau D	0	0	1	1	3	109	0	114
3	Professor nível 1 grau E	0	0	1	1	5	246	0	253
4	Professor nível 2	0	0	9	1	2	895	0	907
5	Professor nível 3	0	0	3	0	2	137	0	142
Total		317	45	4885	269	33	5160	1	10710
Total Regime Especial (Regime dos Professores)									10710

O assunto de promoção é observado também no regime especial do Ministério da Educação. A tabela acima demonstra-nos que em 31 de dezembro de 2016, aproximadamente 48.2% dos funcionários públicos do Ministério sob o regime de professores tem atingido 6 anos na mesma categoria sem nenhuma promoção. Falando do mesmo assunto, este regime foi implementado apenas 5 anos atrás, transitando os funcionários públicos (professores) do regime geral para regime especial, este regime em si não está complementado com os instrumentos técnicos requeridos, como o sistema da avaliação de desempenho. Todos estes problemas necessitam de atenção e apoio de políticas apropriadas com a capacidade de planeamento sistemático de recursos humanos.

3a. Os Desafios e Ameaças da Função Pública no Setor da Educação

- **No PEDN 2011-2030 está definido claramente os alcanços, no mínimo cada cidadão deve completar 12 anos de escolaridade. O principal foco em progresso ainda está nos “Nove (9) anos de escolaridade” até 2020¹⁴⁸.**
- **Foi projetado para ter o total de 20 mil professores permanentes (pré-primária a secundária) até 2020¹⁴⁹. Contudo, há apenas 14,800 professores permanentes e 4,289 professores contratados.**
- **A Taxa de estudantes-professores no PEDN é de 1:25-30/por cada sala de aula. Desde 31 de dezembro de 2016, houve uma distribuição desproporcional de professores**

¹⁴⁸Plano Estratégico do Ministério da Educação 2012-2017.

¹⁴⁹Ministério da Educação RDTL, 2016. *Resultados do encontro com o Director Geral Antoninho Pires do Ministério da Educação em maio 2016.*

contra estudantes entre escolas públicas e privadas na educação secundária geral. A taxa de estudantes-professores para educação básica é de 1:29 para ambas as escolas públicas e privadas. Contudo, 1:25 para públicas e 1:32 escolas privadas. São 7 pontos diferentes entre escolas secundárias gerais públicas e privadas que significa uma desproporcionalidade na distribuição de professores contra estudantes entre escolas públicas e privadas. Pior ainda, nas escolas técnicas vocacionais, os quais, existem uma desproporcionalidade de 1:18 em escolas públicas e 1:35 em escolas privadas.

- **Embora exista uma política de prioritização na educação técnica vocacional, não está acompanhado proporcionalmente com a alocação do orçamento nos últimos três anos.** O orçamento destinado a educação técnica vocacional sob Fundo de Desenvolvimento do Capital Humano para 2014 são \$2,150,000, mas não há orçamento alocado para 2015 e 2016. Para formação técnicos foi alocado \$1,500,000 em 2014, \$1,130 000 para 2015 e \$641,500. Isto demonstra a redução na alocação de orçamento destinado para educação técnica vocacional e formação técnicos durante os últimos três anos.
- **É projetado, de acordo com o PEDN 2011 – 2030, para obter a taxa de 25-30 estudantes em cada sala de aula.** Contudo, a medida das salas de aulas atuais são maiores que as que estão projetadas na taxa.
- **O PEDN providencia para todos os professores a adquirir o mínimo Bacharelato em 2030.** Existem apenas 42% de 11,021 professores¹⁵⁰ com bacharelato. Apenas 84% dos funcionários do Ministério e da UNTL têm Bacharelato. *Esta situação limita o comprometimento deste setor em melhorar a qualidade da educação¹⁵¹.*
- **Até 2030 aproximadamente 6,197 professores entrarão na idade de reforma¹⁵² a partir de 31 de dezembro de 2016.** *Sendo assim existirá um vácuo de professores, a não ser que o setor estabeleça uma política clara em respostas a este problema (Mapeamento nas áreas especializadas subjetivada ao ensino em consideração à necessidade de professores). Este desafio é alertado pelo facto de que a estrutura etária tem demonstrado 949 professores estão com 60+anos de idade, 1,217 estão entre 55 – 59 anos de idade, 1,907 estão entre 50 – 54 anos de idade, e 2,124 estão com 45 – 49 anos.*
- **Em termos de docentes da UNTL, a partir de 31 de dezembro 2016, existem 196 docentes que irão atingir a idade de reforma entre 2015 – 2030.** *Este desafio é alertado pelo facto de ter existido 94 docentes com idade 45 – 49 anos; 72 com 50 – 54 anos, 18 pessoas com 55 – 59 anos; e 12 pessoas com a idade de reforma 60+.anos de idade.*
- **O sistema da educação baseada na pesquisa orientada, capacidade tecnológica orientada, sistema de uniformização e ligação baseadas no mercado, sistema de educação e aproximação de desenvolvimento humano integrado ainda são carenciados.**

¹⁵⁰CFP-SIGAP, 31 de dezembro de 2016.

¹⁵¹Ministro da Educação RDTL 2016. Ministério da Educação da RDTL 2016. *Apresentação do Ministro Coordenador do Estado dos Assuntos Sociais e Ministro da Educação no Seminário Nacional da CFP no dia 16-17 março 2017.*

¹⁵² A CFP da RDTL, março 2016. *Dados extraídos do Sistema de Informação de Gestão da Administração Pública)*

- **A ambição de ter uma educação qualificada nos próximos 15 anos continua a ser um desafio**, considerando que ainda faltam funcionários qualificados no ensino, infraestrutura, facilidades, materiais de aprendizagem e de ensino, currículo e métodos de ensino nas escolas e nas universidades..
- **Há falta de análise no mapeamento das áreas específicas prioritárias** como base no planeamento e capacitação dos professores requeridos
- **Embora o Governo esteja atualmente implementando a mudança do sistema ensino secundário geral para ser mais técnica vocacional**, a política não é bem clara e o planeamento da quantidade e qualidade dos professores requeridos de acordo com a necessidade de qualidades técnicas requeridas como consequências do paradigma desta transformação.

4. A Função Pública no Setor da Agricultura

Quadro 18: A Visão do Setor da Agricultura no PEDN

A visão do PEDN é a subsistência da agricultura em troca de comércio, dos agricultores de pequena escala e tornar Timor-Leste independentemente suficiente em alimentos que possam produzir a escala de produtos agrícolas para o *Mercado Mundial* inclusive matéria prima destinada a ser manufacturada, criação de animais, frutas e vegetais e outras colheitas, assim como produtos florestais e da pesca¹.

O Ministério da Agricultura e Pesca (MAP) tem o total de 2,099 funcionários públicos fora 14% (292 pessoas) são mulheres e 86% (1807 pessoas) são homens. Este número de funcionários públicos está distribuído em todo o território quer na parte central como nas periferias em todo o Timor-Leste. Além disso, o Ministério também há extensionistas^{153 154}. Fora de 2,099 funcionários públicos, existem apenas 382 (18.2%) funcionários públicos técnicos profissionais e técnico superior, 31.9% técnico administrativo, 37.3% assistente administrativo, 9.1% dos cargos de Direção e Chefia, e apenas 3.5% ocupam a categoria de Regime de Carreira Especial. Isto significa que a maioria dos funcionários públicos do Ministério da Agricultura são técnicos profissionais. Contudo, é questionável se os grupos de funcionários públicos com este grau são realmente formados na área de agricultura ou com experiências em agricultura e pesca. É um assunto que necessita de plano de recursos humanos adequado.

Dados pessoais detalhados do Ministério baseado na categoria, extraída de SIGAP no dia 31 de dezembro de 2016, estão mencionados na seguinte tabela:

Tabela 34: Dados Pessoais do Ministério da Agricultura do SIGAP por Categoria

Número de Funcionários Públicos por Categoria de Regime Geral do MAP de 31 dezembro de 2016								
Grau	Grau A	Grau B	Grau C	Grau D	Grau E	Grau F	Grau G	Total
F	1	1	13	72	114	44	20	265
M	3	18	59	215	555	613	106	1,569
Ttl	4	19	72	287	669	657	126	1,834

¹⁵³ Técnico Agrícolas Contratados fornecendo apoio direto à comunidade do nível de sucos.

¹⁵⁴Ministério da Agricultura e Pesca da RDTL, fevereiro 2017.

Tabela 35: Número de Funcionários Públicos por Categoria do Regime Especial do MAP

Número de Funcionários Públicos por Categoria de Regime Especial do MAP de Dezembro de 2016			
Regime	F	M	Grand Ttl
Assistente - docente	3	21	24
Professor	4	45	49
Ttl	7	66	73

Uma das categorias da força de trabalho do Ministério da Agricultura são os extencionistas colocados no nível dos sucos que providenciam apoios técnicos de agricultores diários diretamente à População do interior. Contudo, são registados apenas 359 extencionistas. Significa que alguns dos sucos não são beneficiados com este tipo de apoio técnico, pois Timor-Leste tem 442 sucos. Fora de 359 Extencionistas, 10.1% são mulheres e 89.9% homens.

Em termos da estrutura etária, 78% tem mais de 40 anos de idade, 22% menos de 40 anos de idade. Existem 49% dos que irão entrar na idade de reforma em 2030.

Contratos a Termo Certo é aplicável aos extencionistas. A distribuição dos extencionistas é proporcionalmente dividido de acordo com a necessidade de apoio técnico agrícola. Os Municípios de produção agrícola são beneficiados a ter maior número de extencionistas. Baseado no Decreto-Lei No. 20/2010, 1 de dezembro, sobre o Suplemento Remuneratório. A distribuição dos extencionistas por Município está indicado na tabela a seguir :

Tabela 36: Número de Extencionistas por Município do MAP

Número de Extencionistas por Município do MAP de dezembro de 2016														
Município	Aileu	Ainaro	Baucau	Bobonaro	Covallima	Dili	Ermera	Liquiçã	Lautem	Manatuto	Manufahi	RAEOA	Viqueque	Total
F	4	7	4	7	4	0	3	1	2	2	2		3	39
M	14	14	42	45	35	4	28	21	23	29	32		34	320
Total	18	21	46	52	39	4	31	22	25	31	34		37	359

Fora de 2,099 funcionários públicos do Ministério, baseado no SIGAP a contar do dia 31 de dezembro de 2016, existem 192 (10.4% mulheres e 89.6% homens) os quais ocupam cargos de Direção e Chefia. Isto demonstra o desequilíbrio entre homens e mulheres nas posições de Gestores neste Ministério. Veja na tabela seguinte os dados detalhados:

Tabela 37: Número de Cargos de Direção e Chefia do MAP

Cargos de Direção e de Chefia MAP de 31 de dezembro de 2016							
Cargos	Chefes de Secção	Chefes de Departamento	Diretor Distrital	Diretor Nacional	Diretor-Geral	Inspetor-Geral	Total
F	0	16	1	3	0	0	20
M	7	127	11	21	5	1	172
Ttl	7	143	12	24	5	1	192

Este setor ainda enfrenta problemas de qualidade de recursos humanos. Existem problemas de qualificações educacionais nos funcionários existentes, os quais 53.6% (1,125 fora de 2,099 funcionários públicos) são graduados nas escolas secundárias e a maioria da escola secundária geral (não propriamente formados como técnico vocacional nesta área).

Existe 9.2% com qualificações de escola pre-secundária ou menos. Isto significa que, aproximadamente 70% dos funcionários do Ministério são do nível de educação secundário básico. É desafiante, caso a percentagem da qualificação dos funcionários tenha apenas a educação secundária geral. Existem 25% de funcionários do Ministério com Bacharelato. Contudo necessita de uma análise apropriada para identificar se são formados especificamente na área de agricultura ou não. A qualificação detalhada dos funcionários do Ministério, extraído de SIGAP a partir de 31 de dezembro de 2016, está apresentada na tabela seguinte:

Tabela 38: Situação Habilitação Literária dos Funcionários do MAP

Habilitação Literária dos Funcionários do MAP de dezembro de 2016											
	Não Identificado	4ª Classe	6º Ano	9º Ano	12º e Diploma 1 e 2	Bacharelato e Diploma 3 e 4	Licenciatura	Pós-Graduação	Mestrado	Doutoramento	Total
F	17	1	1	6	172	6	85		4		292
M	237	22	79	82	953	76	334		24		1807
Total	254	23	80	88	1,125	82	419		28		2,099

A qualificação educacional dos funcionários, incluindo Extencionistas, neste Ministério ainda continua a ser um problema que necessita de ser identificado para ser resolvido. Os funcionários do Ministério tem acesso a formação relevante ou capacitação na área e a projeção do Ministério é o número de Extencionistas requeridos para atingir os objetivos agrícolas, como está estipulado no PEDN, necessita de mais análise.

A tabela seguinte apresenta a estrutura etária dos funcionários públicos do Ministério da Agricultura e Pesca, baseado SIGAP de 31 de dezembro de 2016:

Tabela 39: Estrutura Etária dos Funcionários do MAP

Categoria	Estrutura Etária dos Funcionários do Ministério da Agricultura e Pesca de 31 de Dezembro 2016																													
	18 - 24 Anos			25 - 29 Anos			30 - 34 Anos			35 - 39 Anos			40 - 44 Anos			45 - 49 Anos			50 - 54 Anos			55 - 59 Anos			60 + Anos			Grand Total		
	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI
Assistente	0	1	1	8	30	38	28	98	126	10	125	135	6	156	162	8	136	144	2	93	95	2	55	57	0	25	25	64	719	783
Chefia	0	0	0	0	0	0	2	4	6	3	16	19	3	49	52	6	31	37	2	32	34	0	1	1	0	1	1	16	134	150
Direcção	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	1	7	8	0	12	12	2	15	17	0	1	1	0	0	0	0	4	37	41
Docente	0	0	0	0	0	0	1	6	7	2	17	19	4	22	26	0	17	17	0	0	0	3	3	0	1	1	7	66	73	
Inspector Geral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Técnico Superior	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	2	2	0	7	7	0	5	5	1	6	7	0	0	0	0	0	0	2	21	23
Técnico Admin.	0	0	0	10	7	17	39	59	98	21	70	91	28	171	199	12	168	180	3	61	64	1	13	14	0	6	6	114	555	669
Técnico Profissi.	0	0	0	12	20	32	18	29	47	21	54	75	24	71	95	6	62	68	3	35	38	0	0	0	1	3	4	85	274	359
Grande Total	0	1	1	30	57	87	89	197	286	58	286	344	66	483	549	32	431	463	13	243	256	3	73	76	1	36	37	292	1807	2099

A tabela acima informa-nos que o Ministério tem aproximadamente 66% (1381 pessoas) funcionários com 40 anos de idade e mais de 40 anos. A maioria dos funcionários (70% ou 1,452 pessoas), são Técnicos Administrativos e Assistentes fora de 30% doutras categorias: Diretores e Chefes, Técnicos Profissionais e os que estão sob o regime de carreira especial. O Setor tem 113 funcionários que irão atingir a idade de reforma em 2020, mais ou menos 256 irão ter a idade de reforma em 2025 e 463 em 2030. Isto significa que, fora de 2,099 funcionários ainda existem 832 funcionários que entrarão na idade de reforma em 2030 deixando 1,267 funcionários para 2030. Isto indica que o Ministério necessita de ter um plano de recursos humanos adequado (Quadro Pessoal Adequado) em resposta a este problema.

4a. Os Desafios e Limitações da Função Pública no Setor da Agricultura

Quadro 19: Indicadores Chaves de Recursos Humanos requeridos e os Desafios do Setor da Agricultura

Indicadores Chaves de Recursos Humanos requeridos e outros desafios do Setor:

Baseado no mapa pessoal existente, extraído do SIGAP de 31 de dezembro de 2016, como está acima mencionado, ainda continua a enfrentar grandes desafios na qualificação de recursos humanos para responder a demanda do PEDN. Embora Timor-Leste esteja em progresso dos cinco anos de implementação do PEDN, provavelmente o setor ainda necessita de um grande esforço para preencher recursos humanos qualificados de acordo com a demanda do PEDN determinado. 69% dos funcionários são Técnicos Administrativos e Assistentes. Isto significa que apenas 30% são distribuídos para Técnicos Profissionais e gestores (Cargos de Direção e Chefia). 66% dos funcionários existentes têm mais de 40 anos de idade;

- Aproximadamente 832 dos 2,099 funcionários existentes entrarão na idade de reforma ou pensão entre anos de 2017 – 2030, deixando apenas 1267 funcionários no Ministério
 - 70% são do nível da escola secundária. Será mais um desafio, caso a percentagem dos funcionários venham a ser sómente com a qualificação de escola secundária geral. Mesmo que o número tenha aumentado sómente 752 *funcionários em 2007*.
 - Apenas 25 % com o nível de educação de bacharel e superior (em consideração a especialização em agricultura);
 - Apenas 14% mulheres fora de 2099 funcionários;
-
- **832 dos 2,099 funcionários atuais entrarão na idade de reforma entre os anos de 2017 – 2030**, deixando apenas 1,267 funcionários no Ministério. É necessário uma análise apropriada e projeção da necessidade de recursos humanos no setor de agricultura e pesca, para executar o recrutamento apropriado baseado no mérito e substituir o número de funcionários que irão-se reformar.
 - **O PEDN prevê que Timor-Leste possa substituir a subsistência da agricultura com o comércio**, pequenas cooperativas agrícolas para tornar Timor-Leste independente em alimentos e possa produzir produtos agrícolas de nível do mercado mundial incluindo matérias primas, criação de animais, frutas e vegetais e outros produtos alimentícios prontos para serem comercializados, assim como florestais e pesca. Isto significa que o Setor necessita de ter recursos humanos técnicos qualificados relevantes para realizar os programas e estratégias nos alcanços destas metas.

- **A carência de funcionários técnicos capacitados no Ministério da Agricultura e Pesca é afetado pelos seguintes fatores:** *Primeiro*, a falta de funcionários qualificados profissionalmente nas áreas técnicas e gestão incluindo extensionistas. Existem 359 extensionistas que prestam serviços a 442 sucos. Mais do que isso, há alguns sucos com o número total de população maior que 5,000 e a maioria são agricultores que necessita de mais de um extensionista. *Segundo, existem problemas institucionais no Ministério da Agricultura e Pesca:* há duplas funções em todas as Direções e Gabinetes assim como noutras Instituições, utilizando recursos humanos existentes inadequadamente tornando ineficiente e ineficácia a Instituição.¹⁵⁵
- **Formação e desenvolvimento dos recursos humanos do MAP ainda necessita de ser considerada, porque não está baseada numa análise profunda e plano apropriado de acordo com a demanda da necessidade institucional.** *Isto comprova no facto de que as formações realizadas localmente e fora do país, não há relevância e a qualidade não é reconhecida; nem foram coordenadas ou planeadas de acordo com as necessidades da Instituição*¹⁵⁶

¹⁵⁵ Ministério de Agricultura e Pesca da RDTL, 2014. *Estratégias de Capacitação no MAP de Timor-Leste, outubro 2014*.p.vi.

¹⁵⁶ Ibid p. vii.

5. A Função Pública no Setor da Justiça

Quadro 20: Visão e Missão do Setor da Justiça no PEDN

- No PEDN (pg. 176) prevê ao Setor de Justiça as Metas de “criar um ambiente seguro num sistema de justiça efetivo para identificar o desenvolvimento económico e social incluindo trazer a justiça à realidade em Timor-Leste, resolvendo conflitos, responder às violações ou infrações legais, proteger os direitos, punir os criminosos e apoiar as vítimas.”

Em termos de recursos humanos, as metas do PEDN no Setor de Justiça são: formar os profissionais de justiça timorenses de acordo com a padrão requerida para que eles possam substituir os profissionais internacionais. Para atingir esta meta em 2015, Timor-Leste terá que :

- Desenvolver as políticas necessárias para atrair mais profissionais qualificados e motivados e melhorar o desempenho das suas funções;
 - Designar a carreira, remuneração e o sistema de incentivos à todas as categorias do pessoal de justiça para atrair e manter funcionários qualificados;
 - Aumentar o número de profissionais judiciários;
 - Assegurar a qualidade de formação aos funcionários no Setor de justiça através de avaliação sistemática e monitorização dos cursos relevantes e desempenho dos formadores;
 - Estabelecer a educação legal e sistema de formação para produzir recursos humanos necessários neste Setor;
 - Utilização máxima dos graduados no estrangeiro que se encontram em dificuldade para trabalhar com o sistema legal timorense;
 - Apoiar o desenvolvimento da profissão legal dos timorenses através da promoção de pesquisa e ensino legal, publicações das doutrinas, opiniões legais e programas de imersão dos estudantes graduados.”
- As metas do PEDN no Setor de Justiça para 2020: “Os serviços no Setor de justiça serão aplicáveis em todos os distritos, todos os timorenses terão acesso aos serviços legais e de justiça efetivamente e eficácia.”
 - “Reconhecemos que, a relação e a ética da profissão legal é essencial na operação do sistema legal timorense para assegurar que todos os cidadãos possam ter acesso aos tribunais para lutar e defender os seus direitos. Para criar a profissão legal timorense, necessita-se de estabelecer uma Associação independente de Barras em 2012, incluindo :
 - Implementação do sistema de regulamentação, formação e disciplina dos advogados (formação específico aos advogados);
 - Apoiar o estabelecimento da Associação de Barras com auto-regulamento de poderes através da aprovação e orçamento da legislação para apoiar a infraestrutura e o desenvolvimento da Associação;
 - Assegurar para que as autoridades reconheçam o direito dos advogados privados de terem acesso à informação nos casos e para que o público seja informado sobre o papel dos advogados privados.
 - “Trazer a justiça mais perto de todos os timorenses e promover o acesso ao sistema da justiça através da descentralização gradual dos serviços legais em todo o território, terá que :
 - Estabelecer Judiciárias distritais em Maliana, Same, Manatuto e Viqueque, tomando em consideração as necessidades do público para ter acesso à justiça e a disponibilidade dos profissionais legais nas judiciárias distritais.
 - Em progresso, estabelecer tribunais ambulantes formados por juízes, procuradores e defensores que deslocação ao local onde a instituição judicial ainda não está estabelecida.

O Setor de Justiça é composto pelo Ministério da Justiça, os Tribunais, Procuradoria Geral e a Defensoria Pública. O Ministério da Justiça como está estipulado na sua estrutura orgânica cobre a área de justiça em si, Gabinete dos Defensores Públicos, Terras e Propriedades, Legislação e Direitos Humanos, Registo e Notariado, Prisão e Polícia Científica de Investigação Criminal (*PCIC*). Os serviços da Justiça em si são providenciados por 4 principais Instituições do Estado – Ministério da Justiça, Procuradoria Geral, Defensoria Pública e os Tribunais, e que são estruturadas em três principais instâncias (Tribunais Distritais, Tribunal de Recurso e Tribunal Supremo que ainda não está estabelecido). Na sua execução, o papel do Governo Central consiste na concepção, execução, coordenação e avaliação das políticas aprovadas pelo Conselho de Ministros.

Após 14 anos da restauração da independência em 2002, o Ministério da Justiça teve o sucesso de estabelecer e consolidar a plataforma básica da instituição e o sistema dos serviços nesta área. Foram registados alguns progressos chaves do setor apresentado pelo Ministério da Justiça da RDTL¹⁵⁷ a seguir:

- *A Organização dos Serviços de Justiça (Capacitação Institucional)*. Foram estabelecidos Quatro(4) Tribunais Distritais: *Tribunal Distrital de Baucau* cobre os distritos de Baucau, Manatuto, Lautem, e Viqueque; *Tribunal Distrital de Dili*, cobre os distritos de Dili, Ermera, Liquica e Aileu; *Tribunal Distrital de Suai* cobre os distritos de Suai, Ainaro, Maliana, e Same; e *Tribunal Distrital de Oecusse* cobre Região Autónoma Especial Oecusse Ambeno (RAEOA);
- *O Tribunal móvel também funciona para o atendimento nas áreas rurais;*
- *A Câmara de Contas foi estabelecida apenas em 2011¹⁵⁸ e ainda está sob a tutela do Tribunal de Recursos. O Tribunal Administrativo ainda está por estabelecer. Como consequência, os casos administrativos ainda são preenchidos nos Tribunais Distritais. (Veja como referência o Decreto-Lei No. 32/2008, 27 de agosto, sobre Procedimento Administrativo);*
- O Gabinete do Procurador Geral e do Defensor Público também foram estabelecidas nas Regiões paralelas aos Tribunais Distritais existentes;
- A Direção de Terras e Propriedades tem providenciado serviços de registos, gestão e administração dos bens e propriedades (do estado e privadas), mediação e resolução de conflitos referentes à Terras e os Serviços de Geografia Nacional;
- Registo e Notariado cobre comercial, pessoal e registo colectivo, registo criminal, atribuições nacionais, passaportes e bilhete de identidade de Timor-Leste.
- *Prisões são estabelecidas em Dili, Ermera e Suai¹⁵⁹. Prisões específicos e centros de detenções também foram estabelecidas em 12 Municípios e RAEOA com condições para detenção de mulheres e crianças;*
- O Sistema de Informação da Gestão Demográfica (IGD) está em funcionamento para a emissão de bilhetes de identidade, Microship Passport, Registo dos Certificados Criminais e Certificados de Registo de Nascimento;
- Implementação do Sistema de Registo Nacional de Terras (SRNT);

¹⁵⁷Ministério da Justiça RDTL, 2016. *Apresentação do Secretário do Estado Terras e Propriedades, Sr. Jaime Xavier, durante o Seminário Nacional da Função Pública em 16-17 março de 2016.*

¹⁵⁸Lei No. 3/2013 de 11 setembro segunda alteração da Lei No. 9/2011 de 17 de agosto

¹⁵⁹Ministério da Justiça RDTL, 2016. *Op. Cit.*

- O Tribunal de Recurso também desempenha o mandato do Tribunal Supremo e Justiça e responsabiliza-se também da Câmara de Contas em preparação do estabelecimento do Tribunal de Auditoria, Altas Administrativas e Taxas, (HATAC)¹⁶⁰.

Na área de recursos humanos, houve progresso nos alcanços das metas do PEDN neste setor. O PEDN providenciou para que a necessidade do desenvolvimento de políticas possam atrair mais profissionais qualificados e motivados no melhoramento do desempenho das suas funções, incluindo a designação de carreiras, remuneração e sistema de incentivos para todas as categorias do pessoal de justiça. Podendo assim atrair e assegurar funcionários qualificados a permanecer e assegurar para que o número dos profissionais judiciários serão aumentados para o atingimento das metas do PEDN, exercendo os serviços no setor da justiça em todos os distritos e todos os timorenses possam tem acesso efetivamente e eficácia a justiça e aos serviços legais.

O número de Juízes, Procuradores, Defensores Públicos e Privados, Notários e Conservadores, Oficiais de Justiça, Oficiais da Prisão e Polícia Científica de Investigação Criminal (PCIC) têm aumentado. A Política de formar timorenses para poderem substituir gradualmente os autores da justiça internacional está em progresso.

Estabeleceu-se de seguida o Centro de Formação Jurídico em 2004, o número de 101 Juízes Timorenses, Procuradores, Defensores Públicos, 99 são defensores privados foram graduados e estão exercendo as suas funções. Pode-se ver detalhadamente na tabela seguinte:

Tabela 40: Resultados da Formação Centro de Formação Jurídico desde 2004 a 2017

Fases de Formação	Phase I			Phase II			Phase III			Phase IV			Phase V			Total		
	F	M	Tt I	F	M	Tl	F	M	Tl	F	M	Tl	F	M	Tl	F	M	Tl
Juíz	4	7	11	0	2	2	1	3	4	3	2	5	5	7	12	13	21	34
Procurador	3	6	9	2	2	4	0	5	5	1	4	5	1	10	11	7	29	36
Defensor Públicos	2	5	7	1	3	4	0	5	5	0	5	5	2	8	10	5	26	31
Sub-Total	9	18	27	3	7	10	1	13	14	4	11	15	8	25	33	25	76	101
Advogado Privado	0	7	7	14	19	33	9	23	32	7	21	28				30	69	99
Sub-Total	0	7	7	14	19	33	9	23	32	7	21	28				30	69	99
Total Geral	9	25	34	17	26	43	10	36	46	11	32	43	8	25	33	55	145	200

Fontes: Centro de Formação Jurídico, 10 de fevereiro 2017

O Centro de Formação Jurídico está em funcionamento de acordo com o que foi estabelecido. Contudo, há uma grande demanda em expandir e acelerar o número de formadores baseado no programa do PEDN em aumentar mais 4 Tribunais Distritais nos Municípios de Maliana, Viqueque, Manufahi e Manatuto até 2030.

¹⁶⁰ High Administrative, Taxes, and Audit Court (HATAC)

Os formadores são timorenses formados nas Universidades da Indonésia, Portugal, Timor-Leste e Brazil, que foram formados com o sistema legal e Judicial no Centro de Formação Jurídico de Timor-Leste durante dois anos, incluindo Cursos de Língua Portuguesa, até adquirirem a especialização de Magistratura.

5a. Tribunais

Até a presente data, com o aumento do número de graduados do Centro de Formação Jurídico, a Timorização nos Tribunais está-se melhorando, visto que os Juízes Timorenses começam a assumir papéis de liderança nos processos judiciais. Enquanto que os juízes internacionais exercem o papel de apoiu técnico. Em termos de Juízes, houve um aumento triplo para 34 juízes profissionais nacionais em 2017, pois em 2013 com apenas 8 juízes, fora do que estava projetado para 94 até 2030. Maioria destes profissionais judiciários exercem as suas funções efetivamente em diferentes instâncias da justiça – nos quatro Tribunais Distritais – Dili, Baucau, Suai, e Oecusse e no Tribunal de Recurso. O número dos Oficiais de Justiça Distritais foram aumentados rapidamente durante os últimos 5 anos, de 22 pessoas em 2013 para 128 em 2017. Pode-se ver os dados detalhadamente na tabela seguinte:

Tabela 41: Projeção de Juízes e Oficiais de Justiça dos Tribunais

Projeção de Juízes e Oficiais de Justiça dos Tribunais	2013	2014	2015	2016	2017	2020	2030
Juízes	8	8	13	13	34	50	100
Oficiais de Justiça	14	14	25	25	94	94	184
Total	22	22	38	38	128	144	284
<i>Fontes: Tribunal de Recurso, 14 de fevereiro 2017; CFJ, Ministério da Justiça 2017.</i>							

A tabela acima demonstra que em cinco anos (2013-2017) existiam apenas 26 Timorenses que seguiram os cursos de aperfeiçoamento para Juízes Profissionais no Centro de Formação Jurídico. Pode-se dizer que há um índice de 5 juízes formados por ano. Se esta política mantiver neste ritmo, haverá mais ou menos 70 juízes formados dentro dos próximos catorze anos. Isto indica a necessidade de aumentar o índice dos formadores por ano. Caso contrário a projeção de 100 juízes em 2030 não será alcançada.

De acordo com os dados do Tribunal de Recurso de 14 de fevereiro de 2017 indicado no matrix em cima, em termos da taxa de Juízes e Oficiais de Justiça dos Tribunais e comparando com o total da população baseado no Censo de 2015, 1 Juíz poderá atender cerca de 35,000 da população e 1 Oficial do Tribunal para 13,000 da população.

A projeção do PEDN é estabelecer quatro Tribunais Distritais adicionais de Maliana, Manatuto, Manufahi, Viqueque. Isto significa que em adição à projecção de 100 juízes para os Tribunais Distritais existentes, há necessidade de um aumento duplo para 200 juízes para cobrir os quatro Tribunais Distritais no futuro. É definitivamente um desafio para o Centro de Formação Jurídico manter o ritmo de produzir os resultados de apenas 26 juízes em 5 anos 2013-2017. Seria mais complexo ainda se colocar em consideração as circunstâncias emergentes, interligados, mudanças demográficas, dimensão e complexidade de crimes resultados em consequências da globalização, socio-político e desenvolvimento económico (desemprego, espaço público limitado, disputa de terras e alta urbanização).

Além de Juízes, há também desafios sobre Oficiais de Justiça que trabalham nos Tribunais. De acordo com os dados do Tribunal de Recurso de 14 de fevereiro de 2017, informa-se que no

total há apenas 182 funcionários públicos (53 mulheres e 129 homens), que apoiam os quatro Tribunais Distritais existentes e o Tribunal de Recurso. Dos 182 são distribuídos 86 Oficiais de Justiça (23 mulheres e 63 homens), 86 funcionários públicos de nível administrativo (29 mulheres e 57 homens) 6 Chefes de Departamento (1 mulher e 5 homens) e 4 Diretores (nenhuma mulher e 2 homens). Veja detalhadamente na tabela seguinte:

Tabela 42: Distribuição dos Oficiais de Justiça nos Tribunais Distritais e Tribunal de Recurso

Distribuição dos Oficiais de Justiça nos Tribunais Distritais e Tribunal de Recurso																		
Regimes	TR/CC			TDD			TDB			TDS			TD RAE OA			Total		
	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	T I	F	M	TI	F	M	TI
Regime Especial																		
Auditor de 3ª Classe	9	21	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			9	21	30
Adjunto de Escrivão	0	2	2	2	4	6	0	2	2	0	1	1	0			2	9	11
Escrivão de Direito	1	1	2	1	0	1	0	2	2	0	1	1	0			2	4	6
Oficial de Diligências	0	4	4	3	14	17	6	5	11	1	5	6	0			10	28	38
Notário e Conservadores 3ª Classe													0	1	1	0	1	1
Sub-Total	10	28	38	6	18	24	6	9	15	1	7	8	0	1	1	23	63	86
Regime Geral																		
Assistente Grau G	2	1	3	2	2	4	2	1	3	2	2	4	2	0	2	10	6	16
Assistente Grau F	0	8	8	0	4	4	0	1	1	0	1	1	0	3	3	0	17	17
Técnico Administrativo Grau E	6	8	14	1	1	2	0	1	1	0	1	1	0	3	3	7	14	21
Técnico Profissional Grau D	7	3	10	2	2	4	0	2	2	1	1	2	1	5	6	11	13	24
Técnico Profissional Grau C	1	2	3	0	2	2	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	6	7
Técinco Superior Grau B	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Técinco Superior Grau A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub-Total	16	23	39	5	11	16	2	6	8	3	5	8	3	13	16	29	57	86
Cargos Direção e Chefia																		
Chefe de Seção	1	4	5	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	6
Chefe de Departamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diretor Nacional	0	2	2										0	2	2	0	4	4
Sub-Total	1	6	7	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	9	10
Total Geral	27	57	84	1 1	30	41	8	1 5	23	4	1 2	1 6	3	16	19	53	129	182

Em termos de distribuição dos Oficiais de Justiça e funcionários administrativos em todos os Tribunais, surgem outros problemas como o número, profissionalismo e qualidade de serviços. O problema seria ainda complexo em consideração ao plano de estabelecer mais Tribunais Distritais e Tribunal de Auditoria, Altas Administrativas e Taxas (HATAC).

5b. Defensores Públicos

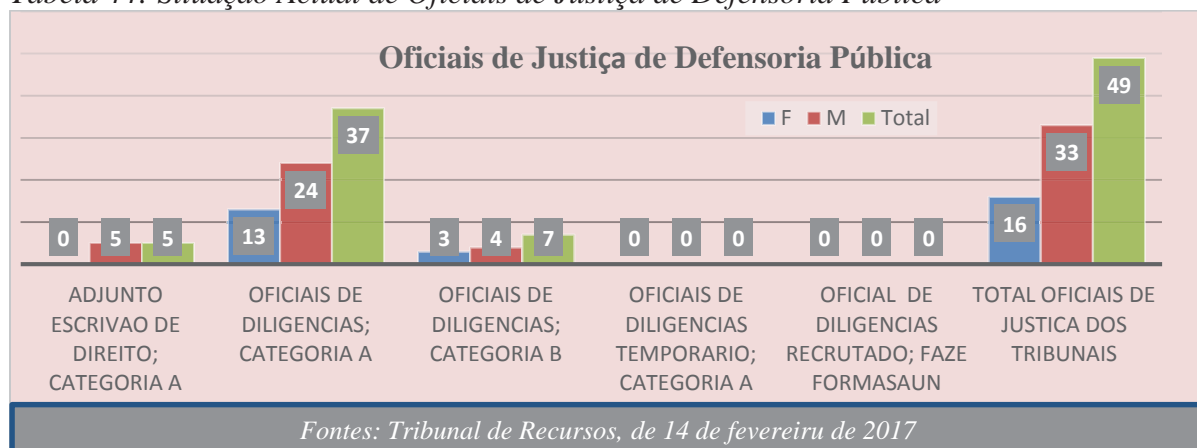
O desafio nos Tribunais como foi mencionado em cima, também tem enfrentado pelo Gabinete dos Defensores Públicos (GDP). É um pilar autónomo no Setor da Justiça sob a supervisão do Ministério da Justiça, em termos de orçamento. A partir de 14 de fevereiro de 2017, existem 30 Defensores Públicos (DP) e 49 Oficiais de Justiça, que exercem as suas funções, numa aproximação integrada, nos quatro Tribunais Distritais de Dili, Baucau, Suai, e Oecusse/RAEOA e no Tribunal de Recurso, como está indicado na seguinte tabela:

Tabela 43: Situação Actual de Defensores Públicos

Defensor Público	Permanente, Categoria 'A'	Temporário	Total
F	5	0	5
M	25	0	25

Fontes: Tribunal de Recursos, de 14 de fevereiro de 2017

Tabela 44: Situação Actual de Oficiais de Justiça de Defensoria Pública



De acordo com os dados do Tribunal de Recurso na tabela em cima mencionada, a taxa de Defensores Públicos em comparação ao número total da população de acordo com o Censo de 2015, é aproximadamente 1 DP para 40,000 população e 1 Oficial da Justiça de Defensoria Pública para 25,000 da população.

Tabela 45: Distribuição de Defensores Públicos e Oficiais de Justiça por Grupo de Idade

Distribuição de Defensores Públicos e Oficiais de Justiça por Idade										
Grupo de Idade	18-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60+	Total
Total	0	11	13	14	25	9	6	1	0	79

Fontes: Tribunal de Recurso, 14 de fevereiro 2017

No PEDN está previsto para estabelecer quatro Tribunais Distritais adicionais em Maliana, Same, Manatuto e Viqueque - que certamente necessitam de mais Defensores Públicos. Enquanto que a capacidade do Centro de Formação Jurídico em produzir, ainda é limitado. Foram produzidos 31 Defensores Públicos profissionais nos últimos 5 anos, 2013 – 2017 (um índice de 6 Defensores Públicos profissionais por ano). Isto significa que, serão produzidos mais 84 defensores públicos profissionais nos próximos 14 anos, se o ritmo continuar neste mesmo sentido.

5c. Procuradores Gerais

Houve também progresso na área de procuradorias gerais, visto que muito dos Procuradores Timorenses foram graduados/formados do Centro de Formação Jurídico. Fora dos 36 formados no Centro de Treinamento Profissional, existem 32 (6 mulheres e 26 homens) que actualmente exercem as suas funções nos quatro Tribunais Distritais e no Tribunal de Recurso. Com base nesta capacidade de produção, definitivamente a produção do número de procuradores gerais será 98 procuradores nos próximos 14 anos. Contudo, há uma grande expectativa para o aumento duplo, de acordo com a projecção do PEDN em estabelecer Tribunais Distritais adicionais em (Maliana, Same, Manatuto, e Viqueque) até 2030. A mesma análise nesta demanda, é também aplicável para a necessidade de Oficiais de Justiça.

Em termos de distribuição etária dos procuradores (como indica a tabela a seguir), 13 procuradores (aproximadamente 41%), fora de 32, tem 45 anos de idade e acima de 45, entrarão na idade de reforma 2030. Os outros 19 procuradores (aproximadamente 59%) permanecerão nas suas funções até o fim. Isto significa que a necessidade de ter o plano contínuo e ao tempo determinado, em resposta à necessidade de substituir os da idade de reforma. A tabela seguinte apresenta o número de procuradores por Categoria etária.

Tabela 46 : Distribuição de Procuradores e Oficiais de Justiça por Categoria e Grupos de Idade

Distribuição de Procuradores e Oficiais de Justiça por Categoria e Idade										
Grupo Etária	18-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60+	Total
Procuradores			5	5	9	9	3	1		32
Oficiais de Justiça e Oficiais Administrativos	1	20	56	41	31	17	8	3	1	178

Fontes: Procuradoria Geral da República, 14 de fevereiro 2017 e do CFP-SIGAP de 31 Dezembro 2016

Os 32 Procuradores são apoiados por 99 Oficiais de Justiça sob o Regime Especial e 79 agentes administrativos sob o regime de carreira geral. Veja os dados detalhados na Tabela Seguinte:

Tabela 47: Número de Oficiais de Justiça da Procuradoria Geral da República por M/F

Oficial de Justiça	F	M	Total
Oficial de Justiça			
Adjunto Escrivão	5	5	10
Escrivão de Direito	3	2	5
Oficial de Diligências	23	57	80
Secretário	2	2	4
Sub-Total	33	66	99
Assistente Grau G	3	4	7
Assistente Grau F	4	10	14
Técnico Administrativo Grau E	7	11	18

Técnico Profissional Grau D	1	7	8
Técnico Profissional Grau C	5	16	21
Técnico Superior Grau B	0	2	2
Técnico Superior Grau A	0	0	0
Sub-Total	20	50	70
Chefe de Departamento	1	5	6
Diretor Nacional	1	1	2
Diretor Geral	1	0	1
Sub-Total	3	6	9
Total	56	122	178
<i>Fontes: Procuradoria Geral da República, 14 de fevereiro 2017 e da CFP-SIGAP 31 de dez. 2016</i>			

Conforme na tabela acima mencionada, a taxa dos Procuradores comparando com o número total da população, de acordo com o Censo de 2015, é de 1 Procurador para 37,000 população e 1 Oficial de Justiça da Procuradoria para 6,700 da população. Conforme a estrutura etária, a maioria dos funcionários públicos, (83.7% fora de 178) permanecerão na função, dando apoio à Procuradoria, até o fim da execução do PEDN, o restante (16.3%) com idade acima de 45, incluindo 6.3% (para a reforma em 2025), entrarão na idade de reforma até 2030. Detalhadamente veja na tabela a seguir :

Tabela 48: Estrutura Etária dos Funcionários do PGR

Categoria	Estrutura Etária dos Funcionários do PGR de 31 de Dezembro 2016																													
	18 - 24 Anos			25 - 29 Anos			30 - 34 Anos			35 - 39 Anos			40 - 44 Anos			45 - 49 Anos			50 - 54 Anos			55 - 59 Anos			60 + Anos			Grand Total		
	F	M	T1	F	M	T1	F	M	T1	F	M	T1	F	M	T1	F	M	T1	F	M	T1	F	M	T1	F	M	T1	F	M	T1
Assistente	0	0	0	1	1	2	1	2	3	1	3	4	3	3	6	0	2	2	1	1	2	0	1	1	1	0	1	8	13	21
Tecnico Administrativo	0	0	0	2	1	3	1	3	4	1	2	3	1	2	3	1	3	4	0	0	0	1	0	1	0	0	0	7	11	18
Tecnico Profissional	0	0	0	1	4	5	4	8	12	0	6	6	1	4	5	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	23	29
Tecnico Superior	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Oficial de Justiça	0	1	1	4	6	10	10	22	32	5	19	24	8	7	15	3	7	10	2	4	6	1	0	1	0	0	0	33	66	99
Chefia	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	4	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	6
Direccao	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
Grande Total	0	1	1	8	12	20	17	39	56	8	33	41	14	17	31	4	13	17	3	5	8	2	1	3	1	0	1	57	121	178

Quadro 21: Metas do PEDN sobre Autores Profissionais de Justiça

- As metas do PEDN continuam a ser desafio em termos de autores profissionais de justiça até 2030. Os factos indicam que houve um índice de apenas 5 juízes formados no Centro de Formação Jurídico por ano. É para acentuar que o índice é também aplicável para outros autores de justiça que enfrentam a mesma experiência.
- A Organização do sistema Judiciário que é assecível ao público continua a ser um desafio, a não ser que, o Governo adopte um esforço extraordinário para desenvolver políticas e estratégias de obter investimento concreto na capacitação institucional assim como profissional para o Desenvolvimento e formação dos autores de justiça.
- É reconhecido que o tribunal móvel sempre foi efectivo no atendimento dos problemas da falta de acesso à justiça. Contudo, é uma medida temporária assim como o acesso sistemático à justiça formal ainda continua a ser uma grande demanda da população e para assegurar o comprometimento do Governo em respostas ao problema.

5d. O Ministério da Justiça

O Ministério da Justiça exerce as suas funções com funcionários públicos sob o Regime Geral de Carreira e Regime Especial para Oficiais de Justiça. O Ministério tem 708 funcionários públicos (176 mulheres e 532 homens) composto por 76 pessoas na Policia Científica e Investigação Criminal (PCIC), 179 funcionários como Oficiais de Justiça sob o Regime de Carreira Especial da Justiça, 366 funcionários públicos sob o Regime Geral de Carreira e 87 funcionários públicos ocupam cargos de Direção e Chefia. A tabela a seguir indica detalhadamente os dados baseado no SIGAP de 31 de dezembro de 2016.

Tabela 49: Estrutura Etária dos Funcionários do Ministério da Justiça

Categoria	Estrutura Etária dos Funcionários do Ministério da Justiça de 31 de Dezembro 2016																																
	18 - 24			25 - 29			30 - 34			35 - 39			40 - 44			45 - 49			50 - 54			55 - 59			60 + Anos			Grand Total					
	Anos			Anos			Anos			Anos			Anos			Anos			Anos			Anos			Anos			Anos					
	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI			
PCIC	0	0	0	4	2	6	7	38	45	7	13	20	1	3	4	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	57	76
Regime dos Oficiais de Justiça	0	0	0	1	1	2	1	11	12	7	31	38	6	43	49	6	42	48	2	18	20	1	7	8	0	2	2	24	155	179			
Cargos de Direção e Chefia	0	0	0	1	3	4	1	0	1	2	12	14	7	20	27	2	15	17	2	9	11	2	10	12	0	1	1	17	70	87			
Regime Geral das Carreiras	1	0	1	17	15	32	26	45	71	20	43	63	23	56	79	18	37	55	4	30	34	6	13	19	1	11	12	116	250	366			
Grande Total	1	0	1	23	21	44	35	94	129	36	99	135	37	122	159	26	95	121	8	57	65	9	30	39	1	14	15	176	532	708			

A tabela em cima informa-nos que o total de 708 funcionários públicos do Ministério da Justiça, 15 deles estão na idade de reforma, 39 entrarão na idade de reforma em 2020, 65 em 2025 e 121 em 2030. Portanto 34% dos 708 funcionários (18% mulheres e 82% homens) irão entrar na idade de reforma durante 2017 – 2030.

Existem o total de 269 oficiais de justiça e chefes (47 mulheres e 222 homens) – *Notários e Conservadores, PCIC, e Oficiais da Prisão* – sob o Regime Especial de Oficiais de Justiça. Estes Oficiais de Justiça tem frequentado e concluído treinamento especial no Centro de Formação Jurídico no Estrangeiro sob a cooperação bilateral com Portugal, Thailand, Malaysia, Brazil, US, Indonésia, etc. A tabela seguinte representa a distribuição dos Oficiais de Justiça nas diferentes áreas especializadas no seio do Ministério da Justiça, baseado nos dados de SIGAP de 31 de Dezembro de 2016:

Tabela 50: A Situação Actual dos Profissionais de Justiça do Ministérios da Justiça

Profissionais de Justiça do Ministérios da Justiça de 31 de dezembro de 2016			
Notários e Conservatorios	F	M	Total
Notariados E Conservatorios	5	16	21
Sub-Total	5	16	21
PCIC			
Chefe do Departamento do Laboratório de Polícia - PCIC	1	0	1
Chefe do Departamento - PCIC	0	3	3
Cordenador	0	3	3
Diretor Adjunto - PCIC	0	1	1
Diretor Nacional - PCIC	0	1	1
Especialista	8	18	26

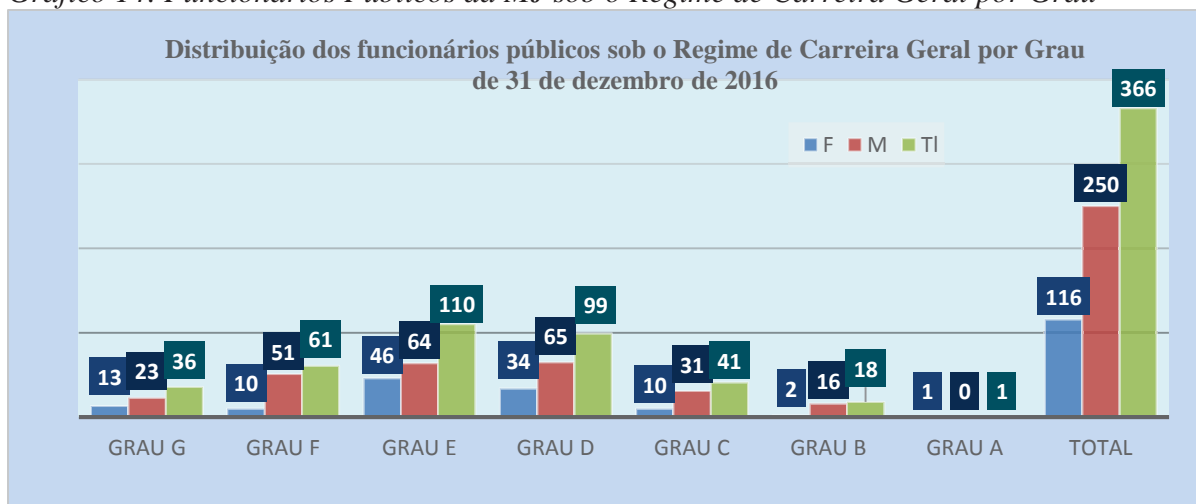
Especialista Superior	0	3	3
Investigador	9	27	36
Investigador Chefe	1	1	2
Sub-Total	19	57	76
Guarda Prisional			
Guarda Prisional	22	139	161
Guarda Prisional Oficial	0	10	10
Guarda Prisional Sub-Chefe	1	0	1
Sub-Total	23	149	172
Grande Total	47	222	269

Os 172 Oficiais de Justiça para prisões, exercem as suas funções nas três prisões existentes Becora- Dili, Gleno–Ermera e Suai. Estes números não estão incluídos na futura prisão a ser estabelecida em Suai. Os Notários e os Conservadores são empregados e exercem as suas funções nos níveis Municipais. Os Oficiais de de Justiça da PCIC continuam a exercer as suas funções no Governo Central, em Dili.

Baseado na tabela em cima, a taxa do total de Oficiais de Justiça do Ministério da Justiça em comparação com a população de Timor-Leste baseado no Censo de 2015 – é 1 Oficial de Justiça para 4,500 população. Se forem distribuídos em três categorias, 1 Notário/ Conservador para 57,000 da população, 1 funcionário da PCIC para 16,000 da população e 1 guarda prisional para 7,000 da população

Baseado no SIGAP de 31 de Dezembro de 2016, existem 366 (31.7 mulheres e 68.3% homens) funcionários públicos do Ministério da Justiça sob o Regime de Carreira Geral, fora 56.6% que exercem a função administrativa e 43.4% são profissionais¹⁶¹. Há também uma indicação sobre a desigualdade de género no Regime de carreira Geral do Ministério da Justiça. Detalhadamente pode-se ver na tabela a seguir :

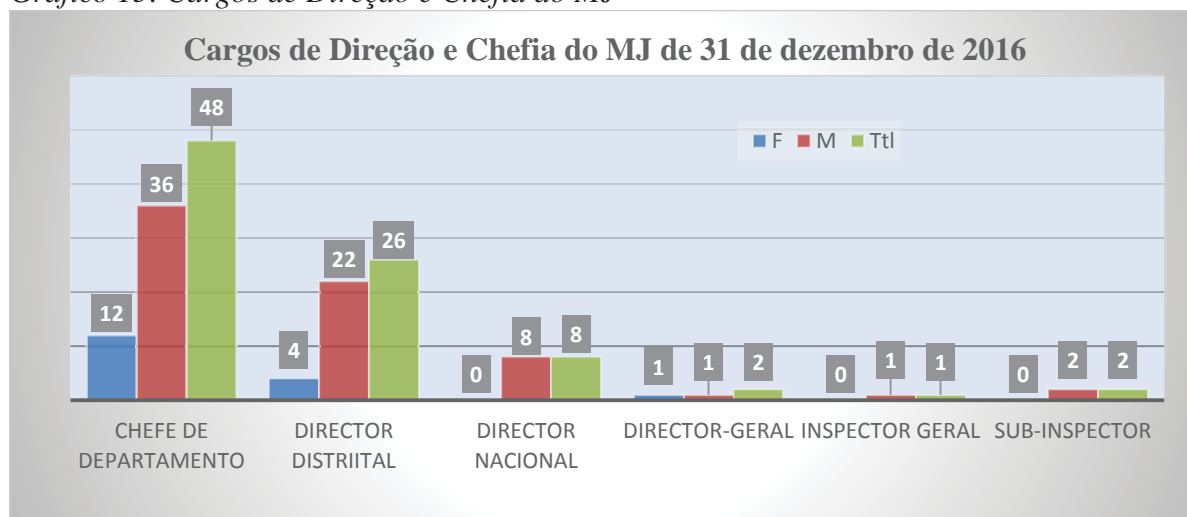
Gráfico 14: Funcionários Públicos da MJ sob o Regime de Carreira Geral por Grau



Existem o total de 87 funcionários públicos (19.5% mulheres e 80.5% homens) desempenham as posições de Diretores e Chefes de Departamento no Ministério da Justiça. É uma indicação da desigualdade de género no desempenho das funções manageriais no Ministério como pode-se ver no gráfico a seguir.

¹⁶¹ CFP-SIGAP, 31 de dezembro de 2016

Gráfico 15: Cargos de Direção e Chefia do MJ



Existem 18 funcionários do Ministério destacados na RAEOA (Região Administrative Especial Oecusse Ambeno (RAE-OA) Zonas Especiais de Economia Social e Mercado (ZEESM), baseado no SIGAP de 31 de dezembro de 2016. Estes funcionários são distribuidos de acordo com os seguintes graus indicados na tabela a seguir:

Tabela 51: Distribuição de Oficiais de Justiça do MJ por Categoria e Grau

Categoria	Diretor	Notário/ Conservador 3ª Classe	Técnico Profissional C	Técnico Profissional D	Técnico Administrativo E	Assistente F	Assistente G	Total
F	0	0	0	1	0	0	2	3
M	2	1	1	5	3	3	0	15
Total	2	1	1	6	3	3	2	18

Em termos da habilitação literária os 708 funcionários do Ministério da Justiça são distribuidos em treze (13) categorias como indica a tabela, baseado no SIGAP de 31 de dezembro de 2016:

Tabela 52: A Habilidade Literária dos Funcionários do Ministério da Justiça

NO	Habilitação Literaria	Total	Feto	Mane	%
1	Não Identificado	24	6	18	3.3
2	4º Class	3	0	3	0.4
3	6º anos de escolaridade	6	3	3	0.8
4	9º anos de escolaridade	25	6	19	3.5
5	12º Anos	348	88	260	49.2
6	Diploma 1	42	12	30	5.9
7	Diploma 2	5	0	5	0.7
8	Diploma 3	21	6	15	3
9	Diploma 4	6	0	6	0.8
10	Bacharelato	16	6	10	2.3
11	Licenciatura	186	44	142	26.3
12	PÓs Graduação	1	0	1	0.2
13	Mestrado	25	5	20	3.5
Total		708	176	532	

A maioria dos funcionários do Ministério (aproximadamente 49.2%) tem a habilitação literária de Ensino Secundária. Existem 39.2% funcionários licenciados, 3.5% Mestrados e 8.1% com menos de Ensino Secundária. Isto significa que 42.7% dos funcionários são formados na Universidade.

5e. Os Desafios e Limitações da Função Pública no Setor da Justiça

- **Acesso à justiça formal continua a ser um desafio em Timor-Leste. Como pode observar, que em fevereiro 2017, apenas quatro Tribunais Distritais atendiam 1,183,643 da população (Censo 2015).** O PEDN tem projetado para estabelecer quatro Tribunais Distritais adicionais em Manatuto, Manufahi, Bobonaro e Viqueque até 2030. O Tribunal Móvel ajudará a reduzir casos acumulados e acesso à justiça, mesmo que sejam medidas temporárias.
- **A falta de recursos humanos profissionais requeridos no setor da justiça, em termos de quantidade e qualidade;** Existem apenas *34 Juízes Timorenses, 85 Oficiais dos Tribunais de Justiça, 32 Procuradores e 99 Oficiais da Procuradoria de Justiça, 30 Defensores Públicos e 49 Oficiais de Justiça da Defensoria Pública, providenciam serviços nos quatro Tribunais Distritais, incluindo RAEOA. Há limitações no número de Juízes, Procuradores, Defensores Públicos que acomodam a grande demanda do setor da justiça. Ainda falta muito para atingir o sistema da justiça devido a limitação do número da força de trabalho qualificada.* Isto necessita de esforços, para pelo menos, duplicar o número dos juízes, procuradores, defensores públicos e oficiais de justiça existentes. Além de mais, é também crítico considerar o aumento rápido do número da população que está projetado para atingir 1,848,908 até 2030 (Projeção do Censo de 2010).
- **A capacidade do Centro de Formação Jurídico em produzir atores da Justiça profissionais - Juízes, Procuradores, Defensores Públicos e Oficiais de Justiça ainda são limitados.** Desde o estabelecimento do Centro de Formação Jurídico apenas 101 autores da justiça profissionais foram produzidos. A formação para os futuros autores continuará a ser prioridade, enquanto que o andamento do investimento da infraestrutura, política e plataforma política, sistema e mecanismos e a descentralização do setor da justiça devem ser implementados.
- **A gestão de recursos humanos ainda continua a ser um problema a considerar em todas as instituições públicas, incluindo no setor da justiça, assim como a questão de plano da força de trabalho, recrutamento, distribuição, colocações, promoções, descrição clara das funções, nomeações dos recursos humanos em todas as estruturas organizacionais ou em vários serviços.** Algumas evidências provam que há interligação com outros problemas. Há limitação de pessoal do Ministério da Justiça para providenciar *serviços de registo e notariado*. Existem apenas 6 funcionários públicos (um chefe e 5 subordinados administrativos) que fazem o atendimento nos serviços da emissão de passaportes – diplomáticos, oficiais e passaportes comuns. Em adição, foi lançado recentemente o passaporte electrónico/digital em maio 2017. Como consequência, só podem emitir 98 passaportes comuns, 5 passaportes oficiais e 3

passaportes diplomáticos em um dia¹⁶². Casos similares ocorrem na emissão do Bilhete de Identidade, Certificado de Nascimento e autenticação de documentos.

- **Até então, o Governo tem providenciado serviços de Defensores Públicos (gratuitos) que ainda não correspondem ao crescimento da demanda pública.** Esta situação implica a ineficiência e ineficácia da provisão dos serviços dos defensores públicos. O crescimento do número de defensores privados ainda não são atraídos pelos interesses públicos devido ao remuneração.
- **A presença limitada da justiça formal tem dado oportunidade à justiça tradicional com justiça, desempenhando o papel com as consequências negativas sobre os direitos humanos e valor da justiça (tratamento inadequado, desigualdade de género e senso de incertezas legais).**
- **Muitos casos Administrativos ainda estão sob a decisão dos Tribunais Distritais.** Há uma grande demanda em regular nomeadamente os casos de justiça sob uma instituição de justiça propriamente dita. A Alta Comissão Administrativa, Taxas, Tribunal de Contas ainda está a ser estabelecida. A Câmara de Contas foi apenas estabelecida em 2011¹⁶³, contudo ainda está sob a tutela do Tribunal de Recurso.

6. A Função Pública no Setor das Obras Públicas, Transporte e Comunicações

A Infraestrutura está no mandato do Ministério das Obras Públicas, Transporte e Telecomunicações, porém está em articulação com vários órgãos do Governo e Agências Autônomas, sob a supervisão de diferentes Ministérios, como (Agência de Desenvolvimento Nacional (ADN), Comissão Nacional de Aprovisionamento (CNA), Secretariado dos Grandes Projetos (SGP), Inspeção Geral do Estado (IGE), Autoridade Navegação Aviação de Timor-Leste (ANATL), Autoridade Aviação Civil de Timor-Leste (AACTL), Autoridade Portuário Timor-Leste (APORTIL), Autoridade Reguladora das Comunicações (ARCOM) e Conselho de Administração do Fundos das Infraestruturas (CAFI) do VI Governo Constitucional. Envolve também vários Parceiros de Desenvolvimento (incluindo formas de empréstimo) – ADB, JICA, Banco Mundial, AusAid, OIT, etc.

O MOPTC tem o total de 2,036 funcionários públicos – 18.7% mulheres e 81.3% homens. Fora do número total de funcionários públicos, aproximadamente, 70% são administrativos e assistentes administrativos (graus E, F, G). Dos 381 funcionários técnicos profissionais e superior (grau D, C, B, e A), apenas 37% ocupam cargos de Direção e Chefia. Entre os Cargos referidos, apenas 14.3% são ocupados pelas mulheres. A distribuição dos funcionários por categoria e posições estão indicadas detalhadamente na tabela seguinte baseado no SIGAP de 31 de dezembro de 2016.

¹⁶² Direção Nacional de Registo e de Notariado do Ministério da Justiça, de 17 de fevereiro de 2017.

¹⁶³ Lei No. 3/2013, de 11 de setembro, segunda alteração da Lei No. 9/2011, de 17 de agosto.

Tabela 53: Os Funcionários Públicos da MOPTC por Grau, M/F e Cargos de Direção e Chefia

Funcionario MOPTC por Grau, de 31 de Dezembro 2016								
Grau	G	F	E	D	C	B	A	Total
F	13	53	169	95	36	3	0	369
M	146	346	626	312	136	13	6	1585
Total	159	399	795	407	172	16	6	1954

Funcionario MOPTC por Cargos de Direcao e Chefia, de 31 de Dezembro 2016			
Cargos	F	M	Total
Chefes de Departamento	10	60	70
Director Nacional	2	8	10
Inspector Geral	0	1	1
Secretario geral	0	1	1
Total	12	70	82

O Ministério tem aproximadamente 35% dos funcionários com a idade de 45 anos ou superior, no qual 4% são funcionárias. Isto significa que estes funcionários entrarão na idade de reforma em 2030. Esta percentagem é distribuída como seguinte: 8% entrarão na idade de reforma em 2020, 9% em 2015, e 18% em 2030. Isto significa que o Ministério necessita de um plano de recursos humanos apropriado para responder a este problema. A tabela a seguir indica a distribuição dos funcionários públicos do MOPTC de acordo com a idade e categoria.

Tabela 54: Funcionários Públicos da MOPTC por Etária e por Categoria

Categoria	Estrutura Etária dos Funcionários da MOPTC de 31 de Dezembro de 2016																													
	18 - 24 Anos			25 - 29 Anos			30 - 34 Anos			35 - 39 Anos			40 - 44 Anos			45 - 49 Anos			50 - 54 Anos			55 - 59 Anos			60 + Anos			Grand Total		
	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI
Assistente	1	4	5	10	18	28	20	77	97	10	80	90	12	130	142	5	92	97	3	48	51	4	25	29	1	18	19	66	492	558
Técnico Admin.	13	1	14	39	51	90	43	129	172	24	83	107	24	137	161	15	122	137	8	54	62	2	32	34	1	17	18	169	626	795
Técnico Profiss.	0	2	2	20	32	52	36	76	112	30	68	98	22	98	120	12	94	106	7	41	48	3	22	25	1	15	16	131	448	579
Técnico Superior	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	4	5	2	0	2	0	8	8	0	3	3	0	3	3	3	19	22
Inspector Geral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
Chefia	0	0	0	0	0	0	1	3	4	0	6	6	2	20	22	5	15	20	0	12	12	1	4	5	1	0	1	10	60	70
Directores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	4	1	3	4	0	2	2	0	0	0	0	1	1	2	9	11
Grande Total	14	7	21	69	101	170	100	285	385	64	238	302	62	392	454	40	326	366	18	165	183	10	87	97	4	54	58	381	1655	2036

O problema de promoção adiada ou lenta, acontece em quase todas as instituições do Governo. Baseado nos dados de SIGAP de 31 de dezembro de 2016, como se pode ver na tabela seguinte, a promoção no MOPTC apresenta um problema que necessita de ser considerado. Existem 23% do total de funcionários que exercem as funções na mesma posição mais de 8 anos. Além disso, existem 54% (mais de mil pessoas) do total de 1962 funcionários públicos que estão na mesma posição mais de 5 anos.

Tabela 55: Funcionários Públicos da MOPTC por Antiguidade de Serviço e por Categoria

Antiguidade de Serviço do MOPTC										
No	Categoria / Grau	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
1	Técnico Superior, grau A	0	3	0	0	0	1	1	3	8
2	Técnico Superior, grau B	0	5	0	0	0	1	0	11	17
3	Técnico Profissional, grau C	31	57	45	3	9	36	0	38	219
4	Técnico Profissional, grau D	30	147	62	0	3	79	0	94	415
5	Técnico Administrativo, grau E	23	298	97	4	17	154	9	154	756
6	Assistente, grau F	10	50	10	3	2	210	2	101	388
7	Assistente, grau G	0	1	0	0	0	107	0	51	159
Total		94	561	214	10	31	588	12	452	1962

A desagregação dos anos e experiência de serviço dos funcionários públicos do MOPTC limitam-se nos funcionários permanentes, excluindo os contratados, pois não têm o direito à promoção. Mesmo assim o número total dos funcionários apresentado na tabela acima não está de acordo com a desagregação em outros aspetos desta análise.

Em termos da qualificação dos funcionários do MOPTC, a seguinte tabela demonstra a desagregação das 13 categorias diferentes:

Tabela 56: A Habilitação Literária dos Funcionários Públicos do MOPTC

Estrutura Habilitacional do MOPTC Desagregada Segundo o Sexo					
No	Habilitação Literária	Total	M/F		%
1	Não Identificado	167	14	153	8.20%
2	4° Class	32	3	29	1.57%
3	6° anos de escolaridade	78	6	72	3.83%
4	9° anos de escolaridade	99	8	91	4.86%
5	12° Ano	1,041	194	847	51.13%
6	Diploma 1	8	1	7	0.39%
7	Diploma 2	45	9	36	2.20%
8	Diploma 3	55	10	45	2.70%
9	Diploma 4	2	1	1	0.09%
10	Bacharelato	100	17	83	4.91%
11	Licenciatura	375	110	265	18.41%
12	Pós Graduação	2	0	2	0.09%
13	Mestrado	32	8	24	1.57%
Total		2,036	381	1,655	

Cerca de 70% dos funcionários do MOPTC são graduados na escola secundária ou inferior, 9.6% são mulheres. Enquanto que 30% dos funcionários são Licenciados e Mestrados com 7.8% são mulheres. Contudo, é necessário que haja uma análise adequada a fim de verificar a relevância da qualificação educacional dos 30% dos funcionários públicos se são especificados na área relacionada com a necessidade do Ministério.

A Função Pública neste setor, embora haja muitos desafios e limitações a enfrentar, incluindo a limitação dos recursos humanos apresentados anteriormente nesta secção, tem atingido alguns resultados substanciais durante os primeiros cinco anos de implementação do PEDN¹⁶⁴.

- **Estradas e Pontes:** Esta área é a área chave em providenciar facilidades de transporte e acesso aos Timorenses. Existem recursos financeiros, no contexto de Timor-Leste, gastos nesta área durante 14 anos com alguns grandes alcanços como seguinte:
 - ✚ *Estradas Nacionais* – 169 km na fase de desenho; 117.5 km na fase de tenderização; 223 km em construção; 34 km finalizadas; 368 km reabilitadas;
 - ✚ *Estradas Municipais* – 33 km reabilitadas;
 - ✚ *Estradas Rurais* – 14 km reabilitadas;
 - ✚ *Estradas Rurais* – 229.8 km foram beneficiadas com serviços de manutenção em 2015, fora de 1,270 km planeado para ser reabilitado pelas companhias locais até 2030.
 - ✚ O resultado detalhado das ligações das estradas entre cidades são os seguintes:
 - ✓ Ligação da Estrada Manatuto – Natarbora: 10% iniciado em 2015;
 - ✓ Dili – Manatuto – Baucau: processo de aprovisionamento concluído em 2015;
 - ✓ Dili – Liquiça – Bobonaro: Dili – Liquiça tem atingido 70% ; Dili – Gleno tem atingido 75% em 2015;
 - ✓ Dili –Aileu – Maubisse – Aituto – Ainaro – Cassa, iniciado em 2015 e está em progresso de construção;
 - ✓ Pante Makassar – Oesilo/ Pante Makassar – Citrana/Oesilo – Tumin, apenas Tumin – Oesilo está concluído;

- **Água e Saneamento:** O PEDN prevê até 2030 aos 75% da população rural o acesso à água (água potável, de forma viável e sustentável). Em 2015, apenas 68% da população teve acesso ao sistema da água e 61% teve acesso de melhorar os recursos da água. O Banco Mundial (2014) declarou que, em termos do sistema de abastecimento da água, houve um melhoramento rápido nas áreas urbanas, enquanto que nas áreas rurais ainda continuam a sofrer. Existem 96% da população em acesso ao abastecimento do sistema da água nas áreas urbanas e apenas 61% nas áreas rurais.

Este sub-setor da infraestrutura tem um papel vital em fornecer serviços que diretamente tem o impacto nas condições da vida da população timorense. O Governo e os doadores tem investido muito nos recursos deste sub-setor, ambos nacionais como sub-nacionais. Para o nível nacional, de acordo com o Relatório da Avaliação da Implementação do PEDN nos primeiros 5 anos (2015), foi registado o total de US\$250 milhões para o sistema de abastecimento da água em Dili.

Muitas avaliações indicam que os serviços de abastecimento da água tem melhorado rapidamente nas áreas urbanas do que nas áreas rurais. O Censo de 2010 indica que 42.9% das famílias timorenses que vivem nas áreas rurais ainda continuam a consumir água não potável e 75.3% da população das áreas rurais ainda não tem acesso às

¹⁶⁴ Relatório de Avaliação, Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional 2011 – 2030: 1ª fase. Resultados Alcançados no Período de 2011 – 2015.

latrinas. Enquanto que 91% da população urbana tem acesso à água potável e 80.9% tem melhorado as facilidades de saneamento.

Tabela 57: Acesso à Água Potável e Saneamento, e Dono Legítimo de Propriedades em Timor-Leste



Fonte/ Direção Geral de Organização Urbanizacional, Ministério da Administração Estatal da RDTL, Apresentação do Miguel de Carvalho, Diretor Geral da Organização Urbanizacional no Seminário Nacional da Função Pública de 16-17 março de 2016; Resultado do censo de 2010.

O MOPTC – A Direção Nacional de Água e Saneamento afirma que até 2016 a população terá acesso a água potável e ao saneamento como se indica na tabela seguinte:

Tabela 58: A Situação Actual de % da População que Tem Acesso A Água Potável e Saneamento Distribuido por áreas Urbanas e Rurais

Áreas	Acesso à água potável		Acesso ao saneamento	
	% População	Total No. De famílias	% População	Total No. De famílias
Urbana	78	84,569	69	47,723
Rural	46	59,550	27	136,9292
Dili	43	96,000		

O Ministério da Administração Estatal¹⁶⁵ é a instituição do Governo que responsabiliza pelo saneamento. Massa residual (*Resíduos mass*) e a sua quantidade por pessoa por dia é de 0.7 a 8 kg por dia. Para responder a este problema estão providenciados 47 camionetas para despejo de lixos no lixeiro de Tibar, no qual cada camioneta recolha três vezes por dia cerca de 120 a 150kg. O trabalho é fornecido por 656 força de trabalho / funcionários públicos como segue :

Tabela 59: A Situação Força de Trabalho de Saneamento do Município Dili

¹⁶⁵Direção Geral de Organização Urbanizacional, Ministério da Administração Estatal da RDTL, Apresentação do Miguel de Carvalho, Diretor Geral da Organização Urbanizacional no Seminário Nacional da Função Pública de 16-17 março de 2016;

No	Descrição de tarefas	Total Funcionários
1	<u>Limpeza das estradas públicas</u>	<u>124 pessoas colocadas em 18 áreas</u>
2	Recolha de lixos nas camionetas	32 pessoas dividos em 7 camionetas
3	Recolha de lixos e despejo de lixos	12 pessoas dividos para 6 carros de lixo
4	Limpeza e cuidados dos jardins (jardinagem)	21 pessoas dividos para 3 carros
5	Grupo Movel	12 pessoas
6	Supervisor para o controlo dos serviços no terreno	17 pessoas
7	Motorista	16 pessoas
8	Operador de materiais pesados	2 pessoas
9	Controlador da manutenção da Lixeira de Tibar	9 pessoas
10	Limpeza do Edifício de AM Dili	8 pessoas
11	Saneamento Administrativo	3 pessoas
12	<u>Pessoal de limpeza de esgotos</u>	<u>400 pessoas</u>
	Total de funcionários	<u>656 pessoas</u>

- **Electricidade:** O grande sucesso no setor da infraestrutura é na provisão da energia elétrica, fornecida com a força de dois óleos pesados - Hera e Betano. O Governo tem gastado US\$896 milhões desde 2008 - 2015¹⁶⁶. 90% de famílias Timorenses tem acesso a energia elétrica durante 24 horas - 98,000 pre-pagos com contadores e 148,981 dos consumidores estão instalados.
- **Porto Marítimo e Aeroporto:**

¹⁶⁶ Relatório de Avaliação, *Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional 2011 – 2030: 1ª fase. Resultados Alcançados no Período de 2011 – 2015.*

Quadro 22: A Visão e Missão do PEDN sobre a Área de Transporte e Telecomunicação

Na área de Porto marítimo, a projeção do PEDN até 2015, o novo Porto marítimo de Suai deve ser operacionalizado. As facilidades do Porto serão renovadas em Com - Lospalos, Atauro - Dili, Vemasse - Baucau e Oe-Cusse Ambeno. A Construção do novo porto de Tibar - Dili iniciará em 2020, o Porto de Tibar será operacionalizada eficientemente como porto principal de Timor-Leste. Facilidades de Portos serão desenvolvidos em Kairabela –Baucau e na costa sul perto de Beaçõ-Viqueque.

Na área de Aeroportos, a projeção do PEDN para 2015, o Plano Mestre do Aeroporto Internacional do Presidente Nicolau Lobato deve estar completado incluindo facilidades do novo terminal e a longa pista de decolagem. A autoridade do aeroporto comercial-orientado fará a gestão do aeroporto do Presidente Nicolau Lobato. O Plano da aviação Distrital será completado e funcionará em breve. Aeroportos Distritais em Maliana, Baucau, e Oe-Cusse Ambeno serão reabilitados. Até 2020, aeroporto de Baucau será operacionalizado como alternativa ao invés de Dili e como base militar. A rede de ligação dos aeroportos distritais será operacionalizada completamente, incluindo aeroportos de Suai, Baucau, Oe-Cusse/Ambeno, Lospalos, Maliana, Viqueque, Atauro, e Same. O aeroporto internacional do Presidente Nicolau Lobato será construído a nível de aeroporto moderno com a capacidade de mais de um milhão de passageiros por ano.

O Relatório da Avaliação da Implementação do PEDN de 2015¹⁶⁷ relata que o desenvolvimento do Porto é um pouco lento. Fora do plano de melhoramento dos Portos de Com, Atauro, Vemasse e Oecusse, só o Porto de Oe-Cusse está em operação. Até 2015, a construção do Porto de Base de Fornecimento de Suai foi adiado. A construção do novo Porto de Dili em Tibar está atrasado, mesmo que o estudo de viabilidade fosse concluído em 2014 e o Decreto-Lei específico sobre o regime de Parceria Público-Privada (PPP) para a Construção do Porto de Tibar fosse promulgado em 23 dezembro de 2015. A reabilitação e a construção do Aeroporto têm sido adiado também durante os últimos cinco anos. O Plano Mestre e o estudo de viabilidade da reabilitação e alargamento do Aeroporto Internacional do ‘Presidente Nicolau Lobato’ de Dili, incluindo o novo terminal, foi concluído em 2013.

6a. Os Desafios e Limitações da Função Pública no Setor das Obras Públicas, Transportes e Comunicações

- **Muitos dos timorenses que vivem nas áreas rurais ainda não têm acesso a transportes /veículos**, o que significa que os serviços públicos nesta área necessita de atenção séria quanto ao pessoal, financeiro, equipamento, veículos e outros. No Censo de 2015, demonstra que 72% dos timorenses vivem nas áreas rurais. A Pesquisa do Banco Mundial¹⁶⁸ tem encontrado também que fora de 51% das Aldeias são inacessíveis a veículos.
- **O Ministério das Obras Públicas (MOPTC) tem funcionários limitados para fornecer serviços de emissão de licenças de transportes terrestres.** O MOPTC-DNTT tem apenas oito (8) funcionários para fornecer estes serviços. Como consequência, estes serviços apenas podem ser providenciadas a 144 clientes por dia (83 para veículos de duas rodas, 47

¹⁶⁷ Relatório de Avaliação, *Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional 2011 – 2030: 1ª fase. Resultados Alcançados no Período de 2011 – 2015.*

¹⁶⁸ Relatório de Avaliação, *Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional 2011 – 2030: 1ª fase. Resultados Alcançados no Período de 2011 – 2015.* World Bank (2015) Programa Nacional Desenvolvimento Suku (PNDS) Pesquisa e Avaliação do Programa.

para quatro rodas e 14 para 6 rodas ou mais) ou seja 39,898 de clientes por ano (27,781 para veículos de duas rodas, 9,941 para quatro rodas e 2,176 para 6 rodas superior a seis)¹⁶⁹.

- **Adiamento do provisionamento na elaboração dos contratos** comprometimento lento e atrasado sobre o plano de Construção do Porto e Aeroporto. O atraso ou adiamento varia, de um lado, por causa do carácter das dificuldades na implementação técnica, mas por outro lado é causado pela inadequação das metas estabelecidas.
- **O Setor da infraestrutura tem recebido um orçamento favorável nos últimos anos.** Mas o importante não está na maior porção do orçamento alocado, mas é importante assegurar uma boa execução e implementação dos projetos. O facto está nas fraquezas com reflexões claras sobre a falta de monitorização apropriada aos projetos e mecanismos de fiscalização, assim como a falta de estudo prévio e o grande impacto na implementação ou na avaliação a seguir.
- **Existe o problema da duplicação de responsabilidades entre o Ministério e as Agências Autónomas.** Há também duplicações de funções que limitam não somente o Planeamento dos projetos mas também em termos de monitorização e Fiscalização aos empregadores, e a contabilidade financeira.
- **O Ministério das Obras Públicas, Transporte e Telecomunicações reconhece também que, muitos dos desafios são devidos ou consequências dos problemas internos institucionais como :**
 - Inexistência e projetos de engenharia incompletos;
 - Contratos mal-elaborados;
 - Falta de plano na execução do trabalho;
 - Falta de assistência técnica na realização dos projectos;
 - A duração ultrapassa os procedimentos do contrato assim como a insuficiência dos recursos orçamentais apropriados;
 - Falta de capacidade técnica, económica e financeira dos empregadores;
 - Adiamento na duração da execução de projetos;
 - Falta de mecanismos adequados para a supervisão e fiscalização técnica;
 - O Diagnóstico nacional de SEFI detectou a falta de programas qualificados no Ministério, por um lado, causados pela ausência de contratadores locais qualificados para a implementação dos projectos. Por outro lado, pela limitação de pessoal profissional adequado no Ministério para supervisão¹⁷⁰.
- **A projeção do PEDN para o alargamento do Aeroporto Internacional do Presidente Nicolau Lobato para acomodar aproximadamente mais de 1 milhão de passageiros por ano em 2020.** Em 2015, baseado nos dados da Direção Geral de estatística do Ministério das Finanças, o tráfico comercial aéreo no Aeroporto Internacional do Presidente Nicolau Lobato indica apenas a chegada de passageiros no total de 101, 508 em

¹⁶⁹ MOPTC, 2017. *Direção Nacional de Transportes Terrestres*.

¹⁷⁰ Relatório de Avaliação, *Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional 2011 – 2030: 1ª fase. Resultados Alcançados no Período de 2011 – 2015*.

3135 voos, 101, 964 passageiros que partem em 3135 voos, cargos da chegada no total de 215,391 e na partida 20,776¹⁷¹.

- **O sub-Sector da electricidade teve o progresso de grande desenvolvimento nos últimos 5 anos na implementação do PEDN, embora o retorno seja ainda muito fraco no sistema da recolha de taxas.** Este sub-setor continuará com a grande necessidade de recursos humanos qualificados e um sistema adequado para a Função Pública poder responder ao sistema de recolha de taxas. Caso contrário este investimento pesado obterá um retorno lento ao Estado.
- **Acesso à água potável e facilidades de saneamento limitados.** Há uma grande diferença no acesso a estas facilidades entre as áreas urbanas e áreas rurais. A avaliação sobre o atingimento do PEDN em 2015 indica que 69% da população urbana tem acesso à um saneamento melhorado e a população rural apenas 27%¹⁷². O MOPTC também confirmou que estes dados são correctos de acordo com os dados de 2016. Entretanto em 2016 a população com acesso à água potável é de 78% nas cidades (urbanas), 46% nas áreas rurais e 43% em Dili. Houve uma discrepância entre urbano - rural no acesso à água potável na utilização de saneamento adequado, como foi apresentado em cima. O essencial focus é muito mais direccionado nas facilidades de saneamento, visto que 46% da população ainda praticam a defecação aberta.
- **A falta de recursos humanos com capacidades técnicas adequadas no Planeamento, aprovisionamento, controlo, supervisão, avaliação e relatório dos projetos de infraestrutura. Individualmente ou em conjunto afeta a qualidade de serviços prestados.** Alguns dados indicam que a implementação do melhoramento dos projetos de estradas distritais é realizada sem nenhuma monitorização apropriada assim como a falta de informações credíveis.¹⁷³.
- **Neste caso, o PEDN tem uma visão muito alta, em termos do desenvolvimento da infraestrutura. Entretanto, as capacidades requeridas para operacionalizar e de oferecer serviços adequados ainda são limitadas.** Interligados, em respostas à demanda dos serviços do Aeroporto Internacional do Presidente Nicolau Lobato e a transformação do mesmo com um nível de um aeroporto internacional com a capacidade de administrar anualmente mais um milhão de passageiros, requiere recursos humanos capacitados no fornecimento de serviços na emigração, nas alfândegas, no *check-in* dos bilhetes, bagagens, segurança, pistas de descolagem, torres, paragens e parques de estacionamento, transportes, comunicação, cargos e outros. Referente aos serviços de alfândegas, a Direcção Geral das Alfândegas do Ministério das Finanças, confirmou que no mês de março de 2016, existem

¹⁷¹RDRL, Ministério das Finanças Direcção Geral de Estatística. INDICADORES ESTATÍSTICOS TRIMESTRAIS, INDICADORES ESTATÍSTICOS QUARTERNÁRIOS, 1st Quarter May 2016.

¹⁷² Relatório de Avaliação, *Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional 2011 – 2030: 1^a fase. Resultados Alcançados no Período de 2011 – 2015.*

¹⁷³O Relatório de Antonio Victor, Custos/Gastos do Progresso e Desafios da Infraestrutura em Timor-Leste (2015) menciona que “a maior parte destes serviços são implementados basicamente no local, com preparação inadequada e correspondência fraca no desenho/esboço e a necessidade dos processos requeridos para assegurar que os recursos utilizados possam resultar *benefícios esperados.*”

o total 229 de funcionários públicos (49 mulheres e 180 homens) colocados no Aeroporto Internacional do Presidente Nicolau Lobato, nas fronteiras de Batugadé, e Salele.

E. Aspetos Socio-culturais a Serem Considerados no Setor Público

1. Influências Tradicionais e Culturais na Função Pública de Timor-Leste

No desenvolvimento da Função Pública, necessita de ser considerado o sistema de laços familiares Timorenses, estratificação social e sistema hierárquico, e ainda que 70% dos Timorenses vivem nas áreas rurais. ... de acordo com o PEDN ainda existe uma forte ligação entre indivíduos, comunidade, ambiente, história e tradições culturais... Os Timorenses partilham em geral da mesma crença e dos valores relacionados à origem de um lugar e Casa Sagrada (Uma Lúlic)... Reconhecemos que, se deixarmos de lado as raízes culturais e históricos e pensarmos somente no presente e nos aspetos materiais da vida, sobrecarregados com as forças da globalização, corremos o risco de perder a nossa única identidade cultural que sempre lutamos durante o tempo todo para preservar¹⁷⁴. Resumidamente, o trabalho cultural dos Timorenses, incluindo funcionários públicos, estão ligados à estas crenças e valores culturais.

Mesmo que a Constituição e as Leis reconheçam os valores positivos culturais, em alguns pontos, afetam negativamente no desempenho dos funcionários públicos. A eficiência, efetividade, qualidade dos funcionários públicos, em muitas ocasiões, surgem problemas como consequências de algumas práticas culturais.

2. Situação do Género na Função Pública de Timor-Leste

Os indicadores sobre a igualdade de género e o fortalecimento da mulher em Timor-Leste apontam para um óptimo progresso durante a última década. Existem provisões constitucionais e dispositivos legais em favor da igualdade de género e fortalecimento da mulher¹⁷⁵. Timor-Leste também ratificou a Convenção para a Eliminação de Várias Formas de Discriminação Contra a Mulher (CEDAW)¹⁷⁶. A igualdade de género está também definida na quadro legal da Função Pública.¹⁷⁷ A Lei da Criação da Comissão da Função Pública⁵ estabelece para a Comissão obrigações legais claras para promover e proteger a igualdade de género, proíbe a discriminação e abuso sexual contra a mulher. Existe regime legal para concursos, recrutamento, seleção e promoção na Administração Pública⁶.

O Código do Trabalho também protege diretamente e indiretamente contra a discriminação e proíbe o abuso sexual. O Código também prevê salário igual àqueles que desempenham trabalho igual. O Código de Ética dos Funcionários Públicos obriga os funcionários públicos a cumprir as Leis da Função Pública onde estão definidos e sublinhados a implementação,

¹⁷⁴ Timor-Leste, Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional 2011-2030, 2011. *Parte 2: Capital Social*.

¹⁷⁵RDTL Constituição, Artigo 16º e 17º providencia a igualdade de género entre homem e mulher e também proíbe discriminação contra a mulher.

¹⁷⁶CEDAW ratificado por Timor-Leste em 2003. Condena a discriminação contra a mulher e solicita a todos os Partidos do Estado para tomar medidas especiais referente à igualdade de género. Timor-Leste submete periodicamente relatório à CEDAW. O próximo relatório será submetido em 2019. A Comissão de CEDAW fornece recomendações especificamente relacionados com a Função Pública.

¹⁷⁷Lei No. 8/2004 alterado com a Lei No. 5/2009 sobre o Estatuto da Função Pública, artigo No.8º providencia uma proteção legal forte sobre a proteção da igualdade de género no recrutamento, funcionalismo, seleção e promoção dos funcionários públicos. O Estatuto proíbe discriminação.

promoção e respeito aos direitos humanos, inscritos regulamentos legais e os princípios da democracia, para servir ao público sem nenhuma forma de discriminação, incluindo discriminação sexual, abuso verbal ou físico relacionado com o lugar de trabalho, rejeitar qualquer forma de oferta ou favor, pagamento ou qualquer outro presente em recompensa da execução ou prática oficial.

O PEDN 2011 – 2030 contém compromisso claro sobre a igualdade de género e reforça a importância da igualdade de género para o futuro da nação, “ Para que Timor-Leste possa atingir estes plena potência, nossos filhos e filhas terão que participar igualmente na nossa sociedade”.¹⁷⁸ O Plano identifica o número de objetivos-chaves sobre a igualdade de género incluindo o conceito dominante do género, a tomada de providências sobre desigualdades do género, o fortalecimento da mulher através de programas de meios de vida, programas de saúde reprodutiva e zero tolerância à violência nas escolas e em casa.”

Em relação à Função Pública, o PEDN define que o Governo irá :

- Promover o conceito dominante de igualdade do género em todas as políticas do Governo, programas, processos e orçamento¹⁷⁹.
- Serão criadas políticas responsivas de género e leis em todos os níveis, nacional e local¹⁸⁰.
- O número de mulheres será elevado em toda a Função Pública e nas posições de grau superior na Função Pública¹⁸¹;
- Medidas Especiais – Políticas, formação e programas de liderança serão desenvolvidas para apoiar o papel da mulher na tomada de decisão no público e nos setores privados.

O PEDN requer que em 2030 Timor-Leste seja transformado numa sociedade justa e igual em género onde a dignidade humana e os direitos das mulheres são valorizados, protegidos e promovidos pela lei e cultura.

O Programa do VI Governo Constitucional sublinha compromissos fortes sobre a igualdade de género¹⁸², conceito dominante do género – com a referência específica para a necessidade da Comissão da Função Pública colaborar com o Governo e promover a igualdade de género, a necessidade de parar com a violência contra as mulheres e zero tolerância à violência contra as crianças nas escolas. O Programa menciona que a igualdade de género será uma das matérias a serem programadas em todos os setores, pois falar sobre a igualdade de género, é trabalho de todo o Governo, requer colaboração e coesão entre os setores de segurança, saúde e educação, a Comissão da Função Pública, setor judicial e outros ministérios e agências.

O grande compromisso do Governo sobre igualdade de género e fortalecimento da mulher persiste desde o Governo da UNTAET com a criação de um Gabinete de Assessoria para a Promoção e Igualdade. Este Gabinete continua a existir durante os Governos Constitucionais. No IV e V Governos Constitucionais foi criada a Secretaria do Estado de Promoção e Igualdade (SEPI) com a sua estrutura orgânica. O VI Governo continuou a fortalecer o mandato, criando a Secretaria do Estado para Apoio e Promoção Socio-económica da Mulher (SEAPSEM). O mandato desta instituição tem por objetivo coordenar e monitorar a igualdade e o fortalecimento da mulher mas não é uma agência implementadora. A implementação de leis,

¹⁷⁸Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional ; Plano, pg.47.

¹⁷⁹ Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional Plano, pg.48

¹⁸⁰ PEDN pg. 48.

¹⁸¹ PEDN, pg. 49

¹⁸²Programa do VI Governo Constitucional, pg. 23.

políticas, programa e orçamento está na responsabilidade dos ministérios relevantes. A função básica de SEM é uma função catalisadora para a promoção da igualdade de género. Alguns progressos foram identificados como o mecanismo de coordenação relacionado com género, estabelecido inicialmente em todos os Ministérios e Agências através de pontos focais de género, tendo por base a Resolução do Governo no. 11/2008, de 19 de junho. Contudo, assim que faltou autoridade e recursos para os pontos focais continuarem com as suas responsabilidades, em 2011, foram substituídos por grupos de trabalho de género em cada ministério e em cada distrito através da Resolução do Governo no. 27/2011, de 14 de setembro. Estes grupos facilitam a disseminação do conceito dominante do género em políticas, planos, programas e orçamento.

A representação da mulher varia em todas as áreas do Governo. Em algumas áreas – regime especial de saúde ou profissionais de saúde, a representação da mulher é maior (53%) que a (1,804)¹⁸³ dos homens. No setor da educação, professores do regime especial, o número da representação da mulher é baixa (35%) enquanto que 22% dos docentes da UNTL são mulheres.¹⁸⁴ A Avaliação Nacional do Género em Timor-Leste (2014) notou que a representação da mulher em diferentes agências varia de 60% (SEM), a 15% (Agricultura).

O número de funcionárias públicas que ocupam posições de liderança e gestão na Função Pública demonstra desequilíbrio. De um total de 1,372, somente 282 (20.55%) são gestores do sexo feminino¹⁸⁵. Dados da Comissão da Função Pública de 2011 indicam que só 15% de mulheres assumem cargos de Direção e 17% cargos de Chefes de Departamento¹⁸⁶. Dados da Comissão da Função Pública de 2013 indicam que em geral só 16% das mulheres assumem posições de liderança.¹⁸⁷ Dados atuais da CFP indicam que a percentagem da mulher na liderança aumentou para 26%. Isto demonstra elevação significativa nos últimos dois a três anos. É importante saber como foi que aconteceu. O PEDN exige que haja um aumento do número de mulheres assumindo o papel na liderança e o compromisso do Governo de utilizar medidas especiais para este fim.

3. Desafios e Limitações na Função Pública nos Aspetos Socioculturais

- **“A Sociedade de Timor-Leste está no estado de transformação duma sociedade tradicional para uma sociedade igualitária”**, como pronunciado pelo Presidente da Comissão da Função Pública, DR Faustino Cardoso Gomes, visto que a história, as tradições culturais, costumes e crenças estão ainda implantados nas atitudes e costumes dos funcionários públicos, incluindo nos funcionários que ocupam posições de liderança.
- **34% de mulheres fazem parte do total de funcionários públicos de Timor-Leste¹⁸⁸**. No Relatório Anual da CFP de 2016 indica que dos 33,831 funcionários públicos (permanentes e agentes da Administração Pública), somente 34% (11,442) são mulheres. O número de

¹⁸³Relatório Anual da CFP 2016.

¹⁸⁴ Dados da CFP submetidos ao GfD em 11 maio de 2016.

¹⁸⁵A Comissão da Função Pública da RDTL, 2015. *Sistema de Informação e Gestão da Administração Pública - CFP, dezembro 2015*

¹⁸⁶ Segundo e terceiro relatório periódico das convenções do Estado 2013, Timor-Leste, página 54.

¹⁸⁷ GCA. 2014, página 95.

¹⁸⁸ Relatório Anual da CFP 2016.

mulher na Função Pública aumentou desde 2001¹⁸⁹, isso reflete a racionalização do crescimento lento em comparação com o crescimento total da Função Pública em geral.¹⁹⁰. É necessário que haja uma análise profunda para compreender o aumento de 6% entre 2012 e 2016 (últimos 5 anos) embora tudo isso seja o resultado da Conversão dos Funcionários Contratados para funcionários permanentes em 2011.

Tabela 60: A Evolução (%) de Total dos Funcionários Públicos Femininos durante os Últimos 15 Anos

Ano	2001	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Percentagem	26%	27%	27%	28%	28%	28%	29%	32%	33%	34%

- **A Diferença do número de mulheres nas posições de gestão em algumas categorias do Regime Especial na Função Pública .** A tabela seguinte demonstra os dados do SIGAP de 31 de dezembro de 2016 a qual informa sobre a diferença do número de posições de gestão no regime especial e regime de carreiras em Timor-Leste assumidas pelas mulheres.

Tabela 61: Situação de Funcionários Públicos Femeninos Ocupam Cargos de Direção e Chefias Comparando com Funcionários Masculinos dos Diferentes Regimes da Função Pública

Situação de Funcionários Públicos Femeninos Ocupam Cargos de Direção e Chefias Comparando com Funcionários Masculinos					
Descrição	Mulher	%	Homem	%	Total
Posições de Direção e Chefia	384	20	1,517	80	1,901
Especialista de Anti-Corrupção	11	20	45	80	56
Política de Investigação Científica Criminal	19	25	56	75	75
Regime do Trabalho da Inspeção Geral	7	33	14	67	21
Regime para Auditores	9	30	21	70	30
Regime dos Docentes da UNTL	86	22	308	78	394
Regime dos Professores	3,794	35	6,964	65	10,758
Regime dos Oficiais de Justiça	71	21	261	79	332
Regime dos Profissionais de saúde	1,804	53	1,595	47	3,399
Regime Geral de Carreiras	5,257	31	11,608	69	16,865
Total Geral	11,442	34	22,389	66	33,831

- **Durante o Seminário Nacional da Função Pública sobre a Reforma do Setor Público, em 16 e 17 de março de 2016, notou-se que as funcionárias públicas ainda continuam a enfrentar muitos obstáculos em assumir cargos de liderança ou posições superiores, limitações nas oportunidades de participar em formações, falta de apoio das famílias**

¹⁸⁹ Em 2001, foram recrutados muitos funcionários públicos sob a Administração Transicional de Timor Leste (ETTA), foram transferidos ao Governo de Timor Leste em 2002, depois da Restauração da Independência em 20 de maio de 2002.

¹⁹⁰ Avaliação do Género de Timor Leste página 94. Na avaliação foi notada que embora o crescimento das posições no sector público de 8600 em 2001 a 26,500, não houve aumento significativo na representação da mulher.

e discriminação dos colegas do sexo masculino e dos superiores.¹⁹¹ A necessidade das mulheres em assumirem o papel de gestão é dificultada pelo nível baixo de educação superior e terem completado escola secundária e universitária depois de 25 anos - 16% ao contrário de 25% para homens. As posições de nível 4 e superior requerem licenciatura na universidade. Este critério pode ser dispensado, contudo não está claramente expressa a sua intensidade.¹⁹² Isto não quer dizer que a qualidade da minoria de mulheres não são qualificadas quanto aos gestores homens. Muitas vezes os critérios para posições superiores na Função Pública não são sensíveis às mulheres.

- **A aceitação do Governo em implementar as recomendações de CEDAW necessita de ser fortalecida.** A Comissão de CEDAW (2015) tem informado que a mulher está a enfrentar discriminação na promoção, pois as mulheres precisam de qualificações superiores para assumir as mesmas posições que os homens na tomada de decisões. O Governo de Timor Leste adoptou medidas especiais para assegurar a igualdade de representações de mulheres com o papel de tomar decisões.

F. A Função Pública e o Investimento Económico

A visão económica de Timor-Leste é a visão de um país de *rendimento médio-alto*, com um rendimento per capita entre os 3.946 USD e 12.192 USD até 2030, de acordo com o que é definido pelo Ministério das Finanças. Espera-se também que Timor-Leste erradique a pobreza e diversifique a economia com setores potenciais, como agricultura, turismo e a indústria do petróleo¹⁹³.

O PEDN também define o investimento do setor público nos cinco principais setores dirigidos às pessoas e ao nível da comunidade - saúde, educação, agricultura, justiça e infraestrutura. Esses setores já foram apresentados na seção anterior.

A próxima seção debruça-se sobre o esforço da Função Pública para atingir os objetivos do PEDN e descreve a capacidade de recursos humanos da Função Pública necessária para alcançar estes objetivos.

Resumo sobre os Cenários de Investimento Público e as Despesas do Orçamento do Estado

O Ministério das Finanças analisou o clima macroeconómico de Timor-Leste e propôs quatro cenários de investimento¹⁹⁴, conforme apresentado na tabela a seguir:

¹⁹¹ Gender Equality Group discussion, Seminário Nacional da na Reforma do Sector Público 16-17 de março 2016.

¹⁹² Avaliação do Género em Timor Leste pagina 95.

¹⁹³ Ibid.

¹⁹⁴ **Cenário A**, "Taxa de crescimento baixa" pressupõe que o desenvolvimento económico de Timor-Leste durante o período 2011-2030 terá um crescimento mediano de um dígito, mas um dígito elevado. Os pressupostos aplicados a este cenário são os que durante o período de 2011-2030 o mediano do crescimento económico de Timor-Leste atingirá 8,5% ao ano; O crescimento médio de anos de participação na escolaridade formal (média de anos de escolaridade (Average Years of Schooling)= AYoS) é de 2,92% ao ano, a Taxa de Participação na Força de Trabalho ou Labor Force Participation Rate (LFPR) 0% ao ano e o rácio de investimento em relação ao PIB é de 0,50% ao ano.

Cenário B, a "taxa de crescimento moderado", pressupõe que o crescimento económico para o período de 2011-2030 irá aumentar até 9,5% ao ano, o crescimento médio de anos de participação na escolaridade formal (média de anos de escolaridade (Average Years of Schooling)= AYoS) é 3,3% ao ano, a taxa de participação na força de trabalho ou Labor Force Participation Rate (LFPR) 10% ao ano e o rácio de investimento em relação ao PIB é de 0,50% ao ano.

Tabela 62: O Índice da Média do Crescimento Anual (%) do Macro-Económico de Timor-Leste por Quatro Cenários Propostos

Índice da Média do Crescimento Anual (%)	Cenário A: Taxa de Crescimento Baixa	Cenário B: Crescimento Moderado	Cenário C: Taxa de Crescimento Elevado com Trabalho Intensivo	Cenário D: Taxa de Crescimento Elevada com "Capital Intensivo"
PIB	8.5	9.5	11.0	11.0
PIB por Trabalhador	5.7	6.2	5.7	7.7
Fator de Produção Trabalhador	2.6	3.1	5.1	3.1
Educação	1.5	1.7	3.1	3.1
Capital por Trabalhador	8.2	8.4	5.8	11.3
Produtividade total dos fatores	1.6	1.8	1.4	1.2

O governo optou pelos Cenários 'C' e 'D'. Os cenários selecionados exigem investimentos económicos para atender a certas características conforme se mostra na tabela acima.

O PEDN estabelece como prioridade os investimentos importantes em infraestrutura, fortalecimento económico, social (educação, saúde e juventude) e institucional e justiça. Embora o Governo incentive o investimento do setor privado, o setor público ainda é dominante nesta área. Esta situação não é aplicável a longo prazo. Há expectativas elevadas para o longo prazo, conforme afirmou *Tower Watson* na sua apresentação ao Fundo Petrolífero de Timor-Leste "para alcançar os objetivos de crescimento económico do PEDN a longo prazo como uma combinação e acumulação de fatores de produção, capital, trabalhadores e produtividade"¹⁹⁵,

Os sucessos e as despesas significativas do Orçamento Geral do Estado certamente contribuíram para o investimento económico e à redução da pobreza em Timor-Leste. Nos últimos cinco anos, 2012-2016, houve despesas consideráveis do Orçamento Geral do Estado durante o V e o VI Governo Constitucional. Houve um bom progresso no orçamento e execução orçamental, como se apresenta na tabela seguinte:

Cenário C, "Taxa de Crescimento Elevado com Trabalho Intensivo" ou o cenário do PEDN com uma economia que emprega muitas pessoas. O objetivo deste cenário é o de alcançar a visão económica (ser um país de rendimento médio alto em 2030) articulada no PEDN. O pressuposto utilizado neste cenário é o seguinte: o crescimento económico de 11% ao ano, o crescimento de anos de participação na escolaridade formal (média de anos de escolaridade (Average Years of Schooling)= AYoS) é de 5% ao ano, a taxa de participação na força de trabalho ou Labor Force Participation Rate (LFPR) 60% ao ano, e o rácio de investimento em relação ao PIB é de 0,36% ao ano.

Cenário D, "Taxa de Crescimento Elevado com Capital Intensivo" ou cenário do PEDN com investimento de capital elevado". O objetivo deste cenário é o de alcançar a visão económica (ser um país de rendimento médio alto em 2030) articulada no PEDN. O pressuposto aplicado neste cenário é o seguinte: crescimento económico de 11% ao ano, crescimento de anos de participação na escolaridade formal (média de anos de escolaridade ou Average Years of Schooling = AYoS) é de 5% ao ano, Taxa de participação na força de trabalho ou Labor Force Participation Rate (LFPR) 10% e o rácio de investimento em relação ao PIB é de 70% ao ano.

¹⁹⁵ Ministério das Finanças– Direção Nacional Política Economia, Direção Geral Finanças do Estado, fevereiro 2013. *Kresimentu Ekonomiku Timor-Leste Toó 2030: "Aprosimasaun Kresimentu Akuntabilidade no Total Fator Produtividade"*. P.6.

Tabela 63: O Total de Orçamento Geral do Estado e a Sua Execução nos últimos 5 Anos

Orçamento Geral do Estado de Timor-Leste e sua Execução 2012-2016, com base no Portal de Transparência Governamental, 11 de abril de 2017					
Descrições	2012 (\$000)	2013 (\$000)	2014 (\$000)	2015 (\$000)	2016 (\$000)
Total Orçamento	1,806,449	1,647,519	1,500,000	1,570,001	1,952,829
Total Execução	1,197,610	1,080,233	1,339,249	1,340,197	1,630,230
% da Execução	66.3%	75.7%	89.6%	90%	88%
Saldo	608,839	302,658	104,392	121,788	202,564

Conforme demonstrado acima, houve uma melhoria gradual - em termos de execução nominal, mas não, em certa medida, de qualidade - do orçamento do Estado, nos últimos cinco anos.

1. Serviço Público, Crescimento Económico e Redução da Pobreza

O orçamento e as despesas na tabela 65 acima têm orientado o desenvolvimento económico de Timor-Leste e as suas implicações positivas no acesso às necessidades básicas e à redução da pobreza na última década. O Inquérito ao Padrão de Vida de 2014 em Timor-Leste indicou *"melhorias significativas a nível nacional em termos de acesso a serviços básicos, especialmente acesso a eletricidade, educação das crianças e melhor estado de saúde de crianças, ... acesso a instalações de saneamento e acesso a água potável ... propriedade de telemóveis e TV, motorizadas e aparelhos eléctricos, como ventoinhas e panelas de arroz"*¹⁹⁶.

Com base na Linha Nacional de Pobreza, o Levantamento do Padrão de Vida de 2014 (*National Poverty Line, the Timor-Leste Survey of Living Standard 2014*) em Timor-Leste descobriu também alguns bons indicadores do progresso na redução da pobreza da seguinte forma:

- "A proporção de timorenses a viver em situação de pobreza diminuiu de 50,4% em 2007 para 41,8% em 2014, o que significa que a incidência da pobreza diminuiu quase 9%".
- Com base na medida internacional comparado com a pobreza extrema de 1,9 USD per capita por pessoa (em dólares de paridade de poder de compra a 2011), a pobreza em Timor-Leste caiu de 47,2% em 2007 para 30,3% em 2014".
- No entanto, ainda há grande diferença de percentagem entre as áreas urbanas e rurais: o levantamento indica melhorias da pobreza nas áreas urbanas, de 38,3% em 2007 para 28,3% em 2014 e na áreas rurais, de 54,7% em 2007 para 47,1 em 2014 ". "
- O levantamento conclui que as despesas das famílias aumentaram significativamente nos últimos sete anos até 2014, mas aumentou também o custo de vida para os pobres. A linha de pobreza nacional aumentou mais de 80%, de 25,14 USD por pessoa por mês em 2007 para 46,37 USD por pessoa por mês em 2014 ". "

Os alcanços obtidos conforme descrito acima são ainda dominantes no setor público ou petrolífero e são caracterizados principalmente pelo crescimento do investimento físico em quase todos os setores estratégicos¹⁹⁷ desde 2008. A Conta Nacional de Timor-Leste indica que há crescimento do investimento físico (Formação de Capital Fixo Bruto ou *Gross Fixed Capital Formation = GFCF*) de 135,8 milhões de dólares em 2004 para 403,4 milhões em 2010. Em 2017, o Produto Interno Bruto (PIB) de 5,5% foi o mais elevado em termos de desenvolvimento

¹⁹⁶ Ministério das Finanças, 2014. At-A-Glance: Poverty in Timor-Leste in 2014.

¹⁹⁷ Ministério das Finanças – Direção Nacional Política Economia, Direção Geral Finanças do Estado, fevereiro 2013. *Kresimentu Ekonomiku Timor-Leste Toó 2030: "Aprosimasaun Kresimentu Akuntabilidade no Total Fator Produtividade"*. Pp.ii.

económico entre os países Lusófonos. Cabo Verde 3,3%, Angola 1,2%, Guiné-Bissau 5,1%, Moçambique 3,6%, e Brasil 0,5%¹⁹⁸.

2. Políticas de Gestão e Investimento de Finanças Públicas

O VI Governo Constitucional avançou com a *reforma fiscal - o sistema de gestão do orçamento, gestão do desempenho, impostos e receitas* - como uma das três prioridades da agenda da reforma - a Reforma da Administração Pública, a Reforma Legislativa e Jurídica¹⁹⁹ - para uma gestão dinâmica das finanças públicas. Em paralelo, continua a priorizar os setores de desenvolvimento da educação, da saúde, da agricultura e da infraestrutura básica como áreas-chave para o investimento tendo aprovado 1,3 bilhões do Orçamento Geral do Estado de 2016, e continuando a investir no projeto Tasi-Mane e no envelope fiscal da RAEOA e ZEESM.

O desempenho da Função Pública na gestão das finanças públicas, de acordo com a implementação da Lei nº 13/2009, 21 de outubro, ganhou algumas melhorias e estabeleceu algumas estratégias para o desenvolvimento futuro para atingir os objetivos do Plano Estratégico 2011-2030. A análise do Ministério das Finanças identificou que o crescimento da produtividade é negativo, pois os fatores de produção são sustentados principalmente com os bens e serviços importados, mas não pela produtividade do capital social e pelo capital humano. A análise do Ministério das Finanças, em 2013, revelou que, durante o período de 2004-2010, há indicação que as tecnologias que apoiam a economia de Timor-Leste são importadas. Em 2015, o custo total das exportações foi de 46,782,000 USD, enquanto que o custo total das importações foi de 654,654,000 USD sendo o saldo comercial negativo (-) 607,872,000 USD²⁰⁰.

O Governo definiu e está a implementar mecanismos de transparência, sistemas de controlo (*ex. ante e ex-post*²⁰¹, *portal de transparência*), para garantir o rendimento sustentável estimado, dando maior autonomia (com responsabilidades) à agências, instituições e ministérios no orçamento e execução das finanças públicas²⁰².

3. A Situação de Recursos Humanos da Função Pública no Investimento

O papel do serviço público na realização dos investimentos e reformas acima mencionadas é muito estratégico e determinante. No entanto, os desafios permanecem quando vinculados às características dos cenários de investimento escolhidas pelo Governo e à complexidade das reformas que exigem capacidades adequadas (conhecimento, habilidades, atitudes e comportamentos) e valores - eficácia, eficiência (não burocracia complexa), qualidade,

¹⁹⁸ Suara Timor Lorosae, 11 abril 2017. *Timor-Leste Deve Registrar Maior Crescimento do PIB Entre Lusófonos em 2017*, p.16.

¹⁹⁹ Programa do VI Governo Constitucional 2015-2017.

²⁰⁰ Ministério das Finanças, Direção Geral de Estatística Timor-Leste, *Indicadores Estatísticos Trimestrais. Edição maio 2016*.

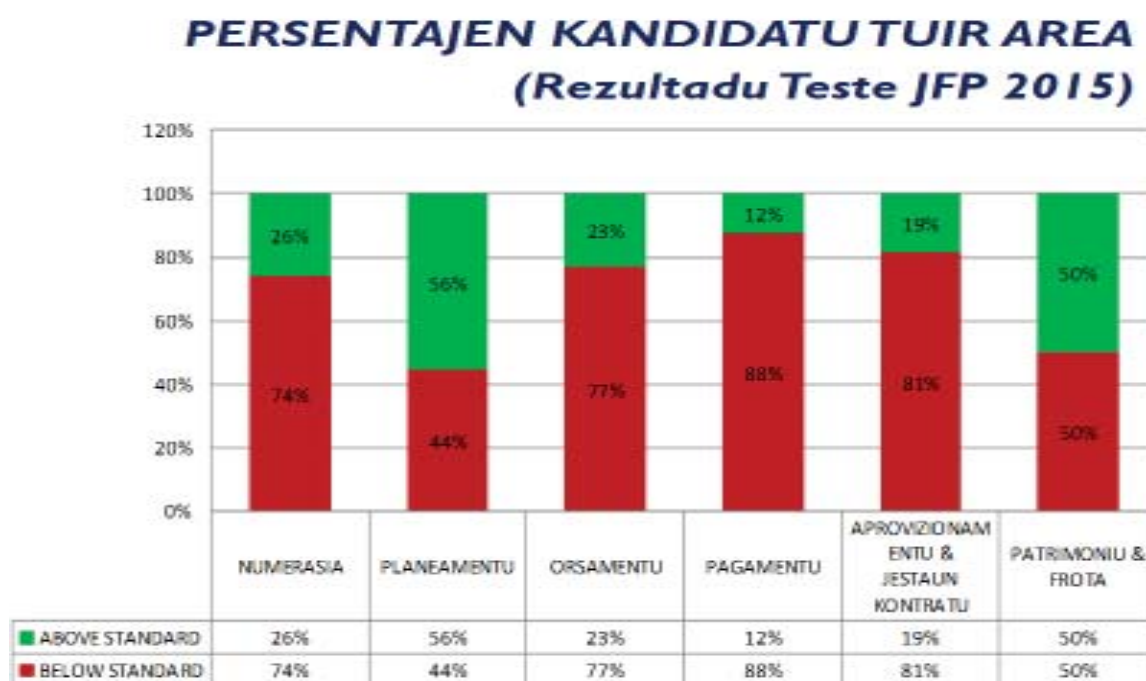
²⁰¹ *Um sistema em que o Ministério das Finanças não precisa de aprovar todas as despesas, dado que esta responsabilidade é gradualmente transferida para as Instituições e Ministérios. Orçamento Geral do Estado 2016, Livro 1.*

²⁰² RDTL, 2015. *Discurso de S. Exa. o Primeiro Ministro da RDTL, Rui Maria de Araújo, no Plenário Extraordinário do Parlamento Nacional na Avaliação do Decreto Parlamentar N.º. 20/III – Orçamento Geral do Estado de 2016*

transparência, responsabilidade, capacidade de resposta, oportuna e participativa - da Função Pública para responder correta e atempadamente.

No domínio da Gestão de Finanças Públicas, os resultados do teste realizado pelo Ministério das Finanças em 2015 indicaram que a capacidade de recursos humanos ainda está abaixo do padrão na maioria das funções. Na área da numeracia (74% dos 1.114 participantes), planeamento (44% de 414 participantes) orçamentação (77% dos 425 participantes), pagamentos (88% dos 651 participantes), aprovisionamento e gestão de contratos (81% de 269 participantes), ativos e logística (50% dos 185 participantes). Para mais detalhes, consulte o gráfico 16 abaixo:

Gráfico 16: Resultados do Levantamento do Ministério das Finanças em Termos de Capacidade dos funcionários Públicos por Áreas de Administração



Fontes: Ministério das Finanças da RDTL, 2016. Apresentação por Sr. Alberto Piedade, Assessor do Ministério das Finanças da RDTL, durante o Seminário Nacional da Função Pública 16-17 março 2016

O Fundo de Desenvolvimento de Capital Humano (FDCH)²⁰³ contribuiu com o financiamento da capacitação da força de trabalho do setor público através de formações de curto prazo e estudos académicos, tanto no país como em outros países. Nos últimos cinco anos, de 2012 a 2016, a CFP registou um total de 7.896 funcionários públicos²⁰⁴ de todos os Ministérios e Agências Autónomas que beneficiaram de formações de curto prazo (no exterior e no país). Em termos de beneficiários de estudos académico, de 2012 a 2014, a CFP registou um total de 954 funcionários públicos (456 mulheres e 498 homens)²⁰⁵ de Ministérios e Agências Autónomas.

No que diz respeito à capacidade limitada no sector público e privado, o IV Governo Constitucional estabeleceu o mandato para o desenvolvimento do capital humano exigido pelo

²⁰³ O Fundo de Desenvolvimento de Capital Humano é um organismo estatal estabelecido pelo V Governo Constitucional com o mandato de desenvolvimento do capital humano.

²⁰⁴ CFP, SIGAP, 31 dezembro 2016.

²⁰⁵ CFP, SIGAP 31st dezembro 2016.

país. O FDCH realizou um estudo em todas as instituições do Estado durante 2016²⁰⁶ e identificou os tipos de recursos humanos de qualidade que são necessários na Função Pública e que precisam de ser melhorados através de formação de curto prazo, conforme se apresenta no gráfico seguinte:

Tabela 64: Formação de Curto Prazo Solicitada por Todas as Instituições Públicas entre 2016 e 2018, da FDCH

Formação de Curto Prazo Solicitada por Todas as Instituições Públicas entre 2016 e 2018	
Categoria de formação necessária	Número de estagiários / posições que requerem formação
Polícia, Defesa, Segurança (Funcionários Públicos)	8,533
Profissionais, Pesquisa e Conhecimento e Desenvolvimento de Habilidades: engenharia civil, agricultura, educação e ensino, economia, etc.	6,994
Línguas (Português, Inglês, etc.)	6,425
Médicos e profissionais de saúde	3,748
Desenvolvimento da Capacidade Geral	3,740
Informática, base de dados, Web, Software e preenchimento de registos electrónicos (Registo)	3,043
Gestão, Administração e Liderança	2,666
Formação de formadores (ToT)	2,017
Finanças, Orçamento e Contabilidade	1,956
Legal e Justiça	1,671
Gestão de Recursos Humanos	900
Auditoria e Inspeção	828
Gestão de Projetos / Processos	750
Aprovisionamento, Logística e Gestão de Ativos	477
Marketing, comunicação, jornalismo e media	394
Monitorização e avaliação	233
Vários / Outros (áreas que não são classificadas de acordo com as categorias)	189
Serviços ao Cliente (Serviços ao Cliente e Desenvolvimento Padrão)	164
Técnicas de mediação, análise de conflitos, conciliação e casos sensíveis	147
Total	44,875

4. Função Pública como Dinamizador de Investimento no Setor Privado

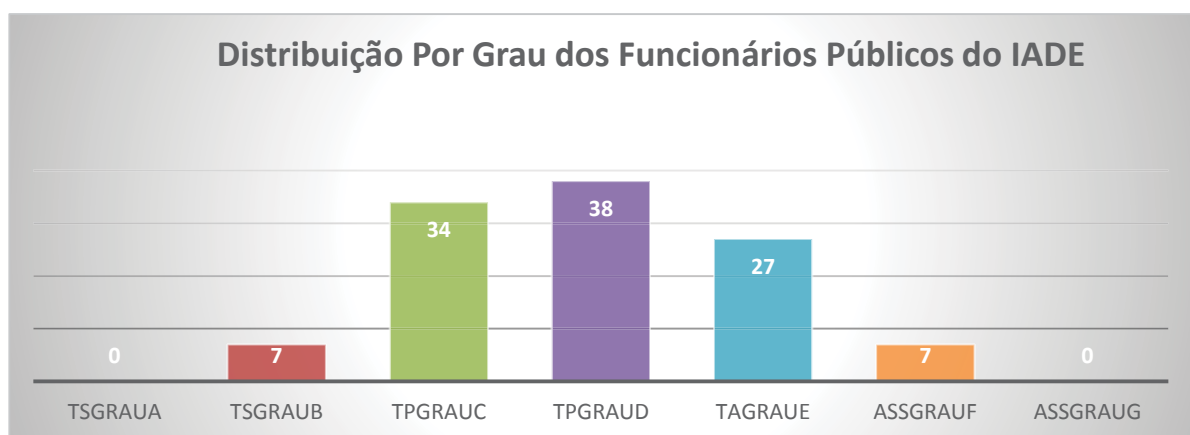
O Governo tem se empenhado em desenvolver o empreendedorismo na visão de criar parcerias público-privadas para o desenvolvimento social e económico. Neste contexto, em *primeiro lugar*, a política do Governo é incentivar o aparecimento de empreendedores nacionais (pacote referendium, PDD1 e PDD2, PDID / PDIM, PNDS, Megaprojetos).

Em segundo lugar, o Governo, através da Função Pública, facilita a capacitação dos empreendedores de pequena escala, possibilitando o desenvolvimento social e económico. Por exemplo, o Instituto de Apoio ao Desenvolvimento Empresarial (IADE) funciona de forma a

²⁰⁶ O FDCH desenvolveu uma análise a todas as instituições do Estado em 2016 com o objectivo de: 1) analisar e mapear os recursos humanos necessários para financiamento prioritário da FDCH a nível municipal e nacional no setor público e privado; 2) analisar o número de funcionários de cada município que necessitam de formação do FDCH; 3) recomendar a importância dos dados sobre a necessidade de funcionários para a formação.

investir em recursos humanos para desenvolver micro empreendedores. Com base no Decreto-Lei n.º 24/2012, de 4 de julho, artigo 18, o IADE é uma Instituição Governamental debaixo do Ministério de Economia e Desenvolvimento, que tem competências para promover, capacitar, coordenar, acompanhar e desenvolver o setor privado e corporativo, a fim de contribuir para a promoção de atividades económicas e desenvolvimento económico em Timor-Leste. Presta apoio a cerca de 150 pequenos empreendedores que enfrentam desafios. Esses 150 pequenos empreendedores são apoiados através de 11 Centros Desenvolvimento Empresarial (CDE) a nível municipal em planeamento de negócios, comercialização, responsabilização, cálculo de custos, controle de inventário e custos do projeto. Facilita também a inovação empresarial apoiando um concurso de inovação empresarial - Competição Plano de Negócio Inovativo²⁰⁷ (CPNI). O IADE tem um quadro de funcionários que se apresenta a seguir²⁰⁸:

Gráfico 17: A Distribuição dos Funcionários Públicos do IADE por Grau



Em terceiro lugar, o Governo, através da Função Pública, continua a fazer esforços para atrair investimentos e antecipar as necessidades do mercado com a capacitação apropriada da população jovem e desempregada.

A **Secretaria de Estado para a Política da Formação Profissional e Emprego (SEPFOP)**, por exemplo, está a desempenhar esse papel, incluindo o mapeamento dos tipos de competências exigidas pelos mercados. É um órgão central do Governo responsável pela concepção, execução, coordenação e avaliação de políticas de formação profissional e emprego aprovadas pelo Conselho de Ministros. Reporta ao Ministro de Estado Coordenador dos Assuntos Económicos. As suas atribuições incluem: propor políticas e enquadramentos jurídicos na área de formação profissional e emprego; Em conjunto com outras instituições relevantes, promover e prestar serviços na área da formação profissional e do emprego; Promover uma boa relação entre o governo, os empregadores e os trabalhadores com o objetivo de prevenir conflitos laborais; Prestar serviços de mediação, conciliação e arbitragem no contexto da relação laboral; Incentivo à contratação de timorenses no exterior; Propor regulamentos e supervisão aos trabalhadores internacionais em Timor-Leste; Supervisionar o cumprimento do enquadramento jurídico em matéria de trabalho; Promover e fiscalizar a saúde, a higiene e a segurança no ambiente de trabalho do governo, e outras áreas relacionadas²⁰⁹.

²⁰⁷ Orçamento Geral do Estado 2016; Instituto de Apoio ao Desenvolvimento Empresarial; Livro 2. pg, 371-378.

²⁰⁸ CFP, 2016. Esboço Relatório Diagnóstico Força de Trabalho.

²⁰⁹ CFP, 2016. Esboço Relatório Diagnóstica Força de Trabalho.

Em quarto lugar, o Governo também desencadeia a promoção do investimento, criando medidas de sinergia de parcerias público-privadas. A Agência de Promoção de Investimentos e Exportações, IP, denominada TradeInvest Timor-Leste²¹⁰, foi criada em dezembro de 2015 como uma instituição pública voltada para promover, divulgar, coordenar, facilitar e monitorizar o investimento e o reinvestimento privado e as exportações do país, sendo a entidade pública responsável pela centralização dos procedimentos administrativos para a concessão de certificados de investidor, de certificados de exportador e de contratos especiais de investimento, nos termos da lei. No que se refere à promoção do investimento, à *TradeInvest* é atribuído, *inter alia*, a identificação dos investidores e determinação da sua capacidade e credibilidade; identificação de oportunidades de investimento; Promoção de estudos sobre as condições de investimento e as oportunidades de mercado; Recomendações sobre a adoção de medidas económicas, legislativas, administrativas e financeiras para a promoção do investimento.

5. Os Desafios e Limitações da Função Pública na Área de Investimento Económico

- **A falta de capacidade para interpretar e implementar atempada e adequadamente as políticas de reforma do investimento económico continua a ser uma questão estratégica.**
- **A ausência de sistemas e processos adequados. Mesmo alguns dos sistemas e processos existentes são muito complexos, burocráticos e caros.**
- **Demasiada dependência da receita do petróleo, atraindo os riscos de sustentabilidade do serviço público.** A diversificação da receita e impostos não petrolíferos para responder à dependência das receitas de petróleo e gás deve ser uma das principais prioridades neste sector, e continua a ser um desafio na Administração Pública.
- **Capacidade limitada da Administração Pública em aumentar as receitas não petrolíferas.** Embora tenham havido esforços para aumentar a receita não petrolífera nos últimos cinco anos - em 52,1%, de 111,7 milhões de dólares para \$ 170 milhões entre 2011 e 2015²¹¹ - ainda não é suficiente para cobrir os salários do total de funcionários públicos que se preveem ser de 177 Milhões de dólares por ano²¹².
- **Criatividade e capacidade de inovação limitada na Administração Pública para diversificar as receitas e impostos não petrolíferos.**

²¹⁰ Decreto Lei No. 45/2015, de 30 dezembro sobre a criação da Agência para a Promoção do Investimento e Exportações designada como TradeInvest Timor-Leste.

²¹¹ RDTL, 2015. Discurso de S. Exa o Primeiro Ministro da RDTL no Plenário Extraordinário do Parlamento Nacional na Avaliação do Decreto Parlamentar N.º. 20/III – Orçamento Geral do Estado de 2016

²¹² Em Abril de 2017, no evento da Exposição das Reformas efetuadas pelo VI Governo Constitucional, evento qual teve lugar no Ministério de Solidariedade Social, o Vice Ministro do Ministério de Finanças declarou que o Governo de Timor-Leste tem já registado um progresso positivo relativa as receitas não petrolíferas, de capacidade que ultrapassa já o valor do orçamento alocado para salários e vencimentos dos servidores públicos (a questão de sustentabilidade financeira, ligando com custos requeridos para assegurar o funcionamento da Função Pública).

- **A formação e o desenvolvimento dos funcionários públicos tem sido conduzida através de ofertas (Supply-Based) ou escolhas individual sem uma avaliação adequada das necessidades da instituição onde trabalham ou as qualificações exigidas pelas funções da instituição.** Como consequência, muitos funcionários públicos tiraram cursos com base na sua escolha pessoal e não da instituição. Durante 2012-2016, houve um total de 7.896 funcionários públicos²¹³ de todos os Ministérios e Agências Autônomas que beneficiaram de formação profissional, no país e no exterior. Um total de 954 funcionários públicos (456 mulheres e 498 homens) de Ministérios e Agências autônomas beneficiaram de oportunidades para realizar estudos académicos (título de Bacharelado, Mestrado e Doutorado) durante o período 2012-2014, seja em bolsas de estudos ou através de outras fontes de financiamento.
- **A capacidade (conhecimento e habilidades), atitudes e comportamentos profissionais na gestão das finanças públicas,** incluindo a cobrança de impostos e receitas, ainda estão abaixo do padrão.
- **Alto índice de desemprego.** O censo de 2015 indica que, de 652.424 pessoas com idade entre 15 a 65 anos, há apenas 388 952, incluindo alguns em idade escolar, que estão empregados.
- **Capacidade limitada do setor privado para absorver a população desempregada.** O censo de 2015 informa que, do total de 388, 952 pessoas empregadas, há cerca de 249.873 agricultores independentes, deixando apenas um total de 139.079 (35,8%) que são empregados pelo Governo e Empresas Públicas (aproximadamente 17%), Empresas ou quintas privadas, Auto emprego não agrícola, ONGs, Embaixadas e Organizações Bilaterais, Nações Unidas e Organizações Internacionais Especializadas. Mais informação na próxima tabela, com base no censos de 2015:

Tabela 65: A Situação da População Empregados do Censo 2015, Distribuido por Tipos de Empregos e Áreas Urbanas e Rurais

Employment Sector (1)	Total			Urban			Rural		
	Total (2)	Male (3)	Female (4)	Total (5)	Male (6)	Female (7)	Total (8)	Male (9)	Female (10)
Total	388,952	228,389	160,563	94,071	58,460	35,611	294,881	169,929	124,952
Government	52,647	36,295	16,352	28,566	19,099	9,467	24,081	17,196	6,885
State Owned Enterprise (Eg. TVTL, EDTL)	13,144	8,217	4,927	7,257	4,851	2,406	5,887	3,366	2,521
Private Owned Business or Farm	18,752	14,187	4,565	11,569	8,599	2,970	7,183	5,588	1,595
Self Employed Farmer	249,873	143,524	106,349	22,654	12,882	9,772	227,219	130,642	96,577
Self Employed Non-Farmer	40,789	17,804	22,985	14,682	7,246	7,436	26,107	10,558	15,549
Non-Governmental/Non-Profit Organizations	5,188	3,598	1,590	3,436	2,364	1,072	1,752	1,234	518
Embassies and Bilateral Institutions	687	467	220	474	319	155	213	148	65
United Nations and Specialised International Organizations	481	283	198	297	175	122	184	108	76
Other	7,391	4,014	3,377	5,136	2,925	2,211	2,255	1,089	1,166

²¹³ CFP, SIGAP, 31 dezembro 2016.

G. A Comissão Função Pública: O Seu Papel na Administração Pública

Apesar de algumas partes da máquina do governo ainda não estarem a funcionar adequadamente ou terem ainda que ser criadas ou estabelecidas, tem que ser funcional²¹⁴. Esta é uma declaração política do Governo de Timor-Leste quanto à necessidade das funções do Governo operarem ao mesmo tempo em que se desenvolve, cria, inventa e melhora os sistemas, *software* e *hardware* da máquina governamental. Este subcapítulo irá apresentar onde, o quê e como a CFP opera e lidera a Administração Pública.

1. Uma Reflexão sobre os Mandatos da Comissão da Função Pública

A Comissão da Função Pública foi estabelecida nos termos da Lei nº 7/2009, de 15 de julho, pelo IV Governo Constitucional. O estabelecimento desta instituição tinha como objectivo, "na condição de instituição independente, garantindo uma Função Pública politicamente imparcial, isenta, com base no mérito, com alto padrão de profissionalismo e pode oferecer serviços de qualidade ao Estado e à população de Timor-Leste ". Para garantir a eficácia, a Comissão terá uma série de funções que são exercidas por si própria ou delegadas aos principais gestores dos órgãos do sector público. Essas funções incluem *a tomada de decisões, fornecer orientações, estabelecer parâmetros, desenvolver políticas e procedimentos, aplicar penalidades e avaliar queixas, em relação ao sector público*. A Comissão também atuará como consultora do Governo para obter a máxima eficiência e eficiência no sector público e na gestão e desenvolvimento dos respectivos recursos humanos "²¹⁵.

A Comissão, desde a sua criação em 2009 e apesar dos desafios que ainda devem ser resolvidos, a Comissão da Função Pública evoluiu substancialmente em quase todas as suas funções. Foi a instituição-chave na gestão de recursos humanos no sector público: *desenvolvimento de políticas e quadro jurídico, incluindo dar pareceres à legislação sobre o sector público preparada pelo Governo, recrutamento, promoção, nomeação, avaliação de desempenho, distinção e prémios, aplicação de penalidades e análise de queixas de casos disciplinares, remuneração e revisão e ajuste remuneratório, e formação e desenvolvimento para funcionários públicos*.

2. A Comissão da Função Pública na Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública

Sendo uma Instituição do Estado chave orientada para gerir os recursos humanos da Função Pública, conforme previsto no artigo 5º Lei nº 7/2009, de 15 de julho, sobre o estabelecimento da Comissão da Função Pública, continuam os desafios, mas alcançaram-se uma série de resultados substantivos nas áreas de formulação de políticas, quadros legais e regulamentares, gestão dos recursos humanos da Função Pública continuando a operacionalização das reformas nesta área.

a. O Recrutamento e a Gestão do Quadro de Pessoal da Função Pública

²¹⁴ *Afirmção do Primeiro Ministro da RDTL, Dr. Rui Maria de Araujo, na Cerimónia de Abertura do Seminário Nacional da Função Pública 16-17 março de 2016.*

²¹⁵ *Lei No. 7/2009, de 15 de julho sobre a criação da Comissão da Função Pública.*

A Comissão da Função Pública através de esforços conjuntos com os Ministérios e Agências Autónomas na Administração Pública continua a ter um recrutamento com base no mérito, eficiente, eficaz, transparente, responsável e oportuno, mas no entanto, ainda existem desafios. Alguns exemplos das melhorias feitas até à data incluem a introdução de um sistema de exames electrónicos estabelecido e em aplicação desde 2016, sendo que esta iniciativa reduziu a duração do processo de recrutamento. Foi introduzida uma *quota* mínima para candidatas do sexo feminino e painéis de recrutamento com base no Manual elaborado e aprovado pela Comissão da Função Pública. Parte de uma iniciativa de igualdade de género, foi estabelecido um sistema de prioridade para as mulheres candidatas, que exige a admissão de uma mulher sempre que exista um empate num processo de recrutamento.

Existe um Decreto Governamental que regula os escalões de salários e a categoria profissional de assessores e profissionais técnicos que limita as nomeações políticas de funcionários públicos não permanentes e não qualificados. A *Política de Moratória (Congelamento) de Recrutamento* de novos funcionários públicos estabelecida pelo VI Governo Constitucional continua em vigor até nova decisão.

Outra iniciativa de género da CFP tem sido o incentivo ativo às mulheres para se inscreverem em todos os anúncios públicos de recrutamento de funcionários públicos.

A Comissão da Função Pública geria um total de 36.628 funcionários públicos permanentes e não permanentes (agentes da Administração Pública), a 31 de dezembro de 2016. Destes, aproximadamente 66,5% eram do sexo masculino e 33,5% do sexo feminino²¹⁶. Deste número, ocupam cargos de direção - Diretores e Chefias um total de 2.036 funcionários públicos (5,6%), 417 mulheres (2,5%), Este número total de funcionários públicos representa 2,9% da população total de Timor-Leste, 1.183.628²¹⁷ que representa um rácio de um funcionário público por cada 34 pessoas ".

A Função Pública teve um aumento no número de funcionários públicos nos últimos cinco anos, de 29.029 em 2012 para 36.676 em 2016. Esse número é distribuído em 14% de contratos temporários (Contrato de Trabalho a Termo Certo), 6% de nomeação em serviço (Nomeação em Comissão de Serviço), 1% de nomeação temporária (nomeação Provisória)²¹⁸, 76% de contrato permanente (Permanente) e 3% outros tipos de contratos. Isso indica um aumento de 7.599 funcionários públicos nos últimos cinco (5) anos ou um índice de crescimento de 1.520 por ano. Os detalhes estão na tabela a seguir:

Tabela 66: A Evolução dos Funcionários Públicos Durante os Últimos 5 Anos Distribuido por Tipos de Contratos e Masculino/Femenino

Data de Dadas	Total			Contrato de Trabalho a Termo Certo			Nomeação em Comissão de Serviços			Nomeação Provisória			Permanente			Outros Tipos de Contratos		
	Total	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total	M	F
2012	29,029	20,774	8,255	772	645	127	984	839	145	349	223	126	26,840	19,006	7,834	84	61	23
2013	30,274	21,400	8,874	972	792	180	1231	980	251	499	294	205	27,494	19,277	8,217	78	57	21
2014	36,157	24,427	11,730	4,788	2,527	2,261	1,479	1,174	305	1,710	1,047	663	27,469	19,149	8,320	711	530	181
2015	35,967	23,993	11,974	4,553	2,353	2,200	1,430	1,121	309	1,183	664	519	28,021	19,271	8,750	780	584	196
2016	36,676	24,374	12,304	5,099	2,619	2,480	2,036	1,619	417	453	227	228	28,009	19,117	8,892	1,079	792	287

Fonte: SIGAP-CFP, em 31 de dezembro de 2016.

²¹⁶ SIGAP da CFP, em 31 de dezembro de 2016

²¹⁷ Census 2015.

²¹⁸ SIGAP da CFP, Op. Cit.

O próximo desafio é a definição do número exato de funcionários públicos, a qualidade (conhecimento, habilidades, atitudes e comportamento) e o orçamento necessário para atender às necessidades da população projetada (1.848.908) até 2030. São necessárias decisões estratégicas para abordar a questão de rácios, peritos e profissões necessárias, os tipos de serviços necessários no futuro e as abordagens, o papel e o modelo da CFP. A compreensão da distribuição e da procura futura será vital para assegurar que a Função Pública seja devidamente dotada de pessoal que providencie serviços adequados, eficazes, eficientes, responsáveis, ágeis e de qualidade que se alinhem ao ritmo e evolução das necessidades socioeconómicas, a estrutura da mudança económica e social e procura de globalização - informática, paz e estabilidade.

A Comissão da Função Pública é responsável pelo planeamento do quadro de pessoal da função pública e realiza análises sobre as necessidades atuais e futuras de recursos humanos fornecendo uma compreensão sobre o tipo de recursos humanos necessários para que a Função Pública atinja o seu mandato, metas e melhorar os seus serviços.

O bom planeamento do quadro de pessoal antecipa as futuras necessidades de recursos da função pública e o desenvolvimento de estratégias para atender a essas necessidades. Informa, fornece e integra os elementos de previsão de cada gestão de recursos humanos e funções estratégicas relacionadas com o recrutamento, retenção, transferência, liderança e formação e desenvolvimento de funcionários públicos. O planeamento do quadro de pessoal fornece previsões para o tipo de competências e o número de funcionários públicos necessários para prestar serviços. Ajuda também a prever os salários prováveis e os valores salariais e se isso é financeiramente sustentável para o estado.

A análise contínua, monitorização e planeamento de recursos humanos é uma parte essencial do desenho e controle da dimensão da função pública. No entanto, há uma falta de regulamentos, visão ou compreensão do que deveria ser o número máximo de funcionários públicos, ligando com o princípio de sustentabilidade financeira do Estado. Isto precisa de ser resolvido como prioridade, pois é importante para várias áreas desde a alocação orçamental ao recrutamento.

Tudo isso exige um maior ênfase por parte das Linhas Ministeriais (LM) e Agências Autónomas (AA) para desenvolver e implementar o planeamento do quadro de pessoal, limites e perfis de pessoal para a sua instituição. Para que isso aconteça será necessário dar apoio e a CFP desempenhará um papel no desenvolvimento, apoio e facilitação com as LM e AA.

O CFP também tem um papel em garantir que o planeamento do quadro de pessoal esteja alinhado ao mandato, estratégia e orçamento institucional, e que são desenvolvidas política e diretrizes para fornecer instruções, orientações e controlos. A CFP priorizou uma proposta para resolver os assuntos levantados e está a estabelecer um comité para supervisionar e conduzir as mudanças necessárias para lidar com os assuntos em torno do regime casual, incluindo o ciclo de *casualidades perpétuas*²¹⁹.

b. A CFP Funciona para Atrair e Manter os Funcionários Públicos Adequados

A Comissão da Função Pública implementou e desenvolveu várias políticas para atrair e reter os funcionários públicos, a fim de evitar que profissionais qualificados e experientes sejam atraídos para fora da Função Pública e proporcionando ambiente e oportunidades para manter

²¹⁹ Presidente da Comissão da Função Pública, DR. Faustino Cardoso Gomes, MSi, 16 junho, 2017.

funcionários experientes e competentes na Função Pública. A CFP desenvolveu gradualmente a capacidade interna de acordo com o Decreto-Lei n.º 12/2009, de 18 de fevereiro. A estratégia da CFP para reter as capacidades, conhecimentos e habilidades existentes é feita através de incentivos, ajuste de salários, criação de regimes de carreira com diferentes escalões de salários para profissionais de setores diferentes, oferecendo oportunidades para continuar os estudos e formações de curto prazo, encorajando as mulheres a entrarem para a Função Pública e sistema de recrutamento contínuo baseado em mérito para reduzir a fragmentação da Função Pública, promover a mobilidade flexível, estabelecer um único sistema de controlo e processos disciplinares e criar um ambiente amigável e profissional para tornar a Função Pública como um emprego desejável.

A qualificação educacional dos funcionários públicos indica que cerca de 52,57% tem o ensino secundário ou Diploma 1 e 2 (1 ou 2 anos mais do que o ensino secundário). Cerca de 35,4% dos funcionários públicos possuem um diploma universitário (Bacharelado, Pós-Graduação, Mestrado e Doutoramento).

Tabela 67: Quadro de Pessoal da Função Pública de Timor-Leste Distribuído por Habilitação Literária

	4ª Classe	6º Ano	9º Ano	12º Ano Diploma 1 e 2	Bacharelato; Diploma 3 e 4	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado	DR	Outras
Ttl	383	592	829	17 818	3 664	7 673	42	609	12	2 268
F	76	78	132	6 253	1 344	2 667	11	84	1	538
M	307	514	697	11 565	2 320	5 006	31	525	11	1730

Fontes: (Sistema Informação e Gestão da Administração Pública (SIGAP)) - CFP, dezembro 2015

O Decreto-Lei acima permite que a CFP tenha competências no desenvolvimento de políticas de formação e desenvolvimento de funcionários públicos, enquanto que o Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) possui as competências para identificar as necessidades de formação, projetar os programas de formação e desenvolvimento e implementar a formação dos funcionários públicos. A formação especializada e sectorial e o desenvolvimento de capacidade dos funcionários públicos continuam a ser competências de todas as Linhas Ministeriais (LM) e Agências Autónomas (AA). Existem Instituições Públicas que possuem os seus próprios centros de formação, designadamente, o Centro de Formação Jurídica do Ministério da Justiça, SEPFOPE com formações empresariais, o Centro de Formação de Professores (INFORDEPE) do Ministério da Educação, o Centro de Formação do Ministério das Finanças, várias Escolas Técnicas Agrícolas do Ministério da Agricultura e Pescas, do Instituto de Saúde e a Faculdade de Saúde -UNTL do Ministério da Saúde, entre outros. A formação e desenvolvimento da Função Pública tem variado em termos de conteúdo e organização. A implementação tem sido principalmente baseada na procura, com base na qualidade da formação, necessidade de melhorias adicionais e na avaliação contínua das necessidades de formação realizadas.

A CFP procura também o desenvolvimento de políticas de formação e desenvolvimento na Função Pública, adotando o Decreto-Lei n.º 38/2012, 1 de agosto, que prevê e define tipos de formação e desenvolvimento, as competências da CFP e do INAP, e estabelece os tipos de

atividades em relação à formação e desenvolvimento no país e no exterior para funcionários públicos.

Quadro 23: Decreto-Lei sobre Capacitação de Funcionários Públicos

O Decreto-Lei n.º 12/2009, de 18 de fevereiro, sobre a capacitação de recursos humanos na Função Pública e o Decreto-Lei n.º 38/2012, de 1º de agosto, sobre formação e desenvolvimento na Função Pública, constituíram a base jurídica das instituições nacionais e funcionários públicos individuais para identificar, planear e realizar formação relevante para as funções a desempenhar para cumprir com os resultados esperados exigidos às instituições nacionais e aos funcionários públicos individuais

A Comissão da Função Pública e o INAP têm o mandato de capacitar e desenvolver funcionários públicos e são os principais atores na gestão da formação e desenvolvimento de recursos humanos no serviço público. Uma série de bolsas de formação e educação superior no exterior foram oferecidas aos funcionários públicos como se descreve abaixo:

Tabela 68: Número de Funcionários Públicos que Participaram em Formação no Estrangeiro durante os Últimos Cinco Anos:

Ano	Nº de funcionários públicos que participaram em formações no país e no estrangeiro	Observações
2011	2730	Registado no sistema
2012	2273	“
2013	2239	“
2014	2696	“
janeiro – junho 2015	930	“
Total	10.868	“

Fonte: Direção Nacional de Formação e Desenvolvimento, CFP, 2017

Tabela 69: Número de Funcionários Públicos que Obteve Bolsas de Estudo Académico no Estrangeiro de 2011 a 2015

Bolsa de estudos desagregada por género e categoria									
Género		Grau							Total
Feminino	Masculino	A	B	C	D	E	F	G	
61	136	5	19	73	55	44	11	1	208

Fonte: Direção Nacional de Formação e Desenvolvimento, CFP, 2017

O Governo criou o Fundo de Desenvolvimento do Capital Humano (FDCH) em 2011²²⁰ como uma instituição governamental orientada para financiar programas e projetos plurianuais para a capacitação e desenvolvimento de programas de recursos humanos voltados para o aumento da capacitação e competências dos profissionais timorenses em setores estratégicos de desenvolvimento como a justiça, saúde, educação, infraestrutura, agricultura, turismo, gestão de petróleo e gestão financeira, que inclui atividades e ações realizadas em Timor-Leste e a

²²⁰ Decreto Lei N.º.12/2011, 23 março, Regula o Fundo de Desenvolvimento de Capital Humano.

participação em formações no estrangeiro, incluindo bolsas de estudo para licenciatura e cursos académicos de pós-graduação.

A CFP, o INAP e o FDCH trabalham em conjunto para identificar as necessidades de recursos humanos no serviço público, propor e aplicar políticas, estratégias e programas, fornecer bolsas de estudos para melhoria de qualificações académicas de funcionários públicos e financiar formação de curto prazo. Para obter mais detalhes sobre o progresso do trabalho desta instituição no mapeamento da necessidade de recursos humanos no serviço público, consulte a seção anterior deste relatório.

Conforme apresentado nas tabelas acima, a formação e o desenvolvimento da Função Pública evoluíram nos últimos cinco anos. No entanto, há várias questões que precisam ser ainda abordadas nesta área. Existem muitos funcionários públicos que completaram cursos de Licenciatura e Mestrado, e voltaram para suas instituições e permanecem no mesmo trabalho / função ou mesmo nível / categoria de serviço público que tinham antes de estudar. Em muitos casos, as áreas do estudo não estão alinhadas com as necessidades das instituições. Como muitos funcionários públicos concluem os seus estudos com base na sua escolha pessoal por vezes é numa área de estudo que pode ser irrelevante para o mandato da instituição. Isso acontece, em certa medida, devido à falta de uma análise abrangente das necessidades, bem como por razões políticas e impulsionada pela natureza da oferta de bolsas de estudo pelo governo ou pelos parceiros de desenvolvimento.

c. A Gestão do Sistema de Avaliação de Desempenho, Progressão e Promoção na Função Pública

Os princípios estabelecidos na Lei nº 7/2009, de 15 de julho, aprovada pelo Parlamento que criou a Comissão da Função Pública. É operacionalizada com o Decreto-Lei n.º 19/2011²²¹ que prevê os princípios da avaliação de desempenho, os direitos, obrigações e garantias, os fatores, os processos de triagem e os procedimentos da avaliação de desempenho. A tabela a seguir apresenta a evolução da avaliação de desempenho registada e homologada pela CFP nos últimos quatro (4) anos (fonte de dados do Relatório Anual da CFP: 2012, 2013, 2014, 2015) e da Direção Nacional da Função Pública em 31 de maio de 2017.

Tabela 70: A Evolução da Avaliação de Desempenho de Todos os Regimes da Função Pública durante 2012-2015

Ano	Funcionários públicos totais (Regime de Carreira Geral e Regime de Carreira Especial de Algumas Instituições) Avaliação de Desempenho e Classificações de Desempenho														
	Muito Bom			Bom			Suficiente			Insuficiente			Total		
	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI	F	M	TI
2012	1356	4876	6232	950	4333	5283	23	56	79	1	5	6	2330	9270	11,600
2013	2247	6454	8701	1117	3716	4433	23	73	96	1	4	5	3367	10117	13, 635

²²¹ Decreto-Lei No. 19/2011, de 8 de junho, sobre Regime de Avaliação de Desempenho na Função Pública (Segunda Alteração ao Decreto-Lei N.º. 14/2008, de 7 de maio.

2014	2506	7286	9792	1653	3926	5579	29	41	70	6	5	11	4194	11258	15452
2015	5981	13121	19102	1728	4229	5957	16	42	58	5	22	27	7730	17414	25144

Tabela 71: O Resultado da Avaliação de Desempenho dos Funcionários Públicos do Regime Especial do ME e MAP durante 2012-2015

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO REGIME ESPECIAL DOS PROFESSORES DO MINISTERIO DA EDUCAÇÃO & MINISTERIO DA AGRICULTURA E PESCAS																	
No.	Instituição	Ano	MUITO BOM			BOM			SUFICIENTE			INSUFICIENTE			Su-Total F	Sub-Total M	Grande Total
			F	M	Ttl	F	M	Ttl	F	M	Ttl	F	M	Ttl			
1	M. Educação	2011	2595	4566	7161	994	1962	2956	21	35	56	0	0	0	3610	6563	10173
		2012	2944	5167	8111	667	1375	2042	15	20	35	0	1	1	3626	6563	10189
		2013	3142	5495	8637	468	1055	1523	15	18	33	0	0	0	3625	6568	10193
		2014	3100	5522	8622	419	1010	1429	8	15	23	0	1	1	3527	6548	10075
		2015	2981	5261	8242	317	745	1062	3	7	10	0	0	0	3301	6013	9314
2	MAP-Professores Agricul	2014	0	19	19	7	39	46	0	0	0	0	0	0	7	58	65
		2015	4	37	41	2	14	16		1	1	0	0	0	6	52	58

As duas tabelas acima indicaram que existe uma evolução numérica substancial da implementação da Avaliação do Desempenho da Função Pública nos últimos cinco anos - 2011-2015. Em 2012 apenas 21,789, de 29,029 funcionários públicos tinha concluído a avaliação de desempenho (Regime de Carreira Geral e Regime Especial de Carreira (incluindo professores). Isso aumentou para 34,516, de 35,967, com avaliação de desempenho concluída em 2015. Isto indica que um total de 1,451 funcionários públicos, principalmente professores, tem a avaliação de desempenho ainda pendente²²².

A partir das tabelas acima, talvez exista um desequilíbrio dos resultados da avaliação de desempenho entre o Regime Geral de Carreira e o Regime de Carreira de Professores. Isso indica o uso ou consideração de diferentes padrões ou metodologias na aplicação dos Indicadores de Gestão de Desempenho (IGD).

Levando em consideração que o mesmo sistema avaliação de desempenho foi aplicado aos dois Regimes de Carreira até 2015, isto sugere que existam variações claras de resultados entre os dois Regimes.

O atraso no registo da avaliação do desempenho dos professores no sistema deveu-se ao atraso na submissão das escolas para o nível seguinte (Escola - Município - Ministério da Educação - CFP); A falta de estrutura de gestão formal (diretores da escola) até 2012; A acumulação do AD desde 2011 que só foi registado em 2015 e ainda não está concluído.

Os dados da tabela acima indicam que a avaliação de desempenho para os funcionários públicos melhorou gradualmente, em termos de número, nos últimos quatro anos. A Comissão da Função Pública, no entanto, continua a identificar lacunas, pontos fortes e fracos do sistema de avaliação do desempenho tendo identificado estratégias para melhorar o processo.

²²² CFP, Direção Nacional Força de Trabalho e Mobilidade na Função Pública, 31 de maio de 2017.

O papel da CFP inclui a identificação de necessidades de formação que podem melhorar o desempenho e ajudar a alcançar os objetivos das instituições, inclusive ajudando a estabelecer metas de desempenho para cada ano. O processo de avaliação do desempenho é uma revisão formal da relação profissional entre supervisores e a pessoa avaliada sendo que o processo de avaliação reflete as lições aprendidas com as avaliações anuais realizadas desde 2009.

A avaliação de desempenho estabelece a conexão entre a forma como o supervisor distribui e monitoriza o trabalho dos seus funcionários e apoia o desenvolvimento do funcionário e o desempenho individual. A CFP garante a imparcialidade e gere os conflitos de interesses, nomeando avaliadores independentes para moderar quando for necessário.

A CFP, de acordo com o Decreto-Lei sobre avaliação de desempenho, oferece o direito de recorrer dos resultados da avaliação de desempenho. Geralmente, o desempenho é avaliado nos seguintes critérios para a gestão; sentido de responsabilidade e gestão de recursos, relações e comunicação no trabalho e com o público, zelo, confidencialidade e neutralidade, lealdade e obediência, respeito e honestidade.

Para cargos de não gestão, aplicam-se os seguintes critérios, iniciativa, criatividade e produtividade, pontualidade e assiduidade para lugares de liderança, os seguintes critérios são utilizados para a avaliação, incluindo liderança, supervisão e desenvolvimento de pessoal, oferecendo serviços eficientes e eficazes e planeamento e gestão.

Dito isto, o desafio é garantir que a implementação da avaliação de desempenho esteja em conformidade com o quadro legal e regulamentos existentes. Da mesma forma, outro desafio é ajustar a avaliação de desempenho para as necessidades da Função Pública nos próximos quinze (15) anos e para as necessidades e exigências para os próximos dez a quinze anos. A CFP continuará a analisar e avaliar o seu sistema de gestão do desempenho e, ao longo do tempo, irá associá-lo às iniciativas de desenvolvimento, recompensa e reconhecimento do pessoal, a fim de promover e reconhecer o bom desempenho na Função Pública.

A Comissão da Função Pública tem competência para anunciar e registar as promoções e progressões na Função Pública. O Regime Geral de Carreira²²³, adopta o sistema da promoção (vertical) e progressão (desenvolvimento horizontal de carreira). No entanto, não existe uma promoção automática, mas sim uma promoção através do sistema de recrutamento baseado em mérito. Isso significa que um funcionário público pode se candidatar e concorrer a um nível superior ao que está a ocupar através de processos de recrutamento baseados no mérito, quando atingir avaliações sucessivas de "dois anos com muito bom" ou "três anos com bom". A progressão (desenvolvimento de carreira horizontal) é aplicada automaticamente quando a avaliação de desempenho consecutiva é de "dois anos com muito bom" ou "três anos com bom".

Um dos êxitos na Função Pública tem sido o estabelecimento de diferentes regimes de carreira para diferentes funções. A Função Pública de Timor-Leste aplica um modelo misto de carreira e posição. O Regime Especial de Carreira é aplicado para profissionais específicos para tarefas

²²³ O Decreto Lei N.º. 24/2016, de 29 de junho, sobre o Regime Geral de Carreiras, 2ª Alteração ao Decreto Lei N.º 27/2008, de 11 de agosto, estabelece o sistema de promoção (vertical) e a progressão (horizontal) na função pública de Timor-Leste.

específicas. O Regime de Carreira dos Profissionais Seniores²²⁴ tem que ser aprovado pelo Conselho de Ministros e será implementado nos próximos anos.²²⁵ Existem Serviço Público - Regime de Carreira Geral, Regime de Carreira Especial, não todos em harmonia. Por exemplo, o regime para Chefias e Direções e o Regime para Funcionários Cíveis Seniores. A tabela a seguir apresenta a distribuição de funcionários públicos sob diferentes regimes de carreira no serviço público, com base no SIGAP a 31 de dezembro de 2016:

Tabela 72: A Situação dos Funcionários Públicos e Agentes da Administração Pública do Regime Geral das Carreiras por Diferentes Graus e dos Diferentes Regimes Especiais

Situação Funcionário Público - Funcionários Permanentes e Agentes da Administração Pública - 31 Dezembro 2016																				
M/F	Cargos Direção ou Chefia	Regime Geral das Carreiras Por Grau							Regime Especial									Ttl Regime Geral + Regime Especial		
		A	B	C	D	E	F	G	Ttl Regime Geral Nao-Chefia	Regime Profissionais Saude	Regime dos Profissionais	Regime de Docentes da UNTL	Regime Oficiais Justica	Regime Parlar	Especialistas Anti-Corrupcao	Regime for PCIC	Regime Inspeccao Geral Trabalho		Regime Auditores	Sub-Ttl Regime Especial Non Chefia
M	1718	28	289	1083	2191	4805	3005	1609	13010	1623	7266	323	266	2	45	58	14	21	7995	22723
F	442	5	59	439	1252	3145	522	298	5720	1836	4081	89	71	4	11	19	7	9	6127	12289
Ttl	2160	33	348	1522	3443	7950	3527	1907	18730	3459	11347	412	337	6	56	77	21	30	15745	36635

Dentro de cada um dos regimes de carreira especiais, existem sub-regimes especiais, como no setor de saúde com regimes especiais para médicos, enfermeiros, parteiras e técnicos com várias subcategorias.

O art. 22º da Lei da Comissão da Função Pública prevê a aplicação de promoção no serviço público, mas não é uma promoção automática. Baseia-se nos critérios estabelecidos de cada categoria e escalão nos Regimes de Carreira da Função Pública.

O Regime Geral de Carreiras aplica categorias de "A" (a categoria mais alta) à categoria "G" (a menor) e uma escala de 1 a 10 para a categoria "A" e "B" (Profissionais técnicos superiores) e uma escala de 1 a 7 para as outras categorias ("C" a "G"), de acordo com o Decreto-Lei n.º 24/2016, de 29 de junho, sobre Regime Geral de Carreiras na Administração Pública.

Existem diferentes Regimes de Carreira Especiais em implementação para profissionais nas instituições especializadas, como Profissionais de Saúde (médicos, enfermeiros, parteiras e profissionais de saúde), profissionais de educação (professores e assistentes) e profissionais da justiça.

d. A CFP na Remunerações e Pensões na Função Pública

A CFP tem o mandato de assessorar o Governo sobre o nível de remuneração que é financeiramente acessível para não distorcer o mercado e os investimentos estrangeiros para garantir vantagens competitivas contínuas. Também supervisiona e aprova termos e condições

²²⁴ Esboço de Decreto Lei N.º.../2016, of ..., sobre o Regime de Carreiras dos Funcionários Seniores.

²²⁵ O Regime de Profissional Senior da Função Pública esta regulado no Decreto Lei Nu. 22/2017, de 24 de Maio.

de emprego e remunerações de toda a Função Pública. O escalão de salários para os funcionários públicos na Administração Pública de Timor-Leste varia entre o grau "G" mais baixo e o mais alto "A".

i) *A Remuneração da Função Pública*

O segundo mandato da CFP esforça-se por melhorar os salários e remunerações da Função Pública desde 2008. O Decreto-Lei n.º 25/2016 de 9 de junho, que altera o Decreto-Lei n.º 27/2008, de 1 de dezembro, introduziu uma nova metodologia de cálculo do salário e remuneração dos detentores de cargos de gestão. Neste sistema, a remuneração é composta por um salário base e um subsídio de gestão que permite que funcionários públicos de diferentes carreiras sejam selecionados ou nomeados como gestores. A tabela a seguir apresenta a comparação da escala salarial entre o Decreto-Lei n.º 27/2008, de 11 de agosto, e o Decreto-Lei n.º 24/2016, de 29 de junho:

Tabela 73: A Comparação de Tabela Salarial da Função Pública do Decreto-lei 27/2008, de 1 de dezembro e Decreto-Lei 24/2016, de 29 de junho

Tabela de Salários da Função Pública de Timor-Leste de acordo com o Decreto-lei 27/2008, de 1 de dezembro											
Categoria	Grau	Escalão e Índice de Vencimento									
		1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º
Técnico Superior	A	510	527	544	561	578	595	612	629	646	663
	B	374	387	400	412	425	438	451	463	476	489
Técnico Profissional	C	298	310	323	336	349	361	374			
	D	221	230	238	247	255	264	272			
Técnico Administrativo	E	166	174	183	191	200	208	217			
Assistente	F	136	140	145	149	153	157	162			
	G	115	119	123	128	132	136	140			
Tabela de Salário da Função Pública de Timor-Leste nos termos do Decreto-Lei 24/2016, de 29 de junho											
Categoria	Grau	Escalão e Índice de Vencimento									
		1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º
Técnico Superior	A	571	589	606	624	642	661	680	700	721	742
	B	430	443	456	470	484	499	514	529	545	561
Técnico Profissional	C	343	353	364	375	386	397	409			
	D	272	280	288	297	306	315	324			
Técnico Administrativo	E	204	210	216	223	230	237	244			
Assistente	F	171	176	181	186	192	198	204			
	G	115	150	155	160	165	170	175			

A comparação das duas tabelas salariais indica que o salário base permanece nos 115 dólares por mês. No entanto, houve um aumento em 2016. O salário mais alto para o funcionário público que ocupa o Grau 'A' Escalão 10 aumenta em oito anos - 2008-2016 - de 663 para 742 dólares por mês. Existem diferentes escalões do sistema de remuneração dos funcionários públicos nos regimes de carreira especiais. O ajuste varia de 26% para os mais baixos a 12% para o mais alto, tendo em consideração a política de regime de contribuição, a política de atração do investimento, o mercado de trabalho, o efeito da perda de poder de compra e, mais importante, a sustentabilidade financeira do Estado .

A CFP continua a realizar análises e propor políticas para melhorar outros direitos e compensações. Como resultado, a Administração Pública de Timor-Leste está a aplicar um quadro legal estabelecido para remunerações complementares para funcionários públicos e funcionários públicos não permanentes (Agentes da Administração). O Decreto-Lei n.º 20/2010, 1 de dezembro, prevê direitos, pagamento de horas extras, redução do horário normal de trabalho, compensação do trabalho por turnos, custo de deslocamento no país e fora do país, custo de deslocalização, custos da distância ao trabalho, custo por trabalhar em áreas isoladas ou difíceis (15% remotas, muito remotas 25% e áreas extremamente remotas 40% do salário mensal) e descanso ao fim de semana.

A conclusão é que a remuneração da Função Pública não teve nenhuma mudança desde 2008, apesar de estudos, avaliações, revisão de remuneração e propostas realizada e o relatório apresentado. No entanto, com a introdução, em 2016, do Decreto-Lei que prevê o ajustamento das provisões de remuneração e remuneração da Função Pública ao abrigo do Regime Geral de Carreira. O gráfico a seguir apresenta a análise das despesas totais do Orçamento Geral do Estado em salários nos últimos oito anos, com o aumento da despesa cada ano. No entanto, tendo em consideração a necessidade de aumentar a remuneração do serviço público. É crucial e essencial que uma projeção da escala salarial dos funcionários públicos até 2030 seja conduzida ligando-se à capacidade financeira do Estado.

ii) Pensão

A CFP tem uma responsabilidade compartilhada com o MSS para administrar o sistema de segurança social dos funcionários, incluindo o regime contributivo e o regime transitório. O sistema de pensão na Função Pública aplica as normas da Lei n.º 6/2012, de 29 de fevereiro, sobre o Sistema de Transição da Segurança Social e continuará a fazê-lo até que seja substituído em 1 de agosto de 2017 pela Lei n.º 12 / 2016, de 14 de novembro, sobre o regime contributivo da segurança social. Existem vários Decretos Legais que regulam a implementação do Regime Transitório, bem como o regime contributivo²²⁶.

É importante projetar o número de funcionários públicos por categoria que se espera obtenham a pensão e as implicações financeiras e a responsabilidade financeira que sobrecarregarão o Estado. Pode ser um desafio devido aquilo que o Estado pode pagar. A distribuição do número total de funcionários públicos de acordo com a faixa etária, com base no SIGAP da CFP em 31 de dezembro de 2016, varia de 20 a 82 anos de idade. Cerca de 18.699 (51%) têm idade entre 30-49 anos, o que significa que trabalharão nos próximos 10 anos. Isso equivale a cerca de

²²⁶ A regulamentação do Regime Contributivo de Segurança Social de Timor-Leste é implementada através dos Decretos Leis No. 17; No. 18; No.19 e No. 20, de 24 de Maio de 2017, os quais entram em vigor a partir de 1 de Agosto do mesmo ano.

1.560 (4,3%) atingindo a idade de pensão, que ainda continuam a trabalhar porque o regime de segurança social existente não prevê a idade da reforma obrigatória. Cerca de 33,6% de funcionários públicos, permanentes e não permanentes terão atingido a idade da reforma nos próximos 5-15 anos, deixando 66,4% em funções. Os detalhes da estrutura etária dos funcionários públicos, com base no SIGAP de 31 de dezembro de 2016, são apresentados na tabela a seguir:

Tabela 74: Estrutura Etária dos Funcionários Públicos (M/F) de 31 dezembro de 2016

Estrutura Etária Funcionários Públicos RDTL										
	18-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60 +	Grande
	Anos	Anos	Anos	Anos	Anos	Anos	Anos	Anos	Anos	Total
Masculino	88	1,327	4,057	3,589	4,790	4,394	3,218	1,718	1,165	24,346
Feminino	161	1,846	3,107	1,785	2,003	1,422	894	676	395	12,289
Total	249	3,173	7,164	5,374	6,793	5,816	4,112	2,394	1,560	36,635
%	0.7	8.7	19.6	14.7	18.6	15.9	11.2	6.5	4.3	

O regime contributivo do sistema de funções informa a Função Pública ao considerar o recrutamento dos novos funcionários públicos para substituir os 4,3% (1.560) funcionários públicos e agentes da Administração Pública.

e. A CFP na Delegação de Suas Competências aos Ministérios e Agências Autônomas

A Comissão da Função Pública começou a delegar algumas competências de gestão de Recursos Humanos (RH) para as instituições (LM e AA). Até 2017, vários Ministérios e Agências Autônomas receberam delegação de competências de recrutamento da CFP. No entanto, a CFP continua a ser responsável por desempenhar uma série de funções de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que devem ser realizadas pelos LM e AA relevantes devido à baixa capacidade de GRH nessas instituições e à constante e alta taxa de rotatividade de gestores e técnicos de RH. Portanto, uma avaliação rigorosa, definindo estratégias de implementação e plano apropriados, e alocações de recursos precisa ser implementada, incluindo o Diagnóstico de Recursos Humanos da Função Pública realizado pela CFP.

No entanto, existe um plano para aumentar gradualmente a delegação de competências para as instituições governamentais em muitas áreas de GRH até agora, para melhoria da capacidade. Nesse sentido, observa-se que houve mudanças institucionais e organizacionais em todas as instituições governamentais na implementação da gestão de recursos humanos seguindo as competências delegadas pela CFP. Todas as instituições governamentais estabeleceram as suas direções ou unidades de recursos humanos e passou pelo seu próprio processo de planeamento do quadro de pessoal, recrutamento, seleção, nomeações, avaliação de desempenho, processos de investigação disciplinar e processos de pagamento salarial e de remuneração.

A delegação de competências de gestão de recursos humanos para os Ministérios e Agências Autônomas ainda está condicionada aos limites estabelecidos pela CFP. No entanto, foram atingidos bons progressos pontos fortes que continuam em andamento.

- Os processos de investigação disciplinar foram totalmente delegados à Rádio e Televisão de Timor-Leste (RTTL), à RAEOA, ao Parlamento Nacional, ao Gabinete do Procurador-Geral da República e aos Tribunais. Delegações parciais foram feitas às outras instituições, o que significa que os processos de investigação disciplinar foram delegados à instituição relevante, no entanto, o recurso permanece com a CFP para fornecer a imparcialidade do processo;

- Todas as férias remuneradas, conforme a Decisão nº 19/2009/CFP, com exceção das licenças de estudo, foram totalmente delegadas a todas as instituições governamentais;
- Todas as operações de recrutamento, seleção e promoção foram totalmente delegadas a todas as instituições governamentais. A CFP ainda tem a responsabilidade de publicar os resultados;
- A Avaliação do Desempenho foi totalmente operacionalizada em todas as instituições governamentais com os Diretores Gerais a receberem a delegação para promulgação mas a CFP ainda tem o papel de fazer o registo;
- Os processos de administração de remuneração estão em vigor nas competências de cada instituição, mas ainda funcionam através da CFP para confirmação e submissão das folhas de pagamento;
- As nomeações de gestores (Chefes e Diretores) aplicam os mesmos procedimentos que nos processos de recrutamento;
- Na área da formação e desenvolvimento da Função Pública, os Ministérios têm a delegação para planear e identificar as necessidades e exigências de formação de longo prazo com a CFP a registar e aprovar a licença para estudo. O plano de formação de curto prazo foi desenvolvido por todas as instituições, incluindo o INAP e outras instituições de formação. A CFP é responsável por desenvolver uma política de formação e desenvolvimento.
- A cerimónia de juramento para novos funcionários, chefes e diretores é agora totalmente delegada a todas as instituições.

f. A CFP no Sistema de Informação, Comunicação e Tecnologia da Função Pública

A rápida disseminação da tecnologia alimentada pela internet levou a mudanças culturais positivas nos países em desenvolvimento. Uma comunicação mais rápida contribuiu para o surgimento da democracia, a melhoria dos serviços públicos e o impacto no alívio da pobreza.

A adoção de tecnologia pelos países em desenvolvimento teve efeitos profundos nas suas economias, como a redução dos custos nacionais de produção, o estabelecimento de padrões de qualidade e a comunicação dos indivíduos à distância. Infelizmente, o processo atual continua a ser de adaptação e não de inovação. Além disso, a necessidade de tecnologias adequadas às capacidades dos pobres de um país em desenvolvimento só recentemente foi reconhecida. Um grande desafio para a difusão da tecnologia em nações de baixo rendimento persistente é a distribuição e penetração desiguais dentro de Timor-Leste²²⁷. Por exemplo, Timor-Leste não possui acesso à internet suficiente para aproveitar a tecnologia de telecomunicações atual ou, neste momento, beneficiar dos avanços emergentes nas tecnologias globais de comunicação. O acesso a telefones, internet e banda larga ainda é baixo, com cobertura limitada em áreas rurais, juntamente com altos preços de telefone e acesso à internet.

i) As Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) na Função Pública de Timor-Leste

A TIC desempenham um papel importante em Timor-Leste na construção das suas telecomunicações em todo o país e ajudará a apoiar os avanços tecnológicos em todos os

²²⁷ Japhet E. Lawrence, PhD, Usman A. Tar, PhD, *Barriers to ecommerce in developing countries, Information, Society & Justice*, Volume http://repository.londonmet.ac.uk/88/1/InformationSocietyAndJustice_v3n1_p23-35.pdf 3 No. 1, January 2010

sectores, incluindo a saúde, a educação e a expansão da economia, ao mesmo tempo em que permite às pessoas ter acesso às redes globais, ao entretenimento e ao conhecimento.

Os serviços electrónicos em Timor-Leste são baixos, pois o custo para registar um domínio e manter um *servidor Web* é caro, juntamente com o requisito de ter *geradores de back-up* para falhas de energia.

"As metas do governo de Timor Leste para TIC até 2020²²⁸ são: haverá cobertura de telefone móvel confiável e acessível fornecida a todos os timorenses; Haverá acesso a internet confiável, acessível e de alta velocidade disponível em todas as capitais municipais e áreas circundantes; Todas as escolas, postos de saúde e clínicas de saúde estarão conectados à internet; O quadro regulamentar será implementado para gerir um mercado competitivo de telecomunicações; Todo o território de Timor-Leste terá acesso a internet confiável, acessível e de alta velocidade; Todos os alunos e profissionais de saúde terão dispositivos portáteis de acesso à internet; Timor-Leste fará parte do mundo habilitado para a tecnologia; Todo o território de Timor-Leste terá acesso a internet confiável, acessível e de alta velocidade, e todos os alunos e profissionais de saúde terão dispositivos portáteis de acesso à internet".

A condição atual indica que a Direção Nacional de IT (DNIT) do Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações (MOPTC) da RDTL está a planear ligação de fibra óptica nacional que usará a fibra óptica integrada à Central Eléctrica. O plano foi incluído no Plano de Ação Anual de 2016.

A internet gerida pelo DNIT conecta a Internet do governo com a *fibra óptica* que cobre: i) 50Kms em Dili (desde 2008); ii) *Através da NCPV* conectará mais 60-70Km; iii) O plano de ligação à Central Eléctrica aumentará 90-100Km. O Governo aloca *100 Mbps (50 Mbps Uplink -50 Mbps Downlink)* para conectividade com a Internet a todas as instituições governamentais. Precisa de pelo menos, 200Mbps para fornecer conectividade de Internet a todas as instituições governamentais. Há cerca de 110 instituições governamentais estão a utilizar o domínio ".tl" nos seus sites oficiais. Cerca de 2500 utilizadores estão a usar o domínio .tl. Quase todos os Ministérios do Governo utilizam o site oficial do governo .tl; .gov.tl. Por exemplo: *sefope.gov.tl; Stae.gov.tl, statistic.gov.tl, sames.gov.tl*.²²⁹

A CFP está a aplicar um interface entre as instituições públicas no registo e pagamento de funcionários públicos para assegurar transações eficientes, efetivas e económicas. Isso irá reduzir o trabalho em papel, o erro de dados, evitando duplicações e pagamento aos funcionários públicos fantasmas e identificando variâncias de pagamento.

ii) *O Sistema de Informação e Gestão da Administração Pública (SIGAP)*

O SIGAP como um dos principais sistemas de TIC na Função Pública, foi estabelecido em 2007 durante o Primeiro Mandado da CFP, e continua a exigir melhorias e ajustes. Precisa de ser ajustado para a Reforma da Administração Pública em curso e outras exigências externas de ter um sistema de informação da Função Pública que esteja atualizado.

A Comissão da Função Pública (CFP) administra o sistema de recursos humanos do SIGAP. O SIGAP é liderado pela Comissão da Função Pública e trabalha com o EMIS e Payroll para garantir que todos os dados sobre funcionários públicos são capturados com precisão. O SIGAP

²²⁸ Plano de desenvolvimento estratégico de Timor-Leste 2011 – 2030. Governo de Timor-Leste 2011

²²⁹ Apresentação pelo Diretor da Direção Nacional de IT do Ministério das Obras Públicas, Transporte e Comunicações durante o Seminário Nacional da Função Pública 17-18 março 2016.

foi introduzido como um Sistema de Informação de Gestão para melhorar a transparência e apoiar o processamento de pessoal e planeamento estratégico de recursos humanos na Função Pública.

O sistema atualmente tem dez (10) módulos diferentes, incluindo o módulo central para: Avaliação de Desempenho, Recrutamento, incluindo Recrutamento Electrónico, Formação e Desenvolvimento, Pensões, Salários e Remunerações, Administração de Módulos Central, Cartão de Identificação, Gestão de Documentos e Portal de Módulos. O SIGAP é visto como a fonte mais importante e oficial de informação da Função Pública, que será mantida e desenvolvida ainda mais pelo Governo. Além disso, o quadro de políticas para manter o SIGAP está em vigor. Existem capacidades institucionais básicas nos ministérios e a CFP tem que manter e desenvolver o SIGAP, mas exige um fortalecimento contínuo. A apropriação local do SIGAP exige atenção especial e precisa ser aprimorada.

Desde que o SIGAP foi estabelecido, tem havido muitos funcionários públicos, tanto no escritório da Comissão da Função Pública (CFP) como nos ministérios formados para aceder, usar e manter o sistema. Os utilizadores que receberam formação foram autorizados a atualizar informações no sistema SIGAP e foram inserindo e atualizando informações na CFP. O apoio aos utilizadores vai sendo prestado à medida que é necessário, geralmente contactando a CFP. No entanto, não há um centro de apoio bem definido ou um serviço de ajuda real para os ministérios onde eles podem procurar esclarecimentos e conselhos sobre a utilização do SIGAP. Foi desenvolvido e divulgado um manual de utilizadores para ministérios para ajudar os utilizadores dos ministérios a utilizar o SIGAP.

O SIGAP, está operacional e agora inclui informações pessoais, como nome, data de nascimento, nacionalidade, educação, experiência passada, acumulação de licenças e avaliação de desempenho, bem como outras estatísticas. O SIGAP é usado principalmente como depositário de informações e para o pagamento de salários. A CFP produz relatórios regulares que são partilhados com o governo e os ministérios sobre a Função Pública e os principais desenvolvimentos.

g. A CFP na Comunicação e Coordenação da Função Pública

A CFP, enquanto uma das principais agências da Reforma da Administração Pública, desempenha um papel vital na Comunicação e Coordenação da Função Pública. Neste âmbito, a Comissão está a desenvolver fóruns de comunicação e coordenação entre diferentes camadas do Governo, desde os principais líderes governamentais até os funcionários públicos individuais.

Desde 2016, tem sido anfitrião e facilitador do Fórum Informal entre o Primeiro-Ministro e os Diretores-Gerais, com o objetivo de fazer a ponte entre o político (Ordem Democrático) e os burocratas (Ordem Burocrata) em questões pertinentes à Função Pública em Timor-Leste. Concluiu três reuniões / fóruns informais.

A CFP tem vindo a facilitar o Fórum para os Gestores de Recursos Humanos, o Grupo de Gestores Profissionais de Recursos Humanos (GGPRH), visando a partilha de informações, troca de experiências, actualização das políticas de recursos humanos e um fórum para discutir e abordar as questões emergentes de recursos humanos das Instituições Governamentais. O

fórum está a funcionar mensalmente de forma rotativa (em termos da sua realização e organização técnica) e discutindo diferentes pontos da agenda propostos pelos membros.

Existe também outros fóruns, a nível de Diretores Gerais e Inspectores, onde os titulares da direção e os inspetores das instituições governamentais se reúnem para discutir a implementação ou uniformizar as interpretações das políticas do Governo e as questões relacionadas à auditoria e inspeções dentro do Governo.

Para garantir que os funcionários públicos individuais compreendem o quadro legal e regulamentar da Função Pública, a CFP está continuamente a realizar a disseminação do quadro legal promulgado e do novo sistema jurídico. Essa disseminação é feita ao nível central e ao nível dos municípios.

Como uma das Instituições-chave e membro da Reforma da Administração Pública, a CFP participou na reunião ordinária da Comissão de Reforma da Administração Pública. A reunião da Comissão é presidida pelo Ministro de Estado e Coordenador da Administração Estatal e Justiça (MECAEJ), com a participação dos membros: MECAEJ, CFP, INAP, SEFI e o Inspetor-Geral do Estado. A agenda da reunião é discutir Políticas de Reforma da Administração Pública e quaisquer questões emergentes da Reforma.

A CFP, nas suas funções de instituição governamental que garante os serviços públicos efetivos, eficientes, qualitativos, responsáveis e receptivos para a população, também realiza reuniões ou convida os Ministérios e Agências Estatais a discutir assuntos pertinentes aos serviços públicos, incluindo a gestão de questões de recursos humanos.

Os Diretores Gerais de todos os Ministérios e Agências Autónomas reúnem-se regularmente a cada três meses para discutir e partilhar questões em torno do papel e funções dos Top Burocratas. Este fórum foi iniciado no Segundo Mandato do CFP. Haverá também um fórum sobre Inspectores - os burocratas com papel e funções de cumprimento de garantias.

De acordo com a Estrutura Orgânica do VI Governo Constitucional, a CFP está debaixo do Gabinete do Primeiro-Ministro. Responde perante o Primeiro-Ministro na execução do seu mandato. Realiza uma reunião mensal regular com o Primeiro-Ministro para o informar sobre a execução do seu mandato e actualizar os problemas enfrentados na Função Pública. Sempre que é exigido e solicitado, a CFP também se encontra com o Presidente da República para actualizar a execução do seu mandato.

De acordo com a lei, a CFP também apresenta anualmente o relatório da execução do seu mandato – implementação das prioridades definidas e realização das actividades de natureza rotina institucional - ao Parlamento Nacional.

h. A CFP no Cumprimento de Garantias da Função Pública

As funções da CFP em termos das garantias de conformidade da Função Pública estão baseadas na Lei nº 7/2009, de 15 de julho, sobre o estabelecimento da Comissão da Função Pública, art. 5h.²³⁰ . Estas funções têm sido executadas desde que a Comissão foi criada em 2009, incluindo

²³⁰ Art.5º alínea h, Lei No. 7/2009, de 15 julho, sobre as Funções e atribuições prevê “compete à Comissão em relação a todo o Setor Público:h) Instaurar, conduzir e decidir processos disciplinares e aplicar as respetivas penas”.

a instauração, a condução e a decisão de processos disciplinares e a aplicação das respectivas penas.

Os processos disciplinares na Função Pública são baseados no Estatuto da Função Pública. A CFP aprovou e promulgou o Manual de Processos Disciplinares em dezembro de 2016. Segundo a Lei, o tipo de casos aplicados nos Serviços Públicos são categorizados como: i) a1 = Abandono do trabalho; ii) a2 = Abuso de poder, no contexto de assuntos administrativos, incluindo ativos estatais mal utilizados; iii) a3 = má administração; iv) a4 = Práticas de Irregularidade Funcional; v) a5 = Práticas de Suborno. A CFP também estabeleceu uma diretriz sobre como prevenir e proceder (no âmbito da responsabilização) com casos ou queixas relativas ao assédio sexual²³¹ na administração pública. O Decreto-Lei também prevê o tipo de sanções da seguinte forma: i) ACI = Absolvição da Conduta Irregular ; ii) RPE = Represão por Escrita; iii) S = Suspensão; iv) I = Inatividade; v) D = Demissão; vi) RC = Rescisão de Contrato (para funcionários públicos não permanentes); vii) NA = Nota de Advertência; viii) A = Arquivo.

A próxima tabela reflete os detalhes dos resultados do trabalho da Comissão da Função Pública sobre a introdução, condução e decisão de processos disciplinares e aplicação de penas aos casos da Função Pública nos últimos quatro anos - 2013 -2016, com base no Relatório Anual da CFP 2013, 2014 2015, 2016:

Tabela 75: A Evolução de Condução e Decisão de Processos Disciplinares e Aplicação de Penas aos Casos da Função Pública nos Últimos Quatro anos - 2013 -2016

Ano	Casos registados						Casos concluídos	Casos em Processos	Funcionários públicos afetados e tipo de sanções								
	a 1	a 2	a 3	a 4	a 5	Ttl			Total de funcionários públicos afetados	ACI	RPE	S	I	D	RC	NA	A
2013	95	21	9	32	0	157	97	60	145	0	41	24	8	18	0	0	0
2014	98	12	11	29	4	154	74	80	97	13	23	18	1	33	3	1	5
2015	139	6	10	52	6	213	98	115	333	0	48	31	7	110	0	0	61
2016	110	6	1	52	9	178	79	99	212	16	13	11	0	35	4	0	0
Total	442	45	31	165	19	702	348	354	787	29	125	84	16	196	7	1	66

As categorias acima mencionadas de decisões disciplinares que a CFP produziu, excluindo os casos referidos pelo Tribunal em relação aos funcionários públicos condenados em processo penal, que só foi iniciado em 2016.

²³¹ Ainda neste âmbito, a CFP concluiu já com a elaboração de um manual intitulado “Manual Operacional Não ao Assédio Sexual na Função Pública”, que tem por base a necessidade de desenvolver um instrumento destinado para: (1) operacionalizar a Orientação n.º 12/2017/CFP, aprovada pela CFP, datada de 09 de Agosto de 2017; (2) facilitar melhor a compreensão relativa à orientação e a respetiva implementação pelas entidades e instituições da Administração Pública; (3) servir como padrão de procedimento operacional no âmbito das ações a serem tomadas pelas entidades e instituições responsáveis, para prevenir e penalizar as práticas irregulares de natureza assédio sexual ocorridas na Função Pública; e (4) guiar os indivíduos, tanto as vítimas assim como os que tomaram conhecimento (queixosos), que procuram e/ou exigem a responsabilização dos perpetradores do assédio sexual.

i. A CFP na Política, Quadro Legal e Regulatório da Administração Pública

Políticas e Legislação da Administração Pública

Após a aprovação e promulgação do Estatuto da Função Pública de Timor-Leste em 2004, alterado em 2009²³², foram feitos muitos progressos no desenvolvimento da Função Pública de Timor-Leste. A CFP, desde o seu Primeiro Mandato 2009-2015, conseguiu estabelecer um quadro legal e regulamentar para a Função Pública que foi promulgado de forma a regulamentar o funcionamento da Administração Pública em Timor-Leste.

Ao implementar o quadro legal e regulamentar promulgado, a CFP está também ativamente a analisar e propor alterações às leis em vigor para se ajustar às necessidades e exigências do da Função Pública em crescimento em Timor-Leste simultaneamente considerando as mudanças globais.

Para operacionalizar a política e o quadro jurídico da Função Pública, a CFP continua a emitir decisões e deliberações, manuais, orientações, Padrão Procedimentos Operacionais (PPO) e a preparar pareceres legais sobre as propostas de diplomas ou propostas de leis dos Ministérios e das Agências Autónomas; a Instituir, conduzir e decidir processos disciplinares e a aplicar as suas respectivas penas; Registrar e tomar decisões sobre os recursos do público e dos funcionários públicos; E continuou a disseminar as leis recentemente aprovadas.

Na área da legislação foram produzidos e implementados pela CFP, uma série de leis, Decretos-Lei e Padrão de Procedimentos Operacionais (PPO) para o serviço público conforme se apresenta na tabela seguinte:

²³² Lei No.5/2009, de 15 de julho.

Tabela 76: As Legislações da Função Pública

Legislação	Título	Descrição breve
Decreto-Lei n.º 23/2008, de 21 de julho	Ajudas de Custo para viajar no exterior	Para complementar o Decreto-Lei n.º 20/2010, de 1º de dezembro, sobre o Regime de Suplementos Remuneratórios
Lei n.º 5/2009, de 15 de julho (Primeira Alteração à Lei n.º 8/2004, de 16 de junho)	Aprovar o Estatuto da Função Pública	Entre outras questões, ampliar os objetivos e os princípios gerais da função pública. A Constituição, em relação ao serviço de carreira geral e profissional, descreve os direitos e obrigações dos funcionários públicos. Também prevê o código de ética da função pública.
Lei n.º 7/2009, de 15 de julho	Criação da Comissão da Função Pública da RDTL	A Criação da Comissão da Função Pública da RDTL no âmbito do IV Governo Constitucional. A Lei prevê o objetivo, funções, atribuições e competências da Comissão.
Lei n.º 12/2009, de 18 de fevereiro	O Regime de Capacitação dos Recursos Humanos da Função Pública	Traduzido para o Decreto-Lei n.º 38/2012, de 1 de agosto - Regime de Formação e Desenvolvimento em Serviço Público
Decreto-Lei n.º 14/2008, de 7 de Maio; Decreto-Lei n.º 18/2009, de 8 de abril (1ª Alteração); Decreto-Lei n.º 19/2011, de 8 de Junho (2ª Alteração)	O Regime de Avaliação do Desempenho dos trabalhadores da administração pública	Refere-se aos princípios da avaliação do desempenho, dos direitos, das obrigações e das garantias e dos outros fatores de verificação e dos procedimentos de avaliação do desempenho.
Decreto-Lei n.º 20/2011, de 8 de junho (1ª Alteração ao Decreto-Lei n.º 27/2008, de 11 de agosto)	Regime de carreira para cargos de direção e chefia na administração pública	Um quadro do Regime Geral para carreiras no serviço público.
Decreto-Lei n.º 21/2011, de 8 de junho (1ª Alteração ao Decreto-Lei n.º 40/2008, de 29 de outubro)	O Regime das Licenças e das faltas dos trabalhadores da administração pública	Refere-se ao tipo de Licenças e faltas aos quais os servidores públicos têm direito, faltas sem justificação e licença sem vencimento
Decreto-Lei n.º 34/2008, de 27 de agosto; Decreto-Lei n.º 22/2011, de 8 de Junho. (1ª	Regime dos Concursos, Recrutamento, Seleção e Promoção do Pessoal para a Administração Pública	Decreto-Lei que regulamenta o recrutamento na função pública: métodos de seleção, procedimentos para a apresentação de classificações e garantias para os candidatos.

alteração); Decreto-Lei n.º 44/2011, de 21 de Setembro (2ª Alteração)	Regime de suplementos remuneratórios na administração pública	Regula os suplementos remuneratórios por serviços extraordinários, trabalho por turnos, custos de apoio e outros custos suplementares para trabalhos em áreas remotas locais com dificuldades de acesso.
Decreto-Lei n.º 20/2010, de 1 de Dezembro	Regime Transitório da Segurança Social na Velhice, Invalidez e Morte para os Trabalhadores do Estado	Regula as condições para proporcionar pensões de velhice, invalidez e morte para os trabalhadores do Estado. Também indica os cálculos para determinar o valor da pensão e a duração da pensão.
Lei n.º 6/2012, de 29 de fevereiro	Regula o Regime Transitório da Segurança Social na Velhice, Invalidez e Morte para os Trabalhadores do Estado	
Decreto-Lei n.º 23/2012, de 24 de maio.	Decreto-Lei n.º 38/2012, de 1 de agosto.	Indica os tipos de formação e desenvolvimento e também define as competências da Comissão da Função Pública e do INAP, e estabelece tipos de formação no país e no estrangeiro para funcionários públicos.
Decreto-Lei n.º 38/2012, de 1 de agosto	Regime de formação e desenvolvimento na função pública.	
Decisão n.º 545/2012 / CFP, de 17 de Outubro.	Regime interno da Comissão da Função Pública RDTL	
Orientação n.º 6/2013, de 14 de fevereiro; Orientação n.º 1/2010, de 14 de janeiro.	Orientação da Comissão da Função Pública da RDTL sobre os processos de seleção baseada em mérito para as direções e cargos de chefia na Administração Pública	
Decreto-Lei n.º 41/2015, de 16 de dezembro.	Regime de Prémios e Distinções na Função Pública	
Projeto de Decreto-Lei n.º 22/2017, de 24 de Maio	Regime para Profissionais Sénior para os Ex-Diretores e Chefias na Administração Pública	

Decisão da CFP nº ... / 2016, de	Estabelece regulamentos sobre a multiplicação de documentos na função pública	
Decreto-Lei nº 24/2016, de 9 de junho,	Regime geral de carreira na administração pública	Alteração ao Decreto-Lei nº 22/2011, de
Decreto-Lei nº 25/2016, de 9 de junho,	Regime de Chefias e Direção na Administração Pública	Alteração ao Decreto-Lei nº
Projeto de Orientação da CFP RDRTL No.10 / 2017, de	Orientação da Comissão de Serviço Civil RDRTL sobre as competências funcionais dos Gestores de Recursos Humanos na Função Pública	
Orientação da CFP RDRTL No.11 / 2017, de ...	Constituição e Composição dos Membros do Painel de Recrutamento, Seleção e Promoção de Pessoal na Administração Pública	
Projeto de Orientação da CFP RDRTL No./2016	Orientação da proposta sobre o regime de contratos de trabalho temporário	
Decisão da CFP nº 1896/2016, de ...	Aprovação do Manual de Distinção e Prémios	

Fontes: Comissão da Função Pública RDRTL 2017

j. As Funções da CFP na Estrutura Organizacional da Administração Pública

A prática de Boa Governança evoluiu desde a restauração da independência em 20 de maio de 2002. Institucionalmente, isso ficou demonstrado pela criação e capacidade crescente das instituições governamentais executivas na oferta de programas e serviços de desenvolvimento, enquanto as instituições de prestação de contas continuam a ser criadas, incluindo o fortalecimento gradual dos seus sistemas de controlo.

i) A Estrutura Orgânica na Função Pública

Não existem sistemas de controlo adequados para garantir que a dimensão e os perfis de pessoal de cada instituição refletem as necessidades e a dimensão da instituição. Como consequência, existem pequenas instituições com grandes estruturas orgânicas e, de forma desigual, existem grandes instituições com uma pequena estrutura orgânica. Isso provavelmente leva à alocação desigual de recursos e, como consequência, um impacto no valor de salários e leis salariais. *Para abordar esta questão, a CFP inventariou os recursos humanos em toda a Função Pública.* Espera-se que os resultados forneçam evidências para serem usadas como base para futuras políticas e para informar de forma mais ampla as estruturas organizacionais. O Diagnóstico de Gestão de Recursos Humanos na Função Pública foi estabelecido e o piloto foi iniciado. O trabalho começou, mas o progresso continua lento devido à insuficiência de recursos e habilidades. Mas, por fim, a referida actividade foi concluída, cuja relatório/resultado – tanto a nível geral como também a nível individual institucional – foi lançado durante o evento da comemoração do Dia Nacional da Função Pública, 15 de Julho.

É necessário um planeamento alargado do quadro de pessoal e o estabelecimento de orientações e formação contínua de RH para garantir que as competências necessárias e os quadros de pessoal sejam desenvolvidos e alinhados com os mandatos institucionais e objetivos estratégicos de cada Ministério e Agências Autónomas. A capacidade de desenhar (*design*) e análise de funções precisa ser fortalecida para que as posições possam ser justificadas para financiar posições no quadro de pessoal.

A estrutura orgânica de todas as instituições nacionais no serviço público são diferentes de acordo com as funções necessárias para implementar os seus mandatos. No entanto, essas estruturas ainda são fracas em termos de resultados e governação baseada no desempenho.

Continua a ser necessário fortalecer os processos relacionados à aprovação de cargos da função pública. A Lei da Função Pública e o Regime de Carreira estabelecem o processo pelo qual o Governo aprova cargos em estruturas organizacionais departamentais, conhecido como perfil de pessoal. A CFP apoia os ministérios no desenvolvimento do seu quadro de pessoal com contribuições tanto da CFP e em consulta com o Ministério das Finanças. Este processo ajuda a garantir que as posições sejam necessárias para a tarefa a realizar e financeiramente possíveis. Além disso, as submissões de orçamento dos ministérios confirmam que o quadro de pessoal e os custos propostos estão alinhados com os perfis de pessoal aprovados.

A CFP continua esforçar-se para melhorar e fortalecer os sistemas e processos relacionados à aprovação de cargos da Função Pública em alinhamento com a estrutura orgânica da instituição. A Lei da Função Pública e o Regime de Carreiras estabelecem o processo pelo qual o Governo aprova cargos em estruturas organizacionais departamentais, conhecida como estrutura orgânica e perfil de pessoal.

ii) *A Estrutura Orgânica da CFP*

A CFP foi proativa na revisão da sua estrutura, a fim de melhorar o alinhamento estratégico entre o plano estratégico, a estrutura, as posições e as pessoas. O segundo mandato da CFP foi capaz de avançar com um recrutamento baseado no mérito através do primeiro sistema de teste electrónico que foi adotado e, foi aplicado no recrutamento das posições da CFP para sua nova estrutura orgânica para 2017-2020 para garantir que as pessoas certas foram selecionadas. Onze (11) cargos de gestão foram preenchidos com alguns gestores da estrutura orgânica anterior que foram recrutada, bem como alguns funcionários públicos profissionais que nunca ocuparam cargos de administração e também foram recrutados para preencher a nova estrutura orgânica da CFP. O recrutamento também aplicou um **sistema de entrada lateral** (este faz parte do resultado da reforma na Função Pública adotada pelo VI Governo Constitucional) e resultou num cargo equivalente ao cargo de diretor preenchido por um candidato externo à Função Pública. No passado, todas as promoções tinham sido feitas internamente, geralmente com base na antiguidade. A estrutura foi implementada com sucesso e, em geral, a cultura organizacional geral na CFP continua entusiasta e positiva. A revisão da estrutura orgânica e a utilização do sistema de teste electrónico no recrutamento será gradualmente adotada por várias instituições. Espera-se que seja aplicado em todas as instituições governamentais.

Algumas instituições, como o Ministério dos Negócios Estrangeiros²³³ e o Parlamento Nacional, possuem uma estrutura composta por um Secretário Geral, que é o líder, seguido por vários Diretores Gerais, Diretores Nacionais, Chefes de Departamento, Chefe de Secções e individuais. Enquanto outros, como o Ministério da Administração Estatal e o Ministério da Educação, têm mais de um Diretor Geral seguido pela mesma estrutura daqueles que são encabeçados por um Secretário Geral. Em algumas outras instituições, incluindo algumas agências estatais independentes, como a Comissão da Função Pública, a liderança superior da estrutura é um Secretário Executivo²³⁴ seguido da estrutura de nível inferior, que as outras instituições também têm: Diretores, Chefes Departamento, Chefes de Secções e individuais.

Em conclusão, todas as instituições do Estado estabeleceram sua própria estrutura orgânica com base nos mandatos e funções institucionais. A estrutura orgânica de todas as instituições deve ser aprovada pelo Conselho de Ministros. Isso também pode ser alterado, dependendo das necessidades e da intenção política de qualquer partido político ou coligação que lidera a instituição. Como consequências, algumas instituições do Estado com grandes mandatos têm uma estrutura orgânica pequena, enquanto outras com mandatos menores têm estruturas orgânicas grandes.

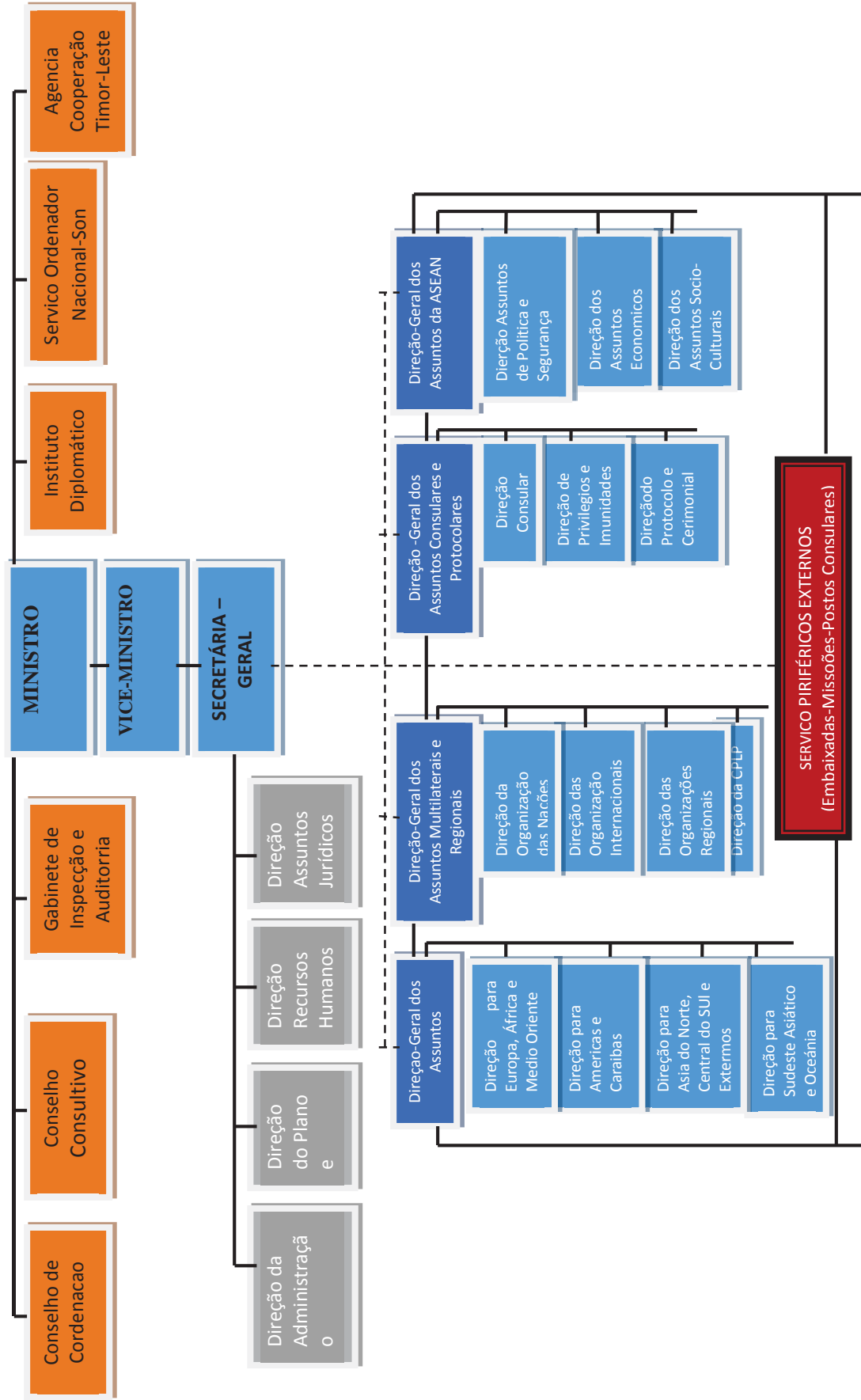
Para comparação, apresenta-se de seguida a estrutura orgânica do Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação e a estrutura orgânica da Comissão da Função Pública da RDTL que podem ser referenciados como indicadores de diferentes instituições do Estado com diferentes configurações de estrutura orgânica.

Esquema 4: A Organograma da Estrutura Orgânico do MNEC

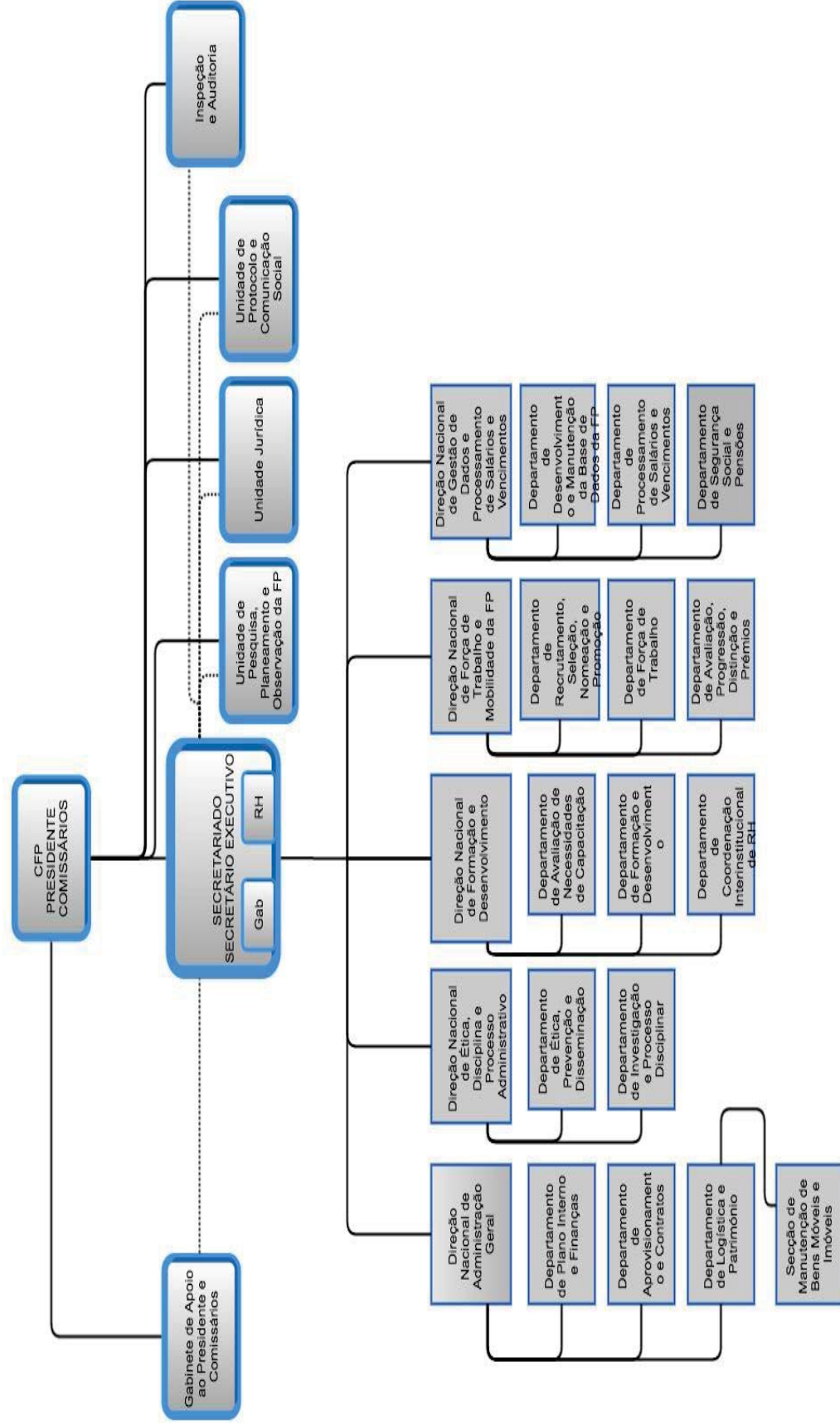
²³³ Decreto-Lei N.º 34/2015, de 2 de setembro, No.2 Artigo 5º e No. 1 que define a Lei Organica do MNEC

²³⁴ Regimento Interno da Comissão da Função Pública

ORGANIGRAMA MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS E COOPERAÇÃO VI GOVERNO CONSTITUCIONAL



ORGANOGRAMA DA CFP



k. Os Desafios e as Limitações da Comissão Função Pública no seu Papel na Administração Pública

- **O Governo está a fazer um esforço em termos do processo de descentralização. Isso traz desafios e debates em curso sobre a política de descentralização e o desejo de que um Estatuto da Função Pública diferente seja aplicado ao Governo Local.** Timor-Leste é um Estado unitário com um sistema de Administração Pública, enquanto o Art.137º da Constituição RDTL 2002 prevê uma Administração Pública que visa prosseguir o interesse público em relação aos legítimos direitos e interesses dos cidadãos e está estruturada num modelo para evitar a burocratização, aproximar o serviço à população e assegurar a participação de todos os interessados na sua gestão efetiva.
- **Ainda há debates em curso e esforços para aumentar o nível de rendimento (remunerações) do Regime de Carreira Geral, que ainda reflete uma grande diferença em relação a alguns Regimes de Carreira Especiais.** No entanto, uma análise extensiva é necessária para garantir que haja equilíbrio entre o salário incremental para o crescimento económico que ainda é dependente do petróleo e o rendimento não-petrolífero ainda está abaixo das despesas totais de salários e remunerações dos funcionários públicos. A revisão e avaliação periódicas dos preços de mercado e da capacidade de compra dos funcionários públicos são necessárias para permitir o ajuste por consistência.
- **Existe um risco de influência política no número máximo de funcionários públicos e no impacto fiscal associado.** Devido ao fato de que não existe uma definição clara do número máximo de funcionários públicos, isso afeta os riscos de falta de controlo do número de funcionários públicos contra a sustentabilidade financeira. O crescimento da conta salarial dos funcionários públicos de Timor-Leste nos últimos cinco anos aumentou de 7,2% do Orçamento Geral do Estado em 2012 para 11,6% do Orçamento Geral do Estado em 2016²³⁵.
- **O Serviço Público de Timor-Leste ainda está a tentar ter um recrutamento com base no mérito, efetivo, eficiente, transparente, responsável e oportuno, mas isso permanece um desafio. Apesar de tudo têm havido progressos positivos na melhoria do sistema de recrutamento.** A CFP tem procurado e continuará a melhorar o sistema de recrutamento electrónico baseado em mérito. O recrutamento continuará a ser uma das principais prioridades da Reforma da Administração Pública: continuará a realizar uma alteração ao quadro político e jurídico do serviço público de recrutamento. Haverá um novo Decreto-Lei para regulamentar o recrutamento de funcionários públicos não permanentes (Agentes da Administração Pública) nos Ministérios e Agências Autónomas para oferecer contratos com base num Plano de Ação Anual aprovado, os mandatos da instituição e a disponibilidade de recursos financeiros. A CFP continuará a melhorar o sistema de recrutamento electrónico. Existe um plano para estabelecer testes psicométricos no sistema de recrutamento. A CFP trabalhará em conjunto com o INAP e os Ministérios para analisar os requisitos de formação a serem considerados para cargos de

²³⁵ Ministério das Finanças da RDTL, março 2016. *Comments on the Proposed Decree Laws (Proposed new remuneration framework) by the Civil Service Commission.*

administração no serviço público através da introdução de um sistema de formação progressiva de carreira. A CFP irá trabalhar com os Ministérios e as Agências Autônomas para ter um planeamento adequado do quadro de pessoal e uma análise funcional para abordar a questão da falta da pessoa certa no lugar certo.

- **Existem dois fatores concorrentes sobre a questão da remuneração dos funcionários públicos. Um deles é que o governo precisa exercer restrições nas despesas, enquanto os funcionários públicos têm aumento salário no regime geral de carreira após nove (9) anos,** desde 2008. Enquanto uma série de regimes especiais de carreira entraram em vigor e mais propostas estão a surgir como solução alternativa. O ônus do custo de vida não acessível cai sobre os funcionários públicos no âmbito do regime de carreira geral e deve ser resolvido com urgência para garantir que os salários sejam acessíveis para o governo
- **Às instituições nacionais faltam análises funcionais institucionais para identificar as necessidades de formação e desenvolvimento.** Há incompatibilidade entre as qualificações e os papéis exigidos pelos cargos na instituição. Como consequências, podem haver funcionários públicos subutilizados que obtiveram títulos académicos e formação através de bolsas de estudos. Há uma questão de gerir as expectativas. Como resultado, existem muitos funcionários públicos que completaram seus cursos de licenciatura e mestrado, e após o final dos estudos, retornaram às suas instituições e permanecem no mesmo trabalho / função ou mesmo nível / categoria de serviço público do que antes. Prevê-se que em muitos casos as áreas do estudo não tenham sido na área de necessidade da instituição, e muitas vezes a escolha da área de estudo foi feita com base numa escolha pessoal que pode ser irrelevante para o mandato da instituição onde trabalham. Isso ocorre devido à falta de análise funcional detalhada e uma projeção das necessidades futuras da instituição. Em alguns casos, os funcionários públicos foram enviados para estudo por razões políticas pelos gestores ou liderança da instituição. Também pode ser devido à natureza da oferta das bolsas dadas pelo Governo ou pelos Parceiros de Desenvolvimento.
- **Uma série de formações profissionais e académicas não se baseiam na avaliação das necessidades institucionais.** O Instituto Nacional de Administração Pública que é mandatado para formação e desenvolvimento da Função Pública continua a melhorar a sua formação genérica e o desenvolvimento da Função Pública. No entanto, falta coordenação e gestão da formação. Os esforços para agilizar e harmonizar a formação de qualidade e o desenvolvimento de funcionários públicos com base na procura e nas necessidades ainda precisam ser melhorados e fortalecidos. Muitos recursos utilizados para a formação no exterior e o desenvolvimento de funcionários públicos ainda são baseados no lado da oferta (por qualquer entidade formadora), sem avaliação adequada de necessidades e análise funcional realizada, ou por escolha pessoal, incluindo aqueles que são enviados para completar as qualificações académicas. Isto implica que o conhecimento e as competências podem ser irrelevantes para as funções e as necessidades da instituição, ou a instituição não consegue mantê-los, pois podem receber uma melhor oferta de trabalho relevante para sua nova qualificação académica.
- **Falta um planeamento baseado em resultados vinculado ao desempenho individual e institucional.** O debate em curso apresenta vários fatores-chave de porque é que o sistema de

avaliação de desempenho precisa ser melhorado e ajustado para diferentes regimes de carreira e sistema de desempenho orientado para resultados. O outro fator é que o sistema de avaliação do desempenho tem sido, até certo ponto, usado como uma forma de politizar o serviço público, que pode estar aberto ao nepotismo, conflito de interesses, falta de controlo, inconsistência entre as descrições de funções / Plano de trabalho e os resultados obtidos, falta de comunicação regular e clara entre o supervisor e o funcionário, com o ainda existente muito genérico porque abrange apenas nove aspectos: cinco fatores gerais para aqueles que ocupam o cargo, bem como os funcionários públicos normais, e outros quatro fatores que são específicos e diferentes entre os que ocupam o cargo de chefia e direção e os outros funcionários públicos normais, e só está a ser usado como instrumento para medir os resultados alcançados pelos funcionários públicos, mas não a qualidade ou o desempenho do indivíduo. .

A CFP identificou que ainda há inconsistência entre a pontuação e os comentários ou observações para os mais direcionados para a progressão, responsabilidade e falta de objetivos individuais detalhados para uma profissão específica. Em geral, algumas instituições e organizações do governo de Timor-Leste podem não ter a compreensão de uma cultura compartilhada de ética profissional e desempenho. A avaliação de desempenho anual obrigatória, aplicando o sistema da CFP, causou, até certo ponto, uma formalidade burocrática contraproducente. Os gestores de linha que estão (ou podem estar) dispostos a lidar com questões de desempenho não possuem práticas apropriadas e estruturas de suporte para fazê-lo.

- **O impacto negativo da reestruturação frequente é subestimado.** A reestruturação é realizada sem abordar suficientemente os problemas de raiz subjacentes ao baixo desempenho e ao uso de boas práticas de gestão de mudanças. Como resultado, as instituições com grandes mandatos e funções têm uma estrutura menor que as instituições com menos mandatos. O processo de reestruturação pode proporcionar um "controle de danos" valioso, mas raramente leva a um fortalecimento institucional real e sustentável.²³⁶ Um exemplo é que o MOP permanece numa situação "fraca"; Enquanto a ADN, SGP e CNA estão de alguma forma a operar em modo de "controlo de danos" institucionalizado.
- **Estabelecimento de instituições especializadas com funções similares.**
- **A falta de estratégias de implementação adequadas é identificada como um elo perdido entre o SDP e o Plano Estratégico e Plano de Ação das Instituições Nacionais.** O foco do planeamento foi no "Plano de Ação Anual" em vez de "Plano de Output e Desempenho Anual", incluindo falta de planos de trabalho individuais.
- **A maioria das instituições e organizações do estado ainda são (muito) fracas em governação baseada em resultados e desempenho**²³⁷. O conceito de organizações estatais bem capacitadas, plenamente responsável por alcançar metas de desempenho e por fornecer "valor para o dinheiro", ainda não é entendido. Falta um conceito abrangente de governação

²³⁶ Governo de Timor-Leste – SEFI, 2015. Relatório do Diagnóstico Nacional.

²³⁷ idem

com sistemas de controlo interno, sob a responsabilidade principal de gestão de linha e camadas complementares de auditoria interna e externa.

- **Os papéis da gestão do setor público permanecem fracos; Enquanto o sistema de governo de Timor-Leste não possui estratégias adequadas para desenvolver sua capacidade de gestão do setor público.** Em vez de contribuir para o empoeiramento da gestão operacional, os Serviços Corporativos tendem a "fortalecer-se". A Governação, permanece (muito) fraca e não possuem recursos humanos²³⁸ profissionalmente qualificados. Existem muitas camadas de tomada de decisão. Em vez de contribuir para o empoeiramento da gestão operacional, os serviços corporativos tendem a "fortalecer-se". A Seis funções-chave / papéis necessárias para apoiar a boa governação permanecem (muito) fracas e não possuem recursos humanos profissionalmente qualificados. Existem muitas camadas de tomada de decisão.
- **As instituições e organizações governamentais não possuem mecanismos de RH coerentes, assegurando que possam atrair e reter pessoal altamente qualificado e nomeá-los formalmente em papéis fundamentais como "gestores" ou "especialistas".** Por outro lado, existe uma proliferação de "assessores" assumindo papéis permanentes; Enquanto esta é uma "solução de emergência" útil, as práticas atuais são insustentáveis e também propensas a riscos de governação. O sistema governamental ainda não possui mecanismos adequados que sejam (a) controlar e limitar as tendências crescentes na quantidade (real) e custos dos recursos humanos e (b) garantir o valor agregado desses recursos humanos.
- **Sistema de Informação e Gestão da Administração Pública (SIGAP) continuam a exigir melhorias e ajustes.** Ainda está a evoluir para acompanhar a atual reforma da Administração Pública e as exigências da evolução das TICs. Por outro lado, ainda não é utilizado de acordo com os Procedimentos e Manuais Operacionais Padrão estabelecidos. A qualidade da entrada de dados e do sistema de *backup* permanece fraca. Ainda há imprecisão nos dados e informações resultantes da imprecisão do registo de dados e informações nas instituições. Falta de atualizações de rotina. Muitos funcionários públicos que têm o papel a desempenhar em relação ao sistema, utilizadores e administradores têm contratos temporários. Acesso limitado ao sistema como consequências do acesso limitado à internet devido à capacidade limitada de largura de banda.

As necessidades devem ser ajustadas à Reforma da Administração Pública em curso e outras exigências externas para que o sistema de informação da Função Pública esteja atualizado. Ainda enfrenta problemas de imprecisão de dados, qualidade e o profissionalismo dos administradores de sistemas e utilizadores de dados, a capacidade de rede de Internet.

- **A interpretação ambígua, o estado de direito e a falta de conhecimento e consciencialização dos funcionários públicos e do público para a implementação dessas**

²³⁸ Os seis papéis gerais requeridos na Administração Pública de Timor-Leste são: (1) Gestores de linha (a níveis diferentes); (2) Gestores de Projeto; (3) Especialistas em Planeamento-orçamentação e controlo; (4) especialistas de RH; (5) Especialistas em reforço Institucional e Desenvolvimento Organizacional; (6) Auditores. Também os papéis de "Gestão de Finanças Públicas" precisam de melhorar; no entanto este desafio já está a ser abordado de uma forma sistemática pelo Ministério das Finanças.

Leis têm que ser abordadas. Há uma série de leis da Função Pública, Decretos-Lei e PPOs aprovados e em vigor desde a restauração da independência. O número de casos disciplinares registados pela CFP e os processos concluídos têm vindo a aumentar, o que pode ser considerado como uma indicação de interpretação ambígua, negligência ou incidental. As instituições públicas continuam a ignorar a CFP na apresentação de propostas de diplomas da Função Pública, o que resulta numa série de conflitos de normas.

CAPÍTULO IV

“PARA ONDE SE DIRIGE A FUNÇÃO PÚBLICA DE TIMOR-LESTE?”

“São necessárias mudanças em áreas como: a gestão e liderança, sistemas e procedimentos, administração, contabilidade e finanças, execução orçamental e aprovisionamento, conhecimento e gestão de documentos e planeamento estratégico.”

In Plano Estratégico de Desenvolvimento de Timor-Leste 2011-2030

A. Política de Reforma da Administração Pública

“A reforma da Administração Pública terá como o seu principal ator a Comissão da (CFP), como o grande impulsionador de uma mudança de paradigma no setor público. Um setor público capaz de dar resposta à mudança cultural com vista a almejar uma liderança melhor preparada com base em valores como o profissionalismo, ética e com base no mérito e equidade.”²³⁹

No Programa do VI Governo Constitucional da República Democrática de Timor-Leste (RDTL), consta, entre outros, o objetivo estratégico da boa governação e Reforma do Estado.

Considerando o contexto internacional em que Timor-Leste se insere, tem-se vindo a verificar uma tendência para a uniformização de modelos muitas vezes não tendo em consideração as realidades económicas, culturais e sociais de cada um dos países. É neste contexto de globalização, que a generalidade dos países é afetada por tendências estruturadas numa perspetiva de desenvolvimento para uns e a adoção da *New Public Management* para os países da OCDE²⁴⁰ que adotam a privatização de alguns serviços, visando diminuir o peso do Estado, métodos de gestão empresarial e por fim a desburocratização e a descentralização, tendo por base uma gestão que prioriza os resultados e uma Administração Pública mais aberta e próxima do cidadão.

Cabe-nos aqui apresentar as linhas fundamentais de atuação que conduzem à reforma da Administração Pública em Timor-Leste.

Os princípios de gestão que estabelecem os objectivos da eficiência, da eficácia e da economia estão já consagrados na Administração Pública e constituem prioridades da Comissão da Função Pública. A Reforma visa assim, no âmbito político, diminuir o peso do Estado burocrático cuja ênfase se encontra na centralização do poder e em estruturas fortemente hierarquizadas, concedendo espaço para o Estado gestor mais próximo do cidadão e com maior abertura.

²³⁹ Guia de Reforma da Administração Pública 2017 - 2022

²⁴⁰ Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

Até agora, existia uma rígida soberania legal que traçava as diretrizes sendo estas por sua vez executadas pelos subordinados da cadeia hierárquica (funcionários administrativos e agentes da Administração). Os superiores hierárquicos reuniam em si todas as características de uma administração burocrática.

A reforma administrativa, surge como uma possibilidade de administrar uma nova conjuntura enfraquecendo o velho modelo burocrático centralizado, retirando-lhe paulatinamente competências que anteriormente eram da sua exclusiva responsabilidade, abrindo-se desta forma perspectivas de mudanças positivas a todos os níveis Institucionais.

De acordo com os objetivos estratégicos do Programa do VI Governo Constitucional, bem como o conteúdo do PEDN 2011-2030, a Administração Pública é um dos principais pilares do Estado e o garante da prestação de serviços aos cidadãos.

Pode ler-se no Guia de Reforma da Administração Pública: “... espera alcançar-se uma Administração Pública com enfoque no cidadão, capaz de gerar novas oportunidades económicas e de emprego no setor privado...”, o que nos deixa antever que os serviços prestados pela Administração Pública beneficiam também o setor privado, que dela depende para o desenvolvimento das suas atividades e geração de emprego.

E mais à frente, “... um setor público mais sustentável, eficiente, eficaz, responsável, transparente e produtivo é motivo para um programa de reforma corajoso, que será fundamental para a construção da confiança da sociedade no seu Governo”.

Assente em quatro pilares fundamentais e com suporte no quadro legal existente a Reforma da Administração Pública versa sobretudo sobre o fortalecimento institucional (estruturas organizacional, modernização administrativa e harmonização da organização administrativa), o fortalecimento da Função Pública, a reforma e capacitação do Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) e o reforço do controlo da gestão administrativa financeira e patrimonial do Estado através da Inspeção Geral do Estado (IGE).

1. Reformas Já Implementadas

Apostando na boa governação e na modernização da Administração Pública, foram já implementadas algumas reformas, tais como:

- a) estabelecimento da Comissão da Função Pública;
- b) estabelecimento da Comissão Anti-Corrupção;
- c) estabelecimento de uma Câmara de Contas;
- d) estabelecimento da Provedoria dos Direitos Humanos e Justiça;
- e) estabelecimento da Inspeção Geral do Estado;
- f) estabelecimento do Portal da Transparência de Timor-Leste, que permite monitorizar gastos públicos, a execução orçamental, a adjudicação dos contratos públicos ou as contribuições financeiras dos parceiros do desenvolvimento.

No texto do Guia da Reforma da Administração Pública – 2017-2022, é atribuída especial responsabilidade à Comissão da Função Pública:

“A reforma da terá como o seu principal ator a Comissão da (CFP), como o grande impulsionador de uma mudança de paradigma no setor público. Um setor público capaz de dar resposta à mudança cultural com vista a almejar uma liderança melhor preparada com base em valores como o profissionalismo, ética e com base no mérito e equidade²⁴¹.”

É neste sentido que a Comissão da procura com este Plano Estratégico impulsionar valores de profissionalismo, ética, mérito e equidade.

Para tal, na elaboração do presente documento, foram consideradas as seguintes etapas:

2. Análise Brève da Situação Atual da Função Pública

Nesta etapa, foram identificadas as condições atuais, externas e internas da Função Pública, com o objetivo de avaliar os recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis da Função Pública, bem como do meio envolvente.

A análise da situação atual da Função Pública foi então dividida em: análise do ambiente externo e análise interna.

A análise do ambiente externo, constitui um dos pilares do planeamento estratégico. Foi neste ponto que foram analisadas as questões relacionadas com a estabilidade social, transportes e comunicações, fornecimento de bens e serviços, entre outros, com a visão de que a Administração Pública está aberta à sociedade e sofre influência do meio envolvente.

Quanto à análise interna, esta incidiu sobre a identificação de pontos fortes e fracos no seio da Administração Pública, tendo para tal sido convocados todos os Diretores-Gerais, Diretores Nacionais e Chefes de Departamento.

O estudo dos pontos fortes e fracos foi realizado através da análise das áreas funcionais, tais como, recursos humanos, finanças, recrutamento, etc. e a comparação do desempenho (*benchmarking*) destas áreas com as outras instituições que integram a Administração Pública de Timor-Leste.

Esta técnica é muito útil para a identificação de boas práticas administrativas, em cada uma das áreas funcionais, nas outras Instituições Públicas, sendo estas passíveis de adoção e implementação pelas restantes Instituições.

Nesta primeira etapa, foi dada resposta à questão “Onde estamos?”.

B. Definição dos Objetivos e Estratégias

²⁴¹ Guia de Reforma da Administração Pública 2017 - 2022

1. Estratégias de Desenvolvimento do PECFP 2015 - 2030

Foi realizado um Seminário Nacional que contou com a participação de 800 pessoas entre Diretores-Gerais, Diretores Nacionais e responsáveis da área de Recursos Humanos. Neste Seminário, para além das palestras proferidas pelos oradores convidados, foram constituídos grupos de trabalho para a realização de uma análise SWOT²⁴² sobre temas previamente distribuídos. Desta análise resultou a identificação das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades da Função Pública.

Os objetivos definidos são os resultados que a Comissão da Função Pública pretende alcançar nos próximos quinze anos, isto é, a definição dos objetivos veio dar resposta à questão “Para onde queremos ir?”.

A definição dos objetivos decorre da primeira etapa uma vez que os mesmos são definidos após a análise do ambiente externo e interno da Função Pública. Foi então desta forma definido o caminho a seguir.

As estratégias foram delineadas a partir da definição dos objetivos e constituem a resposta à questão “Como vamos lá chegar?”.

2. Missão da Comissão da Função Pública

Consagrada na Lei n.º 7/2009, de 15 de julho, a Missão da Comissão da Função Pública tem por Missão “*garantir uma politicamente isenta, imparcial, baseada no mérito, com elevados padrões de profissionalismo e que possa prestar serviços de qualidade ao Estado e à população de Timor-Leste.*”

Desta forma, foi possível especificar a Missão da Comissão da Função Pública através de uma análise de futuro que abrange as inevitáveis mudanças em termos populacionais, ambientais, institucionais e tecnológicas. Concretamente, a Missão da Comissão da Função Pública, nos próximos quinze anos, é a que a seguir se apresenta:

- Assegurar uma politicamente neutra através de decisões imparciais e com base no mérito;
- Assegurar uma força de trabalho com acesso ao desenvolvimento profissional por forma a alcançar uma prestação de serviços de alta qualidade.
- Criar uma cultura de desempenho profissional elevado, para assegurar a aficiência, eficácia e uma gestão económica dos recursos humanos e materiais.
- Assegurar um atendimento justo e apropriado na Função Pública.
- Assegurar estratégias de liderança e encorajar a inovação na prestação de serviços ao público.

²⁴² Análise dos pontos fortes (*strengths*), dos pontos fracos (*weaknesses*), das oportunidades ou vantagens potenciais (*opportunities*) e das ameaças ou dificuldades (*threats*).

Para tal contaremos com o envolvimento de todas as Instituições Públicas, com os nossos recursos humanos, materiais e financeiros e com o apoio dos parceiros de cooperação.

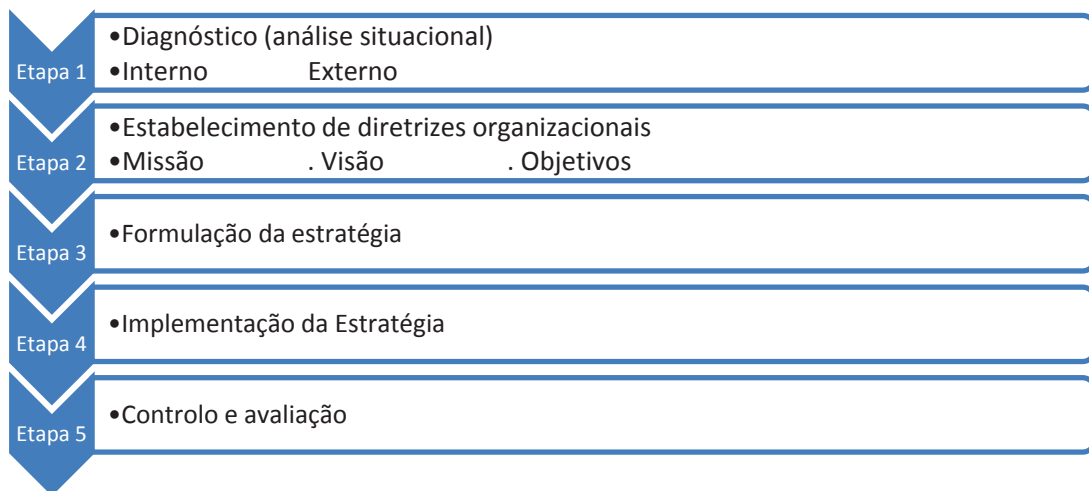
A visão e a missão da Comissão da Função Pública, constituem assim, uma tentativa de responder aos problemas identificados na Função Pública, que resultou da análise da informação contida no Capítulo anterior, no âmbito de melhoramento do desempenho da Função Pública.

3. Visão Estruturantes

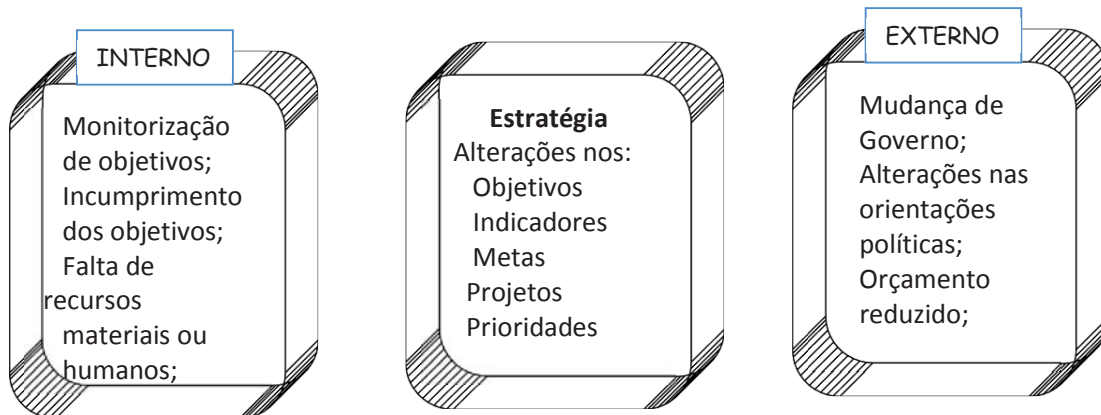
a. Estratégias da Comissão da Função Pública: Os 5Rs' e as 15 Objectivos Específicos e as Estratégias

Em reunião com todos os Comissários, Diretora-Geral, Diretores Nacionais, Chefes de Departamento e outros colaboradores, foi definido o processo de planeamento estratégico da seguinte forma:

Esquema 6: As Etapas Estratégicas do PECFP 2015-2030



Esquema 7: Mudanças Internas e Externas por a Implementação das Estratégias do PECFP



Este Plano Estratégico deve ser dinâmico por forma a poder adaptar-se às mudanças tanto internas como externas: Objectivos, Indicadores, Metas, Projectos, Prioridades

b. Os 5 Rs, os 15 Objectivos Específicos e as Estratégias do PECFP

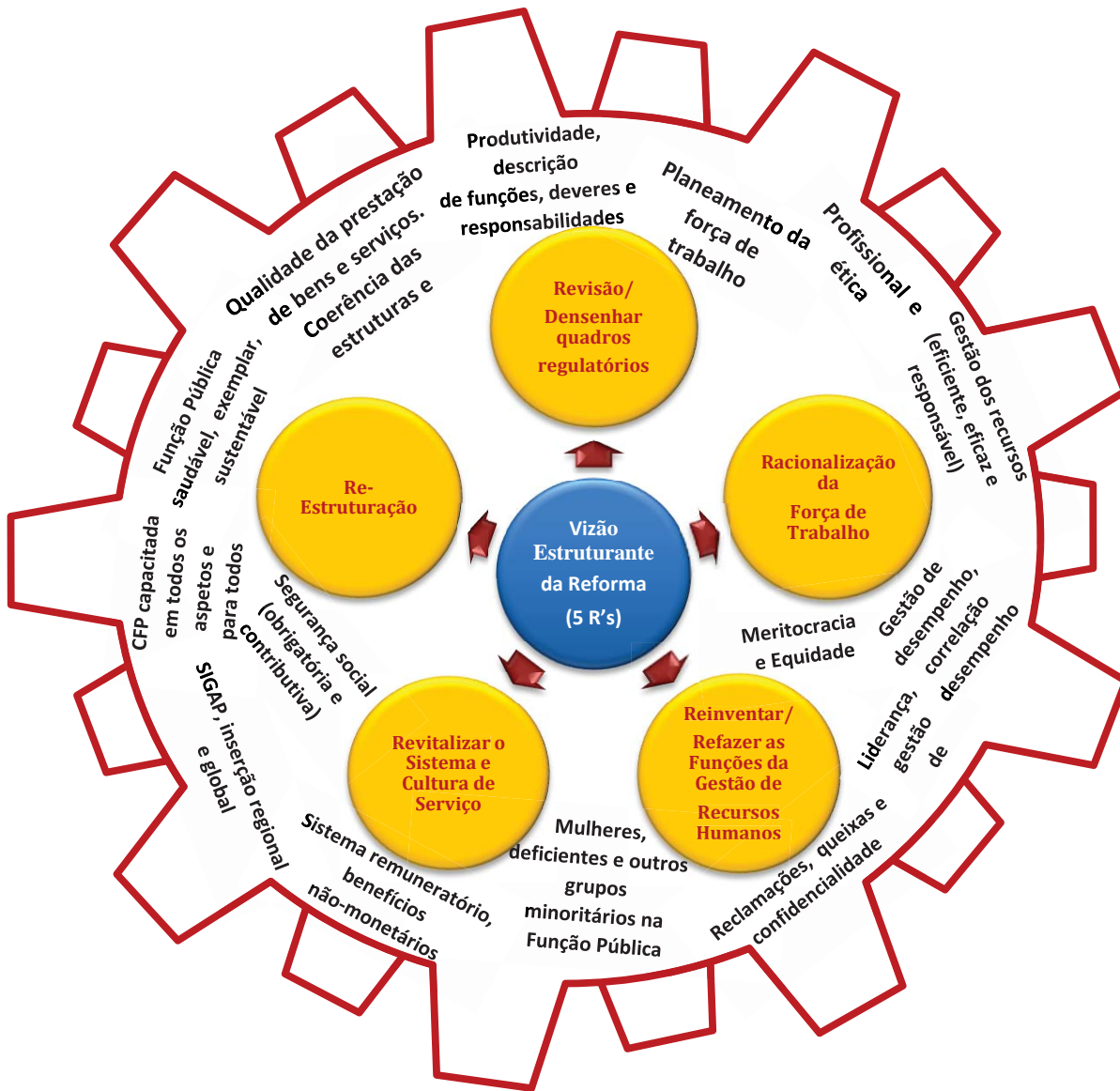
“Por objectivo estratégico do PECFP entende-se uma meta que se pretende atingir no âmbito e no período do Plano (2015-2030) e que se reflete numa alteração qualitativa dos serviços.”

Faustino Cardoso, Presidente da Comissão da Função Pública

Tendo em consideração os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, bem como as orientações constantes do Plano Estratégico de Desenvolvimento de Timor-Leste 2011-2030, do Programa do VI Governo Constitucional e em resultado de uma análise detalhada e da conjugação das vontades manifestadas nos documentos que servem de linha orientadora ao PECFP e de todo o trabalho desenvolvido pela equipa técnica, a Comissão da Função Pública definiu aquilo a que chamou 5 R's (1 - Revisão; 2 - Racionalização; 3 - Reestruturação; 4 - Revitalização e 5 - Reinvenção) a cumprir nos próximos quinze anos.

Estas metas têm associados 15 objectivos que por sua vez têm associadas a si, estratégias e várias actividades, responsáveis, tempo, indicadores de desempenho e custos para a sua execução.

Esquema 8: Os 5Rs e os 15 OEs do PECFP 2015-2030



c. A Apresentação dos 5Rs e os 15OEs

- **Revisão e redesenho da legislação e dos regulamentos**
Objetivo(s): 9, 11, 12, 13 e 15

Surge da necessidade de rever as políticas até agora desenvolvidas e consubstanciadas em Leis, Decreto-Leis, Regulamentos e Orientações da Comissão da Função Pública .

Por se tratar de um processo dinâmico agregado ao desenvolvimento nacional, as sucessivas alterações à legislação existente constituem uma resposta eficiente e eficaz, no sentido do melhoramento dos serviços e da adequação das carreiras profissionais aos serviços prestados.

- ***Racionalização da força de trabalho***

Objetivo(s): 2, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13

Está diretamente relacionado com os recursos materiais, financeiros e humanos, sobretudo a força de trabalho.

- ***Reestruturação da Administração Pública***

Objetivo(s): 1, 2, 10, 12, 13 e 15

Reestruturar as Instituições para que, de uma forma adequada possam dar resposta aos serviços solicitados.

- ***Revitalização do sistema e cultura de serviço***

Objetivo(s): 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 14 e 15

Revitalizar os recursos humanos existentes através de incentivos à produção.

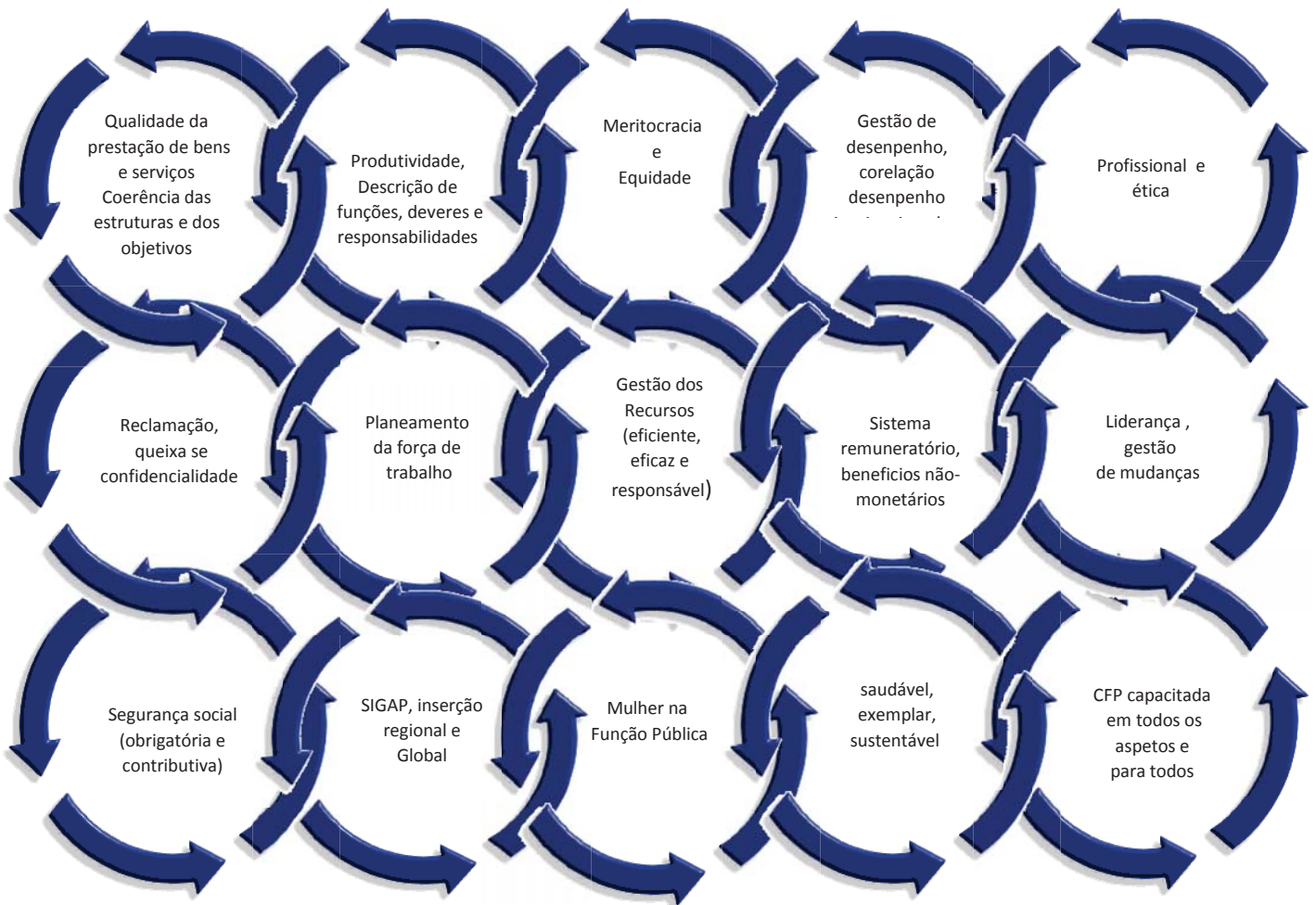
- ***Reinvenção e remodelação das funções da gestão de recursos humanos***

Objetivo(s): 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14 e 15

Reinventar e remodelar a gestão dos recursos humanos apostando em novas formas de trabalhar, tirando o melhor proveito dos recursos existentes e das verbas disponibilizadas. Modernizar apostando nas novas tecnologias, nomeadamente o recrutamento eletrónico.

O quadro seguinte apresenta os 15 objetivos fortemente interligados para a concretização segura das estratégias que lhes estão diretamente relacionadas.

Esquema 9: A Interligação dos 5Rs e os 15 OEs do PECFP 2015-2030



Cada um destes objetivos está por sua vez diretamente relacionado com um ou mais R's, como apresentado no quadro seguinte, para uma melhor compreensão:

Objetivos	Relação com os 5 R's
Objetivo 1 - Melhorar a qualidade da prestação de serviços, garantindo que todas as Instituições têm estruturas interligadas com o respetivo mandato e objetivos estratégicos.	3 – Reestruturação
Objetivo 2 - Melhorar a produtividade e prestação de serviços, proporcionando clareza	2 – Racionalização

para todos os funcionários públicos sobre as suas funções, descrição de funções, deveres e responsabilidades	3 - Reestruturação
Objetivo 3 - Um sistema de recrutamento, seleção e promoção que garante que todas as decisões de emprego têm por base o mérito e a equidade.	5 - Reinvenção
Objetivo 4 - Um sistema de gestão de desempenho que vai melhorar a produtividade e levar a melhores ligações entre o desempenho organizacional e individual	4 - Revitalização 5 - Reinvenção
Objetivo 5 - Uma força de trabalho profissional e ética, empenhada em oferecer uma prestação de serviços de alta qualidade	4 - Revitalização
Objetivo 6 - Um sistema de reclamações e queixas que incentiva a comunicação confidencial de comportamentos e práticas inadequadas no serviço público	4 - Revitalização e 5 - Reinvenção
Objetivo 7 - Líderes e gestores altamente profissionais e éticos que são capazes de implementar de forma responsável as políticas públicas e administrar recursos do Governo de forma eficiente, eficaz e transparente	2 - Racionalização; 4 - Revitalização e 5 - Reinvenção
Objetivo 8 – Gestores de Recursos Humanos capazes de liderar a mudança e implementar políticas de Recursos Humanos e reformas	2 - Racionalização; 4 - Revitalização e 5 - Reinvenção
Objetivo 9 - Um quadro de compensação justo e sustentável (condições de remuneração e de emprego) interligado com outros benefícios financeiros e não-financeiros para atrair, motivar e reter uma força de trabalho competente	1 - Revisão; 2 – Racionalização e 5 - Reinvenção
Objetivo 10 - Procedimentos eficazes de desenvolvimento de recursos humanos e planeamento da força de trabalho, para garantir uma força de trabalho capacitada e hábil e prever as necessidades da força de trabalho atuais e futuras	2 - Racionalização; 3 - Reestruturação; 4 - Revitalização e 5 - Reinvenção

Objetivo 11 - Implementar um sistema justo e sustentável de Segurança Social (Pensões)	<i>1 - Revisão; 2 - Racionalização</i>
Objetivo 12 - SIGAP é acessível e agrega valor às funções e procedimentos de recursos humanos da Função Pública	<i>1 - Revisão; 2 - Racionalização; 3 - Reestruturação; 4 - Revitalização e 5 - Reinvenção</i>
Objetivo 13 – Incentivar a igualdade de acesso ao emprego e a igualdade de género, para aumentar a representação das mulheres e outros grupos minoritários na Administração Pública	<i>1 - Revisão; 2 - Racionalização; 3 - Reestruturação; 4 - Revitalização e 5 - Reinvenção</i>
Objetivo 14 - Uma força de trabalho da Função Pública que valorize a saúde ocupacional e sirva de modelo de segurança e de bom comportamento para a comunidade em geral	<i>4 - Revitalização e 5 - Reinvenção</i>
Objetivo 15 - A Comissão da Função Pública tem capacidade em todos os níveis para apoiar as Instituições na implementação do PECFP 2015-2030	<i>1 - Revisão; 3 - Reestruturação; 4 - Revitalização e 5 - Reinvenção</i>

Por sua vez, a cada um destes objetivos estão agregadas uma ou mais estratégias, como segue:

Objetivo 1 - Melhorar a qualidade da prestação de serviços, garantindo que todas as Instituições têm estruturas interligadas com o respetivo mandato e objetivos estratégicos.

- **Estratégia 1.1** - Assegurar que a prestação de serviços está alinhada com as Leis orgânicas, funções essenciais, perfis de pessoal e posições.
- **Estratégia 1.2** – Certificar-se de que o serviço público funciona com uma metodologia eficaz para avaliação do trabalho e classificação dentro da estrutura do serviço público.
- **Estratégia 1.3** - Integrar perfis de pessoal para o SIGAP para que se torne a ferramenta principal para processos de planeamento da força de trabalho, salários e vencimentos e orçamentação na Função Pública.
- **Estratégia 1.4** - *Interface* do SIGAP e *FreeBalance* (sistema de folha de cálculo de pagamento) para garantir que as posições são justificadas (análise de trabalho) e os orçamentos estão de acordo com as tabelas previstas na legislação respetiva.

Objetivo 2 - Melhorar a produtividade e prestação de serviços, proporcionando clareza para todos os funcionários públicos sobre as suas funções, descrição de funções, deveres e responsabilidades.

- Estratégia 2.1 - Assegurar que todas as Instituições são suportadas para desenvolver descrições de trabalho como parte de um sistema híbrido que combina uma abordagem com base num sistema de posições e de carreira.

Objetivo 3 - Um sistema de recrutamento, seleção e promoção que garante que todas as decisões de emprego têm por base o mérito e a equidade.

- Estratégia 3.1 - Modernizar a no que se refere ao recrutamento, seleção e processos de promoção para garantir “pessoas certas no lugar certo”.
- Estratégia 3.2 - Trazer mais rigor ao processo de Recrutamento e Seleção, garantindo que todos os membros do júri receberam formação adequada sobre como efetuar o recrutamento e seleção eficaz.
- Estratégia 3.3 - Assegurar que os cargos vagos são preenchidos o mais rápido e eficientemente possível com as pessoas "certas".

Objetivo 4 - Um sistema de gestão de desempenho que vai melhorar a produtividade e levar a melhores ligações entre o desempenho organizacional e individual

- Estratégia 4.1 - Implementar um sistema de avaliação de desempenho com base em resultados, interligado com a descrição de funções e/ou planos de trabalho.
- Estratégia 4.2 - Assegurar que existe um sistema para gerir quaisquer funcionários que recebem uma classificação de desempenho insatisfatória.
- Estratégia 4.3 - Desenvolver e implementar um sistema de recompensas nacional para reconhecer um desempenho excelente e incentivar uma cultura de alto desempenho na Função Pública.

Objetivo 5 - Uma força de trabalho profissional e ética, empenhada em oferecer uma prestação de serviços de alta qualidade

- Estratégia 5.1 – Certificar-se que o sistema de disciplina é eficiente e são aplicadas consequências fortes para as infrações ao Código de Ética e outros comportamentos inaceitáveis no serviço público.
- Estratégia 5.2 - Assegurar que todos os funcionários estejam conscientes das suas obrigações profissionais e padrões de comportamento exigidos.

Objetivo 6 - Um sistema de reclamações e queixas que incentiva a comunicação confidencial de comportamentos e práticas inadequadas no serviço público

- Estratégia 6.1 - Assegurar que todos os funcionários públicos estão equipados com um mecanismo apropriado para relatar preocupações genuínas e queixas sem medo de represálias.

Objetivo 7 - Líderes e gestores altamente profissionais e éticos que são capazes de implementar de forma responsável as políticas públicas e administrar recursos do Governo de forma eficiente, eficaz e transparente

- Estratégia 7.1 - Desenvolver um padrão de competências genéricas para a Função Pública.

Objetivo 8 – Gestores de Recursos Humanos capazes de liderar a mudança e implementar políticas de Recursos Humanos e reformas

- Estratégia 8.1 - Desenvolver um padrão de competências genéricas de Recursos Humanos para o serviço público.

Objetivo 9 - Um quadro de compensação justo e sustentável (condições de remuneração e de emprego) interligado com outros benefícios financeiros e não-financeiros para atrair, motivar e reter uma força de trabalho competente

- Estratégia 9.1 - Rever o enquadramento existente sobre remuneração (estabelecido no Regime Geral de Carreira e Regimes Especiais) e fornecer ao Governo, opções que sejam justas para todas as categorias de funcionários públicos e acessível para o Estado.
- Estratégia 9.2 -Um sistema de avaliação e classificação de todos os cargos dentro da estrutura de remuneração do serviço público.
- Estratégia 9.3 - Um quadro de emprego (regimes de carreira) que é justo e equitativo para todas as categorias de funcionários públicos.
- Estratégia 9.4 - Estabelecer um mecanismo de revisão periódica dos salários para garantir uma remuneração justa para todos os funcionários públicos e que seja acessível para o Governo.

Objetivo 10- Procedimentos eficazes de desenvolvimento de recursos humanos e planeamento da força de trabalho, para garantir uma força de trabalho capacitada e hábil e prever as necessidades da força de trabalho atuais e futuras

- Estratégia 10.1 - Um plano de força de trabalho da Função Pública que se concentra no desenvolvimento humano e é integrado com outras estratégias do Governo, tais como descentralização, bolsas de estudo e programas de pós-graduação.
- Estratégia 10.2 - Cada Instituição deve ter um Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos que se concentra no desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de capacidades.
- Estratégia 10.3 - Empreender uma revisão completa e abrangente do programa de bolsas para melhorar a integridade e as críticas ligações com outras estratégias de recursos humanos, tais como o planeamento da força de trabalho.

- Estratégia 10.4 - Uma abordagem organizada e bem planeada para gerir os graduados após a conclusão de estudos.
- Estratégia 10.5 - Promover o crescimento do emprego do setor privado para reduzir a dependência de serviço público como único empregador em Timor-Leste.

Objetivo 11 - Implementar um sistema justo e sustentável de Segurança Social (Pensões)

- Estratégia 11.1 - Trabalhar como parte de uma equipa do Governo para o desenvolvimento e implementação de um regime nacional de pensões.
- Estratégia 11.2 - Implementar uma idade de reforma compulsória para garantir oportunidades de emprego sustentáveis.

Objetivo 12 - SIGAP é acessível e agrega valor às funções e procedimentos de recursos humanos da Função Pública.

- Estratégia 12.1 - Assegurar que todos as Instituições Públicas têm acesso ao SIGAP nos seus Departamentos ou Direções Nacionais de Recursos Humanos e que estão a utilizá-lo para melhorar os procedimentos de gestão de recursos humanos.
- Estratégia 12.2 - Realizar mapeamento de procedimentos e processos de gestão para alinhar o SIGAP com as funções e procedimentos de Gestão de Recursos Humanos.

DESCRITIVO - Objetivo 12: SIGAP é acessível e agrega valor às funções e procedimentos de recursos humanos da Função Pública.

Um serviço público com elevado desempenho e qualidade é fundamental para o sucesso nacional e este desempenho é de crucial importância para o Governo no que se refere à prestação de serviços e gestão dos bens públicos.

É inevitável, uma adaptação do setor público às realidades com que se depara nos próximos anos. As novas realidades, passam pela evolução das tecnologias de informação, crescimento do volume de informações, aumento populacional e globalização. É portanto necessário estar atento à necessidade de transformação de culturas e modernização das práticas administrativas e só assim poderemos ter Instituições flexíveis e modernas.

A abertura das Instituições à participação do público, no âmbito das políticas de boa governação, mais concretamente no que diz respeito à transparência, exige um ambiente laboral onde os funcionários se sintam confiantes, envolvidos e capacitados para o desempenho das suas funções.

“O Governo está determinado em garantir uma melhor comunicação com os cidadãos timorenses, especialmente aqueles que residem em áreas remotas e possam não ter acesso a informações actualizadas e úteis ao seu próprio desenvolvimento.

O Governo pretende estabelecer parcerias onde todos têm uma participação mais activa, responsável e interessada, naquilo que é conhecido como auditoria social, em que os indicadores

da acção governativa analisados com maior isenção e responsabilidade, com vista a que todos participem no processo de melhor prestação de serviços ao povo timorense.”²⁴³

Também as sucessivas mudanças do meio envolvente, implicam maior celeridade dos serviços com a necessária racionalização da partilha de informação e boa gestão dos recursos financeiros, materiais e humanos, o que nos conduz à prioridade do VI Governo Constitucional relacionada com a Governação Eletrónica.

“O Governo continuará assim a colocar informações sobre Timor-Leste e sobre actividades governamentais na internet, aumentando os serviços disponíveis aos cidadãos timorenses na internet, através de uma iniciativa de “Governo electrónico”.”²⁴⁴

A antecipação das mudanças inovativas pode ser preparada apostando na formação para a utilização de novas ferramentas, na definição de estratégias e parcerias.

Um entrave à antecipação da mudança, são as restrições orçamentais pelo que o incentivo à criatividade para uma melhor prestação de serviços deve ser uma constante.

No âmbito da implementação do Programa do VI Governo Constitucional, bem como da legislação relacionada, é politicamente afirmado que os projetos de modernização administrativa devem cumprir princípios de transparência e visibilidade, capacidade de participação dos cidadãos e interligação dos serviços.

A informatização da Gestão de Recursos Humanos, que constitui o SIGAP, tem vindo a revelar uma destacada melhoria nas práticas e na implementação das políticas de gestão de recursos humanos. É hoje possível extrair dados estatísticos do SIGAP com um grau de precisão que ronda os 95%, dados estes relacionados com o total de funcionários e agentes da Administração, género, formação académica e profissional, carreiras, identidade, filiação, local e datas de nascimento, entre outros aspetos. E todos os dados podem ser trabalhados em termos da Administração Pública, por Instituição, por Direção Nacional, por Departamento, por Município, etc.

E toda esta informação de auxílio à gestão de recursos humanos, apenas à distância de um clique.

O grande desafio consiste agora em acelerar os procedimentos administrativos, que se concretiza no aumento da produtividade, e requalificar os funcionários e agentes da Administração, em termos informáticos, que constituem por si só o caminho para a modernização.

O atual foco do Governo no que diz respeito à transparência dos serviços públicos, obriga a que a Comissão da Função Pública crie novos mecanismos de transparência e celeridade nos procedimentos relacionados com os Concursos Públicos e Internos para Recrutamento e Seleção, com base nos sistemas de informação. Se isto não for feito atempadamente, corremos o risco de que os procedimentos se tornem obsoletos e não cumpram com os fins a que se destinam.

²⁴³ Programa do VI Governo Constitucional 2015-2017, p. 72

²⁴⁴ Programa do VI Governo Constitucional 2015-2017, p. 73

As competências do Estado no que respeita às tecnologias de informação passam pela necessidade de uma visão holística e estratégica e pela formação de recursos humanos em que as universidades têm um papel preponderante em todo o processo.

Para tal, a CFP define como estratégias:

- **Estratégia 12.1** - Assegurar que todas as Instituições Públicas têm acesso ao SIGAP nos seus Departamentos ou Direções Nacionais de Recursos Humanos e que estão a utilizá-lo para melhorar os procedimentos de gestão de recursos humanos.
- **Estratégia 12.2** - Realizar mapeamento de procedimentos e processos de gestão para alinhar o SIGAP com as funções e procedimentos de Gestão de Recursos Humanos.

Por forma a tornar o SIGAP acessível a todas as Instituições e aumentar a importância dos procedimentos e funções de Recursos Humanos na , vai assegurar que todas as Instituições têm acesso ao SIGAP e que realizam as atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos, através do SIGAP.

As ações previstas para que isso aconteça, passam pela criação de uma política forte para assegurar o desenvolvimento no que respeita às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), um enquadramento legal para a segurança dos dados, a realização de um diagnóstico para identificação das Instituições com ou sem acesso ao SIGAP, a realização de um diagnóstico para identificação das infraestruturas e *hardware* existentes, aconselhamento às Instituições públicas para que se previnam com orçamento adequado para utilização do SIGAP, realização de ações de formação para Administradores do sistema e para utilizadores em todas as Instituições, formação académica para programadores, monitorização contínua da utilização do SIGAP e efetuar manutenções do SIGAP para dar resposta a todas as alterações legislativas que eventualmente surjam.

Para realizar o mapeamento de procedimentos e processos de gestão para alinhar o SIGAP com as funções e procedimentos de Gestão de Recursos Humanos, irá garantir que todos os utilizadores e administradores, utilizam os Manuais e procedimentos do SIGAP.

Para tal, serão criados regulamentos para os procedimentos de utilização de dados e serão desenvolvidos Manuais para os utilizadores e administradores do SIGAP.

É também intenção da CFP garantir que os dados do SIGAP, por serem fidedignos e completos, são utilizados na realização de planeamentos e na tomada de decisão na Função Pública.

A este propósito a CFP vai garantir que todos os dirigentes e gestores de recursos humanos na utilizam os dados do SIGAP para os fins supramencionados.

Por outro lado, no que respeita à parte de execução das políticas, todas as ações relacionadas com a gestão de recursos humanos, serão feitas com recurso ao SIGAP, garantindo desta forma a transparência necessária, a eficiência, eficácia, celeridade e qualidade das ações.

Para que tal venha a acontecer sem precalços, a CFP definiu as ações consideradas necessárias, a saber: Desenvolvimento e implementação de módulos para a gestão de recursos humanos,

atualização permanente dos módulos do SIGAP que já existem, levantamento de informações relacionadas com a utilização do SIGAP por parte dos administradores e utilizadores e formação contínua para os mesmos.

Objetivo 13 – Incentivar a igualdade de acesso ao emprego e a igualdade de género, para aumentar a representação das mulheres e outros grupos minoritários na Administração Pública

- Estratégia 13.1 - Todas as Leis, políticas e diretrizes de gestão de recursos humanos, devem ser coerentes com EEO e com a abordagem de igualdade de género.
- Estratégia 13.2 - Aumentar o número de mulheres em cargos de Direção e Chefia.

Objetivo 14 - Uma força de trabalho da que valorize a saúde ocupacional e sirva de modelo de segurança e de bom comportamento para a comunidade em geral.

- Estratégia 14.1 - Assegurar que todos os locais de trabalho do serviço público promovem a saúde e bem-estar e estão livres de discriminação, assédio e outras formas de comportamento inadequado.

Objetivo 15 - A Comissão da Função Pública tem capacidade em todos os níveis para apoiar as Instituições na implementação do PECFP 2015-2030.

- Estratégia 15.1 - Rever a estrutura da organização e garantir que todas as posições no perfil de pessoal têm descrições claras.
- Estratégia 15.2 - Melhorar o desempenho organizacional no Secretariado da Comissão da Função Pública, garantindo que a avaliação de desempenho individual e da equipa do Secretariado está ligada às descrições de funções e planos de trabalho.
- Estratégia 15.3 - Assegurar que todos os funcionários do Secretariado da Comissão da Função Pública têm oportunidades profissionais e de desenvolvimento que estejam ligados à melhoria do desempenho e desenvolvimento de carreira.
- Estratégia 15.4 - Assegurar que o ambiente físico no Secretariado da Comissão da Função Pública fornece um ambiente de trabalho seguro, que motiva a equipa e projeta uma nova imagem do Secretariado.
- Estratégia 15.5 - Assegurar que todos os recursos do Estado são geridos de forma transparente e economicamente eficiente.
- Estratégia 15.6 - Avançar para a Governação Eletrónica garantindo que os sistemas de tecnologia informática e competências estão em vigor.
- Estratégia 15.7 - Melhorar os procedimentos internos de gestão no Secretariado da Comissão da Função Pública.
- Avançar para a Governação Eletrónica garantindo que os sistemas de tecnologia informática e competências estão em vigor.

4. A Implementação do Plano Estratégico da CFP 2015-2030

A terceira etapa é a implementação do Plano Estratégico 2015-2030 da Comissão da Função Pública. É nesta etapa que a colaboração de todas as Instituições Públicas é crucial para o sucesso, visto que, se as estratégias, que surgiram como resultado de um trabalho conjunto entre todas as Instituições, não forem adequadamente implementadas, todo o trabalho terá sido feito em vão.

Para garantir que as estratégias definidas atinjam os objetivos propostos por este Plano, com uma visão para os próximos quinze anos, serão realizadas várias ações de curto prazo.

5. Monitorização e Controlo da Implementação do Plano Estratégico da CFP 2015-2030

A monitorização de um Plano Estratégico consiste no acompanhamento e avaliação da execução das estratégias e é fundamental para o seu sucesso.

A monitorização deve sempre ser realizada tendo por base os mesmos indicadores que foram utilizados aquando da elaboração do Plano Estratégico.

CAPÍTULO V

COMO VAMOS LÁ CHEGAR?

“A mentalidade pós-conflito é uma realidade coletiva que não pode ser ignorada quando uma nação sofreu tantas perdas, sentiu as realidades de injustiças passadas e viveu em situação de conflito durante várias gerações. Este legado doloroso fica muitas vezes de fora da consideração do planeamento estratégico”.

In Plano Estratégico de Desenvolvimento de Timor-Leste 2011-2030

A. A Implementação do PECFP: *Direção, Gestão, Execução, Monitorização e Avaliação*

A implementação do PECFP ao longo dos próximos quinze (15) anos, vai requerer uma atenção especial por parte dos quadros dirigentes do Secretariado da Comissão da Função Pública, uma vez que todas as Direções Nacionais estarão envolvidas na sua implementação, bem como as restantes Instituições Públicas.

Durante a implementação das estratégias, a CFP procurará administrar e superar os obstáculos e a natural resistência às mudanças, sobretudo comportamentais, requeridas.

O PECFP será sempre revisto e atualizado à medida que a sua execução for evoluindo e sempre que surjam novos factos considerados relevantes, por forma a que seja desenvolvida uma coexistência produtiva entre os novos empreendimentos estratégicos e as ações rotineiras.

As questões de capacidade de liderança, competência operacional, capacitação, formação e clima institucional favorável são os requisitos mais importantes para uma boa implementação do PECFP, isto porque a resistência às mudanças parte sempre do interior das Instituições por contradição às políticas e estruturas que facilmente podem ser modificadas. É aqui que reside o sucesso da implementação do PECFP.

Assim sendo, o PECFP será desdobrado em Planos de Ação Anual que incluam as táticas para trabalhar os detalhes por áreas e os conteúdos operacionais que consistem numa lista sistematizada e específica das ações propostas pelas táticas.

Os Planos de Ação Anual, deverão conter em relação à parte operacional, uma descrição dos procedimentos que serão adotados, bem como os objetivos e metas que se atingirão com os procedimentos, constituindo-se como os resultados esperados. A previsão das verbas necessárias,

comumente referida como previsão orçamental, os responsáveis pela execução e implementação e os prazos estabelecidos (cronograma) também fazem parte do Plano de Ação Anual.

A fase de execução dos Planos de Ação Anuais requer a existência de um processo gerador de informação por forma a que sejam conhecidos os resultados.

O período trimestral é o indicado para a monitorização dos objetivos e o Relatório Anual para a monitorização das atividades que contribuem para a realização dos objetivos definidos pela CFP.

Também a monitorização será de primordial importância e tem como base o quadro de indicadores em anexo. Em termos gerais, a monitorização compreende os seguintes elementos:

- Instrumentos, nomeadamente a monitorização dos indicadores, a informação recolhida, os procedimentos e os responsáveis;
- Momentos de revisão e reflexão que compreendem acompanhamento diário e reuniões semestrais de monitorização cujo relatório servirá de suporte para as mudanças e melhorias a efetuar;
- Monitorização do contexto envolvente que permitirá identificar atempadamente as tendências que podem afetar a realização do PECFP.

Por fim a avaliação irá permitir retificações anuais e para isso foram definidos previamente parâmetros e indicadores, para que a avaliação possa ocorrer da melhor forma.

Um dos principais parâmetros é definido sob a perspectiva da mudança. Neste caso podem ocorrer entraves por existirem pessoas competentes colocadas em estruturas que não correspondem àquilo em que essas mesmas pessoas são competentes.

Assim, a avaliação beneficiará a implementação do PECFP de forma compatível com os objetivos definidos, procedimentos e valores e será um processo contínuo ao longo de toda a implementação do PECFP.

A base de suporte da avaliação, são também os indicadores identificados com recurso aos relatórios provenientes da monitorização. Nestes termos, a avaliação vai assentar em duas modalidades, a saber:

- **Avaliações internas:** estas avaliações realizam-se anualmente com recurso aos relatórios finais de cada Direção Nacional, ao Plano de Ação Anual e aos indicadores identificados.
- **Avaliações externas:** realizam-se sempre que necessário mas regra geral e se não existir nenhuma ocorrência que o justifique, a cada cinco anos e no final da implementação do PECFP.

Pretende-se com estas avaliações identificar e corrigir estratégias e verificar o impacto decorrente da aplicação do PECFP.

Também se verificarão momentos de avaliação externa de projetos concretos resultantes dos compromissos assumidos no âmbito dos protocolos de cooperação, memorandos de entendimento e doadores.

B. Estratégias de Divulgação do PECFP

A implementação do PECFP terá um impacto em todos os serviços da Administração Pública, atingindo desta forma também os cidadãos em geral.

É portanto necessário, realizar uma campanha de divulgação do PECFP que tenha por base o objetivo de dar a conhecer o PECFP e a sua execução, a todos os quadros dirigentes, funcionários e agentes da Administração e à população em geral.

A divulgação do PECFP requer alguns cuidados especiais pelo facto de dever ser diferenciada, uma vez que se destina a públicos diferentes, a saber: Ocupantes dos cargos de Direção e Chefia, funcionários, agentes da Administração e público (utentes).

Também a fase de implementação deve ser considerada, uma vez que no início, será necessário divulgar a totalidade do PECFP e no final da implementação, fará apenas falta a divulgação que a essa fase diga respeito.

Os cidadãos em geral, deverão ser informados sobre as ações já realizadas e os resultados obtidos, por forma a que se manifeste um crescente aumento da confiança dos cidadãos nas Instituições Públicas.

C. Quadro e Sistemas de Monitorização e de Avaliação do PECFP

Uma vez aprovado o Plano Estratégico impõe-se a concretização do mesmo com a sua passagem à prática e com o assegurar da sua implementação.

A questão da implementação abarca alguma complexidade uma vez que o período de tempo para o qual o PECFP foi elaborado excede os 5 anos que constituem o período normal de vigência do mandato dos Comissários; por outro lado, a prossecução dos objetivos, políticas e planos que dão corpo ao PECFP é assegurada através do Plano de Ação Anual e dos Planos de Médio Prazo (Planos de Mandato) que se destinam a concretizar os objetivos e políticas até ao fim do mandato. A questão da prossecução dos objetivos e da articulação com os planos de carácter mais operacional, é resolvida através da criação de um sistema de monitorização e acompanhamento.

1. Plano de Médio Prazo

Com a mesma estrutura base que o PECFP, o PMP tem um grau de concretização dos seus objetivos muito mais elevado. Na prática, é um Plano para cinco. A principal característica é a obrigatoriedade da articulação detalhada com as políticas e despesas e tem como função fazer a articulação dos objetivos com os meios do PECFP, definidos a longo prazo.

Efetivamente, com horizontes tão díspares como sejam o de um ano e 15 anos, é evidente a necessidade do estabelecimento de metas intermédias, como sejam de cinco em cinco anos (PMP) e também anuais (PAA e orçamento).

2. Sistema de Monitorização e Acompanhamento

A monitorização de um Plano Estratégico consiste no acompanhamento e avaliação da execução das estratégias e é fundamental para o seu sucesso.

A monitorização deve sempre ser realizada tendo por base os mesmos indicadores que foram utilizados aquando da elaboração do Plano Estratégico.

É habitual que, apenas na altura de se proceder ao controlo é que os responsáveis descobrem desvios significativos entre o que foi planeado e o que está a ser executado. A função do controlo é exatamente essa, detetar desvios para garantir que os objetivos são atingidos, isto é, questionar-se sobre se os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos.

Entre outras atividades específicas da monitorização, indicamos:

- Definição de **padrões de desempenho** que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo;
- Monitorizar o desempenho profissional dos funcionários, procedendo a uma recolha semanal dos dados sobre o trabalho que realizaram;
- Fornecer informação de retorno aos funcionários, sobre o seu progresso e desempenho;
- Comparar os dados de desempenho com os padrões estabelecidos, por forma a identificar potenciais problemas;
- Realizar ações para corrigir os problemas encontrados.

“O que não é medido, não pode ser gerido” Kaplan e Norton (1997)

Estes autores, que foram os criadores do *Balanced Scorecard*²⁴⁵, justificam desta forma a vital importância das atividades de monitorização e controlo. Tal é tão verdade quanto sabemos que só podemos avaliar e saber com toda a certeza que atingimos os objetivos, se estivermos de posse de um indicador para mensurar os resultados.

O Sistema de Monitorização e Acompanhamento do PECFP que será criado, compreende duas estruturas fundamentais, a saber:

- Um Conselho Consultivo do Plano Estratégico (CCPE), formado por representantes das Instituições que emitirá pareceres sobre todas as questões surgidas no processo de

²⁴⁵ O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das Instituições e para tal apresenta um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

implementação do PECFP, nomeadamente as questões relacionadas à articulação do PECFP com o PMP, os PAA e o Orçamento Anual.

- O CCPE reunirá ordinariamente duas vezes por ano e, extraordinariamente, sempre que for convocado pelo Presidente da CFP.
- Um Serviço Técnico de Acompanhamento do Plano Estratégico (STAPE), formado por técnicos qualificados do Secretariado da Comissão da Função Pública que adquiriram um conhecimento aprofundado do PECFP durante a fase da sua elaboração.

O STAPE assegurará o cumprimento das seguintes funções:

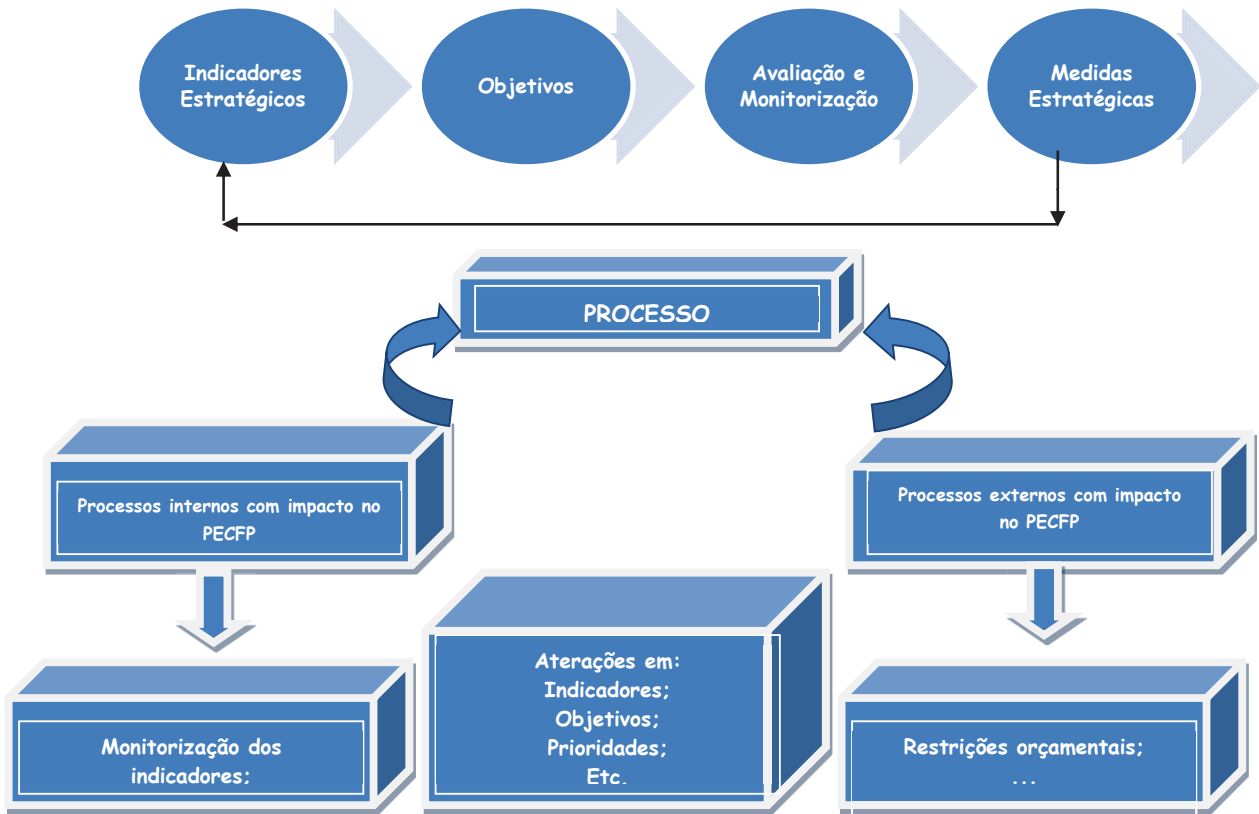
- Definição de indicadores de realização, de resultados e de impacto;
- Recolha regular de dados sobre a execução do PECFP, com base nesses indicadores;
- Apoio técnico às reuniões do CCPE e à redação dos respectivos pareceres;
- Realização dos trabalhos técnicos relacionados com o PMP, quando este instrumento de planeamento é criado.

A monitorização é realizada com base nos seguintes aspetos:

- Análise dos primeiros resultados divididos pelas áreas de atuação do PECFP.
- Redação do Relatório de Monitorização com indicação das tendências positivas ou negativas dos indicadores face às metas propostas e se as evoluções dos indicadores permitem antever a obtenção, ou não, dos objetivos.
- Elaboração de quadros comparativos com os anos anteriores para cada um dos indicadores.

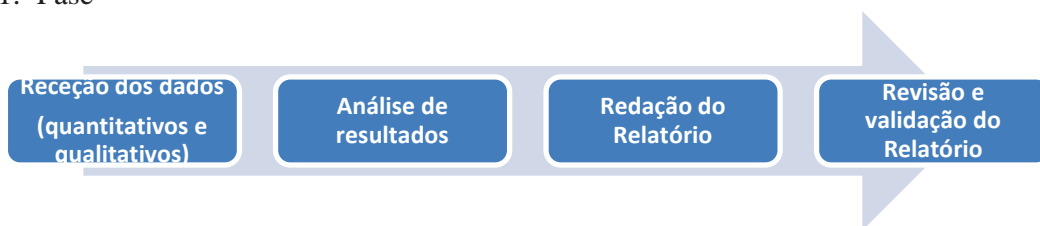
O Processo de monitorização é um processo dinâmico por forma a dar resposta aos objetivos estratégicos de curto e médio prazos. Também por este motivo, serão sempre considerados todos os diferentes fatores (internos e externos) que poderão influenciar o Plano, como sejam: A própria monitorização do PECFP, o grau de cumprimento dos indicadores e as mudanças nas ações/atividades, ou externamente possíveis restrições orçamentais. Todas estas alterações podem ter um impacto direto ou indireto nos indicadores, metas e prioridades.

Esquema 10: A Esquema de visualização, a definição da metodologia do envolvente do PECFP 2015-2030



Com vista à monitorização semestral dos objetivos e indicadores têm de ser cumpridas várias etapas que passam pela receção e análise da informação e que permitem uma gestão dinâmica e flexível. Em relação à monitorização dos PAA's (ações/atividades) será elaborado um relatório com periodicidade anual.

1.ª Fase



2.ª Fase

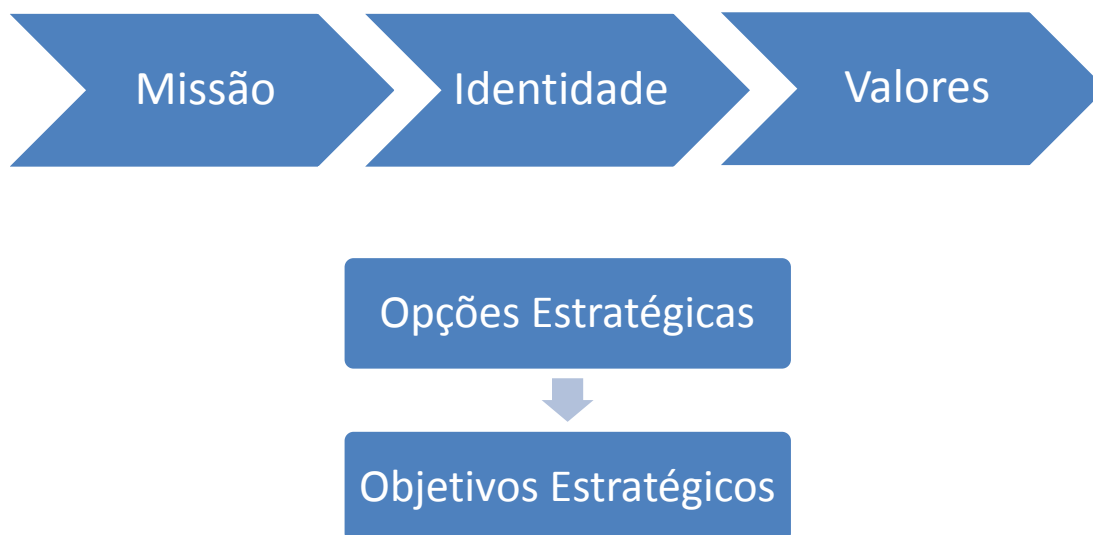
Relatório Semestral:

- Objetivos;
- Indicadores;
- Ações/Atividades.

Com recurso a um software (igual ou semelhante ao Pentaho²⁴⁶, por exemplo) será construída uma enquadramento para suporte de base para os dados com a seguinte estrutura:

- Indicadores – para visualização dos resultados, em tabelas com valores numéricos e percentuais e em gráfico, dos indicadores obtidos e validados até à data de termo para análise. Também poderão ser observados valores globais e por Direção Nacional.
- Dados de suporte – Contendo todos os valores de suporte para cálculo dos indicadores.
- Projeções – Onde são disponibilizados os valores de suporte aos cálculos dos indicadores, o gráfico da evolução global para cada um dos indicadores e o gráfico da evolução do indicador por Direção Nacional.
- Glossário – Onde constam as métricas e as informações para os cálculos.

Para tal, será sempre necessário ter em consideração os seguintes aspetos:



²⁴⁶ <http://www.pentaho.com/>

Prevedemos que a implementação do PECFP venha a ter um forte impacto em toda a Administração Pública (central e local), bem como nos utentes. Por esta razão, a implementação do PECFP requer o envolvimento de todas as instituições, dos seus dirigentes, dos funcionários e agentes da Administração e dos utentes.

3. Competências dos Dirigentes do Setor Público do Futuro

“O estabelecimento da Comissão da Função Pública oferece, a Timor-Leste, um órgão com o mandato de impulsionar a mudança na Função Pública. A Comissão está em boa posição para promover a mudança cultural, a fim de melhorar a liderança no setor público, encorajar o reconhecimento da natureza única da Função Pública, o profissionalismo e capacidade de resposta de que necessita.”

In Plano Estratégico de Desenvolvimento de Timor-Leste 2011-2030

4. Valores, Qualidades Essenciais e Questões Culturais

Um serviço público com elevado desempenho e qualidade é fundamental para o sucesso nacional e este desempenho é de crucial importância para o Governo no que se refere à prestação de serviços e gestão dos bens públicos.

Será inevitável, uma adaptação do setor público às realidades com que se depara nos próximos anos. As novas realidades, passam pela evolução das tecnologias de informação, crescimento do volume de informações, aumento populacional e globalização. É portanto necessário estar atento à necessidade de transformação de culturas e modernização das práticas administrativas e só assim poderemos ter Instituições flexíveis e modernas.

A abertura das Instituições à participação do público, no âmbito das políticas de boa governação, mais concretamente no que diz respeito à transparência, exige um ambiente laboral onde os funcionários se sintam confiantes, envolvidos e capacitados para o desempenho das suas funções.

“O Governo está determinado em garantir uma melhor comunicação com os cidadãos timorenses, especialmente aqueles que residem em áreas remotas e possam não ter acesso a informações actualizadas e úteis ao seu próprio desenvolvimento.

O Governo pretende estabelecer parcerias onde todos têm uma participação mais activa, responsável e interessada, naquilo que é conhecido como auditoria social, em que os indicadores da acção governativa analisados com maior isenção e responsabilidade, com vista a que todos participem no processo de melhor prestação de serviços ao povo timorense.”²⁴⁷

²⁴⁷ Programa do VI Governo Constitucional 2015-2017, p. 72

Também as sucessivas mudanças do meio envolvente, implicam maior celeridade dos serviços com a necessária racionalização da partilha de informação e boa gestão dos recursos financeiros, materiais e humanos, o que nos conduz à prioridade do VI Governo Constitucional relacionada com a Governação Eletrónica.

“O Governo continuará assim a colocar informações sobre Timor-Leste e sobre actividades governamentais na internet, aumentando os serviços disponíveis aos cidadãos timorenses na internet, através de uma iniciativa de “Governo electrónico”.”²⁴⁸

A antecipação das mudanças inovativas pode ser preparada apostando na formação para a utilização de novas ferramentas, na definição de estratégias e parcerias.

Um entrave à antecipação da mudança, são as restrições orçamentais pelo que o incentivo à criatividade para uma melhor prestação de serviços deve ser uma constante.

O ambiente envolvente da Administração Pública, em constante mutação, implica a redefinição das competências e dos perfis de liderança, ou seja, é preciso garantir que os líderes do setor público estão capacitados para enfrentar as necessidades resultantes da mudança e tal pode ser conseguido com a partilha dos valores e métodos de trabalho do serviço público com o setor privado.

Têm surgido indicações de novas competências que serão necessárias aos líderes, contudo, as tradicionais qualidades da liderança manter-se-ão presentes. Estudos indicam que os líderes da Administração Pública do futuro terão as seguintes qualidades: capacidade de resistência, humildade e coragem. Também se destacarão como consultores, gerentes, inovadores e colaboradores, sem esquecer os atributos inatos e as competências adquiridas. É aceite unanimemente que os novos líderes ou líderes da mudança deverão possuir as características de que apresentamos um resumo como segue:

Compreende a complexidade, possui amplos conhecimentos, tem um pensamento rápido, é um comunicador nato, tem uma mente curiosa e um pensamento criativo, considera que a mudança é possível, sabe como vender uma ideia, sabe gerir várias prioridades, é um bom negociador, sabe filtrar a informação relevante, dá conselhos honestos, é íntegro, entusiasta e autêntico, tem um papel ativo na gestão dos recursos da Instituição, lidera pelo exemplo, tem uma atitude positiva, é motivador, persuasivo, diplomata, destemido, procura oportunidades para antecipar as mudanças tecnológicas, compreende os riscos, adapta-se facilmente às alterações, dirige os resultados, abraça a inovação, continua a aprender sobre as novas tecnologias e sabe gerir as expectativas.

Estes novos líderes reúnem em si o que há de melhor no serviço público e no privado e a existência destes líderes inicia-se no recrutamento, passa pela formação e requer uma visão holística mas centrada no aumento das capacidades dos líderes atuais e num investimento futuro que passa por atrair e desenvolver talentos de liderança.

²⁴⁸ Ibid., p. 73

Nesta era de globalização que estamos a viver, as políticas públicas exigem um leque alargado de referências. As questões económicas, ambientais e sociais não se restringem somente ao país mas são questões globais e neste sentido todas as políticas nacionais são afetadas e influenciadas pelas políticas globais, podendo inclusivamente ocorrer conflitos entre aquelas que são as preocupações internas e os interesses globais.

Um dos fatores-chave da mudança é uma Administração Pública com visão de futuro e flexível. Um outro fator é constituído pela utilização das tecnologias de informação de forma económica, como acima foi referido, que não apenas remodelam a prestação de serviços mas proporcionam uma participação democrática dos cidadãos e uma supervisão continuada por forma a garantir a transparência.

A influência por parte da globalização impõe um ritmo de mudança acelerado. O PEDN²⁴⁹ tenta dar resposta a esta necessidade quando refere “... a também irá melhorar drasticamente a sua tecnologia da informação...” e mais á frente refere ainda “Será adoptada tecnologia de informação moderna, na , para apoiar a coesão do governo e iniciativas de governo eletrónico.”

Mesmo assim, um planeamento a longo prazo constitui um desafio para todos os Governos, devido ao facto do surgimento de crises que obrigam a uma mudança rápida. Devido a esta pressão para uma reação rápida, a boa governação exige uma Administração Pública ágil e com capacidade de facilmente aplicar os seus recursos humanos, materiais e financeiros para responder a uma rápida evolução dos acontecimentos.

Apesar dos riscos inerentes à segurança e privacidade dos dados, as tecnologias de informação fornecem as ferramentas necessárias de apoio a um Governo moderno e inovado.

É importante que se crie uma cultura de colaboração entre os servidores públicos, pois tal é fundamental para a produtividade e a inovação. Verificamos hoje uma demanda pelos melhores talentos, para dotar a Administração Pública de quadros capacitados que possam fazer a diferença. A Administração Pública, em resposta a esta necessidade, tem vindo a capacitar os seus funcionários a todos os níveis não só no que respeita à formação académica mas também à formação profissional.

5. Resistência à Mudança: O Serviço Público do Futuro

A de Timor-Leste será sempre e à semelhança do que acontece nos outros países, influenciada pela taxa de natalidade do país, que tem uma população maioritariamente jovem e uma das mais elevadas taxas de natalidade do mundo.

Se o Estado não fosse o empregador com mais peso, poderíamos considerar o excesso de população ativa (público e privado), mas tal não acontece, pelo que, a média etária dos funcionários e agentes da Administração registada em dezembro de 2015, tem tendência a baixar à medida que o tempo

²⁴⁹ Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional 2011 a 2030

for passando. Nos últimos recrutamentos efetuados, verifica-se uma média etária dos candidatos cada vez mais baixa por oposição às habilitações académicas que são cada vez mais elevadas.

Os Governos são assim forçados a fazer mais com menos recursos e por isso dão prioridade à produtividade, eficiência, economia e eficácia. Gerir as relações políticas e as pressões de responsabilização é um equilíbrio delicado para os serviços públicos.

A imagem de um setor público lento, ineficaz, aumentado ainda teima em persistir apesar da Administração Pública de Timor-Leste ter menos de duas décadas de existência. Esta visão tão negativa enfraquece o recrutamento de quadros talentosos.

O problemas enfrentados pelo setor público parecem estar e querer ficar, mas temos vindo a constatar uma vontade de adaptação no sentido de que os serviços públicos permaneçam relevantes e eficazes e para tal, apesar da resistência à mudança, o que atraza o processo, os serviços públicos em todo o território nacional precisam de transformar a sua cultura e modernizar as suas práticas, para que se possam tornar instituições com serviços eficientes e eficazes.

A experiência tem vindo a mostrar-nos que as instituições que se transformaram em instituições abertas ao público, que trabalham em rede, que colaboram entre si e que têm um ambiente de trabalho de respeito pelas pessoas, inspirador, onde todos os funcionários se sentem envolvidos e capacitados independentemente do cargo ou antiguidade, são as mais bem sucedidas em termos de eficiência e eficácia dos serviços.

As tendências emergentes e a crescente complexidade exigem cada vez mais dos dirigentes uma atitude pró-ativa e agiliade na gestão das transformações. Vários processos, tais como, a partilha de informações, a tomada de decisão e a racionalização de recursos, podem ajudar a melhorar a agilidade no setor público. Por seu lado, as instituições devem permitir a criatividade e a inteligentes gestão de riscos por forma a desenvolver novas e melhores formas de prestação de serviços aos cidadãos.

Apesar de ainda desconhecemos as grandes mudanças que surgirão no futuro e que afetarão os serviços públicos, estes devem ter uma visão clara e criar as condições adequadas para uma prestação de serviços ao público cada vez mais eficiente e eficaz, com forte aposta na formação profissional e académica, bem como na formação de novos líderes.

A capital humano, o mais importante em todas as instituições, constitui uma preocupação para todos os líderes, atualmente. As instituições enfrentam hoje problemas de competitividade com as empresas privadas e outras organizações não governamentais, sobretudo no que se refere às questões salariais. Por outro lado, a pressão constante para se manterem atualizados em termos das novas tecnologias e a passagem à reforma de quadros com extenso conhecimento da Função Pública, os dirigentes precisam de repensar a questão da gestão de talentos assegurando desta forma que os futuros líderes na Função Pública possuem as capacidades necessárias para atender às necessidades que acabamos de enumerar.

6. A Liderança

O elevado grau de complexidade no setor público, representa uma conjuntura especialmente desafiadora para os dirigentes (líderes).

O principal desafio consiste no facto de, no setor público ser necessária, para além da transparência e responsável utilização dos fundos públicos, a manutenção de um equilíbrio entre múltiplos interesses que se conjugam entre si para garantir uma prestação de serviços com elevados padrões de qualidade, celeridade, eficiência e eficácia.

Os líderes do setor público têm sobre si o peso da responsabilidade de garantir que o serviço público é a prioridade das instituições que têm que gerir de forma cuidadosos riscos e os fundos públicos.

Em termos das competências, os líderes políticos e os líderes funcionais (operacionais) têm na sua essência as mesmas competências mas, o líder de funções operacionais tem ainda acrescido o facto de ter de compreender ambos os contextos, sob pena de não ser um líder eficaz.

Como qualidades essenciais a um bom líder, podemos apontar as seguintes: coragem (para enfrentar os desafios), humildade (para aproveitar o valor da colaboração), persistência (para se adaptar à mudança, manter a calma e constante evolução).

Estas qualidades essenciais, engajadas com as competências necessárias²⁵⁰ para o desempenho dos cargos de Direção e Chefia, vão refletir-se numa melhor e mais célere prestação de serviços públicos.

O maior desafio consiste em criar futuros líderes do setor público com preparação para o sucesso. O sucesso consiste em o líder, através das suas funções e de um engajamento ativo, melhorar a reputação dos serviços públicos, dando oportunidade aos funcionários de trabalharem com líderes que são apaixonados pelo que fazem, sendo certo que, os que se orgulham do seu trabalho, incutem essa mesma atitude nos outros elementos da equipa.

A construção de um ambiente de trabalho atraente, passa também pela valorização dos funcionários e dos seus talentos. O envolvimento e capacitação dos funcionários, apoia a inovação e aumenta a produtividade, o que se virá a refletir de forma positiva numa maior confiança por parte dos utentes.

A construção de um serviço público com elevado desempenho, exige que se façam investimentos contínuos nas tecnologias de comunicação e informação (TIC), nas práticas administrativas e nas pessoas, maximizando desta forma os talentos e as oportunidades.

²⁵⁰ Vêr “Padrão de competências para os cargos de Direção e Chefia”, uma publicação da Comissão da Função Pública

ANEXUS

ROTEIRO E REFERÊNCIAS DOS RESULTADOS ESPERADOS DO PLANO ESTRATÉGICO DA COMISSÃO DA FUNÇÃO PÚBLICA

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030										
Orgânica das Instituições são claras na Função e desempenho.	SIGAP é ajustado, acessível e ligado com o sistema de pagamentos, como mecanismo de gestão da Função Pública.	Governança Eletrônica é iniciada na Função Pública.	Função Pública possui plano de força de trabalho viável e com base nas necessidades de cada Instituição, incluindo a descentralização, urbanização, e inserção regional e global.	Remuneração dos funcionários e agentes da Administração, são ajustadas dentro das necessidades e sustentabilidade financeira do Estado.	Melhoramento da capacidade na força de trabalho da Função Pública, através da capacitação profissional e formação acadêmica, exigindo de acordo com padrão de competências estipulado (funcionais e pessoais).	Política e enquadramento legal para abordagem de gênero e grupos de minorias na Função Pública redigidos, aprovados e implementados.	Regime Contributivo Segurança Social foi introduzido, e os Funcionários e agentes da Administração, têm direito e acesso à segurança social	Funcionários e agentes da Administração, entendem o previsto no Código de Ética da Função Pública.	Distinções e prémios da Função Pública atribuídos anualmente.	Política e enquadramento legal dos regimes de carreiras gerais, especiais e outros, harmonizadas, aprovadas e implementadas.	Condições para um ambiente de trabalho saudável, seguro com recursos apropriados, livre de discriminação, assédio, e outras formas de comportamento inadequado esta-belecidas.	Política e enquadramento legal de funções de gestão de recursos humanos na Função Pública orientada por mérito, ajustado e implementado.	Todas as Instituições executam os mandatos em conformidade com o Plano do Governo e o PEDN.	SIGAP é um sistema eletrónico absolutamente integrado, confiável, e sustentável na gestão de recursos humanos da Função Pública.	A maioria dos sistemas e processos da gestão de recursos humanos na Função Pública é executada eletronicamente (Governança eletrónica)	Função Pública possui uma força de trabalho alinhada com os objetivos do Plano do Governo e PEDN (2011-2030).	Remuneração dos funcionários e agentes da Administração, são ajustadas.	Melhoramento contínuo da capacidade na força de trabalho da Função Pública é demonstrada na produtividade de serviços e atendimento ao público e alcance dos objetivos do PEDN (2011-2030).	Evolução positiva e contínua de aumento significativo de mulheres e grupos de minorias na força de trabalho, nos cargos de direção e chefia.	Os funcionários e agentes da Administração que atingem o limite de idade com direito e acesso à segurança social é assegurada a sua sustentabilidade.	Funcionários e agentes da Administração, vivem a cultura de desempenho em conformidade com o Código de Ética da Função Pública.	Funcionários e agentes da Administração são motivados no desempenho para uma melhor produtividade no trabalho para obtenção de distinções e prémios atribuídos anualmente.	Regimes de Carreiras Gerais, Especiais e outros, juntam condições de forma que atraíam e retenham os funcionários e agentes da Administração para o melhoramento da produtividade na Função Pública.	Todos os funcionários e agentes da Administração, desempenham funções num ambiente de trabalho saudável, seguro, com recursos apropriados, livre de discriminação, assédio e outras formas de comportamento, inadequados.	Continuidade da política e enquadramento legal de funções de gestão de recursos humanos na Função Pública orientada por mérito, ajustado e implementado.

FUNÇÃO PÚBLICA QUE É EFICIENTE, EFICAZ, RESPONSÁVEL, TRANSPARENTE, PARTICIPATIVA E COM QUALIDADE DE SERVIR O POVO E A POPULAÇÃO DA RDTL

Objetivo 1: Melhorar a qualidade da prestação de serviços, garantindo que todas as Instituições têm estruturas interligadas com o respeito mandato e objetivos estratégicos.			
Visão Estruturante: Rever e desenhar quadros regulatórios, Racionalização da força de trabalho, Reinventar ou Refazer as funções da Gestão dos Recursos Humanos, Revitalizar o Sistema e Cultura de serviço e Reestruturação.			
Estratégia 1.1: Assegurar que a prestação de serviços esteja alinhada com as estruturas orgânicas, funções essenciais, perfis de pessoal e posições.			
Resultados: O atendimento ao público com qualidade, eficiência, eficácia e responsabilidade, proporcional à necessidade económica.			
Objetivo específico	Ações	Indicadores	Instituições Responsáveis
1.1.1. Todas as instituições têm as suas estruturas orgânicas que incidem nas necessidades do atendimento ao público com qualidade, eficiência, eficácia e responsabilidade.	2. CFP dá apoio às linhas Ministeriais (às instituições Públicas), através do fornecimento de recursos, guias e instrumentos apropriados e harmonizados no âmbito de criar a estrutura orgânica.	<ul style="list-style-type: none"> Número de Instituições e estruturas orgânicas que refletem necessidades para o atendimento ao público com qualidade, eficiência, eficácia e responsabilidade. % da perceção pública para a qualidade de atendimento. 	GPM, SCFP, MECAEJ e todas as Instituições Públicas
	3. CFP desenvolve regulamentos e padrões de procedimentos operacionais para que sejam utilizados nas instituições ou para criarem e estrutura orgânica de cada instituição.	<ul style="list-style-type: none"> Número PPO's e regulamentos desenvolvidos e disseminados. 	SCFP com todas as Instituições Públicas
1.1.2. Todas as posições da Função Pública baseiam-se na função de desempenho institucional.	1. CFP define as políticas e PPO's de todas as instituições para implementar a avaliação do serviço e um sistema de classificação apropriado ligado com os valores das posições individuais.	<ul style="list-style-type: none"> Número de políticas e PPO's para avaliação e classificação de serviço aprovados e implementados. 	SCFP com todas as Instituições Públicas

2015 2020 2025 2030

Estratégia 1.2: Certificar-se de que o serviço público funciona com uma metodologia efetiva sobre os procedimentos para avaliação do trabalho e classificação dentro da estrutura do serviço público.			
Objetivo específico	Ações	Indicadores	Instituições Responsáveis
1.2.1. Todas as instituições da Administração Pública têm a estrutura orgânica com base na avaliação e classificação da posição. 2015 2020 2025 2030	1. CFP define a política e metodologia da implementação dos procedimentos de avaliação e de classificação da posição.	<ul style="list-style-type: none"> Número de instituições cuja estrutura orgânica se baseia na análise funcional. 	CFP
	2. Todas as instituições implementam a metodologia de avaliação e de classificação da posição.	<ul style="list-style-type: none"> 100% implementado 	CFP com todas as Instituições Públicas
	3. Cada funcionário desempenha a sua função conforme a categoria profissional e posição que foi aprovada.	<ul style="list-style-type: none"> 100% dos funcionários desempenham as funções seguindo as descrições das tarefas. 	CFP com todas as Instituições Públicas
	4. Todas as instituições deverão definir a sua estrutura orgânica com base na análise funcional.	<ul style="list-style-type: none"> 100% definido. 	CFP com todas as Instituições Públicas
	5. Definir o mapa de pessoal em conformidade com as necessidades da força de trabalho da instituição.	<ul style="list-style-type: none"> Taxa de rotatividade, movimentação e circulação 	CFP com todas as Instituições Públicas

Estratégia 1.3: Integrar o mapa de pessoal no SIGAP para que se torne a ferramenta principal para processos de planejamento da força de trabalho, salários e vencimentos e orçamentação na Função Pública.			
Objetivo específico	Ações	Indicadores	Instituições Responsáveis
<p>1.3.1. Os dados dos funcionários, agentes da Administração e todas as posições na Função Pública foram registradas no sistema SIGAP e utilizados.</p> <p>2015 2020 2025 2030</p>	<ol style="list-style-type: none"> A CFP trabalha em conjunto com os Ministérios e Instituições Públicas para certificar que todas as posições registradas no SIGAP refletem cada posição e os números são coincidentes com a folha de pagamentos. A CFP trabalha em conjunto com os Ministérios e Instituições Públicas para certificar que o perfil de todos os funcionários está registrado no SIGAP e é utilizado segundo as necessidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de posições de cada instituição integrada no SIGAP Número de módulos do SIGAP desenvolvidos para gerir posições 100% do perfil individual dos funcionários estão completos e certos. 	<p>CFP com todas as Instituições Públicas</p> <p>CFP com todas as Instituições Públicas</p>
Estratégia 1.4 - Ligação do SIGAP ao sistema de folha de cálculo de pagamento (<i>FreeBalance</i>) para garantir que as posições estão de acordo com os valores orçamentados.			
Objetivo específico	Ações	Indicadores	Instituições Responsáveis
<p>1.4.1. Integração entre o sistema SIGAP com o sistema de Pagamentos (<i>Payroll</i>) está completamente implementada.</p> <p>2015 2020 2025 2030</p>	<ol style="list-style-type: none"> A CFP trabalha com o MdF para desenvolver a integração dos dados entre o sistema SIGAP e o sistema de Pagamentos (<i>Payroll</i>). 	<ol style="list-style-type: none"> 100% dos funcionários recebem salários mensais conforme as posições que desempenham. 	<p>SCFP, Ministério das Finanças com todas as Instituições Públicas</p>

Objetivo 2: Melhorar a produtividade e prestação de serviços, proporcionando clareza para todos os funcionários sobre a descrição de funções, tarefas e responsabilidades.							
Visão Estruturante: Revisão e desenhar quadros regulatórios, Racionalização da força de trabalho, Reinventar ou Refazer as funções da gestão dos Recursos Humanos, Revitalizar o sistema e cultura de serviço e Reestruturação.							
Estratégia 2.1: Assegurar que todas as Instituições são suportadas para desenvolver descrições de trabalho como parte de um sistema híbrido que combina uma abordagem com base num sistema de posições e de carreiras.							
Resultados: A produtividade e prestação de serviços aumenta em todas instituições públicas, e todas as instituições têm descrição de funções e realizam Serviços de acordo com a descrição de funções.							
Objetivo específico	Ações	Indicadores	Instituições Responsáveis				
2.1.1. Cada instituição tem a descrição clara e certa de serviço e tarefas de cada funcionário segundo a posição de cada um. <table border="1" data-bbox="683 1464 727 1886"> <tr><td>2015</td><td>2020</td><td>2025</td><td>2030</td></tr> </table>	2015	2020	2025	2030	<ol style="list-style-type: none"> A CFP faz o despacho para as instituições para criarem equipas de análise da descrição de serviços e tarefas de cada posição, clara e certa conforme os requisitos para a posição. A CFP desenvolve um manual e formatos para a análise de descrição de serviços, dissemina e orienta as instituições para as efetuarem. A CFP realiza a monitorização sobre a implementação da análise da descrição de serviço, implementa e faz recomendações para a melhoria contínua. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de instituições que têm relatório de análise funcional. Número de instituições que têm descrição de serviços desenvolvida e implementada para todas as posições. Número de manuais e formatos de análise de descrição de serviços aprovados e utilizados. Número de relatórios de monitorização aprovados e recomendações implementadas. 	SCFP com todas as Instituições Públicas SCFP com todas as Instituições Públicas SCFP com todas as Instituições Públicas
2015	2020	2025	2030				
2.1.2. Padrão de procedimentos operacionais sobre a análise de descrição de serviço utilizada em todas as instituições <table border="1" data-bbox="1098 1464 1142 1886"> <tr><td>2015</td><td>2022</td><td>2027</td><td>2030</td></tr> </table>	2015	2022	2027	2030	<ol style="list-style-type: none"> A CFP desenvolve e dissemina os PPO's sobre como criar a descrição de serviço de acordo com o padrão de análise das funções essenciais. A CFP realiza monitorização e controlo do recrutamento para assegurar a conformidade com as leis e regulamentos. A CFP estabelece anualmente um Comité de revisão de recrutamento para cada posição dos cargos de direção e chefia. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de instituições que seguem os PPO's para definir a descrição do serviço das funções institucionais. Número de relatórios de monitorização e controlo do recrutamento e recomendações implementadas. 4. Comité e revisão de recrutamento estabelecido e a desempenhar funções. 	SCFP com todas as Instituições Públicas SCFP com todas as Instituições Públicas SCFP com todas as Instituições Públicas
2015	2022	2027	2030				

Objetivo 3: Um sistema de recrutamento, seleção e promoção que garante que todas as decisões de emprego têm por base o mérito e a igualdade.			
Visão Estruturante: Revisão e desenhar quadros regulatórios, Racionalização da força de trabalho, Reinventar ou Refazer as funções da gestão dos Recursos Humanos, Revitalizar o sistema e cultura de serviço e Reestruturação.			
Estratégia 3.1: Modernizar a Função Pública no que se refere ao recrutamento, seleção e promoção para garantir "pessoas certas no lugar certo".			
Resultados: Boa produtividade e desempenho de atendimento ao público devido ao recrutamento com base no mérito.			
Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável
	1. A CFP efetua revisão da Lei, guião e manual sobre o sistema de recrutamento para ajustar e harmonizar com as necessidades e condições atuais.	<ul style="list-style-type: none"> Lei, guião e manual do sistema de recrutamento revisto. 	SCFP com todas as Instituições Públicas
	2. A CFP efetua disseminação da Lei, do guião e manual sobre o sistema de recrutamento para todas as instituições.	<ul style="list-style-type: none"> Número de Instituições que efetuam o recrutamento de acordo com a Lei, o guião e o manual do sistema de recrutamento. 	SCFP com todas as Instituições Públicas
	3. A CFP efetua monitorização e controlo do recrutamento para assegurar a conformidade com as leis e regulamentos.	<ul style="list-style-type: none"> Número de relatórios de monitorização e controlo do recrutamento e recomendações implementadas. 	SCFP com todas as Instituições Públicas
	4. CFP, em conjunto com todas as instituições, melhora o mecanismo para uniformizar o sistema de recrutamento, para atrair candidatos com qualidade para as vagas da Função Pública.	<ul style="list-style-type: none"> 100% do sistema de recrutamento seja transparente, Responsável, eficiente, eficaz e com base no mérito de acordo com a Lei e PPO's em vigor. 	SCFP com todas as Instituições Públicas
	5. CFP apoia as linhas ministeriais, para implementar o sistema híbrido a fim de assegurar que o processo de recrutamento e seleção estejam ligados à descrição do serviço individual de acordo com a competência profissional.	<ul style="list-style-type: none"> 100% do recrutamento para as vagas ligado com a descrição do serviço individual de acordo com a competência profissional. 	SCFP com todas as Instituições Públicas
	6. CFP trabalha em conjunto com todas as instituições para criar condições favoráveis para facilitar a mudança de mentalidades no funcionamento da Função Pública.	<ul style="list-style-type: none"> Número de instituições com condições favoráveis para o recrutamento, seleção e promoção com base no mérito, transparência, independência e imparcialidade. 	SCFP com todas as Instituições Públicas

Estratégia 3.2: Assegurar que os membros do júri receberam formação adequada sobre como efetuar o recrutamento, seleção, nomeação e promoção rigoroso de acordo com a Lei e regulamentos em vigor.			
Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável
3.2.1. Todas as posições nas instituições públicas, preenchidas por candidatos qualificados com base no mérito. 2015 2020 2025 2030	1. A CFP trabalha com o INAP para desenvolver o guião, o conteúdo das matérias, recursos e formação para capacitação dos membros do júri. 2. A CFP propõe a alteração do Decreto-Lei do recrutamento, seleção, nomeação e promoção, para estabelecer obrigatoriedade de formação e certificação dos membros do júri.	<ul style="list-style-type: none"> O Manual para o recrutamento do júri desenvolvido, aprovado e implementado. Número de membros do júri formados e certificados para o recrutamento na Função Pública. Número de membros do júri formados e certificados, registados no SCPF de acordo com a área de especialização. O Decreto-Lei do recrutamento, seleção, nomeação e promoção, alterado e em vigor. 	SCPF, INAP e todas as Instituições Públicas
Estratégia 3.3: Assegurar que todas as vagas para os cargos e direção e chefia são preenchidas rápida e eficientemente com as pessoas certas.			
Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável
3.3.1. O processo de recrutamento, seleção, nomeação e de promoção é realizado com eficiência. 2015 2020 2025 2030	1. A CFP trabalha conjuntamente com as linhas ministeriais para identificar as funções e os procedimentos de recrutamento, seleção, nomeação e promoção que podem ser delegados a cada uma das instituições. 2. A CFP efetua revisão do Decreto-Lei e PPO's sobre o recrutamento, seleção, nomeação e promoção na Função Pública. 3. A CFP cria e implementa PPO's para monitorizar e controlar o recrutamento, seleção, nomeação e promoção. 4. A CFP cria e implementa um mecanismo de monitorização e controlo do recrutamento, seleção, nomeação e promoção.	<ul style="list-style-type: none"> Número de funções delegadas a cada instituição para realizarem os seus recrutamentos, seleções, nomeações e promoções. Decreto-Lei e guião de recrutamento, seleção, nomeação e promoção revistos. Número de instituições que realizam o recrutamento, seleção, nomeação e promoção de acordo com os PPO's. Número de relatórios de monitorização e controlo do recrutamento. Número a recomendações implementadas. 100% do sistema de recrutamento, seleção, nomeação e promoção seja 	SCPF com todas as Instituições Públicas SCPF com todas as Instituições Públicas SCPF com todas as Instituições Públicas SCPF com todas as Instituições Públicas

		transparente, com base no mérito e correto, de acordo com o previsto na legislação e PPO's em vigor.				SCFP com todas as Instituições Públicas
		5. A CFP estabelece anualmente um Comitê de revisão de recrutamento para cada posição dos cargos de direção e chefia.				• Comitê e revisão de recrutamento estabelecido e a desempenhar funções.
Objetivo 4: Um sistema de gestão de desempenho que vai melhorar a produtividade e levar a melhores ligações entre o desempenho organizacional e individual.						
Visão Estruturante: Revisão e desenhar quadros regulatórios, Racionalização da força de trabalho, Reinventar ou Refazer as funções da gestão dos Recursos Humanos, Revitalizar o sistema e cultura de serviço e Reestruturação.						
Estratégia 4.1: Implementar um sistema de avaliação de desempenho com base em resultados, interligado com a descrição de funções e planos de trabalho.						
Resultado: O desempenho e os resultados individuais melhoram e contribuem para o aumento da produtividade e desempenho da Instituição.						
	Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável		
	4.1.1. A avaliação de desempenho de cada funcionário tem por base a prestação de serviço.	1. A CFP revê e moderniza o processo de avaliação de desempenho atual, interligando-o com as responsabilidades, tarefas e indicadores chave definidos de forma clara, na descrição de funções e plano de trabalho. 2. Apresentar formatos de avaliação de desempenho de acordo com as necessidades. 3. A CFP cria os PPO's para implementação da avaliação de desempenho. 4. A Comissão para as distinções e prémios utiliza o resultado da avaliação de desempenho como critério para a nomeação dos candidatos. 5. A CFP realiza a disseminação dos PPO's e do formato de avaliação de desempenho aprovados. 6. A CFP efetua monitorização e controlo da implementação da avaliação de desempenho.	• Avaliação de desempenho revista, aprovada e implementada. • Quantidade de diversidade de formatos de avaliação de desempenho aprovados e implementados. • PPO's para a implementação da avaliação de desempenho aprovados e implementados. • O resultado da avaliação de desempenho serve como um dos critérios para a atribuição de prémios e distinções na Função Pública. • Número de ações de disseminação. • Número de relatórios de monitorização e controlo, com recomendações.	CFP CFP CFP CFP CFP e Instituições Públicas CFP e todas as Instituições Públicas		
	2015	2020	2025	2030		

<p>4.1.2. A avaliação de desempenho individual do funcionário contribui para a avaliação de desempenho institucional.</p> <table border="1" data-bbox="451 1480 507 1944"> <tr> <td>2015</td> <td>2020</td> <td>2025</td> <td>2030</td> </tr> </table>	2015	2020	2025	2030	<p>1. A CFP emite um despacho para cada instituição realizar o plano da própria instituição, interligado com o plano de cada direção, departamento, seção e unidade, assim como o plano de cada funcionário.</p> <p>2. A CFP desenvolve um formato de plano institucional, com um manual de implementação, interligado com o plano de cada direção, departamento, seção e unidade, assim como o plano de cada funcionário, e dissemina e orienta as instituições na realização.</p> <p>3. A CFP realiza a monitorização e controlo da implementação dos planos institucionais, das direções, departamentos, seções e unidades bem como do plano individual de cada funcionário.</p>	<p>• Despacho emitido e implementado.</p> <p>• Formato de plano institucional e manual de implementação aprovados e utilizados.</p> <p>• Número de relatórios da monitorização e controlo.</p> <p>• 100% dos superiores hierárquicos, gestores de recursos humanos e funcionários têm conhecimento e capacidade para administrar o processo de avaliação de desempenho.</p>	<p>CFP e todas as Instituições Públicas</p> <p>CFP e todas as Instituições Públicas</p> <p>CFP e todas as Instituições Públicas</p> <p>CFP</p>
2015	2020	2025	2030				
<p>Estratégia 4.2: Assegurar que existe um sistema para gerir quaisquer funcionários que recebem uma classificação de desempenho insatisfatória.</p>							
<p>Objetivo específico</p>	<p>Ação</p>	<p>Indicadores</p>	<p>Instituição Responsável</p>				
<p>4.3.1. Todos os funcionários se esforçam no sentido de obterem um excelente</p>	<p>1. CFP trabalha com todas as instituições para o desenvolvimento da legislação, políticas e guião para apoiar na implementação do sistema de distinções e prémios.</p>	<p>• Comissão de distinções e prémios estabelecida e efetua trabalhos todos os anos.</p>	<p>SCFP, com linhas Ministeriais</p>				

desempenho, pois o Estado valoriza e aprecia o seu esforço.	2015	2020	2025	2030			
	2015				2020	2025	2030
<p>Objetivo 5: Uma força de trabalho profissional e ética, empenhada em oferecer uma prestação de serviços de alta qualidade.</p> <p>Visão Estruturante: Revisão e desenhar quadros regulatórios, Racionalização da força de trabalho, Reinventar ou Refazer as funções da gestão dos Recursos Humanos, Revitalizar o sistema e cultura de serviço e Reestruturação.</p> <p>Estratégia 5.1: Certificar-se que o sistema de disciplina é eficiente e são aplicadas consequências fortes para as infrações ao Código de Ética e outros comportamentos inaceitáveis no serviço público.</p> <p>Resultados: Satisfação do povo e população de Timor-Leste na prestação de serviços com profissionalismo e ética na Função Pública.</p>							
Objetivo específico		Ação			Indicadores		
5.1.1. Rigor na aplicação e medidas fortes para o incumprimento e violação da lei, regulamentos e procedimentos da Função Pública.		<p>1. CFP continua a rever o manual do processo disciplinar para que seja compreensivo e atualizado para assegurar o direito de recurso e de queixa, bem como um instrumento e formato próprio para administrar as irregularidades na Função Pública.</p> <p>2. Disseminar e divulgar a Lei e o Manual do processo disciplinar na Função Pública.</p>			<p>• Manual do processo disciplinar revisto e implementado.</p> <p>• Número de disseminações da Lei e do manual do processo disciplinar.</p>		
2015		2020		2025		2030	
5.1.2. Competência do processo disciplinar delegada aos Ministérios.		<p>1. CFP continua a desempenhar a função de tomar medidas para as irregularidades na Função Pública e em paralelo pode delegar algumas competências às Instituições.</p> <p>2. CFP trabalha em coordenação com as Instituições para identificar as competências do processo disciplinar que pode delegar.</p> <p>3. CFP com as Instituições desenham procedimentos para a delegação de competências do processo disciplinar.</p> <p>4. CFP continua a efetuar a monitorização e controlo das competências que foram delegadas.</p>			<p>• Número de decisões da CFP para as irregularidades na Função Pública.</p> <p>• Quantidade de competências delegadas às Instituições.</p> <p>• PPO's para a delegação de competências do processo disciplinar aprovados e implementados.</p> <p>• Número de relatórios de monitorização e controlo e recomendações sobre as competências delegadas.</p>		
2015		2020		2025		2030	
					SCFP, com linhas Ministeriais		
					SCFP, com linhas Ministeriais		
					SCFP, com linhas Ministeriais		
					SCFP, com linhas Ministeriais		
					SCFP, com linhas Ministeriais		
					SCFP, com linhas Ministeriais		

Estratégia: 5.2: Assegurar que todos os funcionários estejam conscientes das suas obrigações profissionais e padrões de comportamento exigidos.				
Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável	
5.2.1. Todos os funcionários têm um comportamento de acordo com a legislação e os procedimentos da Função Pública, em vigor.	1. A CFP trabalha em coordenação com o Instituto Nacional da Administração Pública (INAP) para desenvolver programas de formação obrigatória para os funcionários e agentes da administração sobre o Código de Ética da Função Pública. 2. A CFP realiza a monitorização e avaliação contínua da formação sobre as Leis e procedimentos da Função Pública efetuada pelo Instituto Nacional da Administração Pública (INAP).	<ul style="list-style-type: none"> Programa de formação obrigatória sobre o Código de Ética aprovado e implementado. Porcentagem da diminuição das irregularidades e processos disciplinares. 	CFP, INAP e Instituições Relevantes	
2015	2020	2025	2030	

Objetivo 6: Um sistema de reclamações que incentiva a comunicação confidencial de comportamentos e práticas inadequadas no serviço público				
Visão Estruturante: Revisão e desenhar quadros regulatórios, Racionalização da força de trabalho, Reinventar ou Refazer as funções da gestão dos Recursos Humanos, Revitalizar o sistema e cultura de serviço e Reestruturação.				
Estratégias 6.1: Assegurar que todos os funcionários públicos estão equipados com um mecanismo apropriado para relatar preocupações genuínas e reclamações sem medo de represálias.				
Resultados: Os Gestores, Supervisores e Funcionários dos Recursos Humanos das Instituições Públicas têm instrumentos e recursos apropriados para fazer processo de Reclamações.				
Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável	
6.1.1. Os recursos, as reclamações e as queixas sobre o funcionalismo público, são efetuadas através de circuitos firmes e seguros.	1. A CFP propõe legislação e regulamentos sobre o sistema de queixas, recursos e reclamações na Função Pública. 2. A CFP desenvolve um Manual para apoiar a implementação do sistema de queixas, recursos e reclamações compreensível para o utilizador.	<ul style="list-style-type: none"> Legislação e regulamentos sobre o sistema de queixas, recursos e reclamações aprovados e implementados. As Instituições Públicas e toda a sociedade apresentam queixas, recursos e reclamações sobre o funcionalismo 	CFP INAP, PDHI, IGE, CAC e Instituições Relevantes CFP INAP, PDHI, IGE, CAC e Instituições Relevantes	
2015	2020	2025	2030	

			público, de acordo com o manual em vigor.	
		3. A CFP dissemina e socializa a legislação e o manual sobre o sistema de queixas, recursos e reclamações, aos funcionários e gestores recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de disseminações da legislação e do manual sobre o sistema de queixas, recursos e reclamações. As Instituições Públicas e toda a sociedade apresentam queixas, recursos e reclamações sobre o funcionalismo público, de acordo com o manual em vigor.	CFP INAP, PDHJ, IGE, CAC e Instituições relevantes

Objetivo 7: Líderes e gestores altamente profissionais e éticos que são capazes de implementar de forma responsável as políticas públicas e administrar recursos do Governo de forma eficiente, eficaz e transparente.

Visão Estruturante: Revisão e desenhar quadros regulatórios, Racionalização da força de trabalho, Reinventar ou Refazer as funções da gestão dos Recursos Humanos, Revitalizar o sistema e cultura de serviço e Reestruturação.

Estratégia 7.1: Desenvolver um padrão de competências genéricas para a Função Pública.
Resultados: A Função Pública garante aos líderes e gestores que têm competência, profissionalismo, responsabilidade, eficácia e eficiente.

Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável
7.1.1. Detentores dos cargos de direção e chefia selecionados, recrutados, nomeados e promovidos na Função Pública, por mérito.	1. Desenvolvimento e aprovação dos vários padrões de competências na Função Pública.	<ul style="list-style-type: none"> Vários padrões de competências aprovados e implementados. 	CFP e todas as Instituições
2015 2020 2025 2030	2. Desenvolvimento do enquadramento legal e regulatório e PPO's para a implementação dos padrões de competências na Função Pública.	<ul style="list-style-type: none"> Enquadramento legal e regulatório e PPO's para a implementação dos padrões de competências na Função Pública aprovados e implementados. 	CFP e todas as Instituições
	3. Disseminação e orientação dos padrões de competências na Função Pública.	<ul style="list-style-type: none"> Número de funcionários e agentes da Administração que já frequentaram a disseminação e orientação dos padrões de competências na Função Pública. 	CFP e todas as Instituições
	4. Implementação dos padrões de competências na Função Pública.	<ul style="list-style-type: none"> A seleção, a nomeação e a promoção na Função Pública está conforme os padrões de competências. 	CFP e todas as Instituições
7.1.2. O desempenho dos detentores dos cargos de direção e chefia na Função	1. Desenvolvimento de um instrumento com base nos padrões de competências para o teste a nível de competências no	<ul style="list-style-type: none"> Instrumento com base nos padrões de competências para o teste a nível de competências no recrutamento, seleção e 	CFP e todas as Instituições

Pública, actuam segundo os padrões de competências. <table border="1"> <tr> <td>2015</td> <td>2020</td> <td>2025</td> <td>2030</td> </tr> </table>	2015	2020	2025	2030	recrutamento, seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia, bem como para a promoção na Função Pública.	nomeação para os cargos de direção e chefia, bem como para a promoção na Função Pública, aprovado e implementado.	
	2015	2020	2025	2030			
	2. A CFP em coordenação com as Instituições pertinentes planeia a realização da formação de liderança e gestão.	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de detentores de cargos de direção e chefia da Função Pública capacitados nas áreas de liderança e gestão. 	CFP, INAP e Instituições relevantes				
	3. CFP desenvolve um sistema de monitorização e controlo para a implementação da seleção e nomeação para os cargos de direção e chefia, bem como para a promoção na Função Pública, de acordo com os padrões de competências.	<ul style="list-style-type: none"> Relatório de monitorização e controlo aprovado e recomendações implementadas. 	CFP e todas as Instituições				

Objetivo 8: Gestores de Recursos Humanos capazes de liderar a mudança e implementar políticas de Recursos Humanos e reformas.

Visão Estruturante: Revisão e desenhar quadros regulatórios, Racionalização da força de trabalho, Reinventar ou Refazer as funções da gestão dos Recursos Humanos, Revitalizar o sistema e cultura de serviço e Reestruturação.

Estratégia 8.1: Desenvolver um padrão de competências genéricas de Recursos Humanos para o serviço público.

Resultados: Os Gestores dos Recursos Humanos da Função Pública têm competências, profissionalismo, responsabilidade e são eficientes e eficazes no desempenho da gestão.

Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável				
8.1.1. Os detentores dos cargos de direção e chefia da área de recursos humanos na Função Pública, são selecionados, recrutados e nomeados por mérito.	<ol style="list-style-type: none"> CFP desenvolve os padrões de competências pertinentes e adequados aos detentores dos cargos de direção e chefia da área de recursos humanos da Função Pública. Desenvolvimento do enquadramento legal e regulatório e PPO's para implementação do padrão de competência para os detentores dos cargos de direção e chefia da área de recursos humanos da Função Pública. 	<ul style="list-style-type: none"> Padrões de competências correspondentes às funções na função pública, aprovados e implementados. Enquadramento legal, regulatório e PPO's aprovados e implementados. 	CFP, SEFI com Instituições relevantes				
<table border="1"> <tr> <td>2015</td> <td>2020</td> <td>2025</td> <td>2030</td> </tr> </table>	2015	2020	2025	2030	<ol style="list-style-type: none"> A CFP orienta e dissemina os padrões de competências de recursos humanos. Implementação dos padrões de competências na Função Pública. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de orientações e disseminações dos padrões de competências. Porcentagem dos detentores dos cargos de direção e chefia da área de recursos humanos na Função Pública, que implementaram os padrões de 	CFP
2015	2020	2025	2030				

2015	2020	2025	2030		competências na gestão de recursos humanos.	
				3. Desenvolvimento de um instrumento com base nos padrões de competências para o teste a nível de competências dos detetores dos cargos de direção e chefia de recursos humanos na Função Pública.	<ul style="list-style-type: none"> O teste de competência efetuado periodicamente para os detetores dos cargos de direção e chefia de recursos humanos na Função Pública. 	CFP com Instituições relevantes
				4. A CFP em coordenação com as Instituições pertinentes planifica a realização da formação para os detetores dos cargos de direção e chefia de recursos humanos na Função Pública, sobre padrões de competências.	<ul style="list-style-type: none"> Percentagem de detetores dos cargos de direção e chefia de recursos humanos na Função Pública que aumentaram os conhecimentos na área de gestão de recursos humanos. 	CFP com Instituições relevantes
				5. A CFP efetua a monitorização e controlo da implementação dos padrões de competências de recursos humanos na Função Pública.	<ul style="list-style-type: none"> Relatório de monitorização e controlo aprovado e recomendações implementadas. 	CFP com Instituições relevantes

Objetivo 9: Um quadro de compensação justo e sustentável (condições de remuneração e de emprego) interligado com outros benefícios financeiros e não-financeiros para atrair, motivar e reter uma força de trabalho competente.

Visão Estruturante: Revisão e desenhar quadros regulatórios, Racionalização da força de trabalho, Reinventar ou Refazer as funções da gestão dos Recursos Humanos, Revitalizar o sistema e cultura de serviço e Reestruturação.

Estratégia 9.1: Rever o enquadramento existente sobre remuneração (estabelecido no Regime Geral de Carreira e Regimes Especiais) e fornecer ao Governo, opções que sejam justas para todas as categorias de funcionários públicos e acessível para o Estado.

Resultados: Os funcionários e agentes da Administração melhoram o desempenho profissional.

Objetivo específico				Ação	Indicadores	Instituição Responsável		
9.1.1.	A política remuneratória da Função Pública corresponde com as condições económicas do país.	2015	2020	2025	2030	<ol style="list-style-type: none"> A CFP realiza estudos contínuos e análises da inflação. 	<ul style="list-style-type: none"> Proposta submetida ao Conselho de Ministros Quantidade de abonos e subsídios submetidos ao Conselho de Ministros. 	CFP com Instituições relevantes
9.1.2.	Os funcionários e agentes da Administração têm poder de compra razoável.	2015	2020	2025	2030	<ol style="list-style-type: none"> A CFP propõe anualmente a revisão da remuneração da Função Pública. 	<ul style="list-style-type: none"> Proposta de remuneração submetida ao Conselho de Ministros. 	CFP com Instituições relevantes

Estratégia 9.2: Um sistema de avaliação e classificação de todos os cargos dentro da estrutura de remuneração do serviço público

Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável
<p>9.2.1. As funções hierárquicas da Função Pública são protegidas e valorizadas.</p> <p>2015 2020 2025 2030</p>	<p>1. CFP propõe revisão da legislação para os cargos de direção e chefia.</p>	<p>Legislação para os cargos de direção e chefia, submetida, aprovada e implementada.</p>	CFP
<p>9.2.2. Sistema de análise e classificação das posições na Função Pública, é justo, consistente e assegura a valorização da descrição de serviço realizado.</p> <p>2015 2020 2025 2030</p>	<p>1. CFP cria e implementa um sistema de análise e classificação das posições na Função Pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de análise e classificação das posições, aprovado e implementado. Quantidade de instituições que têm descrição das funções analisadas e classificadas. 	CFP
<p>Estratégia 9.3: Um quadro de emprego (regimes de carreira) que é justo e razoável para todas as categorias de funcionários e agentes da Administração.</p>			
Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável
<p>9.3.1. Uma política clara de enquadramento do regime de carreiras e estrutura salarial da Função Pública.</p> <p>2015 2020 2025 2030</p>	<p>1. A CFP aconselha o Governo sobre as opções de políticas e do enquadramento do regime de carreiras e estrutura salarial da Função Pública.</p> <p>2. A CFP dissemina a nova política sobre a estrutura salarial.</p> <p>3. A CFP realiza estudos contínuos e análises do sistema remuneratório e encaminha proposta ao Governo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de políticas e estruturas salariais da Função Pública aprovadas e implementadas. Número de funcionários e agentes da Administração informados sobre a nova política da estrutura salarial. 	CFP e GPM CFP, GPM com Instituições relevantes
<p>9.3.2. A Função Pública tem um sistema de pagamento que é acessível a todos os funcionários e agentes da Administração.</p> <p>2015 2020 2025 2030</p>	<p>1. A CFP coordena com as instituições relevantes para criar mecanismos de implementação da nova política aprovada pelo Governo, sobre o sistema de pagamento.</p> <p>2. A CFP prossegue os estudos sobre o sistema de pagamento salarial na Função Pública e submete a proposta de mudança do sistema de pagamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de pesquisas realizadas e de relatórios aprovados. Número de propostas remuneratórias submetidas ao Governo, aprovadas e implementadas. Um mecanismo de pagamento que é célere, eficiente, eficaz, com qualidade, responsabilidade e acessível. 	CFP, GPM com Instituições relevantes CFP, MoF, Banco Central e Instituições relevantes CFP, GPM MoF, Banco Central e

				Instituições relevantes
Estratégia 9.4: Estabelecer um mecanismo de revisão periódica dos salários para garantir uma remuneração justa para todos os funcionários E agentes da Administração e que seja acessível para o Governo.				
Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável	
9.4.1. Proposta para revisão anual do sistema salarial conforme a inflação.	1. A CFP cria uma Comissão <i>ad-hoc</i> para a revisão anual do sistema salarial da Função Pública.	• Relatório e recomendações da Comissão <i>ad-hoc</i> apresentado e aprovado.	CFP, MoF, Banco Central e Instituições relevantes	
2015 2020 2025 2030	2. CFP realiza pesquisas e estudos comparativos com outras nações, para identificar opções possíveis para Timor-Leste.	• Estudos e pesquisas realizados e os resultados são adotados como referência de opções políticas e programas de ação.	CFP, MoF, Banco Central e Instituições relevantes	
	3. CFP em conjunto com o Mdf analisa os dados e condições de pagamento, regularmente.			

Objetivo 10: Procedimentos eficazes de desenvolvimento de Recursos Humanos e planeamento da força de trabalho, para garantir uma força de trabalho capacitada e hábil e prever as necessidades da força de trabalho atuais e futuras.				
Visão Estruturante: Revisão e desenhar quadros regulatórios, Racionalização da força de trabalho, Reinventar ou Refazer as funções da gestão dos Recursos Humanos, Revitalizar o sistema e cultura de serviço e Reestruturação.				
Estratégia 10.1: Um plano de força de trabalho da Função Pública que se concentra no desenvolvimento humano e é integrado com outras estratégias do Governo, tais como descentralização, bolsas de estudo e programas de pós-graduação.				
Resultados: A Função Pública tem um plano de força de trabalho viável e com base nas necessidades de cada Instituição.				
Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável	
10.1.1. A estratégia dos recursos humanos com a previsão de um roteiro estabelecido e implementado para apoiar o processo de descentralização.	1. CFP trabalha em conjunto com outras instituições para avaliar a situação da força de trabalho para a descentralização.	• Número de avaliações realizadas e relatórios aprovados.	CFP e MAE	
2015 2020 2025 2030	2. CFP trabalha em conjunto com o Ministério da Administração Estatal para definir o enquadramento da política e da legalidade no âmbito de racionalizar a força de trabalho para a descentralização.	• O enquadramento da política e da legalidade da racionalização e da força de trabalho para a descentralização, aprovado e implementado.	CFP, MAE com linhas Ministeriais	

	3. CFP trabalha em conjunto com as instituições relevantes para o desenvolvimento da estratégia de planeamento da força de trabalho para a descentralização.	<ul style="list-style-type: none"> A estratégia do planeamento da força de trabalho na Função Pública para a descentralização, é aprovada e implementada. 	CFP, MAE com linhas Ministeriais				
10.1.2. A capacidade dos detentores de cargos de direção e chefia, para a identificação e gestão dos recursos humanos para a descentralização, aumenta. <table border="1" data-bbox="480 1480 517 1939"> <tr> <td>2015</td> <td>2020</td> <td>2025</td> <td>2030</td> </tr> </table>	2015	2020	2025	2030	1. CFP trabalha em conjunto com as instituições relevantes para identificar, desenvolver e implementar os programas de formação para os detentores de cargos de direção e chefia. 2. CFP realiza uma análise sobre o desempenho dos detentores de cargos de direção e chefia na Função Pública.	<ul style="list-style-type: none"> Número de programas aprovados e implementados para a formação dos detentores de cargos de direção e chefia, da Função Pública. Número de detentores de cargos de direção e chefia que completaram a formação de gestão de recursos humanos. Quantidade de mudanças na gestão para os detentores de cargos de direção e chefia. 	CFP, INAP e Instituições relevantes
2015	2020	2025	2030				
Estratégia 10.2 - Cada Instituição deve ter um Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos que se concentra no desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de capacidades.							
Objetivo específico		Ação	Indicadores				
10.2.1. Funcionários capacitados para preencherem a estrutura orgânica, de acordo com as necessidades identificadas e desenvolvidas. <table border="1" data-bbox="1070 1480 1107 1939"> <tr> <td>2015</td> <td>2020</td> <td>2025</td> <td>2030</td> </tr> </table>	2015	2020	2025	2030	1. CFP trabalha em conjunto com outras instituições para criar PPO's de planeamento da força de trabalho e desenvolvimento organizacional na Função Pública. 2. CFP em conjunto com cada instituição assegura que a estrutura orgânica se baseie nos PPO's em vigor. 3. CFP em conjunto com o INAP proporciona recursos, instrumentos, mecanismos, formatos e formações para apoiar cada instituição no desenvolvimento de análise das necessidades de formação, dos planos institucionais de formação na Função Pública.	<ul style="list-style-type: none"> PPO's para criar a estrutura orgânica de cada instituição, desenvolvidos, aprovados e implementados. Estruturas orgânicas criadas e revistas, com base nos PPO's em vigor. Recursos humanos, financeiros e materiais adequados são utilizados para o desenvolvimento dos planos institucionais de formação na Função Pública. Número de mecanismos e instrumentos para o desenvolvimento institucional e de capacidades na função pública, disponíveis e utilizados para a formação. 	Instituição Responsável CFP, INAP com cada Instituição CFP, INAP e Instituições relevantes CFP, INAP, FDCH e Instituições relevantes
2015	2020	2025	2030				

Estratégia 10.3: Empreender uma revisão completa e abrangente do programa de bolsas para melhorar a integridade e as críticas ligações com outras estratégias de Recursos Humanos, tais como o planeamento da força de trabalho.			
Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável
10.3.1. As Instituições Públicas têm recursos humanos capacitados para desempenhar as funções da Instituição, para atingir os resultados esperados.	<ol style="list-style-type: none"> Cada instituição realiza análise funcional relativa às necessidades para desempenho das funções e da produtividade, para atingir os objetivos e metas da Instituição. Cada instituição elabora o mapeamento da força de trabalho com o intuito de identificar as forças, fraquezas e necessidades de recursos humanos da situação atual e futura. CFP em conjunto com as instituições analisa as necessidades de formação e de desenvolvimento dos recursos humanos, incluindo as necessidades de atribuição de bolsas de estudos. A CFP, FDCH, INAP, UNTL e outras instituições relevantes realizam estudos e revisões da atribuição de bolsas de estudo. A CFP, FDCH, INAP, UNTL e outras instituições relevantes criam políticas, enquadramento legal e programas de bolsas de estudo. A CFP, FDCH, INAP, UNTL e outras instituições relevantes criam um sistema de mecanismos para a colocação dos graduados após a conclusão dos estudos. A CFP revê o manual de recursos humanos e cria PPO's para serem adotados pelas instituições para a criação de um plano de desenvolvimento de recursos humanos. A CFP efetua a monitorização e controlo em cada instituição para assegurar a conformidade na utilização dos PPO's para a criação do plano de desenvolvimento de recursos humanos. A CFP trabalha em conjunto com outras instituições para desenvolver as responsabilidades de cada instituição sobre a atribuição de bolsas de estudo. 	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura orgânica de cada Instituição depende do resultado da análise funcional. Número de Instituições que elaboram o mapeamento da força de trabalho. Número de instituições que têm plano de desenvolvimento dos recursos humanos que reflete as necessidades institucionais. Estudo realizado e revisão da atribuição de bolsas de estudo, conforme as necessidades da Função Pública. Enquadramento político, legal e o programa de bolsas de estudo aprovados e implementados. Mecanismos para colocação dos graduados, estabelecidos e implementados. Colocação dos graduados corresponde às necessidades de cada instituição. Revisão, aprovação e utilização do manual de recursos humanos. PPO's aprovados e implementados. Número de relatórios de monitorização e controlo aprovados e recomendações implementadas. Quantidade de responsabilidades de cada instituição sobre a atribuição de bolsas de estudo, desenvolvidos. 	CFP com cada Instituição CFP com cada Instituição CFP com cada Instituição CFP, FDCH, INAP, UNTL e Instituições relevantes CFP, FDCH, INAP, UNTL e Instituições relevantes CFP, FDCH, INAP, UNTL e Instituições relevantes CFP com cada Instituição CFP com cada Instituição CFP com cada Instituição
2015	2020	2025	2030

<p>10.3.2. Sistema de atribuição de bolsas de estudo, justo e razoável, para dar resposta às lacunas de formação académica e profissional, atuais e futuras.</p>	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #ffff00;">2015</td> <td style="background-color: #ffff00;">2020</td> <td style="background-color: #ffff00;">2025</td> <td style="background-color: #ffff00;">2030</td> </tr> </table>	2015	2020	2025	2030	<p>1. A CFP, FDCH, INAP e a UNTL trabalham em conjunto com outras instituições para assegurar a atribuição de bolsas de estudo para a formação académica e profissional.</p> <p>2. A CFP, FDCH, INAP, UNTL e outras instituições relevantes, realizam pesquisas para identificar potenciais fornecedores de formação, nas áreas especializadas para as necessidades das instituições.</p> <p>3. As instituições enviam os seus funcionários com bolsas de estudo, para frequentarem a formação académica e profissional, correspondente ao desenvolvimento dos recursos humanos de cada instituição.</p>	<p>Boa coordenação entre as instituições para assegurar a atribuição de bolsas de estudo.</p> <p>Quantidade de potenciais fornecedores de formação, identificados.</p> <p>Número de graduados nas diferentes áreas especializadas da Função Pública, de acordo com o plano de desenvolvimento dos recursos humanos de cada instituição. Número de recursos humanos especializados nas áreas específicas de cada instituição.</p> <p>Quantidade de perfis de qualificação académica e profissional registados no SIGAP.</p> <p>O perfil de qualificação académica e profissional de cada funcionário é registado no SIGAP após a conclusão da formação.</p> <p>Número de instituições que efetuam registos no SIGAP.</p>	<p>CFP, FDCH, INAP, UNTL e Instituições relevantes</p> <p>CFP, FDCH, INAP, UNTL e Instituições relevantes</p> <p>CFP, FDCH, INAP, UNTL e Instituições relevantes</p> <p>CFP, FDCH, INAP, UNTL e Instituições relevantes</p>					
2015	2020	2025	2030										
<p>Estratégia 10.4: Uma abordagem organizada e bem planeada para gerir os graduados após a conclusão de estudos..</p>					<p>Objetivo específico</p>		<p>10.4.1. Cada instituição Pública, coloca os recursos humanos qualificados, para desempenhar funções, conforme as qualificações académicas e profissionais que adquiriram através do investimento do programa de bolsas de estudo.</p>	<p>Ação</p>	<p>1. Cada instituição Pública, realiza estudos e análises funcionais para identificar as necessidades e desenvolvimentos dos programas de bolsas de estudo, conforme a qualificação académica e profissional relevante para o preenchimento das funções.</p>	<p>Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de análises funcionais realizadas. Número de funcionários beneficiados pelos programas de formação e bolsas de estudo. % de funções preenchidas com funcionários qualificados. 	<p>Instituição Responsável</p>	<p>Todas as Instituições</p>
<p>Objetivo específico</p>		<p>10.4.1. Cada instituição Pública, coloca os recursos humanos qualificados, para desempenhar funções, conforme as qualificações académicas e profissionais que adquiriram através do investimento do programa de bolsas de estudo.</p>	<p>Ação</p>	<p>1. Cada instituição Pública, realiza estudos e análises funcionais para identificar as necessidades e desenvolvimentos dos programas de bolsas de estudo, conforme a qualificação académica e profissional relevante para o preenchimento das funções.</p>	<p>Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de análises funcionais realizadas. Número de funcionários beneficiados pelos programas de formação e bolsas de estudo. % de funções preenchidas com funcionários qualificados. 	<p>Instituição Responsável</p>	<p>Todas as Instituições</p>					

2015	2020	2025	2030							
Estratégia 10.5: Promover o crescimento do emprego do setor privado para reduzir a dependência de serviço público como único empregador em Timor-Leste										
Objetivo específico				Ação	Indicadores	Instituição Responsável				
10.5.1.	Desenvolvimento do setor privado que proporciona oportunidades de emprego.			1. CFP aconselha o Governo e orienta as instituições públicas relevantes, para desenvolverem parcerias com as entidades do setor privado.	<ul style="list-style-type: none"> Número de aconselhamentos efetuados. Número de empregos no setor privado. Diferença salarial entre os funcionários dos setores público e privado. 	CFP, GPM e todas as Instituições relevantes				
2015	2020	2025	2030	Estratégia 10.6: Promover a Função Pública de Timor-Leste para responder à inserção regional e global.						
Objetivo específico				Ação	Indicadores	Instituição Responsável				
10.6.1.	A Função Pública de Timor-Leste tem capacidade suficiente para responder aos desafios do desenvolvimento global.			1. CFP realiza pesquisa e analisa as necessidades de formação para a inserção regional e global, incluindo as necessidades para atribuição de bolsas de estudo.	<ul style="list-style-type: none"> Número de Instituições que têm um plano de desenvolvimento de recursos humanos, que observa as necessidades institucionais para os desafios do desenvolvimento regional e global. 	CFP, MNEC e Instituições relevantes				
2015	2020	2025	2030	2. CFP, MNEC, MdF e outras instituições relevantes, criam uma política e um programa de desenvolvimento de recursos humanos para dar resposta aos desafios do desenvolvimento regional e global.	<ul style="list-style-type: none"> Política e programa de desenvolvimento de recursos humanos, aprovados e implementados. 	CFP, MNEC e Instituições relevantes				
				3. CFP, FDCH, INAP, MNEC e outras instituições relevantes realizam uma pesquisa para identificar potenciais fornecedores de formação nas áreas especializadas, que as instituições necessitam para dar resposta aos desafios do desenvolvimento regional e global.	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa realizada e número de potenciais fornecedores de formação, identificados. 	CFP, MNEC e Instituições relevantes				
				4. Instituições relevantes para o desenvolvimento regional e global, enviam bolsiros para frequentar formação académica e profissional, em áreas especializadas, de acordo com as necessidades de cada instituição. . .	<ul style="list-style-type: none"> Número de graduados nas áreas especializadas para o desenvolvimento regional e global, relativo ao plano de desenvolvimento dos recursos humanos nas instituições relevantes. 	CFP, MNEC e Instituições relevantes				

<p>10.6.2. A Função Pública tem recursos humanos capacitados para participar e realizar eventos de Administração Pública no país e nos Forums Regionais e Global.</p>	<p>2015 2020 2025 2030</p>	<p>Quantidade de recursos humanos especializados para o desenvolvimento regional e global, de acordo com a função da instituição.</p>	<p>CFP, MNEC e Instituições relevantes</p>
<p>1. CFP realiza pesquisa e analisa as necessidades de formação para a realização de eventos regionais e globais.</p>	<p>1. CFP realiza pesquisa e analisa as necessidades de formação para a realização de eventos regionais e globais.</p>	<p>• Pesquisa e análise das necessidades de formação, realizadas.</p>	<p>CFP, MNEC e Instituições relevantes</p>
<p>2. CFP, MNEC e outras instituições relevantes, criam políticas e programas de desenvolvimento de recursos humanos para responder à gestão de eventos regionais e globais.</p>	<p>2. CFP, MNEC e outras instituições relevantes, criam políticas e programas de desenvolvimento de recursos humanos para responder à gestão de eventos regionais e globais.</p>	<p>• Política e programa de desenvolvimento de recursos humanos, aprovados e implementados.</p>	<p>CFP, MNEC e Instituições relevantes</p>
<p>3. CFP, FDCH, INAP, MNEC e outras instituições relevantes realizam uma pesquisa para identificar potenciais fornecedores de formação na área de gestão de eventos regionais e globais.</p>	<p>3. CFP, FDCH, INAP, MNEC e outras instituições relevantes realizam uma pesquisa para identificar potenciais fornecedores de formação na área de gestão de eventos regionais e globais.</p>	<p>• Pesquisa realizada e número de potenciais fornecedores de formação, identificados.</p>	<p>CFP, MNEC e Instituições relevantes</p>
<p>4. As instituições relacionadas com os desenvolvimentos regional e global, enviam bolseiros para frequentar ações de formação académica e profissional, sobre gestão de eventos regionais e globais.</p>	<p>4. As instituições relacionadas com os desenvolvimentos regional e global, enviam bolseiros para frequentar ações de formação académica e profissional, sobre gestão de eventos regionais e globais.</p>	<p>• Número de graduados de áreas especializadas para a gestão de eventos regionais e globais, na Função Pública.</p> <p>• Número de recursos humanos especializados na área de gestão de eventos regionais e globais.</p>	<p>CFP, MNEC e Instituições relevantes</p>

<p>Objetivo 11: Implementar um sistema justo e sustentável de Segurança Social (Pensões)</p>			
<p>Visão Estruturante: Revisão e desenhar quadros regulatórios, Racionalização da força de trabalho, Reinventar ou Refazer as funções da gestão dos Recursos Humanos, Revitalizar o sistema e cultura de serviço e Reestruturação.</p>			
<p>Estratégia 11.1: Trabalhar como parte de uma equipa do Governo para o desenvolvimento e implementação de um regime nacional de pensões.</p>			
<p>Resultados: Regime Contributivo de Segurança Social da Função Pública, justo e sustentável.</p>			
<p>Objetivo específico</p>	<p>Ação</p>	<p>Indicadores</p>	<p>Instituição Responsável</p>
<p>11.1.1. Regime Contributivo de Segurança Social da Função Pública, justo e sustentável, criado e implementado.</p> <p>2015 2020 2025 2030</p>	<p>1. CFP integra o Grupo Trabalho Interministerial para desenvolver o Regime Contributivo de Segurança Social da Função Pública.</p>	<p>• Regime Contributivo de Segurança Social da Função Pública aprovado e implementado.</p> <p>• Regulamento do Regime Contributivo de Segurança Social da Função Pública, aprovado e implementado.</p>	<p>CFP com todas as Instituições Públicas</p>

<p>11.1.2. Regime Contributivo de Segurança Social da Função Pública é implementado, com caráter de obrigatoriedade.</p> <p>2015 2020 2025 2030</p>	<p>1. CFP efetua acordos com as instituições relevantes, para o processo de contribuição para o Regime Contributivo de Segurança Social da Função Pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de acordos efetuados. 	<p>CFP com todas as Instituições Públicas</p>
	<p>2. Plano de implementação do Regime Contributivo de Segurança Social da Função Pública, acessível a todos os funcionários e agentes da Administração.</p>	<ul style="list-style-type: none"> % de funcionários e agentes da Administração que têm conhecimento do plano. 	<p>CFP com as Instituições relevantes</p>
	<p>3. CFP mantém os dados atualizados e completos no SIGAP, para servirem no cálculo do montante da pensão a atribuir aos funcionários e agentes da Administração.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Beneficiados e beneficiários têm acesso aos dados. A base de dados dos contribuintes está atualizado e completa. 	<p>CFP com as Instituições relevantes</p>

Estratégia 11.2: Implementar uma idade de reforma compulsória para garantir oportunidades de emprego sustentáveis.				
	Objetivo específico	Ação	Indicadores	
			Instituição Responsável	
11.2.1.	<p>Os funcionários públicos com idade de reforma e tempo de serviço completo, concluem a sua atividade laboral, com dignidade e reconhecimento.</p> <p>2015 2020 2025 2030</p>	<p>1. CFP trabalha com todas as instituições para assegurar a implementação do Regime Transitório de Segurança Social.</p> <p>2. CFP em conjunto com as instituições chave, cria mecanismos eficientes para a implementação dos procedimentos previstos na legislação a fim de garantir a sustentabilidade do sistema bem como a dignidade dos pensionistas.</p> <p>3. CFP actualiza os dados dos requerentes de pensões e informa as instituições competentes para a tomada de decisão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> % de funcionários com pensões atribuídas ao abrigo do Regime Transitório de Segurança Social. O Regime Transitório de Segurança Social é substituído pelo Regime contributivo. Mecanismos de implementação dos procedimentos previstos na legislação, criados. Número de requerentes de pensões registados. Quantidades de instituições informadas. 	<p>CFP com as Instituições relevantes</p> <p>CFP com as Instituições relevantes</p> <p>CFP com as Instituições relevantes</p>

Objetivo 12: SIGAP é acessível e agrega valor às funções e procedimentos de Recursos Humanos da Função Pública.							
Visão Estruturante: Revisão e desenhar quadros regulatórios, Racionalização da força de trabalho, Reinventar ou Refazer as funções da gestão dos Recursos Humanos, Revitalizar o sistema e cultura de serviço e Reestruturação.							
Estratégia 12.1: Assegurar que todos as Instituições Públicas têm acesso ao SIGAP nos seus Departamentos ou Direções Nacionais de Recursos Humanos e que estão a utilizá-lo para melhorar os procedimentos de Gestão de Recursos Humanos.							
Resultados: Todas as instituições têm acesso e utilizam informação do SIGAP.							
Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável				
12.1.1. Todas as instituições Públicas têm infraestruturas de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) adequadas. <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="background-color: #d9ead3;">2015</td> <td style="background-color: #d9ead3;">2020</td> <td style="background-color: #d9ead3;">2025</td> <td style="background-color: #d9ead3;">2030</td> </tr> </table>	2015	2020	2025	2030	1. CFP propõe a criação de políticas fortes para assegurar o desenvolvimento das TIC. 2. CFP submete ao Conselho de Ministros a legislação referente a segurança dos dados. 3. CFP realiza um diagnóstico para identificar o acesso das instituições ao SIGAP. 4. CFP realiza um diagnóstico para identificar a existência de <i>hardware</i> em cada instituição. 5. CFP realiza aconselhamento às instituições, no âmbito de preparação do orçamento, para utilização do SIGAP. 6. CFP efetua ações de formação para os utilizadores e administradores do SIGAP, em todas as instituições. 7. CFP trabalha em conjunto com o FDCH para a atribuição de bolsas de estudo para formação académica, na área de programação informática. 8. CFP realiza a monitorização e controlo contínuo da utilização do SIGAP.	<ul style="list-style-type: none"> • Propostas apresentadas, aprovadas e implementadas. • Legislação submetida, aprovada e implementada. • Resultado do diagnóstico é submetido e aprovado. • Recomendações do diagnóstico implementadas. • Resultado do diagnóstico é submetido e aprovado. • Recomendações do diagnóstico implementadas. • Cada instituição aloca orçamento suficiente para utilização do SIGAP. • Número de ações de formação efetuadas. • Administradores do SIGAP são funcionários do SFCF. • Número de bolsas atribuídas. • Número de graduados na área de programação informática. • Número de relatórios aprovados e recomendações implementadas. 	CFP e MOPTC CFP e MOPTC CFP CFP e MOPTC CFP e todas as Instituições CFP e todas as Instituições CFP CFP
	2015	2020	2025	2030			

		9. CFP efetua manutenção periódica do SIGAP para ajustá-lo com o desenvolvimento da governação.	• Número de ajustamentos efetuados. Manutenção periódica efetuada.	CFP
		10. CFP efetua cópias de segurança dos dados com continuidade e regularidade.	• Cópias de segurança efetuadas.	CFP
Estratégia 12.2: Realizar mapeamento de procedimentos e processos de gestão para alinhar o SIGAP com as funções e procedimentos de Gestão de Recursos Humanos.				
Objetivo específico		Ação	Indicadores	Instituição Responsável
12.2.1. Utilização do Manual de procedimentos do SIGAP pelos utilizadores e administradores.	2015 2020 2025 2030	1. CFP cria regulamentos para os procedimentos de utilização dos dados. 2. CFP desenvolve manuais para os utilizadores e administradores do SIGAP.	• Regulamentos aprovados e implementados. • Manuais desenvolvidos aprovados e implementados. • Manuais revistos após alterações ao SIGAP.	CFP
12.2.2. Utilização dos dados do SIGAP para planear e tomar decisões na Função Pública.	2015 2020 2025 2030	1. Os detentores dos cargos de direção e chefia da Função Pública, utilizam os dados do SIGAP para fazer planos e tomar decisões. 2. Os dirigentes das Instituições da Função Pública, utilizam os dados do SIGAP para tomar decisões.	• Quantidade dos detentores dos cargos de direção e chefia que utilizam os dados do SIGAP. • Quantidade de dirigentes que utilizam os dados do SIGAP.	CFP
12.2.3. A Função Pública está seguir o SIGAP na Gestão dos Recursos Humanos.	2015 2020 2025 2030	1. Desenvolvimento e implementação dos módulos de gestão de RH no SIGAP. 2. Continuação da revisão e atualização dos módulos do SIGAP. 3. Continuar com o diagnóstico dos administradores e utilizadores do SIGAP. 4. Formação contínua para os administradores e utilizadores do SIGAP.	• Quantidade de módulos desenvolvidos e implementado. • Número de módulos revistos e atualizados. • Diagnóstico concluído, relatório apresentado e aprovado e recomendações implementadas. • Número de ações de formação efetuadas.	CFP CFP CFP CFP e todas as Instituições

Objetivo 13: Incentivar a igualdade de acesso ao emprego e a igualdade de género, para aumentar a representação das mulheres e outros grupos minoritários na Administração Pública			
Visão Estruturante: Revisão e desenhar quadros regulatórios, Racionalização da força de trabalho, Reinventar ou Refazer as funções da gestão dos Recursos Humanos, Revitalizar o sistema e cultura de serviço e Reestruturação.			
Estratégia 13.1: Todas as Leis, políticas e diretrizes de Gestão de Recursos Humanos, devem ser coerentes com igualdade de oportunidades de emprego e com uma abordagem de igualdade de género.			
Resultados: Não à discriminação na Função Pública.			
Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável
13.1.1. Políticas e Leis da Função Pública são consistentes na igualdade do género e igualdade de oportunidades ao emprego, para todas as pessoas. 2015 2020 2025 2030	1. Efetuar revisão da legislação, políticas e guião (manual) existentes para assegurar a igualdade do género e das minorias na Função Pública.	<ul style="list-style-type: none"> Legislação, políticas e guião, revistos. 	CFP e SEAPSEM
13.1.2. Políticas, regulamentos e legislação, que apoiem a implementação da diversidade da força de trabalho. 2015 2020 2025 2030	<ol style="list-style-type: none"> CFP identifica as prioridades dos PPO's necessários para implementar os pontos chave sobre a igualdade. CFP desenvolve e aprova no mínimo dez PPO's sobre a implementação da igualdade de oportunidades para a força de trabalho. CFP desenvolve um sistema de monitorização e avaliação em conformidade com os PPO's, políticas, regulamentos e SIGAP. CFP desenvolve ações de formação para os funcionários do SCFP sobre igualdade do género e inclusão social com benefícios para a RDTL através da força de trabalho inclusiva CFP incorpora a inclusão de pessoas com deficiência e igualdade do género, no Manual de Recursos Humanos CFP desenvolve e implementa ações de formação para os funcionários da CFP, sobre Código de Ética CFP implementa um sistema de monitorização para verificar a conformidade do quadro legal e política existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> No mínimo 10 esboços de PPO's têm aprovação da CFP. PPO's desenvolvidos e aprovados. Sistema de monitorização e avaliação, desenvolvido e implementado Número de ações de formação desenvolvidas e realizadas Através da monitorização, a CFP verifica o número de recrutamentos individuais, transferências e promoções de todas as Instituições O número de ações de formação desenvolvidas e implementadas Sistema de monitorização implementado 	CFP e SEAPSEM CFP e SAPEM CFP e SEAPSEM CFP e SEAPSEM CFP e SEAPSEM CFP e SEAPSEM CFP e SEAPSEM

	<p>8. CFP realiza ações de formação de indução para os novos funcionários através do INAP, incluindo a igualdade do género, inclusão social, deficientes e mecanismos de reclamações sobre discriminação.</p> <p>9. CFP realiza ações de formação para todos os funcionários da área de recursos humanos sobre a igualdade do género, deficientes, quadro legal e PPO's sobre a diversidade na Função Pública e procedimentos e apresentação de reclamações</p> <p>10. CFP revê o quadro legal e políticas existentes para determinar o progresso e identificar políticas adicionais e outros desafios em conformidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de funcionários de recursos humanos na Função Pública que revelam conhecimento aprofundado do quadro legal e políticas existentes • Números de ações de formação realizadas. • Quantidade de reclamações sobre discriminação recebidos • Quadro legal e políticas existentes, revistas • Número de eventos em que a diversidade foi incluída. 	CFP e SEAPSEM				
<p>13.1.3. Garantir a igualdade do género e a inclusão de pessoas com deficiência no quadro de competência de recursos humanos e também na descrição do serviço dos funcionários e agentes da Administração</p> <table border="1" data-bbox="874 1473 914 1865"> <tr> <td>2015</td> <td>2020</td> <td>2025</td> <td>2030</td> </tr> </table>	2015	2020	2025	2030	<p>1. CFP inclui a diversidade, como tópico nos eventos especiais (ex: Dia Nacional da Função Pública).</p> <p>2. CFP convida S. E.^{na} o Primeiro-Ministro para as celebrações do Dia Nacional da Função Pública para discursar sobre a diversidade na Função Pública.</p> <p>3. CFP apresenta o Relatório Anual ao Parlamento Nacional, que inclui um capítulo sobre a implementação desta estratégia, e a descrição das medidas especiais que a Função Pública utiliza para minimizar a discriminação e apoiar inclusão no recrutamento, formação e promoção da força de trabalho</p> <p>4. CFP cria um grupo de trabalho para as questões do género, no SCFP, nos termos da Resolução do Governo n.º 27/2011.</p> <p>5. CFP prevê verbas orçamentais para ações de formação e oportunidades de desenvolvimento profissional para funcionárias e funcionários deficientes.</p> <p>6. CFP participa nas reuniões de coordenação sobre o Género, organizadas pela SEM ou outras Instituições.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de eventos em que a diversidade foi incluída. • Convite efetuado anualmente. • Relatório Anual da CFP, redigido, aprovado e apresentado ao Parlamento Nacional. • Grupo de trabalho estabelecido e em funções. • Grupo de trabalho realiza reuniões trimestrais e apresenta relatórios • Atribuição anual de um prémio para a igualdade de género e inclusão. • Número de participações anuais. 	CFP e SEAPSEM
2015	2020	2025	2030				

	7. CFP prevê e aconselha sobre condições de acessibilidade na construção de novos edifícios públicos.	• Número de edifícios públicos com condições de acessibilidade • Número de reuniões efetuadas com o Ministério da Solidariedade Social, para aconselhamento	CFP e SEAPSEM
	8. CFP colabora com as agências e organizações chave (MSS e ADTL) para promover e monitorizar as medidas de acessibilidade na construção de novos edifícios públicos	• Número de relatórios de monitorização apresentados, aprovados e recomendações implementadas	CFP e SEAPSEM
	9. CFP faz a coordenação com as Instituições relevantes para apoiar a implementação da Política Nacional para a Inclusão e Promoção dos Direitos das Pessoas com Deficiências, no Plano de Ação Nacional para os deficientes	• Número de reuniões semestrais realizadas.	CFP e SEAPSEM
Estratégia 13.2: Aumentar o número de mulheres em cargos de Direção e Chefia.			
	Objetivo específico	Ação	Instituição Responsável
13.2.1. Políticas de renovação de quadros na Função Pública estabelecidos que assegurem oportunidades para as mulheres e outras minorias. 2015 2020 2025 2030	1. CFP trabalha em conjunto com outras instituições para desenvolver políticas de renovação de quadros na Função Pública.	• A política de renovação de quadros na Função Pública, desenvolvidas, aprovadas e implementadas. • Percentagem feminina que ocupa cargos de direção e chefia na Função Pública.	CFP e todas as Instituições
13.2.2. Ações de formação de liderança e gestão que consideram as necessidades especiais das mulheres e resolvem barreiras na promoção. 2015 2020 2025 2030	1. CFP trabalha em conjunto com outras instituições para assegurar o desenvolvimento e implementação das ações de formação para a liderança e gestão feminina na Função Pública.	• Percentagem feminina que frequenta as ações de formação.	CFP e todas as Instituições
13.2.3. A Função Pública tem um aumento porcentual significativo na quantidade de mulheres que ocupam cargos de direção e chefia. 2015 2020 2025 2030	1. CFP, trabalha em conjunto com as instituições relevantes, para desenvolver uma estratégia para a igualdade do género no recrutamento, renovação de quadros e promoção, na Função Pública. 2. CFP desenvolve PPO's e emite despachos sobre os dados existentes, desagregados por género.	• Estratégia desenvolvida, aprovada e implementada. • Despachos emitidos, PPO's aprovados e implementados.	CFP e todas as Instituições CFP e todas as Instituições

	<p>3. CFP mantém atualizada a base de dados sobre recrutamento, seleção, nomeação, promoção, transferências e formação profissional e académica na Função Pública, com desagregação por género.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade e percentagem feminina admitidos nos concursos de recrutamento, seleção, nomeação, promoção, transferências e formação profissional e académica na Função Pública 	CFP e todas as Instituições				
Estratégia 13.3: Promover as oportunidades de acesso à Função Pública, das pessoas com deficiências.							
Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável				
<p>13.3.1. Oportunidades de acesso à Função Pública, com base na diversidade e inclusão das pessoas com deficiências.</p> <table border="1" data-bbox="676 1487 708 1877"> <tr> <td>2015</td> <td>2020</td> <td>2025</td> <td>2030</td> </tr> </table>	2015	2020	2025	2030	<ol style="list-style-type: none"> CFP desenvolve uma estratégia para a igualdade de oportunidades para todas pessoas no recrutamento, transferências, renovação de quadros e promoção, na Função Pública. CFP apresenta o Relatório Anual ao Parlamento Nacional, que inclui um capítulo sobre a implementação desta estratégia, e a descrição das medidas especiais e mudanças verificadas, que a Função Pública utiliza para minimizar a discriminação e apoiar inclusão dos portadores de deficiência, no recrutamento, formação e promoção da força de trabalho. CFP mantém atualizados os dados no SIGAP, sobre funcionários e agentes da Administração, portadores de deficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia desenvolvida, aprovada e implementada. Quantidade e percentagem feminina com deficiências que passaram no recrutamento da Função Pública, em todas as categorias, bem como nas promoções, transferências, ações de formação e nomeação para cargos de direção e chefia Quantidade e percentagem de funcionários e agentes da Administração, portadores de deficiência 	CFP, MSS
2015	2020	2025	2030				

Objetivo 14: Uma força de trabalho da Função Pública que valorize a saúde ocupacional e sirva de modelo de segurança e de bom comportamento para a comunidade em geral.			
Visão Estruturante: Revisão e desenhar quadros regulatórios, Racionalização da força de trabalho, Reinventar ou Refazer as funções da gestão dos Recursos Humanos, Revitalizar o sistema e cultura de serviço e Reestruturação.			
Estratégia 14.1: Assegurar que todos os locais de trabalho do serviço público promovem a saúde e bem-estar e estão livres de discriminação, assédio e outras formas de comportamento inadequado.			
Resultados: Em todas as Instituições Públicas, existe um ambiente de trabalho saudável e seguro.			
Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável
14.1.1. Ambiente de trabalho na Função Pública livre de discriminação, assédio e atitudes inadequadas. 2015 2020 2025 2030	1. CFP trabalha em conjunto com todas as instituições para criar PPO's que assegurem um ambiente de trabalho livre de discriminação, assédio e atitudes inadequadas.	<ul style="list-style-type: none"> PPO's desenvolvidos, aprovados e implementados. 	CFP e todas as Instituições
	2. CFP aconselha periodicamente as instituições do Estado sobre o comportamento cívico.	<ul style="list-style-type: none"> Número de aconselhamentos realizados. 	CFP
14.1.2. As instituições públicas asseguram um local de trabalho com condições de higiene e segurança. 2015 2020 2025 2030	3. CFP efetua avaliações periódicas para verificar as mudanças do ambiente de trabalho nas instituições do Estado.	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios de avaliação redigidos, aprovados e recomendações implementadas. 	CFP e todas as Instituições
	4. CFP em conjunto com o INAP e outras instituições relevantes, preparam e realizam ações de formação sobre educação cívica.	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de ações de formação realizadas. 	CFP e todas as Instituições
	5. CFP monitoriza e controla a Função Pública, para assegurar que não haja intimidações, humilhações, ameaças ou pressões psicológicas negativas sobre os funcionários e agentes da Administração, no local de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> Número de reclamações de intimidações, humilhações, ameaças ou pressões psicológicas negativas. Relatórios de monitorização e de controlo redigidos, aprovados e recomendações implementadas. 	CFP e todas as Instituições
14.1.2. As instituições públicas asseguram um local de trabalho com condições de higiene e segurança. 2015 2020 2025 2030	1. CFP em conjunto com todas as Instituições definem e implementam padrões de higiene e segurança para o local de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> PPO's definidos, aprovados e implementados. 	CFP e todas as Instituições
	2. CFP efetua avaliações periódicas para verificar as mudanças de higiene e segurança, ocorridas nas Instituições Públicas.	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios de avaliação redigidos, aprovados e recomendações implementadas. 	CFP
	3. CFP trabalha em conjunto com as Instituições relevantes e emite orientações sobre atividades de caráter social.	<ul style="list-style-type: none"> Orientações emitidas e implementadas. 	CFP e todas as Instituições

<p>14.1.3. As instituições públicas têm condições de infraestruturas e recursos materiais adequados que favorecem o desenvolvimento dos trabalhos em condições de segurança.</p> <table border="1" data-bbox="403 1491 443 1865"> <tr> <td>2015</td> <td>2020</td> <td>2025</td> <td>2030</td> </tr> </table>	2015	2020	2025	2030	<p>1. CFP em conjunto com as instituições relevantes, definem padrões mínimos de segurança para as infraestruturas e recursos materiais.</p> <p>2. CFP efetua monitorização e controlo periódico em todas as instituições sobre a implementação dos PPO's.</p> <p>3. CFP faz avaliação periódica em todas as instituições, sobre a implementação dos PPO's, para verificar as mudanças ocorridas no ambiente físico de cada instituição pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> PPO's definidos, aprovados e implementados. Relatórios de monitorização e controlo redigidos, aprovados e recomendações implementadas. Relatórios de avaliação redigidos, aprovados e implementados, 	<p>CFP e todas as Instituições</p> <p>CFP e todas as Instituições</p> <p>CFP e todas as Instituições</p>
2015	2020	2025	2030				
<p>14.1.4. Todas as instituições públicas disfrutam de um bom ambiente de convívio social entre os funcionários e agentes da Administração e respetivas famílias.</p> <table border="1" data-bbox="783 1491 823 1865"> <tr> <td>2015</td> <td>2020</td> <td>2025</td> <td>2030</td> </tr> </table>	2015	2020	2025	2030	<p>1. CFP em trabalho conjunto com as outras instituições relevantes, emite decisões sobre necessidades de um bom ambiente de convívio social entre os funcionários e agentes da Administração e familiares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Decisões emitidas e implementadas. 	<p>CFP</p>
2015	2020	2025	2030				

<p>Objetivo 15: A Comissão da Função Pública tem capacidade em todos os níveis para apoiar as Instituições na implementação do PECFP 2015-2030</p>	
<p>Visão Estruturante: Revisão e desenhar quadros regulatórios, Racionalização da força de trabalho, Reinventar ou Refazer as funções da gestão dos Recursos Humanos, Revitalizar o sistema e cultura de serviço e Reestruturação.</p>	
<p>Estratégia 15.1: Rever a estrutura da organização e garantir que todas as posições no perfil de pessoal têm descrições claras.</p>	
<p>Resultados: A CFP tem capacidade adequada para desempenhar o seu mandato gerindo-se pela visão e valores definidos e o Secretariado da CFP tem capacidade de desempenhar funções com qualidade, eficiência, eficácia, transparência, participação e responsabilidade.</p>	
<p>Objetivo específico</p>	<p>Ação</p>
<p>Indicadores</p>	<p>Instituição Responsável</p>
<p>15.1.1. Estrutura da Instituição e mapa de pessoal, revistos de acordo com o</p>	<p>1. CFP efetua uma análise funcional para assegurar que a estrutura reflete as funções chave da instituição.</p> <ul style="list-style-type: none"> Análise funcional efetuada, aprovada e recomendações implementadas.

<p>enquadramento legal e que refletem as funções da instituição e recursos necessários para atingir os objetivos.</p> <p style="text-align: center;">2015 2020 2025 2030</p>	<p>2. CFP define claramente a descrição de funções de cada funcionário e agente da Administração.</p> <p>3. CFP realiza uma análise para identificar o pessoal consoante o perfil de cada funcionário e relacioná-lo com a função que desempenha.</p> <p>4. SCPF coloca todos os funcionários e agentes da Administração, no lugar certo, no tempo certo e no serviço adequado.</p>	<p>Todos os funcionários e agentes da Administração, do SCPF, têm descrição de funções precisas.</p> <p>Análise efetuada, relatório apresentado e aprovado.</p> <p>Todos os funcionários e agentes da Administração, do SCPF, desempenham funções consoante o perfil.</p> <p>Todos os funcionários e agentes da Administração, do SCPF, são colocados no lugar certo no tempo certo e no serviço adequado.</p>	CFP
Estratégia 15.2: Melhorar o desempenho organizacional no Secretariado da Comissão da Função Pública, garantindo que a avaliação de desempenho individual e da equipa do Secretariado está ligada às descrições de funções e planos de trabalho.			
<p>Objetivo específico</p> <p>15.2.1. Funcionários e agentes da Administração, do SCPF, têm um plano individual de trabalho alinhado com o Plano de Ação Anual da Instituição e das Direções Nacionais e com o Plano Estratégico da CFP.</p> <p style="text-align: center;">2015 2020 2025 2030</p>	<p>Ação</p> <p>1. SCPF garante que cada funcionário e agente da Administração efetua o seu trabalho seguindo o Plano Estratégico da CFP, Plano de Ação Anual da Instituição e das Direções Nacionais e Plano Individual de Trabalho.</p> <p>2. O superior hierárquico e os subordinados trabalham em conjunto, para criar um Plano Individual de Trabalho, que serve de base para a avaliação de desempenho.</p> <p>3. O superior hierárquico e os subordinados trabalham em conjunto, para realizar uma revisão semestral e proceder a correções ou ajustamentos do Plano Individual de Trabalho.</p>	<p>Indicadores</p> <p>Todos os funcionários e agente da Administração atingem os resultados estabelecidos.</p> <p>Avaliação de desempenho dos funcionários e agentes da Administração, é realizada de acordo com os objetivos definidos no Plano Individual de Trabalho.</p> <p>Revisão semestral do Plano Individual de Trabalho, realizada.</p>	Instituição Responsável
Estratégia 15.3: Assegurar que todos os funcionários do Secretariado da Comissão da Função Pública têm oportunidades profissionais e de desenvolvimento que estejam ligados à melhoria de desempenho e desenvolvimento de carreira.			
<p>Objetivo específico</p>	<p>Ação</p>	<p>Indicadores</p>	Instituição Responsável

<p>15.3.1. Funcionários e agentes da Administração que desempenham funções no SCFP, têm os conhecimentos necessários para o desempenho das mesmas.</p> <p>2015 2020 2025 2030</p>	<p>1. SCFP realiza um levantamento das necessidades de formação, dos funcionários e agentes da Administração que desempenham funções no SCFP.</p> <p>2. SCFP prepara um Plano Anual de Formação, para todos os funcionários e agentes da Administração.</p> <p>3. Beneficiários da formação, no termo da mesma, são submetidos a uma entrevista de avaliação dos conhecimentos específicos da formação frequentada, apresentam um relatório e partilham os conhecimentos adquiridos com os restantes funcionários e agentes da Administração.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Relatório do levantamento das necessidades de formação efetuado, aprovado e recomendações implementadas. Plano Anual de Formação redigido, aprovado e implementado. Entrevista de avaliação realizada e resultados considerados para a avaliação de desempenho. Número de relatórios apresentados. 	<p>CFP</p>
<p>Estratégia 15.4: Assegurar que o ambiente físico no Secretariado da Comissão da Função Pública fornece um ambiente de trabalho seguro, que motiva a equipa e projeta uma nova imagem do Secretariado.</p>			
<p>Objetivo específico</p>	<p>Ação</p>	<p>Indicadores</p>	<p>Instituição Responsável</p>
<p>15.4.1. Dirigentes, funcionários e Agentes da Administração, da CFP desempenham as funções que lhes são atribuídas, num local apropriado e com os recursos materiais necessários.</p> <p>2015 2020 2025 2030</p>	<p>1. CFP providencia instalações adequadas para que os seus membros, funcionários e Agentes da Administração, desempenhem as funções que lhes são atribuídas, num local apropriado e com os recursos materiais necessários.</p> <p>2. CFP assegura, anualmente, verbas orçamentais necessárias para a manutenção dos edifícios e equipamentos.</p> <p>3. CFP facilita espaços adequados, com equipamentos necessários para os detentores dos cargos de direção e chefia e para os restantes funcionários e agentes da Administração.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Membros da CFP, funcionários e Agentes da Administração, do SCP, desempenham funções em instalações dignas. Rubricas orçamentais contêm as verbas necessárias. Superiores hierárquicos e restantes funcionários e agentes da Administração, trabalham em espaços adequados. 	<p>CFP</p>
<p>15.4.2. Funcionários e Agentes da Administração, da CFP desempenham as funções que lhes são atribuídas com os recursos que lhes são proporcionados.</p> <p>2015 2020 2025 2030</p>	<p>1. CFP garante a segurança dos funcionários, instalações e equipamentos.</p> <p>2. Os recursos humanos têm conhecimentos e habilidades suficientes para utilizar adequadamente as instalações e os equipamentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Os funcionários, instalações e equipamentos, estão protegidos. Instalações e equipamentos, apresentam maior durabilidade e limpeza. 	<p>CFP</p>

Estratégia 15.5: Assegurar que todos os recursos do Estado são geridos de forma transparente, eficaz, eficiente e económica.				
Objetivo específico	Ação	Indicadores	A Instituição Responsável	
15.5.1. Sistema de controlo financeiro, patrimonial e de gestão de recursos humanos, transparente. 2015 2020 2025 2030	1. SCFP implementa PPO's de controlo financeiro, patrimonial e de gestão de recursos humanos 2. Inspeções e auditorias internas realizam-se periodicamente na CFP.	<ul style="list-style-type: none"> Controlo financeiro, patrimonial e de gestão de recursos humanos, efetuado. Número de relatório de inspeção e auditoria interna. Recomendações dos relatórios de inspeção e auditoria interna, implementadas. 	CFP	
	CFP garante ações de formação nas áreas de inspeção, auditoria e investigação administrativa.	Número de ações de formação frequentadas.	CFP	
15.5.2. Funções desempenhadas pelos funcionários e agentes da administração, do SCFP, contemplam as necessidades corporativas de funcionamento da CFP. 2015 2020 2025 2030	1. CFP efetua a revisão das funções dos serviços corporativos. 2. CFP redefine a estrutura orgânica para os serviços corporativos no SCFP. 3. CFP assegura um número suficiente de recursos humanos, com qualidade, para desempenhar os serviços corporativos. 4. CFP define PPO's para assegurar o desempenho dos serviços corporativos de forma eficiente, efetiva e eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> Revisão das funções dos serviços corporativos, efetuada e resultados implementados. Estrutura orgânica definida, aprovada e implementada. Número de funcionários e agentes da Administração, qualificados. PPO's definidos, aprovados e implementados. 	CFP	
Estratégia 15.6 : Avançar para a Governação Eletrónica garantindo que os sistemas de tecnologia informática e competências estão existem e estão acessíveis.				
Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável	

<p>15.6.1. CFP possui <i>hardware</i> e <i>software</i> moderno para desempenhar os serviços de gestão de Recursos Humanos e implementação da Governação Eletrônica.</p>	<p>2015 2020 2025 2030</p>	<p>1. CFP cria um plano para assegurar infraestruturas adequadas de tecnologias de informação e comunicação (TIC).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plano redigido, aprovado e implementado. Todos os funcionários e agentes da Administração utilizam equipamentos adequados. 	CFP
		<p>2. Recursos informáticos são aplicados na implementação da governação eletrónica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Página eletrónica da CFP criada, em funcionamento e atualizada. Capacidade de <i>bandwidth</i> na rede internet da CFP é suficiente. <p>Todos os funcionários e agentes da Administração, utilizam os recursos informáticos para a governação eletrónica.</p>	CFP
		<p>3. CFP desenvolve sistematicamente a página eletrónica da Instituição, para providenciar acesso à legislação relacionada com a Função Pública, concursos, relatórios e outros documentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de visitantes da página eletrónica. <p>Página eletrónica desenvolvida, atualizada, e número de contactos efetuados via página eletrónica.</p>	CFP
		<p>4. CFP contribui para a implementação da governação eletrónica, disponibilizando modelos padrão na página eletrónica da Instituição, para a interação dos utentes com a Administração Pública.</p>	<p>Modelos padrão disponibilizados na página eletrónica.</p>	CFP
		<p>5. CFP investe na preparação de recursos humanos em áreas especializadas, tais como, gestão informática, atendimento <i>on-line</i>, programação e administração de sistemas e realiza periodicamente o levantamento das necessidades de formação ou de atualização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de funcionários que receberam formação nas áreas identificadas. Relatório das necessidades de formação ou de atualização, redigido, aprovado e recomendações implementadas. <p>Identificação de potenciais fornecedores nas áreas necessárias, realizadas.</p>	CFP
		<p>6. CFP implementa uma rede telefónica fixa para comunicação interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rede telefónica fixa implementada e em funcionamento. 	CFP
		<p>7. CFP implementa um sistema de telecomunicações composto por videoconferência e teleconferência.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de telecomunicações implementado e em funcionamento. 	CFP
		<p>8. CFP em trabalho conjunto com o Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, adquire um <i>web-server</i> para uso exclusivo da Instituição.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Web-server</i> adquirido e em utilização. 	CFP, MOPTC
		<p>9. CFP moderniza o SIGAP para contribuir para a implementação da governação eletrónica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> SIGAP é atualizado com novos recursos. 	CFP

	<p>10. CFP identifica potenciais parceiros públicos e privados, na área de comunicações e estabelece protocolos de cooperação para desenvolver trabalhos conjuntos.</p> <p>11. CFP trabalha em conjunto com as Instituições relevantes, com as quais estabelece acordos para a divulgação de assuntos relacionados com a Função Pública, com recurso às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) adequadas.</p> <p>1. CFP assegura ações de formação para os funcionários e agentes da Administração na área de manutenção de <i>software</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Parceiros públicos e privados identificados. • Protocolos de cooperação estabelecidos e implementados. • Acordos estabelecidos e implementados. • Número de funcionários que frequentaram ações de formação. 	CFP				
<p>15.6.2. Infraestruturas informáticas da CFP existem, funcionam e são mantidas em bom estado de conservação.</p> <table border="1" data-bbox="651 1464 691 1877"> <tr> <td>2015</td> <td>2020</td> <td>2025</td> <td>2030</td> </tr> </table>	2015	2020	2025	2030			CFP
2015	2020	2025	2030				
A Estratégia 15.7: Melhorar os procedimentos internos de gestão no Secretariado da Comissão da Função Pública.							
Objetivo específico	Ação	Indicadores	Instituição Responsável				
<p>15.7.1. Procedimentos internos de gestão, estão de acordo com os PPO's.</p> <table border="1" data-bbox="951 1464 991 1877"> <tr> <td>2015</td> <td>2020</td> <td>2025</td> <td>2030</td> </tr> </table>	2015	2020	2025	2030	<p>1. SCFP implementa procedimentos internos de gestão interligados com o Plano Estratégico, Plano de Ação Anual, Planos de Direção e Planos Individuais, aprovados.</p> <p>2. CFP cria sistemas de monitorização e avaliação para assegurar que os relatórios mensais, trimestrais, semestrais e anuais, estão interligados com o processo de implementação do Plano Estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PPO's implementados. • Sistemas de monitorização e avaliação, criados, aprovados e implementados. • Número de relatórios de monitorização e avaliação da implementação do Plano Estratégico. • Relatórios de monitorização e avaliação da implementação do Plano Estratégico, redigidos, aprovados e recomendações implementadas. • Relatório Anual da CFP, redigido, aprovado e apresentado ao Parlamento Nacional. 	CFP
2015	2020	2025	2030				