TIMOR-LESTE
PLANO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO DAS FINANÇAS
2011 a 2030

PREFÁCIO

Estamos satisfeitos por poder publicar este Plano Estratégico para o Ministério das Finanças relativo ao período de 2011 a 2030. Desde o seu estabelecimento sob a égide da Administração das Nações Unidas em 2001, o Ministério das Finanças tem vindo rapidamente a desenvolver a sua capacidade para apoiar outras instituições estatais em Timor-Leste na gestão das finanças públicas. Num curto espaço de tempo conseguiu-se já muito a nível do desenvolvimento de muitas áreas de gestão de finanças públicas, algumas das quais são discutidas no presente documento. Ainda assim, a passagem do foco do governo da resolução de conflitos para o desenvolvimento económico acelerado e para a redução da pobreza exige que o Ministério das Finanças desvie também a sua atenção da criação de capacidades básicas para a gestão das finanças públicas, de modo a apoiar a implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento para 2011 a 2030 (PED) por parte do Governo.

Esta mudança de ênfase coloca grandes desafios ao Ministério das Finanças, uma vez que o PED está totalmente dependente de um bom desempenho por parte deste Ministério, não só a nível das suas operações atuais como também no que diz respeito a novas responsabilidades para prestar serviços em apoio ao PED. Isto representa uma mudança significativa na escada de qualificações técnicas e profissionais necessárias.

Os leitores e utilizadores deste documento verão neste Plano um panorama abrangente, bem como detalhes do que serão as novas exigências e prazos para as mesmas.

Em face destes novos desafios, a liderança do Ministério a todos os níveis, com apoio de diversos assessores e no seguimento de consultas alargadas, trabalhou em conjunto para preparar este plano que visa esclarecer o que precisamos fazer para dar resposta às nossas novas exigências. Isto incluirá um plano relativamente a como se pode esperar que o Ministério mude e se desenvolva durante os próximos anos. Embora este Plano vá orientar o trabalho daqueles de nós que o têm de implementar, acreditamos que será também útil para todos aqueles que estejam preocupados e interessados no que toca à gestão das finanças públicas em Timor-Leste, assim como nos planos e perspetivas de desenvolvimento da nossa nação.

Emilia Pires
Ministra das Finanças
Abril de 2011

ÍNDICE

PREFÁCIO		**3**
1.	**INTRODUÇÃO**	**6**
2.	**GESTÃO DAS FINANÇAS PÚBLICAS (GFP) EM TIMOR-LESTE**	**8**
3.	**IMPLICAÇÕES DO PED NO MANDATO E DESEMPENHO DO MINISTÉRIO DAS FINANÇAS**	**12**
4.	**VISÃO DO MINISTÉRIO DAS FINANÇAS**	**16**
5.	**MANDATO DO MINISTÉRIO DAS FINANÇAS**	**17**
6.	**METAS ESTRATÉGICAS**	**20**
7.	**METAS OPERACIONAIS**	**24**
8.	**QUESTÕES GERAIS QUE AFETAM A CONCRETIZAÇÃO DAS METAS OPERACIONAIS**	**26**
	Descentralização da Execução do Orçamento do Estado	26
	Controlo de organizações autónomas e publicação de declarações financeiras	26
	Preparação e implementação do Plano Estratégico de Investimento	26
	Fortalecimento da prática administrativa	26
9.	**ESTRATÉGIAS DAS DIREÇÕES PARA APOIAR AS METAS ESTRATÉGICAS**	**27**
	9.1. Direção-Geral de Finanças do Estado	27
	9.2. Direção-Geral de Receitas e Alfândegas	29
	9.3. Direção-Geral de Análise e Pesquisa	29
	9.4. Direção-Geral dos Serviços Corporativos	30
	9.5. Direção Nacional de Eficácia da Assistência Externa	32
10.	**REQUISITOS DE DESPESA DE CAPITAL**	**33**
11.	**EVOLUÇÃO A LONGO PRAZO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**	**34**
12.	**INTEGRAÇÃO DO PLANEAMENTO A TODOS OS NÍVEIS**	**36**
13.	**PLANO DE CAPACITAÇÃO E FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL**	**37**
	Serviço de assessoria financeira para a Gestão das Finanças Públicas	40
	Organização das Direções Nacionais	41
	Apoio à formação e ao desenvolvimento profissional	41
	Gestão de resultados e desempenho	45
	Documentação e gestão de sistemas e processos	47
14.	**CONCLUSÕES**	**49**

ANEXO 1: ESTRATÉGIAS DAS DIREÇÕES-GERAIS PARA APOIAR AS METAS DO MINISTÉRIO DAS FINANÇAS 50

Direção-Geral de Finanças do Estado 50
Direção-Geral de Receitas e Alfândegas 56
Direção-Geral de Análise e Pesquisa 60
Direção-Geral dos Serviços Corporativos 64

ANEXO 2: PLANOS OPERACIONAIS PARA AS DIREÇÕES NACIONAIS ENTRE 2011 E 2015 70

Direção Nacional do Orçamento 70
Direção Nacional do Tesouro 73
Direção Nacional de Gestão do Património do Estado 75
Direção Nacional de Governação e Fortalecimento Institucional 77
Direção Nacional de Sistemas de Informação e Tecnologia 78
Direção Nacional de Autoridades Públicas Autónomas 80
Direção Nacional de Alfândegas 84
Direção Nacional de Receitas Domésticas 86
Direção Nacional de Receitas Petrolíferas 88
Direção Nacional de Macroeconomia 91
Direção Nacional de Estatística 93
Direção Nacional do Fundo Petrolífero 95
Departamento de Serviços de Apoio Financeiro 97
Departamento de Administração Geral 98
Departamento de Gestão de Recursos Humanos 101
Unidade de Auditoria Interna 103
Departamento de Informação e Tecnologia 104
Unidade de Apoio Jurídico
106
Apoio Corporativo a Gabinetes Ministeriais 107
Direção Nacional de Eficácia da Assistência Externa 109

ANEXO 3: TRAÇOS GERAIS DOS REQUISITOS PARA UM QUADRO FISCAL 111

ANEXO 4: METODOLOGIA UTILIZADA NO DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO 113

1 INTRODUÇÃO

A política fiscal é o principal instrumento para gerir a economia e para conseguir crescimento e desenvolvimento em Timor-Leste, sendo que o Ministério das Finanças tem um papel fundamental na formulação e condução desta política. Deste modo, o fortalecimento da capacidade institucional do Ministério através da definição e implementação consistente de um plano estratégico é de uma importância vital para a melhoria da qualidade geral da política fiscal, das finanças públicas e da gestão económica no país.

O fluxo de receitas substanciais provenientes do petróleo e do gás abriu perspetivas de um rápido crescimento e de uma redução célere da incidência de pobreza no país, desde que estas receitas sejam utilizadas de forma prudente e efetiva. Será necessário implementar uma estratégia de crescimento favorável aos pobres, incidindo na implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento para 2011 a 2030 e avançando o mais possível rumo à concretização dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio até 2015.

Existem já sinais claros de que a economia avançou para uma trajetória de crescimento elevado, sobretudo em resposta a um grande salto nas despesas públicas. A taxa de crescimento do PIB não petrolífero foi de 11,6% em 2007, aumentando para 14,6% em 2008, 12% em 2009 e 9,5% em 2010. O Orçamento de Estado em 2010 foi de 759 milhões de dólares, o que representa um aumento em relação aos 604 milhões de 2009 e aos 484 milhões de 2008. O valor preliminar para 2011 é de 1306 milhões de dólares, estando previsto que o orçamento em 2012 seja de 1674 milhões. Este crescimento rápido das despesas governamentais deve-se não só às receitas petrolíferas como também à maior capacidade de execução orçamental do Ministério das Finanças. Não obstante isto a pobreza continua elevada, sendo de 41% em 2009 (um decréscimo de 9% em relação a 2007), e o progresso até à data relativamente à concretização dos ODMs tem sido limitado.

Ainda assim, o país está em posição para fazer a transição de estado pós-conflito para estado em vias de desenvolvimento. Em resposta, o Governo lançou um Plano Estratégico de Desenvolvimento cobrindo o período de 2011 a 2030. O Ministério das Finanças é responsável por apoiar este plano através de uma maior capacitação, não só para possibilitar uma execução orçamental efetiva como também para implementar políticas e mecanismos institucionais para diversificar fontes de receitas, promover o desenvolvimento do setor privado e apoiar ministérios operacionais na realização de projetos de infraestruturas importantes e na manutenção de elevados níveis de transparência e responsabilização nas despesas públicas.

Este Plano Estratégico do Ministério das Finanças começa por descrever o contexto geral da Gestão das Finanças Públicas (GFP) em Timor-Leste, identificando as implicações que o Plano Estratégico de Desenvolvimento para 2011 a 2030 (PED) do Governo tem para o desempenho do Ministério das Finanças. Define também a visão, o mandato institucional, as metas estratégicas, as principais metas operacionais e a forma como as unidades individuais no seio do Ministério das Finanças trabalharão com vista a concretizar as metas. O plano destaca ainda a necessidade de 'engenharia' institucional dentro do Ministério para responder aos novos desafios.

Este Plano Estratégico para o Ministério das Finanças está organizado do seguinte modo:

As Seções 2 e 3 exploram os desafios para o Ministério das Finanças a médio e longo prazo. As Seções 4 e 5 delineiam a visão e o mandato do Ministério, a Seção 6 define as suas metas estratégicas para os próximos 20 anos, e as Seções 7, 8 e 9 especificam metas operacionais, questões abrangentes e estratégias de direções que contribuirão para a concretização das metas estratégicas.

De seguida, a Seção 10 discute as despesas de capital e a Seção 11 identifica possíveis alterações organizacionais a longo prazo. A Seção 12 delineia a necessidade de um quadro de planeamento integrado com ligações a Planos Anuais de Ação e ao Plano Estratégico de Desenvolvimento para 2011 a 2030 da nação.

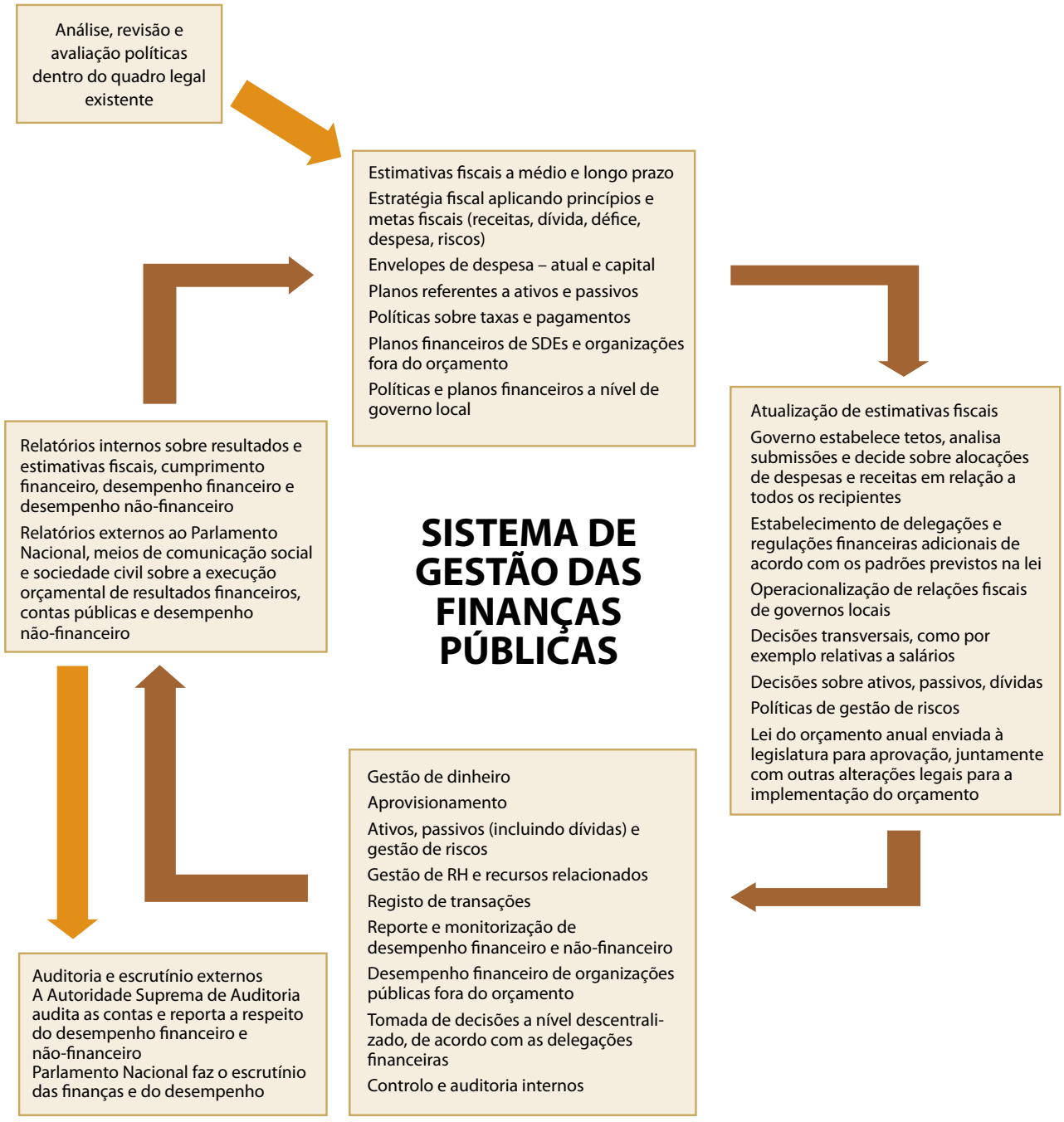
A Seção 13 contém os principais componentes de um Plano de Fortalecimento Institucional e Capacitação (PFIC) do Ministério, com a Seção 14 a apresentar a conclusão relativa ao plano.

Os Anexos 1 e 2 contêm descrições detalhadas de planos operacionais a nível de Direções-Gerais e Direções Nacionais. O Anexo 3 delineia os requisitos para um quadro fiscal, com o Anexo 4 a explicar a metodologia utilizada no desenvolvimento deste Plano Estratégico.

Os documentos de trabalho consolidado apresentados como um volume separado são uma compilação das folhas de trabalho preparadas pelas Direções Nacionais do Ministério e utilizadas nas consultas extensas que informaram a preparação do Plano Estratégico do Ministério das Finanças.

2 GESTÃO DAS FINANÇAS PÚBLICAS (GFP) EM TIMOR-LESTE

De acordo com o papel abrangente de administradores das políticas fiscais, os Ministérios das Finanças são por norma encarregados de orientar um ciclo de gestão integrada das finanças públicas dentro do Governo ou do Estado em questão. Não obstante isto, cada país tem os seus próprios arranjos institucionais para desempenhar esta tarefa, refletindo a história, a capacidade e outros fatores únicos ao país. Embora haja diferenças ao nível dos arranjos institucionais, há alguns elementos básicos comuns a muitos países, conforme se ilustra no diagrama seguinte.



Estes elementos do sistema interagem de perto para produzir os resultados que se esperam de um sistema apropriado de GFP, que por sua vez influencia o desenvolvimento económico e social geral de um país. No caso de Timor-Leste têm sido feitos grandes progressos no assentar dos alicerces de um sistema robusto de GFP, porém continuam a faltar melhorias substanciais em termos de qualidade. De seguida indica-se também uma lista das debilidades deste sistema de GFP em Timor-Leste:

Debilidades identificadas durante o processo de planeamento estratégico:

- Planos de trabalho ambiciosos que, a juntar às lacunas em termos de recursos humanos, causam pressões extraordinárias sobre os funcionários.
- Barreiras linguísticas (uso do português e do inglês) que causam engarrafamentos na comunicação e compreensão de documentos, em especial na disseminação de novas leis.
- Falta de confiança por parte dos funcionários para realizar tarefas de forma independente.
- Falta de reconhecimento adequado e de um sistema de recompensas para funcionários qualificados e com bom desempenho.
- Tendência para contornar decisões e incumprimento generalizado das regras, o que pode levar à administração indevida de fundos.
- Falta de espaço e de infraestruturas para um ambiente seguro e confortável para os funcionários.
- Falta de controlo adequado de ativos.
- Embora garanta o mérito aquando das contratações, o recrutamento centralizado por parte da Comissão da Função Pública pode dificultar um recrutamento célere de funcionários.
- Alterações frequentes em leis e normas, causando dificuldades às unidades de implementação.

Debilidades identificadas pelo estudo de diagnóstico "Despesa Pública e Responsabilização Fiscal"

Em 2010 o Banco Mundial patrocinou uma avaliação do sistema de gestão financeira utilizando a metodologia de Despesa Pública e Responsabilização Financeira (DPRF). A metodologia de DPRF tem sido usada no mundo inteiro para examinar de forma sistemática a efetividade de todas as partes padrão de um sistema de Gestão das Finanças Públicas e para servir como guia a ministérios das finanças, em especial no que diz respeito a decisões sobre estratégias de capacitação. Foi determinado que as áreas seguintes requerem atenção:

- O orçamento não prevê devidamente as despesas agregadas.
- As áreas de atividade financeira estatal abrangidas pelo orçamento são limitadas e poderiam ser alargadas. Embora as instituições autónomas e empresas públicas sejam relativamente poucas em termos de quantidade, a fiscalização destas entidades é fraca e o risco fiscal que representam não é monitorizado.
- A ligação entre objetivos políticos e o orçamento é fraca e já não são desenvolvidos programas de investimento setorial.
- O processo de preparação do orçamento poderia ser mais previsível e estável de ano para ano e poderia ser dado mais tempo aos ministérios operacionais na preparação das suas propostas de investimento.
- O Ministério das Finanças não dispõe de tempo e capacidade suficientes para analisar devidamente as justificações, custos e impactos do investimento púbico.
- A política fiscal e a política orçamental não têm uma perspetiva a médio prazo sólida.
- A transparência das obrigações dos contribuintes melhorou, porém há outros aspetos da cobrança de impostos que continuam fracos ou que se deterioraram.

- A execução orçamental tem sido melhorada recentemente por um quadro de redistribuições muito flexível, o qual deve ser monitorizado para garantir que a liberdade para realocar fundos entre itens de despesa aprovados não é excessiva.
- As políticas e processos de aprovisionamento têm sido incertos e não têm sido desenvolvidos de forma adequada, devendo ser estabilizados e reforçados.
- Os processos de auditoria interna e externa estão muito subdesenvolvidos.
- O escrutínio legislativo do orçamento está a melhorar lentamente, todavia a discussão do relatório de Auditoria do Governo é relativamente ineficaz.

Debilidades identificadas pelo Relatório sobre a Observância de Padrões e Códigos

Em 2010 o Fundo Monetário Internacional levou a cabo uma avaliação da transparência fiscal do sistema de Gestão das Finanças Públicas utilizando a sua metodologia padrão conhecida como Relatório sobre a Observância de Padrões e Códigos (ROPCs). As conclusões principais foram as seguintes:

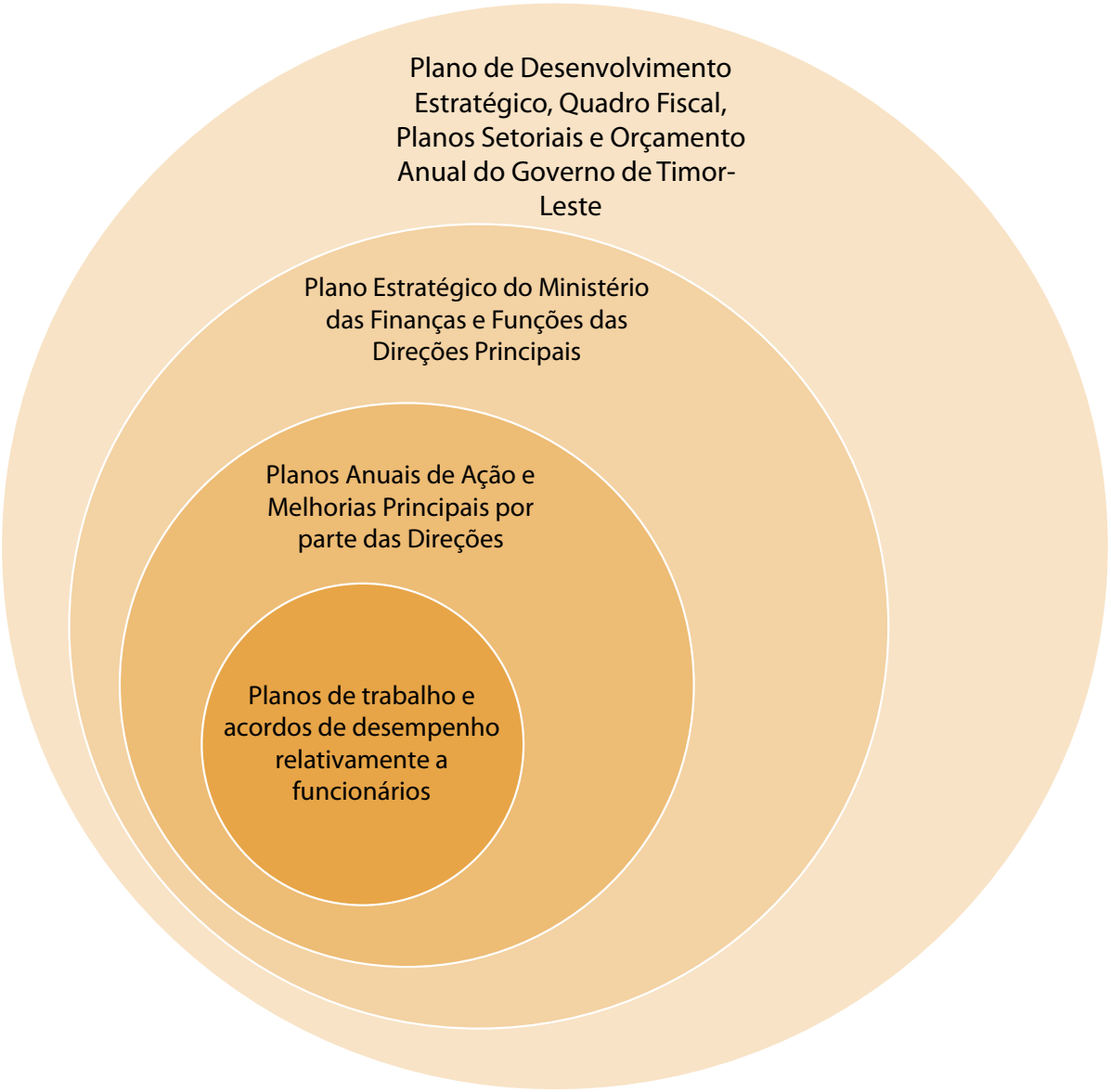
- Embora exigido pela constituição, ainda não foi estabelecido um Tribunal Superior Administrativo, Fiscal e de Contas e a auditoria interna é muito fraca. Processos estatais básicos, tais como administração fiscal e aprovisionamento, ressentem-se da falta de transparência, integridade, controlo de processos e opções de recursos.
- O planeamento e a orçamentação estão em grande medida desligados e só agora começou a haver uma perspetiva a médio prazo.
- O planeamento estratégico é na sua maioria inexistente. A preparação orçamental assenta em contribuições, é incremental e está dividida entre um lado atual e um lado de capital, sem prestar atenção às ligações.
- A função de análise orçamental no Ministério das Finanças tem muito pouca capacidade de avaliação, em especial no que diz respeito a capital.
- Apesar de melhorias recentes a capacidade dos ministérios operacionais em termos de planeamento e implementação continua a ser fraca.
- A integridade da folha de pagamentos é um problema e os pagamentos em atraso, embora mínimos, não são monitorizados.
- O reporte orçamental deve ser alargado de modo a cobrir riscos fiscais, despesas quase fiscais (que ocorrem no setor petrolífero) e despesas fiscais.

Estas debilidades não são raras em nações em vias de desenvolvimento. Por norma há uma concentração de esforços no planeamento e na preparação orçamental no início do ciclo de gestão de finanças e muito pouca atenção à prestação de serviços, controlos financeiros, monitorização, análise e funções de auditoria.

Os planos de reforma detalhados associados a este Plano Estratégico e os planos operacionais que derivarão deles abordarão as debilidades demonstradas nestas avaliações, de acordo com as prioridades do Governo e com os recursos disponíveis.

As reformas a nível de Gestão das Finanças Públicas orientadas por este Plano Estratégico para o Ministério das Finanças devem resultar em fortes incentivos aos ministros e agentes com o intuito de continuar a melhorar o desempenho de ministérios e outras instituições. Uma parte fundamental desta abordagem passa por ter um ciclo de gestão integrada funcional que envolva a especificação dos requisitos de desempenho para os ministérios e outras organizações estatais no início de um ciclo de gestão anual ou plurianual, reportando os resultados e fazendo a ligação destes à avaliação do desempenho por parte dos ministros e outras organizações e dos agentes responsáveis. Os Planos Estratégicos e as expetativas de desempenho devem estar ligados ao orçamento anual de modo a fazer a correspondência entre os requisitos e os recursos necessários para a sua concretização. A figura 2 mostra o cenário para a definição de expetativas individuais de desempenho.

FIGURA 2 – RELAÇÃO ENTRE PLANOS E EXPETATIVAS DE DESEMPENHO



3

IMPLICAÇÕES DO PED NO MANDATO E DESEMPENHO DO MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

O sucesso do PED assenta em parte nas concretizações, as quais estão dependentes de o Ministério das Finanças elevar o seu desempenho a níveis que podem ser caraterizados como ambiciosos, especialmente se levarmos em conta o curto tempo de vida do ministério e o cenário geral em que opera. Os parágrafos seguintes indicam as áreas em que o Ministério das Finanças terá dificuldades.

O PED visa um crescimento económico real médio de 11,3% ao ano ao longo dos próximos 10 anos, o que implica taxas de crescimento semelhantes nas despesas governamentais e nos investimentos públicos. Os funcionários do Orçamento e do Tesouro, bem como os sistemas na Direção de Finanças do Estado, terão de lidar com estes aumentos de atividade. O Sistema de Informações de Gestão Financeira (SIGF), incluindo o sistema de aprovisionamento, terá de ser melhorado e de funcionar de modo eficaz. Será necessário apoiar e formar ministérios operacionais no uso do SIGF, bem como tornar os procedimentos do Ministério das Finanças padronizados e eficientes.

A eficiência dos gastos no setor público e no setor privado irá melhorar, o que terá reflexo nos Rácios de Produção de Capital em ambos os setores (PED p203). Isto significa que os projetos de capital terão de ter retornos elevados, sendo que isso requer uma análise de viabilidade forte e conselhos sólidos ao Governo e a ministros no que diz respeito à escolha de projetos, incluindo pareceres no sentido de rejeitar projetos com retornos baixos. Especificamente, a regulação e gestão dos dois fundos especiais (o Fundo de Infraestruturas e o Fundo de Desenvolvimento de Capital Humano) terão de garantir retornos elevados dos investimentos. Isto requer uma análise cuidadosa – mas expedita – de projetos, bem como monitorização e implementação efetivas, para que os projetos possam atingir os resultados pretendidos.

Taxa de crescimento de 11% durante 20 anos em relação ao setor privado não petrolífero, com ênfase nas exportações (de modo a compensar a diminuição do crescimento do investimento público na segunda década do plano). O Ministério das Finanças terá de ser claro nos seus pareceres sobre as políticas necessárias para criar um local competitivo a nível internacional em termos de investimento privado. Estes pareceres têm de assentar em dados concretos, sem informativos e ser abrangentes em relação a matérias como:

- Tributação e pagamentos
- Sistema legal
- Normas
- Infraestruturas
- Inflação e circunstâncias macroeconómicas, e
- Transparência, credibilidade e sustentabilidade da política económica.

Prevê-se que a cobrança de receitas domésticas não petrolíferas cresça a uma taxa anual média de 12% (PED p204), permitindo aos levantamentos a partir do Fundo Petrolífero voltar a estar conformes com o limite do RSE no curso do horizonte de planeamento. À medida que a economia se desenvolve o PED prevê que a base fiscal deixará de assentar sobretudo nas receitas provenientes de alfândegas e comércio e passará a depender mais dos rendimentos e ganhos de capital. Isto permitirá a realização de uma reforma fiscal abrangente para alargar a base fiscal e aumentar as receitas do Estado.

Através da Direção-Geral de Análise e Pesquisa, o Ministério das Finanças terá de prestar pareceres sobre política fiscal de modo a garantir que o Governo é devidamente aconselhado segundo os padrões internacionais de política fiscal e análise técnica.

O PED propõe também um regime fiscal competitivo e zonas económicas livres para atrair empresas privadas. Deste modo o aumento das receitas domésticas deve provir do alargamento da base tributária, da eliminação de formas de fugir ao pagamento das obrigações fiscais e ao reforço da administração das cobranças fiscais. A concretização destes alvos de receitas será um desafio para o Ministério das Finanças, em face do cenário político e dos níveis de capacidade atuais.

O aumento das receitas será também conseguido por via da colocação de instituições autónomas numa posição comercial, para que os lucros fiquem disponíveis para financiar despesas do governo. O papel do Ministério das Finanças na monitorização do desempenho comercial destas organizações comerciais ainda não foi definido de forma concreta. Usando os lucros destas organizações para apoiar o PED implica que o Ministério das Finanças deverá ter um papel importante na fiscalização financeira destas organizações. Isto deverá incluir a monitorização de quaisquer obrigações contingentes caso surjam, conforme se discute no presente plano.

Sucesso na implementação de estratégias de contração de empréstimos e maior efetividade da ajuda. O PED prevê a contração de empréstimos em mercados internacionais e em termos vantajosos a partir de diversas fontes oficiais. Isto irá aumentar em grande medida o nível de complexidade do trabalho do Tesouro em termos de contração de empréstimos, gestão de dívida e relações com fontes oficiais de finanças.

Parcerias Público-Privadas (PPPs) e tratamento de questões comerciais. O PED prevê Parcerias Público-Privadas de todos os tipos. Contudo a experiência internacional mostra que as PPPs podem ajudar ou prejudicar o desenvolvimento dependendo sobretudo da efetividade da sua conceção e implementação. Os privados interessados em PPPs trarão equipas extensas e experientes de assessores internacionais para as negociações, pelo que é necessário que o Ministério das Finanças tenha um nível igual de conhecimentos especializados para concretizar os resultados que o PED espera obter das PPPs. As PPPs descritas no PED deverão necessitar de financiamento público, embora haja muitos tipos de PPPs que não requerem fundos públicos. De facto o tipo de PPP mais comum é concebido de forma a evitar recorrer ao orçamento do governo. Alguns países, como por exemplo o Chile, têm tido problemas com PPPs que criam obrigações contingentes na forma de garantias. De igual modo, por vezes as PPPs envolvem infraestruturas essenciais que não podem ser encerradas caso o parceiro privado se vá embora. Por todas estas razões será importante que o Ministério das Finanças proteja as finanças públicas no modo como as PPPs são concebidas e conduzidas.

Integração do trabalho entre a Agência de Planeamento Económico e Investimento (APEI), ministérios operacionais e outros, tais como SOEs e TLIC). O PED assume um grau elevado de comportamentos de coordenação e cooperação entre as autoridades planeadoras, o Ministério das Finanças, ministérios operacionais, autoridades locais, parceiros de desenvolvimento e outros intervenientes. Isto irá requerer o desenvolvimento de sistemas integrados em todo o Governo no que diz respeito a planeamento, orçamentação e execução. O Ministério das Finanças será responsável pela conceção e operação dos sistemas que apoiam a boa integração do planeamento, formulação e implementação do orçamento e monitorização de desempenho.

O PED indica (p190) que "a Agência de Planeamento Económico e Investimento deverá também coordenar com o Ministério das Finanças durante o processo orçamental e colaborar na determinação dos níveis de financiamento necessários para buscar estratégias e projetos relacionados com o desenvolvimento económico." Serão necessários sistemas, protocolos e procedimentos para garantir que isto é feito de forma eficiente. Todavia a determinação do financiamento será decidida em última instância pelos ministros e não pela APEI e pelo Ministério das Finanças. A Agência de Desenvolvimento Nacional, e posteriormente a APEI, são responsáveis perante a Comissão de Orientação Ministerial de alto nível. Dado que a Ministra das Finanças pertence à Comissão, o Ministério das Finanças precisa ter capacidade para dotar a Ministra de pareceres para apoiar o seu papel nas deliberações.

Gestão e controlo de fundos especiais. O processo proposto de aprovação e autorização de gastos a partir dos dois fundos especiais envolve muitos passos para garantir efetividade e probidade. O Ministério das Finanças terá de ser qualificado e rápido na execução destes processos para manter os gastos do PED dentro do previsto.

Descentralização para comunidades locais. O PED (p112) refere que a descentralização para o governo local "... levará tempo, uma vez que será necessário desenvolver e criar a nossa capacidade administrativa para introduzir sistemas, processos e procedimentos a nível de gestão pública e de governação democrática local. Será também vital desenvolver recursos humanos que assegurem efetivamente as funções financeiras e do tesouro, bem como desenvolver, planear e monitorizar programas e a prestação de serviços a este nível de governo."

Falta ainda determinar detalhes da política de descentralização, todavia o objetivo geral de autonomizar comunidades locais para estarem mais envolvidas na decisão do gasto de dinheiros públicos nas suas áreas irá exigir o desenvolvimento de um sistema efetivo de finanças de governo local. Isto coloca uma grande pressão sobre o Ministério das Finanças no sentido de contribuir para a conceção dos sistemas de gestão financeira de governo local e de regular estes sistemas, bem como de providenciar alguns dos sistemas que serão necessários.

Transparência e redução da corrupção. As responsabilidades do Ministério das Finanças a nível de controlo e reporte do uso de dinheiros públicos, política de aprovisionamento, administração fiscal, PPPs, descentralização e outras matérias estão a criar grande pressão no Ministério em termos de garantir que os seus sistemas de transparência e responsabilização das finanças públicas funcionam com um grau elevado de efetividade e probidade.

Projetos e aprovisionamento de grandes infraestruturas. Os grandes projetos de infraestruturas são iniciados em ministérios operacionais, avaliados pelo Secretariado dos Grandes Projetos, aprovados pelo Conselho de Administração do Fundo de Infraestruturas, implementados e monitorizados por ministérios operacionais, verificados pela Agência de Desenvolvimento Nacional e supervisionados e desembolsados através do Tesouro. Este sistema envolve muitas pessoas e organizações em diferentes etapas do processo, pelo que a boa condução do programa de infraestruturas irá requerer uma boa coordenação e bons pareceres em cada ponto, assim como um sistema robusto de informações.

Os diferentes agentes têm diferentes linhas de responsabilização, as quais terão de estar bem coordenadas para ser eficientes. A Ministra das Finanças senta-se nas principais comissões ministeriais e o Ministério das Finanças providencia alguns dos sistemas que irão sustentar os programas de investimento em infraestruturas. Há debilidades em alguns dos atuais sistemas de informações, sendo necessários investimentos para criar um apoio robusto em termos de informações relativamente aos grandes projetos. O Secretariado dos Grandes Projetos desenvolveu uma proposta nestas linhas.

É esperado que a Comissão Nacional de Aprovisionamento venha a conduzir aprovisionamentos avultados, pelo que deverá contratar serviços especializados (PED p189). Os aprovisionamentos menores serão feitos por ministérios operacionais mediante delegações, de acordo com as normas e os manuais de boas práticas. O Ministério das Finanças deverá estar envolvido no desenvolvimento de políticas e normas para gerir práticas de aprovisionamento. À medida que a descentralização para o governo local avança este trabalho será especialmente importante.

Gabinete Independente de Estatística. O PED refere (p186) que até 2020 será criado um Gabinete Independente de Estatística. A Direção-Geral de Análise e Pesquisa incorpora o cerne do que se virá a tornar o Gabinete nos próximos anos. O Ministério das Finanças terá de trabalhar com outros para conceber e criar a organização estatística necessária, a qual será futuramente uma entidade distinta.

Zonas económicas especiais. O PED indica (p154) que "Será conduzida uma análise abrangente envolvendo todas as partes interessadas para avaliar os benefícios e riscos da aplicação de um conjunto especial de leis e normas empresariais em Zonas Económicas Exclusivas. O objetivo será usar incentivos fiscais ou isenções aduaneiras e de direitos de importação (por exemplo) para tornar as Zonas Económicas Especiais atrativas para empresas estrangeiras que pretendam investir ou estabelecer negócios em Timor-Leste." O PED acrescenta ainda que "A vantagem para Timor-Leste é que é possível estabelecer Zonas Económicas Especiais sem que sejam necessárias reformas às leis e normas que cobrem o país inteiro. Desta forma Timor-Leste pode providenciar cenários fiscais mais padronizados e mais baixos que os nossos concorrentes internacionais."

Garantir que as Zonas Económicas Especiais servem os interesses da economia no seu todo irá requerer atenção cuidada em relação aos detalhes desta política. Conforme o PED indica (p155) "Há riscos na provisão de demasiadas isenções em Zonas Económicas Especiais, incluindo a deslocação de investimentos domésticos, a existência de desenvolvimentos domésticos desequilibrados, o evitar da reforma económica nacional e consequências negativas caso as leis laborais ou ambientais sejam afrouxadas. Estes riscos precisam ser avaliados de forma cuidadosa e ser pesados contra os benefícios potenciais antes de se decidir a natureza dos incentivos a introduzir em Zonas Económicas Especiais."

O grupo de análise tributária da Direção-Geral de Análise e Pesquisa e da Direção-Geral de Receitas e Alfândegas terá de estar envolvido nesta avaliação para poder analisar o impacto das zonas nas receitas fiscais e na conceção e operação gerais dos sistemas fiscais.

Instituições financeiras estatais. O PED (p152) resume as intenções do governo no que diz respeito a criar e desenvolver várias instituições financeiras estatais:

- Banco Nacional de Desenvolvimento, para assegurar financiamento a longo prazo para o setor privado
- Corporação de Investimento de Timor-Leste, para fazer investimentos em termos comerciais no desenvolvimento da indústria doméstica
- Instituto de Microfinanças de Timor-Leste, o qual evoluirá de forma a transformar-se num banco totalmente comercial prestando serviços financeiros no país inteiro

Uma vez que estas organizações irão aceder a financiamento estatal através do orçamento e que têm potencial para criar obrigações contingentes, e dado que serão demasiado importantes para fracassar, serão necessários arranjos para permitir a monitorização do financiamento, desempenho financeiro, dividendos e perfis de riscos destas organizações, devendo igualmente ser prestados pareceres a ministros. O Ministério das Finanças terá de estar envolvido nestes processos em alguma medida ainda a determinar.

As debilidades e os desafios acima descritos não são necessariamente inultrapassáveis, todavia irão requerer uma visão lúcida implementada por mandatos sem ambiguidades e equipada com metas realísticas. Só assim se poderá galvanizar a ação, a mudança e o sucesso.

4 VISÃO DO MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

'AJUDÁ-LO A CONCRETIZAR OS SEUS SONHOS' é um lema pioneiro adotado pela Ministra das Finanças para orientar as ações do Ministério das Finanças. Para lá disto, aquando do 10.º Aniversário do Referendo que conduziu à Independência de Timor-Leste, o Governo promoveu o slogan: *'ADEUS CONFLITO, BEM-VINDO DESENVOLVIMENTO'.*

Estas frases, bem como a Visão do PED do Governo "Em face dos atributos de Timor-Leste, o país acabará por assumir o seu lugar entre os seus vizinhos regionais e por se tornar uma economia avançada.", serviram para informar o desenvolvimento da visão para o Ministério das Finanças nos seguintes termos:

> *"Melhoria da qualidade de vida do povo de Timor-Leste através da paz, estabilidade e desenvolvimento sustentável, assumindo o papel de um ministério profissional e competente na formulação e condução de políticas fiscais favoráveis aos pobres e na administração do Orçamento de Estado de forma prudente e efetiva, ao mesmo tempo que se preservam padrões elevados de integridade, transparência, responsabilização e serviço virado para o cliente."*

- **Queremos atingir os padrões mais elevados** para a gestão de finanças públicas em busca de um governo transparente e responsável;
- **Iremos medir-nos de acordo com os marcos de referência internacionais** e faremos autoavaliações que serão verificadas de forma independente segundo padrões de desempenho aceites internacionalmente; e
- **O nosso alvo** é que até final do Plano Estratégico consigamos: i) demonstrar de forma consistente melhorias no desempenho ao longo do tempo; ii) atingir o nosso alvo primário de obter uma classificação muito elevada segundo uma gama vasta de padrões de desempenho; e iii) estar classificados entre os 20% melhores países de rendimentos baixos e médios e em vias de desenvolvimento, nos casos em que sejam possíveis comparações entre países.

5 MANDATO DO MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

O mandato do Ministério das Finanças exposto no Artigo 21.º da Lei Orgânica do IV Governo Constitucional (Decreto-Lei N.º 7/2007) é o seguinte:

O Ministério das Finanças é o órgão central do Governo responsável pela conceção, execução, coordenação e avaliação da política, definida e aprovada pelo Conselho de Ministros, para as áreas de planeamento e monitorização anual, do orçamento e das finanças, cabendo-lhe, nomeadamente:

a) Propor a política macroeconómica, as políticas monetárias e cambiais em colaboração com o Banco Central;

b) Propor a política e elaborar os projetos de regulamentação necessários em matéria de receitas tributárias e não tributárias, enquadramento orçamental, aprovisionamento, contabilidade pública, finanças públicas, auditoria e controlo da tesouraria do Estado, emissão e gestão da dívida pública;

c) Administrar o fundo petrolífero de Timor-Leste;

d) Trabalhar em cooperação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, na coordenação das relações entre Timor-Leste e os Parceiros de Desenvolvimento;

e) Gerir a dívida pública externa, as participações do Estado e assistência externa, cabendo-lhe a coordenação e definição das vertentes financeiras e fiscal;

f) Gerir o património do Estado, sem prejuízo das atribuições do Ministério da Justiça em matéria de património imobiliário;

g) Elaborar e publicar as estatísticas oficiais;

h) Assumir a responsabilidade pela implementação do orçamento afetado através do Orçamento Geral do Estado;

i) Promover a regulamentação necessária e exercer o controlo financeiro sobre as despesas do Orçamento Geral do Estado que sejam atribuídas aos demais ministérios, no âmbito da prossecução de uma política de maior autonomia financeira dos serviços;

j) Velar pela boa gestão dos financiamentos efetuados através do Orçamento Geral do Estado, por parte dos órgãos da administração indireta do Estado e dos órgãos de governação local, através auditorias e acompanhamento;

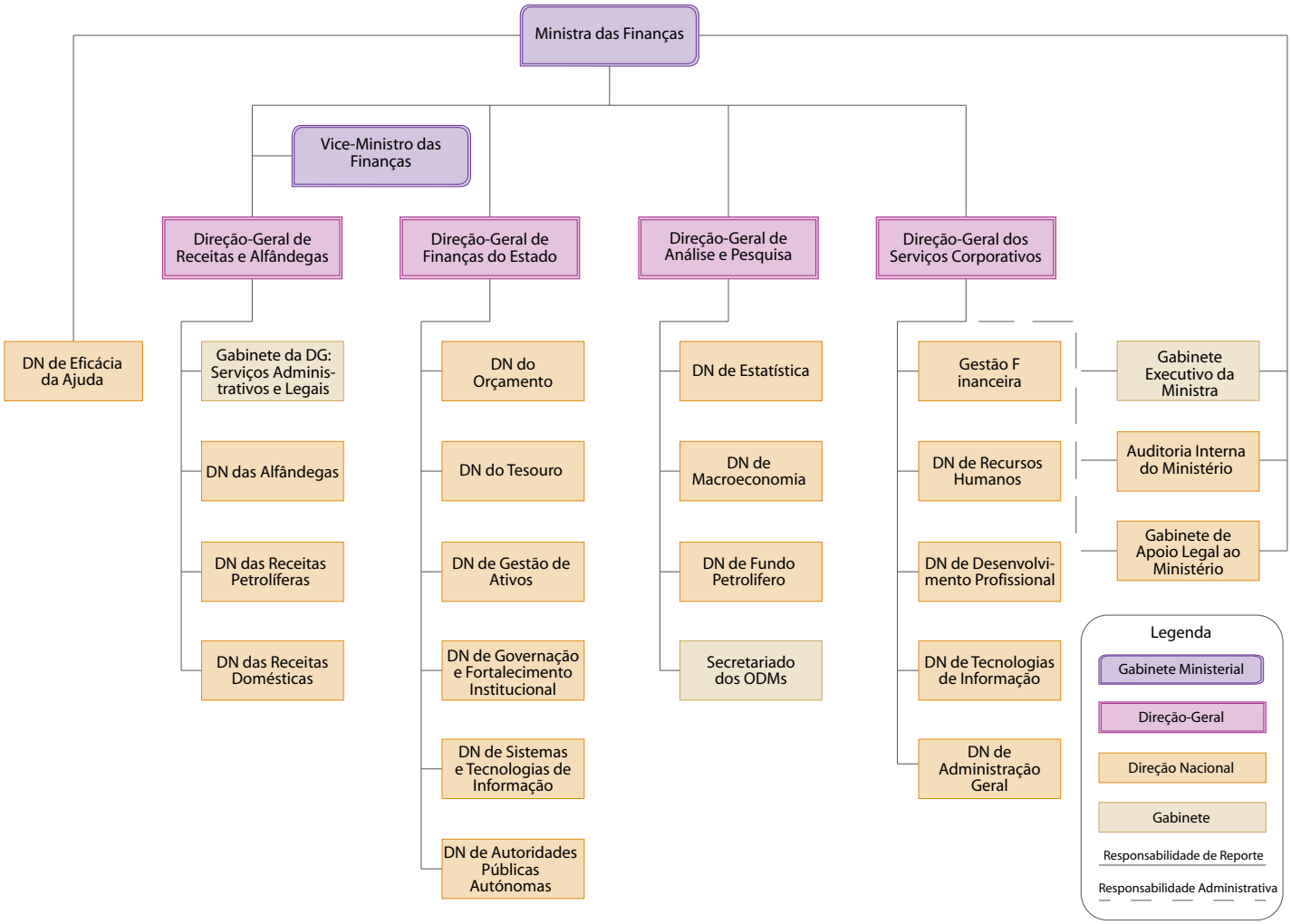
k) Administrar e promover assistência técnica internacional no domínio da assessoria técnica aos órgãos do Estado, com exclusão das áreas de formação dos recursos humanos; e

l) Estabelecer mecanismos de colaboração e de coordenação com outros órgãos do Governo com tutela sobre áreas conexas.

O Decreto-Lei N.º 13/2009 do Ministério das Finanças estabelece a estrutura do Ministério das Finanças em termos de Direções-Gerais, as quais têm Direções Nacionais subordinadas. Existem quatro Direções-Gerais, nomeadamente Receitas e Alfândegas, Finanças do Estado, Análise e Investigação Política e Serviços Corporativos. A Direção Nacional de Eficácia da Assistência Externa também reporta à Ministra das Finanças. O Gráfico 1 mostra o organigrama do Ministério das Finanças:

Gráfico 1

ORGANIGRAMA DO MINISTÉRIO DAS FINANÇAS



Os Anexos 1 e 2 contêm as principais funções de cada Direção.

[1] Aquando da elaboração deste documento tinham sido estabelecidas várias funções que não estão refletidas na legislação que rege o Ministério e que não aparecem no organigrama acima. Embora haja ainda decisões finais a tomar prevê-se que estas funções vão ser geridas da seguinte forma:

- As Parcerias Público-Privadas (Unidade de PPPs) e o Comité de Assessoria para a Indústria (CAI) estão envolvidos em relações complexas e deverão provavelmente ser localizados na Direção Nacional de Autoridades Públicas Autónomas
- A Unidade de Gestão de Dívida será localizada no Tesouro
- A função de gestão de mudanças será administrada como parte das responsabilidades do Centro de Desenvolvimento Profissional nos Serviços Corporativos

A composição de cada Direção-Geral é a seguinte:

Direções e Departamentos no seio do Ministério das Finanças	
EXISTENTE	**UNIDADES / DEPARTAMENTOS / DIREÇÕES ADICIONAIS**
Direção-Geral de Receitas e Alfândegas (DGRA)	
Direção Nacional de Alfândegas	Seção de Recursos sobre Receitas e Alfândegas
Direção Nacional de Receitas Petrolíferas	Gabinete Legal de Receitas e Alfândegas
Direção Nacional de Receitas Domésticas	
Direção-Geral de Finanças do Estado (DGFE)	
Direção Nacional do Orçamento	Direção Nacional de Sistemas de Informação e Tecnologia
Direção Nacional do Tesouro	
Direção Nacional de Gestão do Património do Estado	
Direção Nacional de Aprovisionamento	Direção Nacional de Governação e Fortalecimento Institucional (Gestão financeira e apoio de capacitação a todos os órgãos de governo, incluindo funções descentralizadas – incorporará papéis da atual Direção Nacional de Aprovisionamento)
Direção Nacional de Autoridades Públicas Autónomas	Gabinete de Administração
Direção-Geral de Análise e Pesquisa (DGAIP)	
Direção Nacional de Estatística	
Direção Nacional de Macroeconomia	Departamento de Microeconomia
Direção Nacional do Fundo Petrolífero	Departamento de Investigação
	CAI (Órgão Independente que reporta diretamente à Ministra)
Direção-Geral dos Serviços Corporativos (DGSC)	
Departamento de Administração Geral	Auditoria Interna do Ministério
Departamento de Serviços de Apoio Financeiro	Serviços Legais Gerais
Departamento de Informação e Tecnologia	Apoio ao Gabinete da Ministra e Relações com os Meios de Comunicação Social
Departamento de Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Documentação e Registos
(Nota: os Departamentos anteriores deverão ser elevados a nível de Direção Nacional	Serviços de Tradução
	Direção Nacional de Desenvolvimento Profissional
Direção Nacional de Eficácia da Assistência Externa	

6 METAS ESTRATÉGICAS

O Ministério das Finanças abraçou as metas estratégicas seguintes para os próximos 20 anos, com o intuito de concretizar a visão e de dar resposta aos desafios colocados pelo PED:

1. *Conseguir serviços de Gestão de Finanças Públicas de alta qualidade e com boa capacidade de resposta.*
2. *Ser proativo na identificação de questões, desafios, riscos e oportunidades, bem como no aconselhamento de alterações benéficas.*
3. *Conseguir recrutar e manter funcionários de entre os alunos graduados com melhores classificações em economia, finanças e outras cadeiras relevantes.*
4. *Estabelecer sistemas adequados e processos efetivos e eficientes.*
5. *Adotar estruturas organizacionais e condições de trabalho apropriadas.*

META UM: Conseguir serviços de Gestão de Finanças Públicas (GFP) de alta qualidade e com boa capacidade de resposta

O Ministério das Finanças deve ser capaz de prestar serviços de GFP de alta qualidade e com boa capacidade de resposta a fim de apoiar o papel da Ministra das Finanças (dentro das responsabilidades coletivas do Conselho de Ministros) para:

- Promover a política económica e fiscal de modo a apoiar o desenvolvimento de Timor-Leste
- Garantir que os planos de desenvolvimento do Governo são plenamente consistentes com os requisitos de sustentabilidade e transparência a nível fiscal
- Gerir o desempenho e a posição fiscais do Governo como um todo
- Facilitar a adesão a requisitos de sustentabilidade e transparência a nível fiscal
- Estabelecer padrões para os sistemas de gestão financeira, e
- Monitorizar o desempenho desses sistemas.

É necessário um quadro sólido de gestão fiscal, incluindo requisitos legais referentes a sustentabilidade e transparência fiscais. Este quadro deve fazer uso dos requisitos atuais de sustentabilidade de rendimentos provenientes de recursos petrolíferos para se tornar um quadro fiscal plurianual abrangente (ver Anexo 3).

O PED prescreve investimento em capital humano, infraestruturas e desenvolvimento setorial, com um papel forte previsto na economia para o setor privado, em especial pequenas e médias empresas e investimento direto estrangeiro. Para desempenhar o seu papel na implementação do PED é necessário que o Ministério das Finanças esteja equipado para fornecer pareceres políticos e serviços de alta qualidade, incluindo uma estratégia fiscal plurianual bem desenvolvida para enquadrar os orçamentos anuais.

O Ministério das Finanças tem igualmente de providenciar as informações e os processos administrativos de modo a cumprir o papel de direção de todas as funções do Ministério. O papel do Ministério das Finanças em relação às funções de planeamento localizadas sob o Primeiro-Ministro será definido no futuro. Independentemente do âmbito dos serviços nas funções de planeamento, o Ministério das Finanças precisa prestar pareceres de alta qualidade sobre política económica e fiscal, indo para lá da política macroeconómica, com conselhos sobre formas de ligar o orçamento à concretização das metas do PED e de fortalecer os incentivos de desempenho dos ministérios e instituições implementadoras. O Ministério das Finanças deve ainda emitir segundas opiniões em relação a propostas de políticas e de despesas a partir do orçamento.

Resumindo, muito antes de 2030 o Ministério das Finanças tem de prestar pareceres de alta qualidade sobre política económica e fiscal que vão desde uma análise económica alargada até pareceres sobre possíveis intervenções em setores específicos a nível de regulação, serviço, institucional, financeiro e outros.

META DOIS: Ser proativo na identificação de questões, desafios, riscos e oportunidades, bem como no aconselhamento de alterações benéficas

O Ministério das Finanças deve ser proativo na identificação de questões, desafios, riscos e oportunidades, bem como no aconselhamento de alterações benéficas. Isto deve fazer parte de uma procura contínua por fazer as coisas melhor no seio do Ministério das Finanças e de uma procura contínua por formas que permitam ao Ministério encorajar melhorias no setor público mais alargado. Deve incluir uma procura por formas de reduzir barreiras a empresas e de conduzir funções reguladoras de modo efetivo e eficiente. Ao longo dos próximos cinco anos a cultura de trabalho do Ministério das Finanças deve ser consistente com as expetativas seguintes:

- Todos os diretores trabalham com os seus funcionários de modo a fazer melhorias contínuas no desempenho das suas unidades e do ministério no seu todo
- A Ministra recebe conselhos sinceros e destemidos, assentes na consideração cuidadosa de dados concretos, na aplicação de qualificações profissionais e em processos sólidos
- Existem sistemas de planeamento, análise e controlo para garantir a boa qualidade de todo o trabalho do Ministério das Finanças
- Uma política clara e bem aplicada de tolerância zero relativamente a corrupção no Ministério das Finanças e no relacionamento deste com terceiros
- São encorajadas de forma ativa práticas de trabalho cooperativas e consistentes no seio do Ministério das Finanças, ao mesmo tempo que se desencorajam comportamentos contrários a isto – esta situação terá consequências ao nível do sistema de gestão de desempenho de pessoal
- O Ministério das Finanças é profissional e cortês no seu relacionamento com terceiros, sendo cooperativo sem com isso comprometer o seu papel e a sua posição sobre questões
- O Ministério das Finanças trabalha com partes interessadas e afetadas no desenvolvimento político de modo a garantir que o Ministério das Finanças compreende as opções possíveis e as consequências de propostas.

META TRÊS: Conseguir recrutar e manter funcionários de entre os alunos graduados com melhores classificações em economia, finanças e outras cadeiras relevantes

O Ministério das Finanças deve definir requisitos de pessoal de acordo com as prioridades de desenvolvimento do Ministério das Finanças, bem como formas de contratar e desenvolver funcionários e empreiteiros com as qualificações necessárias. Estes requisitos devem ser atualizados regularmente para refletir as mudanças do Ministério das Finanças em termos de necessidades, assim como o mercado de funcionários. Embora seja prematuro indicar precisamente a combinação de recursos humanos que poderá ser necessária até 2030, prevê-se que o Ministério das Finanças:

- Seja um empregador altamente procurado por trabalhadores qualificados e graduados que procurem posições em Timor-Leste e que seja a primeira escolha para os graduados com melhores classificações em economia, finanças e outras cadeiras relevantes
- Tenha funcionários que produzam pareceres de política económica, fiscal e reguladora de alta qualidade e virados para o futuro, incluindo funcionários na vanguarda da formulação de políticas e análises nestas áreas em relação a Timor-Leste
- Conduza as 'funções habituais' de modo eficiente, com os funcionários a terem desempenhos cada vez melhores
- Tenha agentes em posições de direção que criem um ambiente propício a um bom desempenho
- Seja inovador no uso de assessores externos, gerindo-os de forma profissional com o uso de contratos bem concebidos a fim de encorajar o bom desempenho
- Opere um sistema de gestão de desempenho para funcionários que reflita as exigências do ministério, que recompense o bom desempenho e que lide de forma efetivamente e justa com funcionários que tenham um mau desempenho
- Tenha uma rotatividade de funcionários reduzida uma vez que estabeleça um conjunto de funcionários adequado
- Tenha políticas de recrutamento e formação para garantir que as qualificações dos funcionários vão de encontro à visão do Ministério e às exigências a médio prazo
- Reforce o apoio à formação e desenvolvimento a nível local, reservando ações de formação, estágios e colocações laborais no estrangeiro para funcionários que demonstrem capacidade para participar com sucesso e ter um bom desempenho em iniciativas de formação e desenvolvimento conduzidas em Timor-Leste.

META QUATRO: Estabelecer sistemas adequados e processos efetivos e eficientes

Muito antes de 2030 o Ministério das Finanças deve possuir sistemas adequados para apoiar o seu trabalho. Estes devem ser revistos com regularidade para garantir que são capazes de dar resposta aos principais requisitos e às prioridades emergentes no trabalho do Ministério.

A nível geral, a expetativa é que até 2030 todos os principais processos do Ministério das Finanças produzam os resultados desejados, sejam eficientes e efetivos e sejam bem geridos, bem como que haja planos para os manter ou melhorar, conforme a alteração das exigências.

Os processos chave que precisarão de atenção continuada são os seguintes:

- Estimativas, planeamento e políticas no campo macroeconómico e fiscal, incluindo receitas (petróleo e outras), dívidas, défice, despesas e gestão e risco. Serão necessárias melhorias consideráveis nos aspetos de dados, análise e formulação de políticas. Espera-se que venha a haver um quadro fiscal completo que inclua uma estratégia fiscal anual credível que constitua um guia poderoso para o orçamento anual.
- Processo orçamental a funcionar dentro das políticas fiscais, incluindo o Quadro de Despesas a Médio Prazo e a análise orçamental relativamente a propostas de despesa. Espera-se que haja um processo orçamental ordeiro, atempado, completo e eficiente que resulte num orçamento credível que reflita a estratégia fiscal. A credibilidade do orçamento deve estar refletida na cobertura plena do governo no orçamento, sem despesas fora do orçamento ou com despesas reduzidas; base clara para transferências orçamentais; classificações orçamentais apropriadas; uso de padrões contabilísticos internacionais; ligação do orçamento anual à estratégia fiscal, incluindo um Quadro de Despesas a Médio Prazo com priorização efetiva e com planeamento e orçamentação de investimentos; alterações reduzidas durante o ano; pouca variação das despesas comparativamente ao orçamentado; pouca variação de resultados de receitas comparativamente ao previsto; inexistência de valores em dívida ou baixo nível dos mesmos.
- Análises de despesa, avaliação do programa e pareceres governamentais contribuindo para incentivos à melhoria do desempenho e à melhoria da produtividade do setor público.
- Processo de gestão de dinheiro com estimativas robustas e atualizadas, compromissos de despesa e controlos de desembolso.
- Monitorização de todos os órgãos orçamentais, incluindo ministérios, secretarias de estado, instituições, governo local e outros dentro do mandato do Ministério das Finanças, incluindo a monitorização de relatórios regulares de desempenho financeiro e não financeiro, com ações de seguimento adequadas.
- Gestão de dívida com bons registos, análise atualizada da sustentabilidade da dívida e controlos sobre a criação de obrigações.
- Reporte da posição financeira e do desempenho não-financeiro relacionado a nível de todo o governo de um modo atempado e abrangente, com acesso fácil por parte do público a relatórios, auditorias e outras informações sobre desempenho.
- Serviços de receitas incluem legislação clara e abrangente e procedimentos de tributação, com acesso fácil por parte de contribuintes a informações, um procedimento de recurso funcional, procedimentos efetivos de registo de contribuintes e uma gestão eficaz de situações de incumprimento.
- Processo de aprovisionamento com atividades com boa relação qualidade-custo, justas, transparentes e abertas a escrutínio
- Informações disponíveis sobre expressões de interesse e adjudicação de contratos, com um procedimento funcional relativo a reclamações.
- Processos de auditoria interna que cumpram padrões profissionais (dependendo do papel do Ministério das Finanças em relação a outros órgãos orçamentais, isto pode alargar-se à fiscalização de auditoria interna noutros órgãos).
- Processos internos de recrutamento e gestão de desempenho do Ministério das Finanças que apoiem a atração, desenvolvimento e retenção de pessoal de alta qualidade.
- Processos internos de controlo de qualidade para apoiar a produção de pareceres e outros serviços de alta qualidade.

META CINCO: Adotar estruturas organizacionais e condições de trabalho apropriadas

Assim que tal seja viável os funcionários do Ministério das Finanças deverão dispor de condições e instalações propícias ao seu trabalho, incluindo equipamento e materiais adequados. Deverão igualmente contar com um ambiente físico de trabalho produtivo, passando por exemplo por espaço de trabalho e uma temperatura atmosférica apropriada. As condições de trabalho devem ser analisadas e melhoradas conforme adequado para dar resposta a novos requisitos de trabalho.

Para lá disto, é esperado que a estrutura do Ministério das Finanças evolua de modo a apoiar alterações e melhorias ao nível da produtividade. Isto deve ser analisado no contexto da implementação e atualização do presente Plano Estratégico.

7 METAS OPERACIONAIS

- Na implementação do Plano Estratégico, a persecução dos objetivos estratégicos é mediada por objetivos operacionais. O gráfico seguinte sintetiza alguns dos principais objetivos operacionais. O gráfico apresenta o estado atual, a organização responsável, o período de tempo e os meios necessários associados à concretização de cada objetivo

Gráfico 2
Metas Operacionais na implementação do Plano Estratégico

Meta Operacional	Instituições Principais	Situação da Implementação	MEIOS[2] Quadro Legal	MEIOS[2] Estrutura Institu-cional	MEIOS[2] Sistemas e Proce-dimentos	MEIOS[2] Cenário Político	Sequen-ciação da implemen-tação
1. TRANSPARÊNCIA NAS FINANÇAS PÚBLICAS							
Desenvolvimento de Sistema de Informações Orçamentais	DGFE-BU/ DGAIP-ST	IMP1					I
Publicação de informações trimestrais sobre execução orçamental	DGFE-BU/ DGAIP-ST	IMP					I
Melhoria no Controlo de Organizações Autónomas e Publicação de Declarações Financeiras	DGFE-AA/ DGAIP-ST	EC	✓	✓	✓	✓	II
Estabelecimento de Agência Autónoma de Estatísticas	DGAIP	ASI	✓	✓	✓		I
2. UNIFORMIZAÇÃO DO PROCESSO DE EXECUÇÃO ORÇAMENTAL							
Descentralização da execução do orçamento de Estado a ministérios e municípios.	DGFE-TR	ASI	✓	✓	✓		I
Permitir a autonomia dos serviços, com os controlos necessários	DGFE-BU	ASI	✓	✓	✓		I
3. INVESTIMENTO PÚBLICO							
Preparação de Plano Estratégico de Investimento	DGAIP-ME	EC		✓		✓	I
Desenvolvimento de projetos básicos de infraestruturas	DGAIP, Ministérios Operacionais, Agências Autónomas	EC			✓	✓	I
Canalização da despesa pública para a manutenção de ativos existentes	Ministérios Operacionais, Agências Autónomas, DGFE-AA	EC				✓	II
Estabelecimento de incentivos ao investimento privado	DGAIP-ME DGRC-DR	ASI	✓			✓	I
4. POLÍTICA FISCAL							
Aumento das receitas	DGRC	EC	✓	✓	✓	✓	I/II
Desenvolvimento de um sistema fiscal para encorajar o setor privado e o investimento, bem como a integração de pequenas empresas	DGRC-DR	ASI	✓		✓	✓	I
Desenvolvimento de um modelo macroeconómico	DGAIP-ME	ASI				4	II
5. FUNDOS EXTRAORDINÁRIOS (PETRÓLEO E FINANCIAMENTO EXTERNO)							
Gestão responsável do Fundo Petrolífero e diversificação da carteira	DGAIP-PF	EC	✓	✓	✓	✓	I
Canalização efetiva de verbas a partir do Fundo Petrolífero para infraestruturas e projetos comerciais como elevados impactos de desenvolvimento	DGAIP-P	EC	✓	✓	✓	✓	I
Capacitação para a avaliação e monitorização de projetos de investimento	DGAIP	EC		✓			II
6. BANCO CENTRAL							
Estabelecimento da Lei Orgânica do Banco Central	Banco Central DGAIP	IMP	✓	✓	✓	✓	II
Estabelecimento do Banco Central como instituição credível e eficiente	Banco Central	EC		✓	✓		I
Realização de estudos sobre uma moeda nacional, em conjunto com o Banco Central	Banco Central / DGAIP-ME	ASI	✓	✓		✓	II

[1] IMP = já implementado, EC = em curso, ASI = a ser implementado

[2] indica os meios necessários na área para atingir a meta.

8 QUESTÕES GERAIS QUE AFETAM A CONCRETIZAÇÃO DAS METAS OPERACIONAIS

O processo de planeamento identificou as questões globais que afetam a concretização das metas operacionais. Estas questões requerem estratégias específicas e são discutidas de seguida.

Descentralização da Execução do Orçamento do Estado

A descentralização da Execução do Orçamento do Estado é uma mudança institucional significativa que irá moldar o Plano Estratégico para o Ministério das Finanças. Envolverá a descentralização de funções do Tesouro e do Orçamento inicialmente para ministérios operacionais e autoridades autónomas e a seu tempo até aos municípios. As alterações necessárias no quadro legal, estrutura institucional, sistemas e procedimentos terão de ser identificados de forma clara e implementados como parte deste Plano Estratégico. Estas alterações serão implementadas de início numa base piloto, em colaboração com o Ministério da Administração Estatal e Ordenamento do Território. Falta igualmente determinar as implicações em termos de emprego e os custos globais. Será prioritário conduzir um programa de formação especial para agentes destacados.

Controlo de Organizações Autónomas e Publicação de Declarações Financeiras

A questão política fundamental é se as funções reguladoras, em especial no que diz respeito à fixação de tarifas, serão conduzidas sobretudo pelo Ministério ou se por agências reguladoras autónomas especializadas em diferentes setores, como a energia, telecomunicações, petróleo e gás. Com base nestas decisões o Ministério terá de preparar o seu plano para atingir esta meta operacional. Embora possa não estar envolvido na fixação de tarifas, terá um papel a desempenhar na monitorização da gestão financeira, em especial de organizações que têm uma garantia governamental ou que vão buscar fundos ao orçamento. Será necessário desenvolver manuais sobre a preparação de declarações financeiras e reporte ao Ministério das Finanças.

Preparação e implementação do Plano Estratégico de Investimento

O Quadro Macroeconómico a médio prazo terá de quantificar o envelope de recursos fiscais de 2012 a 2015. Em particular será necessário desenvolver a política relativa ao limite de verbas a levantar a partir do Fundo Petrolífero, estabelecendo assim os limites aos investimentos necessários para apoiar o PED e quaisquer outros requisitos referentes a despesas de capital. As pastas sobre projetos de investimento são enviadas por ministérios operacionais ao Secretariado dos Grandes Projetos (SGP), o qual as avalia e faz recomendações relativas à sua priorização para o Conselho de Administração do Fundo de Infraestruturas (CAFI). O SGP está localizado no Ministério das Finanças e funciona também como o Secretariado do CAFI. O CAFI é composto por ministros e tem três membros permanentes: o Primeiro-Ministro, o Ministério das Finanças e Ministério das Infraestruturas.

Fortalecimento da prática administrativa

Este plano prevê a melhoria em todos os aspetos das práticas administrativas nas Direções Nacionais e Direções-Gerais. Haverá ainda um reforço complementar da Direção-Geral dos Serviços Corporativos para que esta consiga prestar um melhor apoio ao desenvolvimento de funcionários e à gestão de alterações no Ministério. Isto é discutido de forma mais detalhada no Plano de Fortalecimento Institucional e Capacitação (Seção 13).

9

ESTRATÉGIAS DAS DIREÇÕES PARA APOIAR AS METAS ESTRATÉGICAS

Ao longo dos próximos cinco anos serão implementadas estratégias para fortalecer a prestação de serviços e garantir o desempenho efetivo das funções essenciais de cada direção. Estas melhorias importantes são resumidas de seguida e apresentadas em maior detalhe nos Anexos 1 e 2.

9.1. DIREÇÃO-GERAL DE FINANÇAS DO ESTADO

9.1.1 Principais melhorias na Direção Nacional do Orçamento

- Fortalecimento da análise da posição fiscal e criar envelopes fiscais (Direção do Orçamento e Direção de Macroeconomia)
- Melhoria das submissões orçamentais de modo a torna-las mais alinhadas com as prioridades do governo e com novas medidas para conseguir uma melhor análise
- Melhoria da análise económica de medidas e propostas
- Melhoria da garantia de qualidade e a coordenação
- Deslocação de pontos focais (atualmente na Direção Nacional de Eficácia da Assistência Externa) para a Direção do Orçamento e para gabinetes orçamentais em ministérios operacionais.

9.1.2 Principais melhorias na Direção Nacional do Tesouro

- Estabelecimento de gabinetes a nível de distrito e da Direção Nacional do SIIGF
- Estabelecimento de um quadro coeso legislativo, regulador e processual
- Conclusão da cobertura dos sistemas do tesouro
- Melhoria da contabilidade e do reporte financeiro
- Estabelecimento da função de gestão de dívidas
- Melhoria da capacidade de auditoria interna / garantia financeira
- Melhoria dos procedimentos de execução orçamental
- Melhoria a capacidade da administração da folha de pagamentos para incluir informações como licenças e outros direitos na mesma base de dados e para fazer a ligação entre esta e as informações sobre gestão de recursos humanos.

9.1.3 Principais melhorias na Direção Nacional de Governação e Fortalecimento Institucional

- Aceleração da capacitação em políticas, processos e sistemas relacionados com a gestão financeira do setor público para órgãos governamentais a nível nacional e sub-nacional
- Conceção de currículos de formação teórica, desenvolvimento de materiais de formação e garantia da boa prestação dos mesmos
- Análise de procedimentos de boas práticas, incluindo a produção de manuais processuais
- Monitorização, avaliação e reporte no que diz respeito à adesão a normas governamentais e a boas práticas
- Análise, desenvolvimento e recomendação de melhores políticas e processos financeiros
- Elaboração dos conteúdos de decretos-lei e outras normas financeiras
- Conceção, monitorização e avaliação de alvos e medidas de progresso e desempenho.

9.1.4 Principais melhorias na Direção Nacional de Sistemas de Informação e Tecnologia

- Implementação da estratégia de SIG
- Desenvolvimento e implementação de sistemas e estratégias de interligação e integração de diversas soluções em termos de software específico
- Provisão de uma função de ajuda ao utilizador
- Conceção, desenvolvimento e garantia da provisão de formação associada à fase de desenvolvimento de módulos de sistemas de informações de gestão financeira, incluindo abordagens de formação de formadores
- Implementação de padrões, políticas e procedimentos com base em melhores práticas internacionais, como por exemplo a ITIL
- Utilização de melhores práticas para a indústria de tecnologias de informação, mantendo um controlo de qualidade e aplicando-o a todos os projetos
- Prestação de apoio a sistemas e tecnologias relativamente a hardware e software
- Provisão de administração de redes, incluindo manutenção, apoio, segurança e serviços de recuperação em caso de desastre.

9.1.5 Principais melhorias na Direção Nacional de Autoridades Públicas Autónomas

- Estabelecimento da política / quadro, leis ou normas para autoridades públicas autónomas
- Estabelecimento de sistemas e procedimentos de trabalho para a Direção Nacional, bem como sistemas e procedimentos de trabalho para as Autoridades Públicas Autónomas
- Estabelecimento das infraestruturas das autoridades públicas autónomas e do gabinete da Direção Nacional de Autoridades Públicas Autónomas
- Recrutamento de funcionários com os conhecimentos, experiência e formação técnica necessários. Preparação de bolsas de estudo para os atuais empregados com potencial para garantir a continuidade do trabalho no futuro.

9.1.6 Principais melhorias na Direção Nacional de Ativos do Estado

- Fortalecimento dos processos de receção e inspeção, identificação, registo e verificação física de todos os ativos do Estado
- Melhoria da monitorização, supervisão e assistência a ministérios operacionais no processo de implementação de gestão descentralizada de ativos
- Fortalecimento e monitorização de talões de deslocação, consumo de combustível, reparação e manutenção de veículos do Estado, os quais devem ser usados e controlados segundo procedimentos eficientes e efetivos
- Prestação de formação aos diferentes ministérios e instituições no que diz respeito aos procedimentos e regulação de Gestão do Património
- Melhoria de processos para identificação, classificação e recolha de ativos para alienação, melhoria da preparação administrativa para leilões e implementação dos métodos aprovados para alienação.

9.2 DIREÇÃO-GERAL DE RECEITAS E ALFÂNDEGAS

9.2.1 Principais melhorias na Direção Nacional de Alfândegas

- Melhoria da cobrança de receitas a partir de direitos de importação, imposto sobre o consumo e imposto sobre vendas
- Melhoria do controlo, movimentação e circulação de bens internacionais
- Melhoria da proteção da comunidade contra bens ilegais e contra o tráfico ilegal de drogas e armas
- Melhoria da facilitação do comércio
- Manutenção da promoção e facilitação de investimentos internos e externos
- Melhoria da proteção da saúde pública dos consumidores.

9.2.2 Principais melhorias na Direção Nacional de Receitas Petrolíferas

- Monitorização e auditoria de contribuintes petrolíferos por via da análise atempada de retornos mensais e anuais e da resolução de disputas
- Emissão de decisões públicas e privadas e de Guias para o Utilizador
- Melhoria da investigação e das informações fiscais.

9.2.3 Principais melhorias na Direção Nacional de Receitas Domésticas

- Educação dos contribuintes para que entendam os seus direitos e obrigações
- Registo de contribuintes e manutenção de um registo atualizado de contribuintes
- Processamento de declarações fiscais e cobrança de receitas
- Condução de auditorias e outras atividades de conformidade com vista a garantir que os contribuintes cumprem corretamente com a lei
- Recolha de informações para avaliação do risco em relação ao nível de cumprimento voluntário das leis fiscais.

9.3 DIREÇÃO-GERAL DE ANÁLISE E PESQUISA

9.3.1 Principais melhorias na Direção Nacional de Estatísticas

- Lei de Estatística nova e reforçada para que Timor-Leste crie uma organização independente de estatística, conforme previsto no PED
- Gabinete nacional independente de estatística competente e sustentável
- Processos efetivos de planeamento a médio prazo estabelecidos e apoiados por processos de orçamentação e monitorização de programas e projetos
- Mão-de-obra com conhecimentos e competência para concretizar com sucesso o plano de trabalho a médio prazo
- Estabelecimento de arranjos efetivos de coordenação estatística
- Programa alargado de trabalho estatístico com produção regular das estatísticas mais prioritárias
- Fortalecimento do papel dos Gabinetes de Distrito.

9.3.2 Principais melhorias na Direção Nacional de Macroeconomia

- Conclusão da transferência da gestão de dados, análises, modelos e estimativas macroeconómicos dos funcionários internacionais para os funcionários nacionais
- Maior integração com outras Direções a fim de providenciar análises políticas úteis que ajudem o Ministério das Finanças a tomar decisões nos vários departamentos
- Recolha de dados mais rápida, mais eficiente e com melhor qualidade; dados com mais qualidade por via de sistemas que criam bases de dados uniformizadas sobre variáveis económicas e fiscais
- Processo orçamental mais bem informado por análises macroeconómicas e prioridades do PED
- Política e análise fiscal: melhores resultados analíticos relativamente à estrutura fiscal e às taxas económicas ótimas, de acordo com princípios fiscais geralmente aceites
- Melhoria da capacidade para fazer projeções e estimativas em relação a diversas variáveis económicas
- Aconselhamento e controlo conforme necessário para definir as taxas e pagamentos para serviços públicos a partir de ministérios e órgãos autónomos com monopólio nas provisões de serviços essenciais utilizando princípios geralmente aceites de recuperação de custos e tentativa de evitar impostos escondidos em pagamentos excessivos.

9.3.3 Principais melhorias na Direção Nacional do Fundo Petrolífero

- Funcionários nacionais capazes de prestar produtos de qualidade elevada de forma atempada
- Estabelecimento de capacidade interna para a análise das receitas petrolíferas e cálculo do RSE
- Estabelecimento do Departamento de Gestão do Fundo Petrolífero e de Gestão das Receitas Petrolíferas
- Coordenação efetiva com instituições estatais e intervenientes relevantes a respeito de questões relacionadas com a gestão do Fundo Petrolífero.

9.4 DIREÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS CORPORATIVOS

9.4.1 Principais melhorias ao nível do estabelecimento de um Centro de Desenvolvimento Profissional

Estabelecimento de um Centro de Desenvolvimento Profissional e formação de acordo com as prioridades do Ministério das Finanças. Esta unidade deve estar ao nível de uma Direção Nacional e ser responsável por desenvolver e coordenar:

- Necessidades de formação com base nas competências
- Programas anuais de formação
- Política e procedimentos de desenvolvimento do pessoal do Ministério das Finanças
- Programas de desenvolvimento de pessoal, incluindo bolsas de estudo; e
- Desenvolvimento e implementação de um programa de desenvolvimento de graduados.

9.4.2 Principais melhorias no Departamento de Gestão de Recursos Humanos

- Todos os funcionários no Ministério das Finanças têm deveres e responsabilidades bem definidos
- Cada Direção-Geral tem um plano efetivo de preenchimento de recursos humanos para dar resposta às necessidades atuais e projetadas em termos de funcionários
- Os funcionários principais em cada Direção-Geral são competentes e estão motivados para assegurar os deveres inerentes às suas posições
- O desempenho dos funcionários é gerido segundo critérios de desempenho claros
- Todas as Direções-Gerais e Direções Nacionais com acesso a dados precisos e atualizados sobre os seus funcionários.

9.4.3 Principais melhorias no Departamento de Serviços de Apoio Financeiro

- Coordenação adequada durante a preparação de Planos Anuais de Ação e a submissão orçamental por parte do Ministério das Finanças
- Orçamento do Ministério das Finanças bem executado, monitorizado, analisado e reportado
- Gestão adequada do fluxo de fundos do Ministério das Finanças alocados através do Orçamento Geral do Estado (OGE)
- Coordenação adequada com o Departamento de Gestão de Recursos Humanos no desembolso e monitorização de subsídios de deslocação e fundos de bolsas de estudo
- Apoio técnico adequado e supervisão da gestão financeira conduzida por outras Direções
- Relatórios de boa qualidade produzidos em relação às principais funções do departamento.

9.4.4 Principais melhorias no Departamento de Administração Geral

- Melhoria do aprovisionamento de bens, serviços e trabalhos
- Garantia de apoio logístico ao Ministério das Finanças
- Garantia de boa gestão da correspondência de gabinete e de uma boa manutenção de registos
- Garantia da Gestão do Património (móveis e imóveis) do Ministério das Finanças de acordo com práticas e políticas necessárias, destacando-se o controlo do uso de veículos
- Melhoria da gestão dos serviços de tradução.

9.4.5 Principais melhorias no Departamento de Informação e Tecnologia

- Melhoria da administração, desenvolvimento e reporte da base de dados
- Melhoria da gestão e manutenção das principais aplicações da missão do Ministério
- Melhoria da gestão de conteúdos e portais informáticos
- Melhoria da administração do sistema
- Aumento do tempo de funcionamento da rede informática do Ministério e melhoria da administração da rede
- Provisão de melhor apoio ao utilizador final no primeiro nível
- Melhoria da coordenação de todas as funções essenciais de TI.

9.4.6 Principais melhorias no Departamento de Serviços Legais

- Fortalecimento da coordenação de questões legais
- Desenvolvimento de procedimentos legais padrão para o Ministério das Finanças
- Educação das unidades do Ministério das Finanças sobre obrigações legais
- Estabelecimento de um painel legal para o Ministério das Finanças
- Ligação com o Secretariado do Conselho de Ministros para garantir que todas as leis que requerem pareceres financeiros ou que têm impacto financeiro sobre o orçamento são passadas para o Ministério das Finanças.

9.4.7 Principais melhorias no Departamento de Auditoria Interna

- Identificação dos riscos na gestão das finanças públicas no Ministério e recomendação de estratégias para gerir e reduzir os riscos
- Planeamento e organização de auditorias internas, incluindo a redação dos relatórios das auditorias e a recomendação da ação corretiva
- Monotorização da implementação das recomendações"

9.4.8 Principais melhorias na Unidade de Apoio ao Gabinete da Ministra

- Estabelecimento de um sistema corporativo para monitorizar, avaliar e atualizar os planos do Ministério e as ligações ao PED
- Estabelecimento de um sistema de relações públicas e de comunicação corporativa para dar resposta às expetativas dos intervenientes em termos de comunicação
- Provisão de apoio secretarial e administrativo ao Gabinete do Vice-Ministro
- Fortalecimento do apoio ao papel de governação da Ministra em instituições envolvendo diversos parceiros de desenvolvimento
- Fortalecimento das funções de gestão executiva do Conselho Consultivo de Gestão Financeira (CCGF)
- Melhoria da contabilidade e do reporte a nível de transferências públicas em todo o governo.

9.5 Direção Nacional de Eficácia da Assistência Externa

Principais melhorias na Direção Nacional de Eficácia da Assistência Externa

- Fortalecimento da liderança e da Direção no geral
- Fortalecimento de política, ferramentas e sistemas
- Melhoria do envolvimento com intervenientes externos
- Melhoria da integração do apoio dos parceiros de desenvolvimento nos sistemas de planeamento, orçamentação e reporte do Ministério
- Passagem de pontos focais para a Direção do Orçamento a fim de desenvolver um processo orçamental totalmente integrado que capture recursos do governo e de parceiros de desenvolvimento.

10 REQUISITOS DE DESPESA DE CAPITAL

Para lá das despesas recorrentes necessárias pelo Ministério das Finanças para implementar este planeamento estratégico existem também requisitos de despesa de capital. As estimativas aqui apresentadas são um trabalho em curso e estão sujeitas a alterações durante o período de implementação. Todavia os valores seguintes indicam o conteúdo e a dimensão dos requisitos previstos para o Fundo de Infraestruturas e para o Fundo de Desenvolvimento de Capital Humano.

- Um total de 22 milhões de dólares para a conceção, construção e supervisão de um novo edifício do Ministério das Finanças, a ser executado entre 2011 e 2013;
- Um total de 21,5 milhões de dólares para o desenvolvimento e manutenção do Sistema de Informações de Gestão Financeira (SIGF), incluindo os portais de aprovisionamento eletrónico e de transparência a serem executados entre 2011 e 2013;
- Um total de 1,69 milhões de dólares para o fortalecimento das competências linguísticas e matemáticas dos funcionários do Ministério das Finanças entre 2011 e 2015;
- Um total de 10,83 milhões de dólares para bolsas de estudo e estágios em gestão de finanças públicas e informática para funcionários públicos a trabalhar na Gestão de Finanças Públicas entre 2011 e 2015; e
- Um total de 0,145 milhões de dólares para cursos de introdução para funcionários públicos do Ministério das Finanças entre 2011 e 2015.

11 EVOLUÇÃO A LONGO PRAZO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Quando Timor-Leste atingir as suas metas de desenvolvimento económico ao longo dos próximos 20 anos o Ministério das Finanças terá evoluído de forma a refletir as estruturas normais de um Ministério das Finanças em países semelhantes e os aspetos específicos da economia e dos arranjos constitucionais. Cada uma das suas funções terá atingido um nível de capacidade e um padrão de desempenho que são medidos segundo marcos de indicadores de desempenho de países semelhantes, os quais são no geral acessíveis para fins de comparação. Pode-se esperar que algumas das funções especializadas mais complexas continuem a envolver assessores externos e a estar ligadas a redes internacionais de peritos. A análise fiscal, a gestão de dívida, a análise da relação qualidade-custo, a análise macroeconómica e o desenvolvimento económico são provavelmente áreas de atividade para este tipo de envolvimento com conhecimentos aprofundados internacionais. São já aparentes algumas alterações às estruturas atuais por via de decisões em ação ou em perspetiva.

Com vista a garantir a independência e credibilidade das estatísticas e a tornar o sistema de geração e disseminação de informações mais virado para o cliente propõe-se que a Direção de Estatísticas seja convertida num Gabinete de Estatísticas de Timor-Leste, o qual será autónomo e estará de acordo com o compromisso do PED. Uma opção passa por ter o Gabinete a reportar a um Conselho Nacional de Estatística, com membros provenientes do Parlamento Nacional, Governo, setor privado, sociedade civil e setor académico.

O Tesouro pode ser separado das Finanças do Estado à medida que as funções do Tesouro se tornam mais alargadas e especializadas.

A Direção-Geral de Receitas e Alfândegas pode ser transformada em duas instituições autónomas responsáveis respetivamente pela cobrança de receitas e pelas alfândegas. As funções de política fiscal permanecerão com o Ministério, embora os conhecimentos necessários para prestar pareceres sobre política operacional continuem a residir nas instituições de receitas. De igual modo, o estabelecimento da Comissão de Aprovisionamento para todos os ministérios veio mudar as responsabilidades do Ministério das Finanças no que diz respeito a abranger políticas, regulação e monitorização através do sistema contabilístico.

Os Departamentos de Finanças, Recursos Humanos, Tecnologia de Informação e Administração Geral na Direção-Geral dos Serviços Corporativos serão elevados a nível de Direção Nacional para refletir alterações na procura por estas unidades de trabalho. Para lá disto será estabelecida uma Direção Nacional de Desenvolvimento Profissional para gerir as necessidades de desenvolvimento de pessoal do Ministério.

A estrutura organizacional das Direções-Gerais a longo prazo pode ser a seguinte:

1. Direção-Geral das Finanças do Estado com Direções Nacionais responsáveis por:

   - Orçamento
   - Tesouro (incluindo unidade de gestão de dívida)
   - Autoridades públicas autónomas
   - Gestão do Património
   - Governação e fortalecimento institucional
   - Sistemas de informação e tecnologia

2. Direção-Geral de Análise e Pesquisa com uma Unidade de Desenvolvimento Económico e de Redução da Pobreza

   - Análise e previsão a nível macroeconómico e pareceres gerais sobre política económica
   - Política fiscal e pareceres sobre subsídios e normas empresariais
   - Análise de pobreza na perspetiva da distribuição dos benefícios do desenvolvimento económico

3. Direção-Geral dos Serviços Corporativos com Direções Nacionais responsáveis por:

   - Gestão de recursos humanos
   - Desenvolvimento profissional e gestão de alterações
   - Administração e finanças (incluindo logística e gestão empresarial geral)
   - Gestão de tecnologias de informação e registos
   - Auditoria interna ministerial

O Gabinete da Ministra será apoiado pelos Serviços Corporativos e incluirá:

- Secretariado da Ministra e do Vice-Ministro
- Secretariado de planeamento estratégico
- Relacionamento e comunicação com os meios de comunicação social
- Serviços legais
- Serviços de tradução

4. Instituição Estatística Autónoma reportando a um Conselho Nacional de Estatística

5. Instituições Autónomas de Receitas e Alfândegas

Nota: A política fiscal geral continuará subordinada ao Ministério das Finanças, embora as políticas para melhorar a administração das leis fiscais utilizem o conhecimento por parte das instituições de receitas.

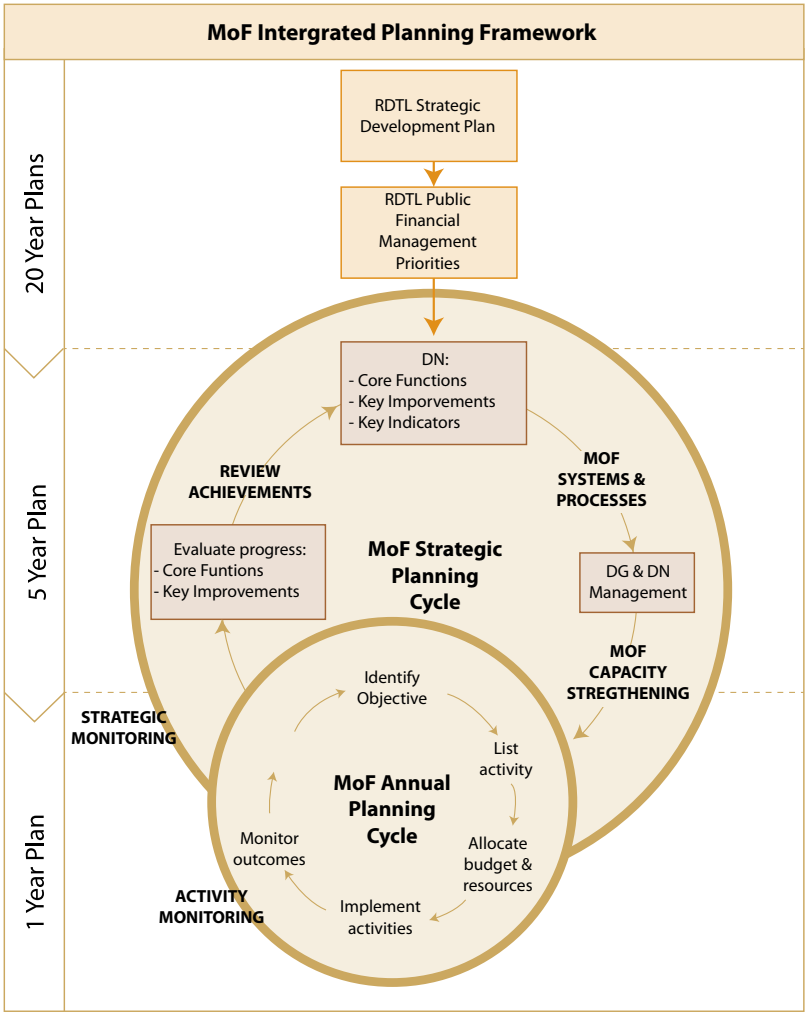
6. Tesouro com uma nova função de gestão de dívida que irá monitorizar obrigações contingentes. À medida que os princípios de gestão de dívida de Paris vão sendo progressivamente implementados o orçamento incorporará assistência externa, a qual será desembolsada pelo Tesouro e registada nos sistemas financeiros.

   O Ministério propõe ainda o estabelecimento de um Centro de Desenvolvimento Profissional para gerir os programas de bolsas de estudo e de desenvolvimento de graduados, os cursos especializados nas áreas de contabilidade, finanças e tributação, e a coordenação do desenvolvimento de pessoal através do Ministério e em posições vitais de Gestão das Finanças Públicas em ministérios operacionais.

12 INTEGRAÇÃO DO PLANEAMENTO A TODOS OS NÍVEIS

Para gerir efetivamente o processo de reforma da Gestão das Finanças Públicas e para monitorizar as alterações necessárias à implementação deste programa ambicioso é importante garantir que os programas são coordenados a curto, médio e longo prazo.

De acordo com as orientações do governo sobre Planeamento Anual de Ação (Resolução Governamental N.º 14/2010), o Ministério das Finanças adotou um modelo de planeamento integrado que liga o Plano Estratégico de Desenvolvimento, o Plano Estratégico do Ministério das Finanças e os Planos Anuais de Ação. O gráfico 4 apresenta este modelo.



Como se pode ver este quadro parte das prioridades identificadas no PED, identifica as prioridades de gestão financeira para apoiar o PED e mobiliza um ciclo de planeamento estratégico que melhora o desempenho das funções base do Ministério que são monitorizadas ao longo de cinco anos. Serão desenvolvidos dentro deste quadro Planos Anuais de Ação para 2011 e para os anos seguintes, com todas as atividades no Ministério a serem canalizadas para o apoio ou melhoria das funções base identificadas.

O processo será analisado regularmente e poderão ser feitas modificações para corrigir e melhorar o desempenho com base nos resultados conseguidos.

13

PLANO DE CAPACITAÇÃO E FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

A finalidade do Plano de Capacitação e Fortalecimento Institucional (PCFI) é tornar mais explícitas as ligações entre a melhoria do desempenho de funções base de direções e as questões de capacitação e fortalecimento institucional. Mais especificamente, analisa questões saídas dos planos de nível de direção e as prioridades identificadas no PED e faz várias recomendações sobre como melhorar o foco das melhorias necessárias e como as tornar sequenciadas e operacionais.

As questões abordadas no PCFI incluem:

- Gestão e coordenação de capacitação
- Estabilização e entendimento claro de sistemas operacionais
- Ligação entre funções base, sistemas operacionais, organização e alocação de trabalho
- Gestão de resultados contra prioridades de trabalho acordadas (planear / fazer / verificar / agir)
- Integração de planeamento a nível estratégico (20 anos), operacional (5 anos) e anual, e
- Gestão de desempenho (a nível de unidade de trabalho e a nível individual).

O PED destacou a necessidade de um Ministério das Finanças com bom desempenho capaz de ministrar a gama de serviços de Gestão das Finanças Públicas necessários para um país de rendimentos médios até ao ano de 2030. De seguida apresenta-se a lista das funções base que se preveem para um ministério com estas caraterísticas. Estas funções são consistentes com práticas relevantes para ministérios das finanças em países com rendimentos médios.

1. Análise económica geral (incluindo análise política)	• Estimativas macroeconómicas: planeamento fiscal plurianual • Sustentabilidade a longo prazo (pensões / dívida / finanças públicas) e transferências intergeracionais • Parecer político sobre o impacto da política fiscal na economia e na sociedade • Planeamento económico, incluindo avaliação da efetividade da ajuda
2. Análise orçamental e de despesa	• Processos / dados • Análise de receitas e despesas • Relação qualidade-custo • Segunda opinião • Orçamentação de capital
3. Governação e interesses de intervenientes em órgãos do Estado e outros ativos	• SOEs • Outros órgãos semiautónomos • "Indústrias de rede" de infraestruturas • Ativos do Estado • Instituições financeiras estatais, como por exemplo o Banco Nacional
4. Política e administração de operação de receitas	• Imposto sobre rendimentos e IVA • Alfândegas e imposto sobre o consumo
5. Dinheiro, contabilidade de gestão de dívida (Tesouro)	• Folha de balanço – obrigações contingentes • Sistemas, integração e desenvolvimento
6. Contabilidade	• Estabelecimento de padrões contabilísticos governamentais • Garantia de qualidade nas contas públicas
7. Gestão e controlo financeiro por parte do governo local	• Concessões sem condições favoráveis • Concessões com condições favoráveis • Aumento dos impostos locais
8. Serviços corporativos	• Planeamento estratégico e gestão de desempenho • Contabilidade • Gestão de recursos humanos • Auditoria interna para o Ministério das Finanças • Políticas operacionais • Gestão do Património do Ministério das Finanças
9. Coordenação da ajuda	
Gabinete da Ministra	
Nota: Até 2030 haverá um Gabinete Independente de Estatística subordinado a um Conselho de Estatística de Timor-Leste.	

Uma série de avaliações (consolidação institucional dentro do Serviço de Receitas de Timor-Leste) conduzida em anos recentes sugere que os atuais níveis de qualificações dos funcionários públicos no Ministério das Finanças estão consideravelmente aquém do exigido, sendo necessários passos urgentes e mesmo radicais para aumentar a capacidade do Ministério das Finanças de modo a ser capaz de responder aos desafios apresentados pelo PED. As competências técnicas e administrativas necessárias são escassas entre a mão-de-obra atual da função pública. Estas competências não existem atualmente em Timor-Leste, estando disponíveis apenas num pequeno conjunto de assessores internacionais e nacionais e de timorenses formados a nível interno e empregues atualmente pela ONU, por parceiros de desenvolvimento, por ONGs e por várias firmas de consultoria e gestão de projeto a operar sobretudo em Díli.

A avaliação recente conduzida por Direções Nacionais na identificação de prioridades a nível de pessoal e assessoria ao longo dos próximos cinco anos veio destacar ainda mais as lacunas acima referidas.

Para melhorar o desempenho do Ministério das Finanças de modo a que este seja capaz de responder aos desafios colocados pelo PED importa ter em atenção as prioridades seguintes:

1. Desenvolver uma estratégia para obter imediatamente e reter qualificações de GFP de alto nível nas seguintes áreas:

Disciplina	Especialidade	Estimativa [3]
a) Economia	• Macroeconomia • Microeconomia / economia setorial / economia industrial • Regulação financeira corporativa (avaliação de projetos)	11
b) Estatística	• Contas de Rendimentos Nacionais • Análise estatística • Gestão de dados	41 (nacional) 230 (distritos)
c) Contabilidade	• Contas públicas • Sistemas integrados de gestão financeira • Contabilidade administrativa	82 (incluindo pessoal em ministérios operacionais)
d) Direito	• Advogados fiscais • Advogados comerciais • Redatores legais	2 2 2
e) Auditoria Fiscal	Uma gama de qualificações de auditoria, incluindo • Contabilidade forense • Contabilidade geral, direito comercial, direito de empresas • Sistemas informáticos • Lei fiscal	70 (Receitas domésticas e petrolíferas)
f) Auditoria interna	• Sistemas • Aprovisionamento	6 26

[3] De acordo com as estimativas fornecidas pelas Direções Nacionais. As questões políticas referentes a quadros de pessoal a longo prazo (por exemplo agentes de estatística a nível de distrito) ainda não foram determinadas, sendo que irão afetar as estimativas a longo prazo em termos de necessidades de pessoal.

2. Gerir a prestação dos serviços prestados por estes especialistas técnicos a curto e médio prazo, desenvolvendo em especial uma cultura que faça a gestão dos resultados a curto, médio e longo prazo.

3. Desenvolver um modelo sustentável para prestar estes serviços a longo prazo.

4. A curto e médio prazo é necessário estabilizar e melhorar a qualidade das funções base associadas com a organização existente, tal como está refletido nos Planos Estratégicos para as Direções Nacionais apensos. Um Centro de Desenvolvimento Profissional no Ministério das Finanças organizará e ministrará programas estruturados de formação e desenvolvimento.

SERVIÇO DE ASSESSORIA FINANCEIRA PARA A GESTÃO DAS FINANÇAS PÚBLICAS

Com vista a atrair e reter candidatos de alta qualidade para trabalharem como assessores e gestores operacionais num serviço profissional de GFP será estabelecido um Serviço de Assessoria Financeira (SAF). Os funcionários públicos atuais e futuros receberão bolsas de estudo e/ou estágios para adquirir os conhecimentos académicos e as qualificações técnicas necessários em áreas relevantes de GFP.

Será desenvolvida uma estrutura de carreira assente no mercado para apoiar a GFP em Timor-Leste, incidindo no desenvolvimento e retenção de um núcleo de profissionais de economia, contabilidade, direito e outras áreas financeiras. O Serviço de Assessoria Financeira estará aberto a todos os cidadãos timorenses e será acedido por meio de um processo de seleção competitiva administrado por um órgão independente responsável pela promoção de excelência na administração financeira através do setor público.

Será desenvolvida uma estrutura de remuneração com base numa avaliação das taxas de mercado para profissionais qualificados em Timor-Leste.

O Serviço de Assessoria Financeira terá três níveis:

Nível 1.
Os membros graduados entrarão através de avaliações competitivas com base no mérito

Isto dará aos participantes experiências de desenvolvimento estruturadas ao longo de pelo menos três anos nas suas áreas de especialidade. Haverá um programa de experiência de trabalho supervisionada que será apoiado por mentores e estágios, tanto a nível doméstico como internacional.

Nível 2.
Profissionais qualificados

Os candidatos bem-sucedidos terão por norma pelo menos três anos de experiência pós-qualificação num cenário profissional relevante. Deverão ser capazes de demonstrar a aquisição progressiva de qualificações e experiência ao longo deste período. Em alguns setores o reconhecimento profissional pode passar por um programa de experiência supervisionada sob a orientação de um profissional experiente.

Nível 3. Profissionais experientes

Um candidato a uma posição deste nível deverá ser capaz de demonstrar domínio em pelo menos alguns aspetos da sua profissão e ser capaz de supervisionar profissionais menos experientes na aquisição de competências nessa área.

Os membros do Serviço de Assessoria Financeira irão substituir progressivamente os assessores no Ministério das Finanças à medida que estes adquirem reconhecimento em níveis de competência Qualificada (Nível 2) e Experiente (Nível 3).

ORGANIZAÇÃO DAS DIREÇÕES NACIONAIS

Os Planos Estratégicos desenvolvidos para as Direções Nacionais identificaram novas necessidades em termos de funcionários e assessores para a direção ao longo dos próximos cinco anos (até 2015). Estas projeções serão analisadas para desenvolver um organigrama para a Direção. Estes organigramas incluirão posições de assessoria e indicarão de forma clara se continua a ser necessário manter o assessor. O organigrama identificará também se um profissional de GFP deve preencher a posição do assessor a partir do Serviço de Assessoria Financeira. Neste caso, os Termos de Referência do Assessor indicarão claramente a responsabilidade de supervisão pelo profissional de GFP (caso a posição seja preenchida no Nível 1) ou as ações que serão tomadas para substituir o Assessor através do desenvolvimento de um congénere adequado.

Serão preparadas descrições de cargo relativamente a todas as posições na estrutura organizacional da Direção-Geral, de acordo com o formato aprovado pelo Ministério das Finanças. Essas descrições de cargo serão incluídas no Organigrama da Direção Nacional.

O organigrama da Direção Nacional identificará:

1. Posições de administração e supervisão
2. Posições segundo o Regime Especial de Carreira de GFP
3. Posições não-profissionais
4. Posições administrativas e de apoio

Os Serviços Corporativos aprovarão o Organigrama, sendo que somente posições vagas com descrições de cargo atualizadas poderão ser enviadas aos Serviços Corporativos para efeitos de anúncio para o método de recrutamento aprovado pelo Ministério.

APOIO EM TERMOS DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

O Ministério das Finanças precisa urgentemente garantir a provisão de programas de formação e capacitação altamente prioritários a funcionários, tal como foi identificado no plano de formação apoiado pelo Plano de Capacitação de Gestão das Finanças Públicas – PCGFP.

A longo prazo a coordenação e a prestação de atividades de formação e capacitação serão geridas através de uma Direção Nacional de Desenvolvimento Profissional, porém a capacidade do Ministério para preencher e apoiar esta função é atualmente reduzida.

As prioridades são assim:

1. Providenciar imediatamente as atividades de formação e desenvolvimento altamente prioritárias, por via de adjudicação ou esquemas semelhantes. A situação será revista passados dois anos.

2. Rever o Diploma Ministerial / Lei Orgânica para prever uma Direção Nacional de Desenvolvimento Profissional subordinada à Direção-Geral dos Serviços Corporativos.

3. Desenvolver um quadro para a gestão efetiva da função de desenvolvimento de pessoal no Ministério das Finanças, incluindo estrutura, clarificação de responsabilidades (Serviços Corporativos e Direções Nacionais), política, procedimentos e prestação de serviços. As funções principais estão refletidas no diagrama seguinte:

DIREÇÃO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL			
Serviços de Apoio ao Desenvolvimento de Pessoal	Operações de Formação	Programa de Bolsas de Estudo	Regulação de Padrões de GFP
Apoiar DNs na identificação de necessidades de formação Desenvolver e coordenar programa de formação Apoiar o desenvolvimento de pessoal no MF	Coordenar a provisão de programas de formação e de desenvolvimento profissional	Gerir o Programa de Bolsas de Estudo Gerir o Programa de Desenvolvimento de Graduados	Desenvolver padrões profissionais de GFP Regular o cumprimento dos padrões no MF

4. Em consulta com Direções-Gerais e outras entidades, facilitar o estabelecimento de um órgão independente para desenvolver, acreditar e regular padrões profissionais de GFP. Este órgão independente será também responsável por prescrever condições e pela entrada e progressão no Regime Especial de GFP.

5. Estabelecer padrões profissionais de GFP através de:

   a. Provisão de ligações a organizações em Timor-Leste com parceiros internacionais para promover a melhoria de padrões profissionais de GFP, especificamente nas áreas de contabilidade, auditoria, direito, economia e informática

   b. Preparação de legislação e normas para estabelecer um órgão regulador independente

   c. Facilitação do estabelecimento e preenchimento de um órgão independente de regulação de GFP em Timor-Leste

   d. Apoio ao desenvolvimento de padrões profissionais de GFP

Nota: Com vista a reforçar o desenvolvimento profissional em Timor-Leste sugere-se que uma escola internacional de gestão de empresas ou contabilidade possa trabalhar com um parceiro local da comunidade de ONGs ou com uma das escolas de gestão de empresas de Timor-Leste, como por exemplo a UNTL, relativamente à sua profissão ou disciplina específicas.

6. Garantir a gestão e supervisão efetivas do atual programa de bolsas de estudo.

7. Recrutar e formar funcionários chave para apoiar esta função, incluindo:

    a. Coordenação do desenvolvimento profissional de participantes no Regime Especial de GFP

    b. Formação chave para funcionários que irão apoiar cada uma das funções principais de formação e desenvolvimento. Especificamente:

        i. Identificar necessidades de formação

        ii. Desenvolver programas de formação para apoiar prioridades do Ministério das Finanças

        iii. Gerir e coordenar o desenvolvimento de funcionários

        iv. Operações de formação

        v. Programas de bolsas de estudo e desenvolvimento de graduados

        vi. Funcionários de logística e administração para apoiar a organização e prestação de atividades de formação através do Ministério das Finanças e dos ministérios operacionais

Os passos necessários para estabelecer um Centro de Desenvolvimento Profissional incluirão:

1. Apoio a Direções na identificação de necessidades de formação

    a. Ajudar as direções a desenvolver perfis de competência para todas as posições

    b. Conduzir auditoria de competências segundo os perfis de competência

    c. Ajudar as Direções Nacionais a identificar necessidades de formação para:

        i. Qualificações base (competências matemáticas, literacia, línguas)

        ii. Qualificações técnicas (específicas para Direções Nacionais)

        iii. Qualificações administrativas (planeamento, organização, liderança, controlo)

    d. Identificar prioridades de formação e desenvolvimento de acordo com as prioridades de trabalho do Ministério das Finanças

2. Desenvolvimento de programa de formação:

    a. Acordar estratégia para dar resposta a diferentes necessidades de formação

    b. Identificar prestadores de formação (a nível doméstico e internacional)

    c. Acreditar / pré-qualificar prestadores de formação

    d. Desenvolver plano de formação a longo prazo

    e. Preparar calendário de formação anual

3. Apoio ao desenvolvimento de pessoal no Ministério das Finanças

   a. Desenvolver política sobre formação, licenças de estudo, desenvolvimento de pessoal e avaliação do desenvolvimento de pessoal

   b. Publicar manual e procedimentos de desenvolvimento de pessoal

   c. Prestar formação em avaliação de desempenho e desenvolvimento de pessoal a todos os funcionários em posições de administração e liderança

   d. Fortalecer a capacidade do pessoal de Direções Nacionais para gerir o processo de desenvolvimento de pessoal

4. Operações de formação

   a. Organizar meios de formação e outros requisitos logísticos

   b. Contratar prestadores de formação

   c. Coordenar a provisão de atividades de formação e de desenvolvimento

   d. Monitorizar e avaliar atividades de formação

5. Programas de bolsas de estudo e desenvolvimento de graduados

   a. Identificar prioridades para programas de bolsas de estudo em linha com requisitos de desenvolvimento profissional a longo prazo do Ministério das Finanças

   b. Gerir a seleção e atribuição e bolsas de estudo (incluindo mobilização e apoio a alunos no país)

   c. Monitorizar o progresso dos bolseiros

   d. Estabelecer programas de desenvolvimento de graduados para antigos bolseiros

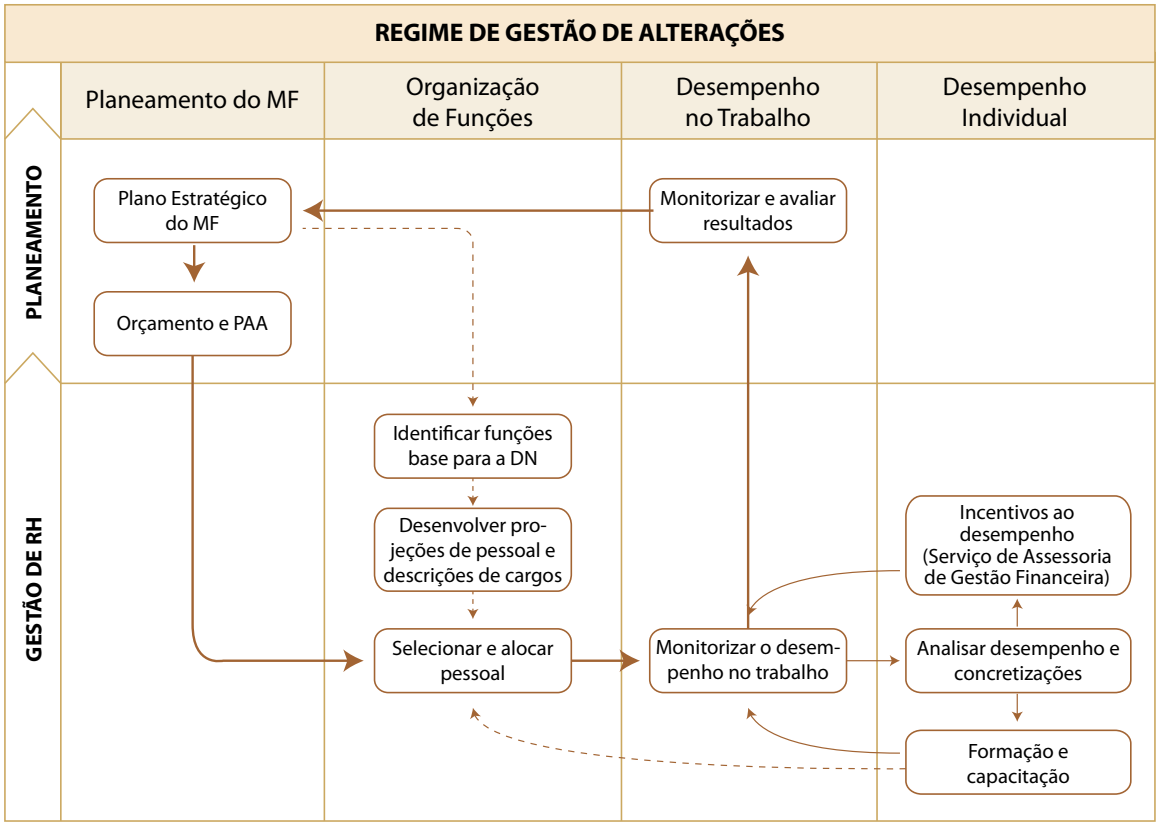
6. Gestão do apoio sistemático à transferência de qualificações, conhecimentos e experiência de assessores internacionais para assessores nacionais e para funcionários do Ministério das Finanças. Isto incluirá também a provisão de programas de desenvolvimento profissional para assessores nacionais.

GESTÃO DE RESULTADOS E DESEMPENHO

Tal como foi notado na Análise Intercalar do PCGFP:

> *Passar o foco da capacitação das competências individuais para o fortalecimento do Ministério das Finanças enquanto organização irá também requerer uma equipa de gestão experiente para liderar a capacitação, sob a liderança geral continuada da Ministra e do Vice-Ministro, discutindo a questão todas as semanas com o Conselho Consultivo de Gestão Financeira (CCGF), participando em reuniões de equipa com Diretores, Chefes de Departamento e funcionários para ajudar todos os envolvidos a entender as prioridades e para melhorar a comunicação em todos os níveis do Ministério. É especialmente importante que os gestores intermédios (Diretores e Chefes de Departamento) sejam encorajados a demonstrar liderança na implementação do Plano Estratégico em geral e da capacitação em particular.*

A gestão do desempenho, em oposição à gestão para garantir conformidade, é uma preocupação cada vez maior. É necessário que os gestores a todos os níveis sejam encorajados a apoiar o regime de gestão de alterações delineado em baixo:



A fim de reforçar o tipo de comportamento de gestão apreciado pelo Ministério devem-se adotar os indicadores de desempenho seguintes para todos os elementos em posições de administração ou liderança:

ATIVIDADE DE GESTÃO	INDICADORES DE DESEMPENHO
PLANEAMENTO	
1. Estratégico	• Estratégias identificadas e refletidas no Plano Estratégico • Prioridades operacionais específicas identificadas
2. Atividades de capacitação	• Plano de capacitação preparado e revisto todos os anos
3. Atividades operacionais	• Plano anual de trabalho preparado e revisto trimestralmente
ORGANIZAÇÃO	
1. Financiamento	• Orçamento anual preparado e reportado trimestralmente • Estimativas de custo realistas • Fontes de financiamento identificadas
2. Sistemas e processos	• Sistemas operacionais estabelecidos • Funcionários formados na operação dos sistemas • Manuais e procedimentos operacionais padrão preparados e distribuídos
3. Recursos humanos	• Plano de pessoal para a unidade de trabalho preparado • Funcionários sabem o que é exigido deles • Formação organizada e implementada com sucesso
4. Equipamento e fornecimentos	• Equipamento organizado • Distribuição de fornecimentos e equipamentos • Calendários de manutenção e atualização estabelecidos
5. Comunicação	• Responsáveis do Ministério das Finanças e de instituições relevantes consultados • Todos os funcionários notificados de ações que os afetem • Questões respondidas de forma atempada e precisa
LIDERANÇA	
1. Relações com pessoal	• Pessoal informado sobre planos e progressos
2. Trabalho de equipa	• Participação efetiva em reuniões de equipas • Encorajamento de trabalho de equipa na unidade de trabalho
3. Delegação de autoridade	• Linhas claras de autoridade estabelecidas em cada unidade de trabalho • Diretores e funcionários notificados de acordos de delegação
MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	
1. Recolha de dados	• Funcionários entendem procedimentos de recolha de dados • Dados precisos e atualizados
2. Manutenção de registos	• Sistemas de registo estabelecidos • Registos precisos e atualizados
3. Monitorização de desempenho	• Variações identificadas em relação a planos • Ações corretivas tomadas quando necessário
4. Reporte	• Relatórios entregues de forma atempada • Relatórios cumprem os requisitos do Ministério das Finanças

Tal como foi indicado no Regime de Gestão de Alterações, o desempenho e as concretizações dos funcionários serão analisados regularmente. Após consulta com a Comissão da Função Pública será desenvolvido um processo de gestão de desempenho que cumpra com os requisitos do Regime de Avaliação de Desempenho da RDTL mas que apoie ativamente o fortalecimento de funções base e a concretização de melhorias chave identificadas para cada Direção Nacional segundo o Plano Estratégico.

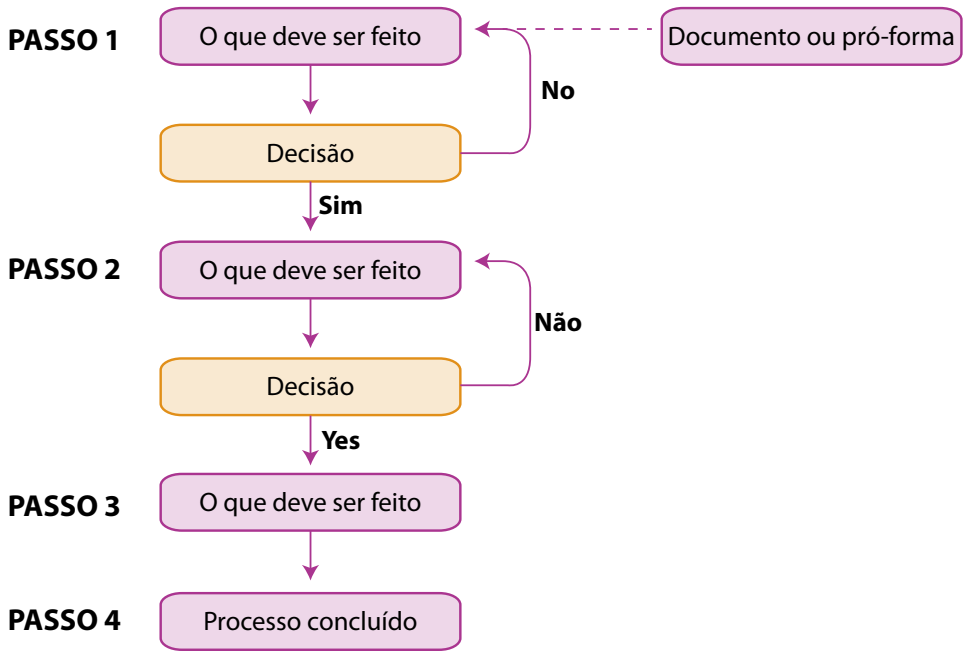
DOCUMENTAÇÃO E GESTÃO DE SISTEMAS E PROCESSOS

Para apoiar a gestão do desempenho e de resultados através do Ministério das Finanças é importante padronizar a apresentação e documentação de normas operacionais. Isto será particularmente importante à medida que o Ministério das Finanças implementa o programa governamental de descentralização para ministérios operacionais e outras instituições da RDTL.

Serão desenvolvidas normas operacionais de procedimento e documentação relevante, como por exemplo manuais. As normas deverão conter as informações mínimas seguintes e poderão ser suportadas por guias, tutoriais ou outros instrumentos adicionais de aprendizagem na forma de anexos.

Formato para Normas Operacionais de Procedimento

1. **Razão de ser importante:** Uma declaração da finalidade da norma. Deve ser feita referência à política do Ministério das Finanças a que a norma dá efeito.
2. **Âmbito:** Cobertura e entidades às quais a norma se aplica.
3. **Ações:** Os passos no processo, de preferência preparados em formato de fluxograma, semelhante ao exemplo seguinte:



4. **Responsabilidades e Autoridades:** Quem é responsável por cada decisão e aprovação? Quem tem a autoridade delegada?
5. **Referências:** Outra documentação relevante, como por exemplo documentação, orientações ou outros materiais úteis do Ministério ou de parceiros de desenvolvimento.
6. **Abreviaturas:** Lista de abreviaturas utilizadas, incluindo acrónimos e seus significados.
7. **Registos:** Quaisquer registos produzidos ou a ser retidos assim que a norma tenha sido aplicada.
8. **Anexos:** Uma lista de documentos, orientações, padrões ou outros materiais pro forma úteis para completar as normas.

Os Serviços Corporativos providenciarão coordenação e controlo de qualidade.

14 CONCLUSÕES

O Plano Estratégico para o Ministério das Finanças de 2011 a 2030 delineia um programa alargado de atividades para apoiar o Governo de Timor-Leste na concretização das suas metas a longo prazo, conforme previstas no PED.

O Plano identifica desafios e programas a nível corporativo, de Direção-Geral e de Direção Nacional e integra o planeamento e programação de atividades a longo (20 anos) e a médio (5 anos) prazo, prestando um quadro para a integração dos Planos Anuais de Ação para o Ministério.

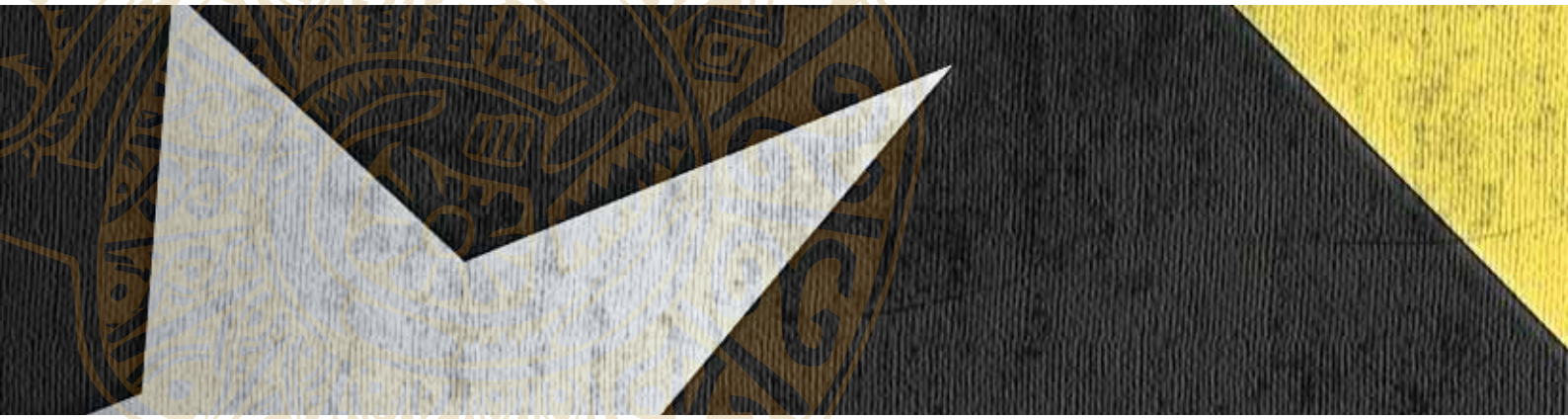
O Plano foi desenvolvido com base no pressuposto de que para o PED ser implementado e para o Governo concretizar as suas metas será necessário que o Ministério:

1. Aumente rapidamente a sua capacidade e o seu desempenho a curto prazo
2. Estabilize os sistemas e processos de gestão das finanças públicas a médio prazo por via do fortalecimento de funções base das unidades operacionais e de apoio no seio do Ministério e
3. Providencie os mecanismos financeiros a longo prazo para conseguir a estabilidade e o crescimento que o Governo de Timor-Leste prevê no seu PED.

O resultado do Plano Estratégico será um Ministério bem funcional e efetivo com uma estrutura institucional mais forte e mais apropriada. O Ministério estará dotado de um núcleo altamente profissional de recursos humanos capaz de apoiar a expansão do Orçamento de Estado e a alocação de despesas para áreas de prioridade nacional elevada, conforme requerido segundo o PED do Governo. Isto ajudará Timor-Leste a alcançar as elevadas taxas de crescimento e as melhorias assinaláveis na qualidade de vida que contribuirão para uma redução acentuada da incidência de pobreza.

Desta forma o Ministério irá...

'Ajudá-lo a Concretizar os seus Sonhos'.



ANEXO 1: ESTRATÉGIAS DAS DIREÇÕES-GERAIS PARA APOIAR AS METAS DO MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

DIREÇÃO-GERAL DE FINANÇAS DO ESTADO

As tarefas e funções principais da Direção-Geral de Finanças do Estado encontram-se na Seção II, Artigo 10.º do Decreto-Lei N.º 13/2009, de 25 de fevereiro. Elas são as seguintes:

A Direção-Geral de Finanças do Estado (DGFE) é responsável por assegurar a orientação geral dos Ministérios com competências nas áreas do orçamento geral do Estado, tesouro, política de aprovisionamento e Autoridades Públicas Autónomas.

A DGFE tem as tarefas seguintes:

a) Supervisionar a coordenação e preparação do Orçamento e da correspondente lei de dotação anual

b) Facilitar a execução do orçamento do Governo, incluindo por meio da aplicação de normas e diretivas para cumprimento

c) Supervisionar a contabilidade pública e controlar a legalidade e regularidade da administração financeira do Estado e a gestão do tesouro central do Estado

d) Manter um registo de ativos estatais e prestar orientações políticas sobre manutenção e alienação de ativos

e) Coordenar e controlar o processo e o procedimento para aquisição de bens, serviços e trabalhos destinados à administração pública, de acordo com o Regime Legal de Aprovisionamento e a legislação complementar

f) Supervisionar e controlar aspetos relacionados com Autoridades Públicas Autónomas, em conformidade com a lei.

DIREÇÃO	PRINCIPAIS ÁREAS A MELHORAR
Orçamento	As melhorias a nível orçamental envolvem a melhoria contínua das funções base, bem como especial ênfase na melhoria de análises. Mais especificamente: • Fortalecer a análise da posição fiscal e criar envelopes fiscais (Direção Orçamental e Direção de Macroeconomia) • Melhorar as submissões orçamentais de modo a torná-las mais alinhadas com as prioridades e com as novas medidas governamentais, possibilitando assim melhores análises • Melhorar a análise económica de medidas e propostas • Melhorar a garantia e a coordenação de qualidade • Melhorar a integração do apoio de parceiros de desenvolvimento a sistemas de planeamento, orçamentação e reporte de ministérios

DIREÇÃO	PRINCIPAIS ÁREAS A MELHORAR
Tesouro	• Estabelecer gabinetes a nível de distrito e estabelecer Direção Nacional para o SIIGF • Estabelecer quadro legislativo, regulador e processual coeso • Completar a cobertura de sistemas do Tesouro • Melhorar o reporte contabilístico e fiscal • Estabelecer função de gestão de dívidas • Melhorar a capacidade de Auditoria Interna / Garantia Financeira • Melhorar procedimentos de execução orçamental
Gestão do Património	• Fortalecer a identificação, registo e inspeção de todos os ativos estatais • Fortalecer o processamento da receção e inspeção de ativos comprados a partir do orçamento do Estado • Monitorizar e supervisionar o processo de implementação da descentralização da Gestão do Património • Fortalecer o inventário e a inspeção para assegurar que os ativos físicos são refletidos no registo de ativos • Gerir veículos estatais monitorizando aspetos como talões de combustível, consumo e manutenção • Facilitar a formação em diferentes ministérios no que diz respeito a procedimentos relacionados com a Gestão do Património • Recolha de ativos a alienar em diferentes locais e concentração dos mesmos num centro de leilões • Melhorar a identificação e a classificação de ativos a alienar • Controlar a monitorização e o uso do sistema FreeBalance para inserir dados referentes a ativos a partir de ministérios operacionais • Melhorar normas e procedimentos para proteger a utilização de ativos, em especial veículos • Implementar leilões de acordo com as normas • Identificar todos os veículos estatais com autocolantes "Kareta Estado"
Governação e Fortalecimento Institucional	• Acelerar a capacitação a nível de políticas, processos e sistemas relacionados com a gestão financeira do setor público para órgãos de governo a nível nacional e sub-nacional • Conceber currículos de ensino formal e desenvolver materiais de formação e garantir que são ministrados de forma bem-sucedida • Analisar e documentar procedimentos padrão e boas práticas de funcionamento, incluindo a produção de manuais de procedimentos de autoridade • Monitorizar, avaliar e reportar sobre a adesão a normas e boas práticas do governo • Analisar, desenvolver e recomendar melhores políticas e processos financeiros • Redigir os conteúdos de decretos-lei e outras normas financeiras • Conceber, monitorizar e avaliar alvos e medidas de conformidade com progresso e desempenho
Tecnologias de Informação	• Implementar a estratégia para o SIG desenvolvida pela Deloitte • Desenvolver e implementar sistemas e estratégias de ligação e integração de diversas soluções de software específico • Providenciar uma função de ajuda ao utilizador • Conceber, desenvolver e assegurar a prestação de formação ligada à fase de desenvolvimento de módulos de sistemas de informações de gestão financeira, incluindo abordagens de formação de formadores • Implementar padrões, políticas e procedimentos com base nas melhores práticas internacionais, como por exemplo a ITIL • Manter um quadro de controlo de qualidade e aplica-lo a todos os projetos, fazendo uso das melhores práticas da indústria de tecnologias de informação • Prestar apoio a sistemas e tecnologias relativamente a hardware e software • Administrar redes, incluindo manutenção, apoio, segurança e serviços de recuperação de desastres

DIREÇÃO	PRINCIPAIS ÁREAS A MELHORAR
Autoridades Públicas Autónomas	• Estabelecer a política e o quadro, leis ou normas para autoridades públicas autónomas • Estabelecer Sistema e procedimentos de trabalho da Direção Nacional, bem como os sistemas e procedimentos de trabalho para as autoridades públicas autónomas • Estabelecer infraestruturas das autoridades públicas autónomas e infraestruturas (gabinete) da Direção Nacional de Autoridades Públicas Autónomas • Recrutar empregados com os estudos, experiência e formação técnica necessários. Relativamente aos empregados atuais, preparar bolsas de estudo para aqueles que tenham potencial para garantir a continuidade do trabalho no futuro.

MEIOS NECESSÁRIOS PARA AS DIREÇÕES NACIONAIS DA DGFE

Os principais meios organizacionais e de capacitação incluem:

MEIOS PRINCIPAIS	ORÇAMENTO	TESOURO	AUTORIDADES PÚBLICAS AUTÓNOMAS	GOVERNAÇÃO E FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL	TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	Gestão do Património
Gestão de capacidade	Melhorar o planeamento orçamental			Melhorar a gestão financeira em ministérios operacionais	Quadro de apoio para a gestão financeira nos ministérios operacionais	Iniciativa, motivação e criatividade na implementação de procedimentos
Quadro político e legal			Quadro político, leis ou normas	Alterar a lei orgânica	Alterar a lei orgânica	É necessário que os ministérios operacionais compilem referências legais
Estrutura organizacional		Estabelecer direção de controlo e monitorização internos. Estabelecer função de auditoria interna		Desenvolver a estrutura organizacional	Desenvolver a estrutura organizacional	
Sistema e Procedimentos	Guia e manual de procedimentos orçamentais. Aumentar a capacidade do Sistema de Orçamentação de Desempenho	Preparação de delegações e normas operacionais de procedimento. Ligações a processos do SIIGF, de mapas e do Tesouro. Modificação de sistemas do Ministério das Finanças para cumprir com acordos do g7+ e com acordos do Ministério com parceiros de desenvolvimento	Sistemas e procedimentos de trabalho a nível de Direções Nacionais e autoridades públicas autónomas	Sistemas e procedimentos de trabalho para operações a nível de Direção Nacional e operações descentralizadas	Sistemas e procedimentos de trabalho	Estabilizar normas sólidas, procedimentos detalhados e diretivas operacionais

MEIOS PRINCIPAIS	ORÇAMENTO	TESOURO	AUTORIDADES PÚBLICAS AUTÓNOMAS	GOVERNAÇÃO E	TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	Gestão do Património
Infraestruturas físicas	Reabilitar o gabinete principal. Estabelecer um novo gabinete.	Arranjos de gabinete e logística para ministérios operacionais e gabinetes de distrito	Espaço e instalações de trabalho para instituições e para Direções	Espaço e instalações de trabalho para instituições e para Direções	Espaço e instalações de trabalho para instituições e para Direções	Os ministérios operacionais precisam de armazéns adequados para guardar os ativos. Falta de locais de treino
Recursos humanos (ver também gráfico de funcionários e assessores em baixo)	Fortalecer tecnologias de informação	Necessário desenvolvimento de recursos humanos, em especial no que diz respeito ao aprovisionamento eletrónico e à descentralização	Recrutar empregados com estudos, experiência e formação técnica. Formar os empregados atuais para garantir continuidade.	Desenvolver mapa de pessoal e descrições de cargos e preencher posições chave	Desenvolver mapa de pessoal e descrições de cargos e preencher posições chave	Falta de recursos humanos. Necessidades a nível de formação formal e informal.

DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO DE PESSOAL PARA DIREÇÕES NACIONAIS DA DGFE

As necessidades de formação e desenvolvimento identificadas em relação a melhorias chave são:

DIREÇÃO	DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO DE PESSOAL
Orçamento	• Análise orçamental e fiscal • Análise económica de iniciativas propostas em submissões ministeriais • Qualificações linguísticas (português e inglês)
Tesouro	• A maior parte da formação irá exigir uma combinação de formação teórica e prática • Funções plenas de Tesouro para distritos e subdistritos • Formação de utilizadores para sistemas, operações e reporte a nível de distritos e subdistritos • Procedimentos operacionais do Tesouro (Ministério das Finanças e ministérios operacionais)
Gestão do Património	Formação prática, visitas aos locais e cursos breves necessários em todas as áreas de Gestão do Património e inventário
Governação e Fortalecimento Institucional	Conceção de currículos de formação formal, desenvolvimento de materiais de formação e garantia de que estes são ministrados com sucesso
Tecnologias de Informação	Conceção, desenvolvimento e garantia de prestação de formação ligada à fase de desenvolvimento de módulos de sistemas de informações de gestão financeira, incluindo abordagens de formação de formadores.

PROJEÇÕES EM TERMOS DE FUNCIONÁRIOS E ASSESSORES PARA A DGFE

A Direção-Geral identificou as projeções seguintes em termos de funcionários e assessores, as quais representam uma necessidade imediata com base nos volumes de trabalho projetados em resultado das melhorias chave identificadas para Direções e Departamentos no Anexo 2. Devem assim ser implementadas ao longo dos próximos cinco anos de acordo com as reformas associadas às melhorias chave.[4]

DIREÇÃO	FUNCIONÁRIOS		
	Funcionários Atuais	Novos Funcionários Propostos	Total
Gabinete do Diretor-Geral	1		1
Orçamento	42	4	46
Tesouro	60	78	138
Gestão do Património	58	15	73
Governação e Fortalecimento Institucional		(ver nota)	(ver nota)
Tecnologias de Informação		(ver nota)	(ver nota)
Autoridades Públicas Autónomas	8	(ver nota)	(ver nota)

Fontes: DIREÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS CORPORATIVOS Total Funcionários Permanentes Ministério das Finanças, Agosto de 2011
Nota: O Projeto de Mapeamento de Funcionários deverá desenvolver estimativas de pessoal

DIREÇÃO	ESTIMATIVAS DE APOIO TÉCNICO			
	Estratégia e Política	Desenvolvimento de Qualificações	Adjudicatário Técnico	Adjudicatário Administrativo
Gabinete do Diretor-Geral	SMA			
Orçamento	Assessor Sénior do Orçamento		Adjudicatário de Apoio ao Orçamento (2)	Tradutor (2)
Tesouro	Especialista em Política do Tesouro		Adjudicatário Técnico do Tesouro (2) Adjudicatário Técnico (4)	

[4] Aquando da elaboração do presente documento os Serviços Corporativos estavam a conduzir uma análise das necessidades de pessoal com base nos volumes de trabalho concretos dos funcionários atuais. O projeto irá resultar na preparação de descrições de cargos detalhadas para todos os funcionários atuais e na produção de mapas detalhados de pessoal para cada unidade de trabalho, com base na análise da atual capacidade de trabalho e das projeções em termos de requisitos de trabalho. A análise irá igualmente rever as estimativas acima indicadas relativamente a funcionários e assessores ao longo dos próximos 5 anos. Foram incorporadas recomendações nos casos em que tal foi possível.

DIREÇÃO	ESTIMATIVAS DE APOIO TÉCNICO			
	Estratégia e Política	**Desenvolvimento de Qualificações**	**Adjudicatário Técnico**	**Adjudicatário Administrativo**
Gestão do Património	Assessor de Ativos		Adjudicatário de Apoio a Ativos (2)	
Governação e Fortalecimento Institucional	Assessor Sénior de Governação Assessor Sénior de Aprovisionamento Assessor Sénior de Garantia Financeira	Assessor Anticorrupção	Assessores de Descentralização (5)	
Tecnologias de Informação	Assessor Sénior do SIF Especialista Técnico Sénior (SIG)	Especialista em Formação (SIF)		
Autoridades Públicas Autónomas	Assessor Sénior de Política		Adjudicatário Técnico	
TOTAL	**11**	**2**	**16**	**2**

PRIORIDADES RELATIVAMENTE A CONTRIBUIÇÕES PARA A DGFE

As contribuições prioritárias identificadas para a Direção de Planeamento Estratégico são as seguintes:

DIREÇÃO	PRIORIDADES EM TERMOS DE CONTRIBUIÇÕES
Orçamento	Apoiar (formação, aconselhamento de mentor, apoio no local de trabalho) a função analítica
Tesouro	Assegurar pessoal, formação e um quadro regulador e processual formalizado
Gestão do Património	Fortalecer procedimentos, orientações e meios de conformidade
Governação e Fortalecimento Institucional	Organizar, estabelecer e apetrechar a Direção Nacional
Tecnologias de Informação	Organizar, estabelecer e apetrechar a Direção Nacional
Autoridades Públicas Autónomas	A concluir
Tornar a Direção mais Virada para os Clientes	• Clientes principais: ministérios operacionais e instituições • Realizar consultas alargadas com Ministérios sobre propostas orçamentais e sobre reporte e formação adequados • Procurar emitir cheques / transferências no prazo de uma semana a contar da receção do respetivo FCP • Reconciliar regularmente os valores com os dos Ministérios • Reportar trimestralmente no portal eletrónico do Ministério e ao Parlamento • Ajudar ministérios com processos de concursos e contratos

DIREÇÃO-GERAL DE RECEITAS E ALFÂNDEGAS

As tarefas (funções) base da Direção-Geral de Receitas e Alfândegas, contidas na Seção I, Artigo 6.º, do Decreto-Lei N.º 13/2009, de 25 de fevereiro, são as seguintes:

1. A Direção-Geral de Receitas e Alfândegas (DGRA) é responsável por garantir a orientação geral de todos os serviços de Ministérios com competências na área das Receitas e Alfândegas.
2. A DGRA tem as seguintes tarefas:
   a. Administrar e cobrar receitas estatais a partir de impostos diretos, patrimoniais, sobre serviços, sobre capital e de vendas, bem como administrar outros tributos que lhe sejam atribuídos por lei, de acordo com políticas fiscais definidas pelo Governo;
   b. Exercer controlo territorial fronteiriço e nacional para fins fiscais e económicos e para proteger a sociedade, nomeadamente no que diz respeito à segurança pública, saúde e ambiente;
   c. Administrar, supervisionar e cobrar direitos aduaneiros;
   d. Administrar e cobrar imposto seletivo sobre o consumo e os restantes impostos indiretos que lhe sejam atribuídos de acordo com as políticas estabelecidas pelo Governo e em conformidade com a legislação;
   e. Administrar, supervisionar e cobrar impostos relativos a todas as atividades envolvendo perfuração, processamento e comércio de petróleo; e
   f. Desempenhar quaisquer outras funções requeridas por lei.

PRINCIPAIS ÁREAS A MELHORAR PARA DIREÇÕES NACIONAIS DE RECEITAS E ALFÂNDEGAS

De seguida resumem-se as melhorias estratégicas destinadas às funções essenciais em cada departamento. Os Planos Estratégicos para cada direção incluem os detalhes.

DIREÇÃO	PRINCIPAIS ÁREAS A MELHORAR
Alfândegas	• Melhorar a cobrança de receitas a partir de direitos de importação, imposto sobre o consumo e imposto sobre vendas • Melhorar o controlo, movimentação e circulação de bens internacionais • Melhorar a proteção da comunidade contra bens ilegais e contra o tráfico ilegal de drogas e armas • Melhorar a facilitação do comércio • Manter a promoção e facilitação de investimento interno e externo • Melhorar a proteção da saúde pública dos consumidores
Receitas Petrolíferas	• Suster e institucionalizar o nível atual de eficiência em termos de avaliação e cobrança • Garantir a análise atempada de retornos mensais e anuais, bem como a resolução de questões disputadas • Dar esclarecimentos a respeito de áreas das leis fiscais sujeitas a diferentes interpretações • Organizar fóruns regulares com intervenientes como a ANP, o Banco Central, a Direção-Geral de Análise e Pesquisa e operadores de petróleo e gás • Automatizar o processo de geração de relatórios administrativos • Garantir o registo de todos os contribuintes
Receitas Domésticas	• Educar os contribuintes para que entendam os seus direitos e obrigações • Registar contribuintes e manter um registo atualizado dos mesmos • Processar declarações fiscais e cobrar as receitas • Conduzir auditorias e outras atividades de conformidade para garantir que os contribuintes cumprem corretamente com a lei • Recolher informações para avaliar a gestão de riscos em relação ao nível de cumprimento voluntário com as leis fiscais

PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES NECESSÁRIAS PARA AS DIREÇÕES NACIONAIS DE RECEITAS E ALFÂNDEGAS

As principais contribuições a nível organizacional e de capacitação propostas nos planos incluem:

PRINCIPAIS	GABINETE DO DIRETOR-GERAL	DIREÇÃO NACIONAL DE ALFÂNDEGAS	DIREÇÃO NACIONAL DE RECEITAS PETROLÍFERAS	DIREÇÃO NACIONAL DE RECEITAS DOMÉSTICAS
Gestão de capacidade	• Garantir responsabilização na área da participação dos funcionários, ética e cobrança de receitas • Estabelecer acordos de cooperação com principais parceiros comerciais importantes	• Relações mais próximas com parceiros comerciais internacionais • Gerir o fórum consultivo de intervenientes • Estabelecer reuniões de ligação com instituições fronteiriças	• Coordenar com a Direção-Geral dos Serviços Corporativos no que diz respeito a entrevistas e nomeações de novos funcionários • Consultas regulares com grupos de intervenientes	• Fortalecer a cultura de serviço aos clientes • Melhorar a ligação e a coordenação com grupos de intervenientes
Quadro político e legal	• Envolver o Aconselhamento Legal de Receitas em todas as tomadas de decisões públicas e privadas • Estabelecer a Direção de Recursos de Receitas e Alfândegas • Instituir ações legais contra determinados contribuintes • Preparar aumento no IVA e no Imposto sobre o Consumo • Apresentar novas Leis Fiscais e Aduaneiras ao CdM e Parlamento, incluindo emendas à Lei 8/2008 sobre Impostos e Direitos	• Ter acesso laboratorial para avaliar bens passíveis de apresentar perigo • Melhorar o conhecimento, a interpretação e a aplicação do direito fiscal	• Melhorar o conhecimento, a interpretação e a aplicação do direito fiscal	• Melhorar o conhecimento, a interpretação e a aplicação do direito fiscal
Estrutura organizacional	• Preparar e obter aprovação no que diz respeito a uma estrutura organizacional com base em funções essenciais	• Estabelecer uma estrutura organizacional funcional para a Direção Nacional de Alfândegas com base em funções essenciais • Considerar novos papéis para funcionários em novos PFIs	• Estabelecer uma estrutura organizacional funcional para a Direção Nacional de Receitas Petrolíferas com base em funções essenciais • Estabelecer uma Unidade funcional de Auditoria e Informações	• Estabelecer uma estrutura organizacional funcional para a Direção Nacional de Receitas Domésticas com base em funções essenciais
Sistemas e procedimentos	• Melhorar a capacidade dos funcionários em relação ao uso do SIGTAS • Determinar a necessidade de melhorar o SIGTAS	• Implementar o plano de trabalho da Fase 2 do ASYCUDA • Estabelecer a base de dados de avaliação • Melhorar o Sistema Harmonizado • Licenciar despachantes aduaneiros • Analisar operações de armazéns • Introduzir uma capacidade efetiva a nível de auditoria pós-desembargo • Melhorar a base de dados de informações	• Estabelecer descrições de cargos bem definidas para todos os funcionários nacionais • Desenvolver diretivas para utilizadores com Aconselhamento Legal a nível de Receitas.	• Estabelecer um mapa de serviços para contribuintes • Melhorar o cumprimento das normas operacionais de procedimento • Estabelecer manuais operacionais melhorados • Introduzir armazém de dados
Infraestruturas Físicas	• Considerar melhorias gerais às infraestruturas, incluindo a nova Casa de Receitas e Alfândegas	• Providenciar espaço adequado para a Direção de Alfândegas • Melhorar as infraestruturas no Porto de Díli	• Providenciar uma biblioteca fiscal funcional	Obter espaço para todos os funcionários das Receitas Domésticas no edifício Kobe da Direção Nacional

DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO DE PESSOAL PARA AS DIREÇÕES DE RECEITAS E ALFÂNDEGAS

Foram identificadas as seguintes necessidades de formação e desenvolvimento relativamente às principais melhorias:

DIREÇÃO	PRINCIPAIS ÁREAS A MELHORAR
Alfândegas	• Formação administrativa a três níveis – Pessoal, Supervisão e Superior • Formação linguística, sobretudo inglês • Formação de despachantes aduaneiros • Formação em auditorias pós-desembargo • Formação em análise de risco e gestão de risco • Formação para melhorar a publicação de informações e procedimentos aduaneiros • Formação no ASYCUDA e em sistemas de informações • Formação no uso de equipamentos de raio-X • Formação na identificação de bens perigosos, incluindo drogas
Receitas Petrolíferas	• Formação em direito fiscal petrolífero • Contabilidade fiscal – formação formal e informal • Auditoria fiscal • Formação linguística
Receitas Domésticas	Formação em auditoria e contabilidade • Formação em direito fiscal doméstico • Melhoria das qualificações analíticas • Melhoria da capacidade para utilizar o SIGTAS • Melhoria da elaboração de relatórios, entrevistas, comunicação (escrita e verbal) e resolução de conflitos • Língua inglesa • Formação no Microsoft Office

PROJEÇÕES EM TERMOS DE FUNCIONÁRIOS E ASSESSORES PARA A DGRA

A Direção-Geral identificou as projeções seguintes em termos de funcionários e assessores, as quais representam uma necessidade imediata com base nos volumes de trabalho projetados em resultado das melhorias chave identificadas para Direções e Departamentos no Anexo 2. Devem assim ser implementadas ao longo dos próximos cinco anos de acordo com as reformas associadas às melhorias chave [5]

DIREÇÃO	FUNCIONÁRIOS		
	Funcionários Atuais	Novos Funcionários Propostos (Nota 2)	Total
Gabinete do DG	52		52
Alfândegas	194	18	
Receitas Petrolíferas	17	9	212
Receitas Domésticas	81	25	26
Total	**345**	**36**	**106**

Fonte: DIREÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS CORPORATIVOS Total Funcionários Permanentes Ministério das Finanças, Agosto de 2011

[5] Ver nota de rodapé 3.

[6] Assessores de IVA e de Imposto sobre o Consumo a serem realocados para a DGAIP assim que a função de política de receitas seja estabelecida

DIREÇÃO NACIONAL	ESTIMATIVAS DE APOIO TÉCNICO			
	Estratégia e Política	Desenvolvimento de Qualificações	Adjudicatário Técnico	Adjudicatário Administrativo
Gabinete do Diretor-Geral	SMA Assessor Legal	Assessor do IVA Assessor de Imposto sobre o Consumo 6	Aconselhamento Legal Auditor Interno	
DN de Alfândegas	Assessor Sénior de Alfândegas	Especialista em Alfândegas Especialista em Despachantes Aduaneiros Assessor do ASYCUDA	Adjudicatário Técnico (2)	
DG de Receitas Petrolíferas	Assessor Sénior de Receitas Petrolíferas	Assessor de Auditoria Petrolífera (2)	Adjudicatário Técnico (3: 1 posição preenchida, 2 vagas)	
DG de Receitas Domésticas	Assessor Sénior de Receitas Domésticas	Assessor de Auditoria Fiscal (3) Assessor de Cobrança Fiscal	Adjudicatário Técnico (3) Auditor Fiscal (S/T) Especialista da Unidade de Identificação Fisca	
TOTAL	**5**	**12**	**12**	

PRIORIDADES EM TERMOS DE CONTRIBUIÇÕES PARA RECEITAS E ALFÂNDEGAS

DIRECTORATE	PRIORITY FOR INPUTS
Geral	Melhorar a ligação entre os Assessores Internacionais e a capacitação dos Funcionários Nacionais por via do uso de Assessores Nacionais O presente plano não inclui o desenvolvimento político de aumentos a nível de IVA e de Imposto sobre o Consumo
Alfândegas	A prioridade é ter uma mistura interrelacionada de funcionários com melhores conhecimentos e melhor formação, sistemas mais sólidos e funcionários com mais capacidade para utilizar os sistemas.
Receitas Petrolíferas	Adquirir conhecimentos técnicos sobre auditoria e questões fiscais, bem como recrutar auditores internacionais e três consultores locais Contratar uma firma de engenharia para ajudar com auditorias petrolíferas Contratar um advogado fiscal dedicado com experiência a nível do petróleo e do gás Novo software de investigação fiscal e formação técnica na condução de investigações fiscais Biblioteca de direito fiscal petrolífero
Receitas Domésticas	A direção requer uma mistura de formação interrelacionada abrangendo aspetos técnicos (direito fiscal, SIGTAS, TI) e o fortalecimento das qualificações de gestão e administração (comunicação, resolução de conflitos, questões analíticas, elaboração de relatórios, língua inglesa)
Tornar a Direção mais virada para os clientes / intervenientes	Todas as áreas precisam melhorar o relacionamento com os clientes / intervenientes Publicar Código de Conduta Desenvolver e implementar um Mapa de Contribuintes Publicar guias fiscais e aduaneiros relevantes no portal eletrónico Estabelecer uma Direção de Recursos Fiscais e Aduaneiros Conduzir atividades de disseminação e interagir com intervenientes Desenvolver a plataforma de comércio eletrónico ASYCUDA indicada no Plano de Trabalho da Fase 2 Assinar Memorandos de Entendimento com parceiros comerciais Fornecer todos os dados necessários ao Governo para permitir a introdução de IVA e aumentar os Direitos sobre o Consumo

Direção-Geral de Análise e Pesquisa

As tarefas (funções) base da Direção-Geral de Análise e Pesquisa (DGAIP), contidas na Seção I, Artigo 16.º, do Decreto-Lei N.º 13/2009, de 25 de fevereiro, são as seguintes:

1. A Direção-Geral de Análise e Pesquisa (DGAIP) é responsável por garantir a orientação geral e a coordenação integrada de todos os serviços ministeriais com competência nas áreas da estatística, macroeconomia e Fundo Petrolífero
2. A DGAIP tem as seguintes tarefas:
   a. Conceber e coordenar as estatísticas oficiais de Timor-Leste;
   b. Prestar assistência técnica especializada nos campos da promoção da economia e em especial do desempenho da justiça financeira e fiscal, em conformidade com a lei e com os objetivos definidos pelo Governo; e
   c. Prestar assistência técnica especializada à gestão do Fundo Petrolífero.

   As funções base específicas são indicadas em cada plano da direção.

PRINCIPAIS ÁREAS A MELHORAR PELA DGAIP

DIREÇÃO	PRINCIPAIS ÁREAS A MELHORAR
Estatística	• Nova Lei de Estatística para Timor-Leste • Gabinete nacional de estatística competente, sustentável e independente • Estabelecer processos efetivos de planeamento a médio prazo • Mão-de-obra competente e capaz de executar com sucesso o plano de trabalho a médio prazo • Estabelecer acordos efetivos de coordenação estatística • Alargar o programa de trabalho estatístico, produzindo as estatísticas mais prioritárias • Fortalecer o papel dos Gabinetes de Distrito
Macroeconomia	• Completar a transferência do Quadro Macroeconómico dos funcionários internacionais para os funcionários nacionais • Melhorar a integração com outras Direções de modo a providenciar análises políticas úteis para ajudar o processo decisório do Ministério das Finanças nos vários departamentos • Melhorar a rapidez e a qualidade da recolha de dados, Dados com mais qualidade através de sistemas que criam bases de dados padronizadas a respeito de variáveis económicas e fiscais. • Aumentar o número de funcionários envolvidos na recolha de dados • Melhorar a informação do processo orçamental através de análise macroeconómica • Aumentar a capacidade analítica em relação à estrutura fiscal e a taxas ótimas em termos económicos • Melhorar a capacidade para fazer projeções e estimativas no que toca a diversas variáveis económicas
Fundo Petrolífero	• Funcionários nacionais capazes de providenciar produtos de boa qualidade de forma atempada • Assumir a responsabilidade pelos cálculos da riqueza petrolífera e do RSE • Estabelecer o Departamento de Gestão do Fundo Petrolífero e das Receitas Petrolíferas • Coordenação efetiva com as instituições estatais e intervenientes relevantes a respeito de questões relacionadas com a gestão do Fundo Petrolífero e outras questões afins

PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES NECESSÁRIAS PARA A DGAIP

As principais contribuições a nível organizacional e de capacitação envolvem:

PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES	DIREÇÃO NACIONAL DE ESTATÍSTICA	DIREÇÃO NACIONAL DE MACROECONOMIA	DIREÇÃO NACIONAL DO FUNDO PETROLÍFERO
Gestão de capacidade	Melhoria da gestão de recursos humanos. Melhoria do planeamento, coordenação e definição de prioridades.		Gestão de recursos humanos
Quadro político e legal	Melhoria do quadro político e legal, incluindo uma nova lei sobre estatística		Análise do quadro político e legal e da estrutura organizacional
Estrutura organizacional	Instituição independente até 2015	Será uma questão após os funcionários serem recrutados e formados	Divisão no Departamento de Gestão do Fundo Petrolífero e no Departamento de Gestão das Receitas Petrolíferas
Sistemas e procedimentos	Melhores sistemas e procedimentos		Manuais para cálculo da riqueza petrolífera e do RSE
Infraestruturas físicas	Espaço de escritório	São necessárias melhorias a nível de espaço de escritório, água e fornecimentos. Não há espaço para novos funcionários.	

PRINCIPAIS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL PARA A DGAIP

DIREÇÃO	NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO DE PESSOAL
Estatística	Formação prática, tutoriais e formação internacional relacionada com sistemas e gestão de estatísticas nacionais e formação em língua inglesa. Como parte da sua estratégia de fortalecimento de capacidade, uma das principais abordagens da Direção de Estatística consiste em estabelecer acordos de geminação com outras Instituições Estatísticas, possivelmente na Indonésia e na Austrália
Macroeconomia	As necessidades mais imediatas prendem-se com formação prática a nível interno. A formação deve incidir em métodos de manuseamento de dados (uso imparcial de dados, pressupostos objetivos e técnicas de interpolação e extrapolação)
Fundo Petrolífero	O trabalho relacionado com o Fundo Petrolífero e com receitas petrolíferas requer qualificações e conhecimentos especializados, o que irá obrigar à contratação de vários funcionários com bacharelatos e mestrados, bem como a uma combinação de formação e acompanhamento de mentor no local de trabalho (assessores e FMI) e de formação e acompanhamento de mentor no estrangeiro (Banco Central, ANP, Towers Watson, FMI) ao longo do período do Plano Estratégico

PROJEÇÕES EM TERMOS DE FUNCIONÁRIOS E ASSESSORES PARA A DGFE

A Direção-Geral identificou as projeções seguintes em termos de funcionários e assessores, as quais representam uma necessidade imediata com base nos volumes de trabalho projetados em resultado das melhorias chave identificadas para Direções e Departamentos no Anexo 2. Devem assim ser implementadas ao longo dos próximos cinco anos de acordo com as reformas associadas às melhorias chave [7]

DIREÇÃO	FUNCIONÁRIOS		
	Funcionários atuais	Novos funcionários propostos	Total
Gabinete do Diretor-Geral	5		5
Direção de Estatística	60	41	101
Direção de Macroeconomia	6	11	17
Direção do Fundo Petrolífero	2	3	5
Total	**73**	**55**	**128**

Fonte: DIREÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS CORPORATIVOS Total de Funcionários Permanentes do Ministério das Finanças, Agosto de 2011

DIREÇÃO NACIONAL	ESTIMATIVAS DE APOIO TÉCNICO			
	Estratégia e Política	Skills Development (Level B)	Technical Contractor (Level C)	Administrative Contractor (Level D)
Gabinete do Diretor-Geral	SMA			
Estatística	Assessor Sénior de Estatística	Assessor de Estatística	Adjudicatário Técnico	
Macroeconomia	Assessor Sénior de Macroeconomia	Macroeconomista (3)	Adjudicatário Técnico (4)	
Fundo Petrolífero	Assessor Sénior do Fundo Petrolífero	Assessor do Fundo Petrolífero	Adjudicatário Técnico (2)	
TOTAL	4	5	7	

[7] Ver nota de rodapé 3.

PRIORIDADES RELATIVAMENTE A CONTRIBUIÇÕES PARA A DGAIP

DIREÇÃO	PRIORIDADES RELATIVAMENTE A CONTRIBUIÇÕES
Estatística	A contribuição mais importante é o estabelecimento de acordos de geminação funcionais
Macroeconomia	Recursos humanos (novos funcionários, formação e recrutamento de um assessor com fortes conhecimentos analíticos para transformar dados em análise política e para ministrar formação prática)
Fundo Petrolífero	As contribuições mais importantes incluem o recrutamento de pessoal nacional qualificado, em paralelo com o recrutamento de mais consultores nacionais para facilitar a redução da dependência de assessores internacionais
Tornar a Direção mais virada para os clientes	Clientes principais: sociedade civil e ANP, Banco Central e Direção das Receitas Petrolíferas • Melhorar a coordenação e a partilha de informações • Remover barreiras à integração • Melhorar parcerias e cooperação • Melhorar serviços com boa relação qualidade-custo • Publicar estatísticas mais amigas do utilizador • Melhorar a transparência e alargar a cobertura de publicações

ANÁLISE E PARECERES FISCAIS

São necessários pareceres especializados sobre o desenvolvimento de políticas fiscais da perspetiva da política fiscal e do desenvolvimento económico em geral. A forma como os impostos são cobrados tem um grande impacto no funcionamento da economia. Esta é uma capacidade padrão em ministérios das finanças no mundo inteiro. O mandato da DGAIP deve ser revisto e deve ser desenvolvida uma proposta para a criação desta capacidade, a ser considerada pela Ministra das Finanças. Isto deve ser conseguido através de uma combinação de assessores internacionais que já possuam estas qualificações e consultores locais, havendo um plano para transformar isto num papel rotineiro para a DGAIP a longo prazo. Uma vez que a análise fiscal é uma qualificação especializada, é provável que haja benefício em manter um assessor internacional nesta área a longo prazo.

Nos casos em que as questões fiscais a ser consideradas levantem questões de implementação deve-se também envolver a DGRA. Uma área vital de pareceres a curto prazo diz respeito à participação na conceção e avaliação de Zonas Económicas Especiais, as quais deverão ter impactos muito significativos na política fiscal e na cobrança de receitas.

DIREÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS CORPORATIVOS

O papel da Direção-Geral dos Serviços Corporativos difere consideravelmente do das outras Direções-Gerais. A maior parte das suas funções base envolve a provisão de serviços importantes a nível de administração e recursos humanos a outras direções. A prestação efetiva destes serviços requer colaboração e parceria estreitas entre a Direção-Geral dos Serviços Corporativos e as outras direções, assim como capacidade complementar em todas as Direções-Gerais para desempenhar funções chave, nomeadamente as que estão relacionadas com recursos humanos e gestão financeira / orçamental. Por exemplo, para que a Direção-Geral dos Serviços Corporativos possa efetivamente conduzir as suas funções ministeriais referentes ao recrutamento geral e ao desenvolvimento de programas de formação é necessário que as Direções-Gerais tenham a capacidade para gerir funções tais como manter e atualizar descrições de cargos, identificar necessidades de formação e concluir avaliações de pessoal.

As tarefas (funções) base da Direção-Geral dos Serviços Corporativos, contidas na Seção IV, Artigo 20.º, do Decreto-Lei N.º 13/2009, de 25 de fevereiro, são as seguintes:

1. Operação de serviços administrativos e gestão de recursos financeiros
2. Gestão adequada de recursos humanos e implementação de programa de formação
3. Execução de leis, normas e procedimentos de Administração Pública no âmbito do ministério
4. Gestão de recursos materiais e de serviços gerais
5. Gestão de recursos informáticos
6. Garantia de procedimentos de despesa para aquisição de alimentos, trabalhos ou serviços com base em normas
7. Manutenção de equipamentos e veículos e gestão de aquisições, reparos e transportes
8. Provisão de meios para garantir a participação de funcionários ministeriais em eventos nacionais e internacionais
9. Emissão de pareceres sobre normas internas relativas a recursos humanos e materiais
10. Coordenação da publicação e distribuição de matérias oficiais
11. Garantia de serviços de comunicação, segurança, limpeza e manutenção de gabinetes

PRINCIPAIS ÁREAS A MELHORAR POR PARTE DA DGSC

De seguida resumem-se as melhoras estratégicas nas funções base em cada departamento dos Serviços Corporativos. Os Planos Estratégicos para cada departamento contêm os detalhes. A Direção-Geral dos Serviços Corporativos é responsável por vários serviços, todos eles importantes, pelo que as melhorias chave não são apresentadas segundo qualquer ordem de prioridade específica. Não obstante isto, todos os planos a nível de direção e o Plano Estratégico Ministerial destacam a importância do preenchimento e da gestão e desenvolvimento de recursos humanos. Por esta razão o Centro de Desenvolvimento Profissional e a Gestão de Recursos Humanos incidem nestas áreas.

DIREÇÃO	PRINCIPAIS ÁREAS A MELHORAR
Departamento de Gestão de Recursos Humanos	• Recrutar novos funcionários de acordo com o plano acordado de preenchimento do Ministério • Esclarecer os deveres de todos os funcionários do Ministério das Finanças (descrições de cargos) • Implementar desempenho de pessoal com base em critérios de desempenho • Garantir que cada Direção-Geral tem um plano efetivo de preenchimento de recursos humanos • Direções Nacionais e Direções-Gerais têm acesso a base de dados atualizada
Centro de Desenvolvimento Profissional	Estabelecer um Centro de Desenvolvimento Profissional e ações de formação de acordo com as prioridades do Ministério das Finanças, incluindo: • Identificar necessidades de formação com base em competências • Estabelecer órgão independente para acreditar padrões de GFP • Publicar programa anual de formação • Publicar política e procedimentos de desenvolvimento do pessoal do Ministério das Finanças • Conduzir atempadamente os programas de desenvolvimento de pessoal • Fornecer bolsas de estudo de acordo com as prioridades • Desenvolver e implementar programa de desenvolvimento de graduados
Departamento de Serviços de Apoio Financeiro	• Fortalecer o apoio técnico, coordenação e supervisão da preparação de Planos Anuais de Ação e de submissões orçamentais • Melhorar a monitorização, execução, análise e reporte do Orçamento, Planos Anuais de Ação e aprovisionamento do Ministério das Finanças • Fortalecer o apoio técnico a outras direções, bem como a supervisão das mesmas, a fim de garantir o cumprimento das regras e procedimentos financeiros
Departamento de Administração Geral	• Fortalecer o apoio executivo ao Diretor-Geral dos Serviços Corporativos • Fortalecer a compreensão de regras e procedimentos de aprovisionamento e gestão de contratos, bem como a capacidade para os utilizar, a nível da Direção-Geral dos Serviços Corporativos e de outras Direções-Gerais • Fortalecer o aprovisionamento de bens, serviços e trabalhos, o apoio logístico, a Gestão do Património e a correspondência / registos de gabinetes • Melhorar as regras sobre correspondência e sobre o sistema de arquivo centralizado • Fortalecer o serviço de inventário relativo a bens móveis e imóveis • Fortalecer o serviço de limpeza e manutenção • Melhorar a capacidade para providenciar traduções
Departamento de Tecnologia e Informação	• Fortalecer o desenvolvimento, gestão e reporte da base de dados • Melhorar a gestão e a manutenção das aplicações essenciais da missão do Ministério das Finanças • Melhorar a gestão do conteúdo do portal eletrónico • Melhorar a administração do sistema • Aumentar o tempo de funcionamento do sistema de rede e melhorar a sua gestão • Providenciar melhor apoio ao primeiro nível e ao utilizador final • Melhorar o planeamento, gestão, conceção e implementação de tecnologias emergentes e convergentes
Unidade de Apoio Jurídico	Fortalecer a coordenação em matérias legais, incluindo: • Documentação de procedimentos legais • Educação de unidades do Ministério das Finanças e • Estabelecimento de painel legal
Unidade de Auditoria	• Identificar riscos e recomendar estratégias • Planear e organizar auditorias internas e monitorizar recomendações

PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES REQUERIDAS PELA DGSC

Serão necessárias diversas contribuições, sendo que a maior parte é complementar e envolve uma abordagem integrada no que diz respeito a melhorias.

De forma resumida, estas contribuições são as seguintes:

ÁREA DE CONTRIBUIÇÃO	CONTRIBUIÇÃO NECESSÁRIA
Sistemas e procedimentos	• Fortalecimento da utilidade e do entendimento em relação a normas operacionais de procedimento (NOPs) em prol da gestão e formação de recursos humanos, do aprovisionamento e da gestão orçamental / financeira, administrando os serviços de modo a torná-los mais fáceis de utilizar e a aumentar a adesão aos mesmos As NOPs serão desenvolvidas com os utilizadores e envolverão comunicações / ações de formação para todos os utilizadores • Estabelecimento de "pontos focais" em Serviços Corporativos e em Direções-Gerais operacionais para facilitar o entendimento, uso e melhoria de normas operacionais de procedimento relativas a gestão de recursos humanos, gestão financeira e gestão administrativa. Em alguns casos os funcionários dos Serviços Corporativos podem estar colocados noutras Direções-Gerais para garantir boa comunicação
Infraestruturas físicas	Melhores postos de trabalho e uma localização física de balcão único e mais amiga do cliente para todos aqueles que procuram serviços de Direções Gerais

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL E FORMAÇÃO PARA A DGSC

O desenvolvimento e a formação precisam ser ministrados através de uma combinação de formação e desenvolvimento a longo prazo (licenciatura), formação em qualificações e competências a curto prazo e formação prática e acompanhamento de mentor.

Algumas ações de formação podem ser conduzidas no país, ao passo que outras serão conduzidas no estrangeiro.

De forma consistente com as áreas chave para melhoria, os principais requisitos de formação enquadram-se em três agrupamentos:

DEPARTAMENTO	DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO DE PESSOAL
Departamento de Recursos Humanos	• Gestão de formação e desenvolvimento • Avaliação de necessidades de formação • Formação com base em competências
Departamento de Tecnologias de Informação	• Formação e certificação a curto prazo no estrangeiro (MCP, CCNP, Linux, A+, Net+, MCTS, CCNA, MCSD, administrador de rede de internet) • Formação e desenvolvimento a mais longo prazo (bacharelato / mestrado em ciências informáticas ou área relacionada)
Departamentos de Serviços de Administração Geral e Apoio Financeiro	• Gestão de aprovisionamento, contratos e ativos • Redação e disseminação de orientações, regulamentações e normas operacionais de procedimento • Análise do orçamento e da despesa • Monitorização e reporte • Análise de risco e condução de auditorias

UNIDADE DE PLANEAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO (UIP) DO PCGFP

A Unidade de Implementação de Projetos (PIU) foi estabelecida para planear, aprovisionar e gerir assistência técnica em relação ao Programa de Capacitação e Gestão das Finanças Públicas (PCGFP). Tecnicamente a UIP terminará quando terminar o PCGFP, todavia a maior parte das funções desempenhadas pela UIP continuará a ser necessária, pelo que a estratégia é absorver gradualmente essas funções no Departamento de GRH ao longo dos próximos 2 a 3 anos. A maior parte das funções desempenhadas por assessores na UIP serão assumidas por funcionários do Ministério das Finanças. As funções de PDP serão assumidas pelo Centro de Desenvolvimento Profissional. Serão necessários serviços de assessoria na área da prestação de ações de formação com base em competência, bem como para apoiar o estabelecimento de um Instituto de Contabilistas Acreditados. Serão também necessários serviços de assessoria para apoiar a nova função de auditoria, os serviços financeiros e o reforço continuado do Departamento de Tecnologias e Informação.

PROJEÇÕES EM TERMOS DE FUNCIONÁRIOS E ASSESSORES PARA A DGSC

A Direção-Geral identificou as projeções seguintes em termos de funcionários e assessores, as quais representam uma necessidade imediata com base nos volumes de trabalho projetados em resultado das melhorias chave identificadas para Direções e Departamentos no Anexo 2. Devem assim ser implementadas ao longo dos próximos cinco anos de acordo com as reformas associadas às melhorias chave [8]

DIREÇÃO	FUNCIONÁRIOS		
	Funcionários atuais	Novos funcionários propostos	Total
Gabinete do Diretor-Geral	1		1
Unidade de Planeamento e Implementação (UIP)			
Recursos Humanos	9	10	19
Serviços Financeiros	6	7	13
Serviços Administrativos	27	6	33
Tecnologias de Informação	7	5	12
Serviços Legais	2	6	8
Auditoria Interna	0	8	8
Gabinete da Ministra	3	4	7
Total	**55**	**46**	**101**

Fonte:
DIREÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS CORPORATIVOS Total de Funcionários Permanentes do Ministério das Finanças, Agosto de 2011

[8] Ver nota de rodapé 3.

DIREÇÃO NACIONAL	ESTIMATIVAS DE APOIO TÉCNICO			
	Estratégia e Política	**Skills Development**	**Technical Contractor**	**Administration Contractor**
Gabinete do Diretor-Geral	SMA			
Unidade de Implementação de Programa[9]	Gestor de Operações		Gestor Financeiro Gestor de Aprovisionamento Gestor Financeiro (3)	Assistente Administrativo (2) Intérprete (2)
Departamento de Recursos Humanos	Assessor Sénior de GRH Assessor Sénior de Capacitação	Assessor de Formação e Desenvolvimento	Adjudicatário Técnico (3) - Recursos Humanos - Bolsa de estudo - Formação	
Departamento de Serviços de Apoio Financeiro			Agente Financeiro (3) - Ministério das Finanças - Todo o Governo - Planeamento	
Departamento de Administração Geral		Assessor de Registos e Arquivos	Engenheiro Residente Gestor de Aprovisionamento e Contrato Agente de Aprovisionamento e Contrato	
Departamento de Tecnologias e Informação		Assessor de Sistemas Informáticos (2)	Assessor Técnico (2)	
Unidade de Apoio Jurídico		Assessor Legal (Ensino Legal)	Redator Legislativo (2) Assessor Legal – Comercial (2)	Secretário Legal Assistente de Registo Legal
Unidade de Auditoria	Assessor Sénior de Auditoria		Auditores (2)	
Gabinete de Apoio à Ministra	Assessor Sénior de GFP		Agente Executivo para a Ministra	
TOTAL	**6**	**5**	**21**	**6**

[9] A UIP do PCGFP será absorvida mais de perto nos Serviços Corporativos como Unidade de Gestão de Parcerias, passando a ser responsável pela coordenação, apetrechamento e aprovisionamento de todos os programas de Parceiros de Desenvolvimento no Ministério das Finanças.

PRIORIDADES PARA OS MEIOS RELATIVOS À DGSC

ÁREA PRIORITÁRIA	MEIOS PRIORITÁRIOS
Preenchimento de funcionários para gestão de recursos humanos e desenvolvimento profissional	O Plano Estratégico Ministerial e os planos a nível de Direções deixam claro que a gestão de recursos humanos e o desenvolvimento / formação de pessoal são das áreas que mais necessitam ser melhoradas para que o Ministério seja capaz de assegurar as suas funções técnicas. Para a Direção-Geral dos Serviços Corporativos desempenhar adequadamente o seu papel no que diz respeito ao reforço da capacidade através do Ministério é necessário haver mais funcionários qualificados e / ou funcionários com potencial elevado. Existe também uma necessidade limitada em termos de assessores até que todas as posições de funcionários estejam preenchidas.
Normas operacionais de procedimento	Para a melhoria do financiamento em várias áreas relacionadas com administração e finanças, assim como com a Gestão de Recursos Humanos, é essencial que haja normas operacionais de procedimento efetivas, bem entendidas pelos funcionários e cumpridas por todos. São necessários recursos (funcionários e assessores) não só para melhorar o conteúdo das normas como também para as disseminar ao nível dos funcionários e da direção.
Tecnologia de informação	Prevê-se um aumento substancial das necessidades relativamente a tecnologias e software novos e melhorados e da procura de capacidade para executar tarefas mais complexas, bem como a expansão geral para os sistemas em resultado de uma maior descentralização. É assim crucial desenvolver e formar os funcionários atuais e recrutar novos funcionários para gerir sistemas cada vez mais complexos. Deve-se também antecipar que esta formação e desenvolvimento resultem numa maior mobilidade de funcionários.
Função de auditoria	O Ministério precisa demonstrar liderança nesta área. Atualmente não existe capacidade para planear e conduzir auditorias. É necessário um mínimo de funcionários e de assessores, uma vez que de presente grande parte desta atividade é adjudicada a firmas contabilísticas internacionais.
Serviços mais orientados para os clientes	Clientes Principais: Direções do Ministério das Finanças • Desenvolver procedimentos operacionais padrão claros e uniformes • Formar funcionários em procedimentos operacionais padrão

ANEXO 2: PLANOS OPERACIONAIS PARA DIREÇÕES NACIONAIS ENTRE 2011 E 2015

Para implementar as metas contidas nos Planos Estratégicos é necessário identificar ações específicas e alocar os recursos necessários. O quadro de planeamento integrado dos Ministérios (ver Seção 10) é concebido especificamente para conseguir isto. Os Planos Anuais de Ação devem refletir claramente as ações anuais e os recursos necessários para garantir que as metas estratégicas são cumpridas ao longo dos próximos cinco anos. A fim de ajudar as Direções Nacionais foram preparados resumos do Plano Estratégico para a Direção, os quais estão apensos ao presente documento. Estes resumos contêm as informações seguintes:

1. Visão para a Direção Nacional.
2. F unções Base da Direção Nacional, juntamente com Padrões de Desempenho para cada Função.
3. Melhorias Chave necessárias para fortalecer as Funções Base, bem como os passos importantes necessários e os indicadores de desempenho para cada passo.

Será pedido a cada Direção Nacional que utilize estes resumos aquando da preparação dos seus Planos Anuais de Ação.

Serão conduzidos processos de monitorização e avaliação dos seguintes modos:

- Análise dos Planos Anuais de Ação para garantir consistência com os Planos Estratégicos e para assegurar que os recursos estão a ser devidamente alocados para objetivos estratégicos
- Colaboração com esforços de análise de parceiros como o Banco Mundial, o FMI e a AusAID
- Análise e avaliação específicas do progresso de objetivos estratégicos essenciais por parte de recursos independentes

DIREÇÃO NACIONAL DO ORÇAMENTO

(A página 11 dos Documentos de Trabalho Consolidados contém mais detalhes)

Seção 1: Visão

Até 2015 a Direção Nacional do Orçamento providenciará uma equipa de trabalho de alta qualidade que preste assistência a ministérios operacionais para garantir a transparência e sustentabilidade do orçamento do governo num futuro incerto.

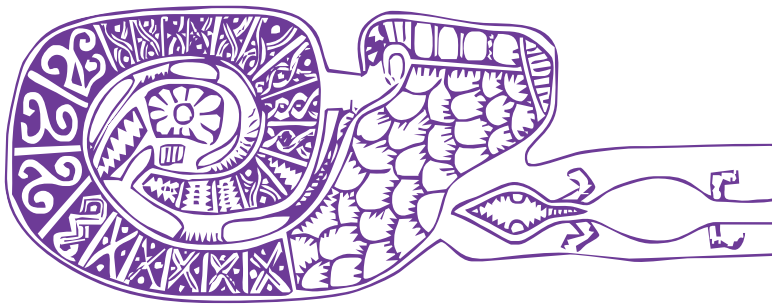
Seção 2: Fortalecimento das Funções Base

De seguida apresentam-se as Funções Base que a Direção Nacional do Orçamento irá desempenhar em 2015, juntamente com os padrões que serão aplicados a essas funções. A Direção Nacional do Orçamento irá melhorar progressivamente a sua capacidade para desempenhar estas funções segundo o padrão especificado, por via da implementação das Melhorias Chave indicadas mais abaixo na Seção 3. O desempenho das Funções Base será monitorizado através das atividades do Plano Anual de Ação.

FUNÇÕES BASE	PADRÕES DE DESEMPENHO
1. Planear o orçamento Determinar envelopes fiscais, circulares orçamentais e análises fiscais e orçamentais agregadas, no contexto do quadro macroeconómico	O Orçamento Geral do Estado é prestado de acordo com a lei • A proposta de orçamento enviada até 15 de outubro • Os anexos à lei orçamental (incluindo as dotações) são consistentes a nível interno • A documentação que apoia o orçamento contém as informações requeridas pela Lei de Orçamento e Gestão Financeira de 2009
2. Preparar instruções e comunicações orçamentais Analisar submissões Apoiar e aconselhar o CRO e preparar folhas de cálculo referentes a decisões	
3. Preparar o orçamento Preparar propostas de dotações orçamentais antes do plenário e dotações orçamentais finais após promulgação Preparar documentação orçamental de apoio	
4. Monitorizar e facilitar a execução e a despesa orçamentais Apoiar e aconselhar ministérios operacionais sobre questões orçamentais, incluindo avaliação de redistribuições Monitorizar o progresso orçamental, incluindo a preparação de relatórios analíticos de despesa mensal	• A monitorização orçamental e o apoio a ministérios operacionais otimizam a execução orçamental • As análises de despesa informam as alocações orçamentais • O fluxo de dinheiro para ministérios operacionais é registado e reportado em conformidade
5. Avaliar o orçamento Conduzir análises de despesa	

Seção 3: Implementação de Melhorias Chave

De seguida indicam-se as melhorias chave que serão implementadas para fortalecer o desempenho das Funções Base, assim como os passos importantes necessários para as concretizar. Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser conseguido e a contribuição (caso se aplique) para o Plano Estratégico de Desenvolvimento (PED).



Melhorias Chave	Passos Importantes	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PED
1. Fortalecer a análise da posição fiscal e a criação de envelopes fiscais, em colaboração com a Direção de Macroeconomia	Recrutar assessores nacionais e internacionais devidamente qualificados para contribuir para a análise fiscal. Preparar análise fiscal básica para o Orçamento de 2012 e anos seguintes, informada pelo Plano Estratégico de Desenvolvimento, pelo quadro macroeconómico a médio prazo e por opções de investimento. Lapidar a metodologia de preparação de envelopes fiscais de forma a prestar orientações robustas, realistas e respeitadas a ministérios operacionais, informando a preparação de submissões consistentes com o Plano Estratégico de Desenvolvimento. Avançar para uma execução mais rigorosa do cumprimento com os envelopes fiscais. Sensibilizar os assessores nacionais da Direção do Orçamento desde o início em relação aos elementos de análise fiscal, os quais os transmitirão aos funcionários durante 2011 e 2012.	A posição fiscal informa os agregados orçamentais e o quadro macroeconómico a médio prazo.
2. Melhorar a análise económica de submissões orçamentais, resultados propostos e iniciativas	Recrutar assessores e funcionários nacionais devidamente qualificados para contribuir para a análise económica de submissões orçamentais. Garantir que as submissões orçamentais são apresentadas de forma adequada a uma análise económica. Preparar análises económicas e não apenas financeiras em relação às submissões para o Orçamento de 2012.	Melhor alinhamento de resultados e iniciativas com prioridades governamentais e com o PED. Baseamento da escolha de iniciativas em custos e benefícios indicativos.
3. Desenvolver monitorização e análise de despesas orçamentais	Recrutar assessores e funcionários nacionais devidamente qualificados para contribuir para a análise económica de submissões orçamentais. Desenvolver listas de verificação padrão para uma análise descritiva. Formar funcionários da Direção de Orçamento e assessores nacionais em análise exploratória básica.	Análise mensal de despesas com valor acrescentado preparada e a informar a monitorização contínua da execução orçamental. Maior rigor na análise económica de propostas políticas.
4. Melhorar a garantia de qualidade e a coordenação	Desenvolver e documentar procedimentos operacionais padrão para a garantia de qualidade dos resultados a prestar pela Direção de Orçamento.	Contagens de erros na lei orçamental (incluindo anexos)
5. Melhorar a integração do apoio de parceiros de desenvolvimento nos sistemas de planeamento, orçamentação e reporte do Ministério	• Pontos Focais de Efetividade da Ajuda estabelecidos na Direção do Orçamento e em gabinetes de orçamento de ministérios operacionais. • Fundos de parceiros de desenvolvimento reportados e contabilizados segundo os sistemas governamentais.	Todos os fundos de parceiros de desenvolvimento são reportados de forma precisa e atempada utilizando sistemas e processos da RDTL

DIREÇÃO NACIONAL DO TESOURO

(A página 25 dos Documentos de Trabalho Consolidados contém mais detalhes)

Seção 1: Visão

Até 2015 a Direção Nacional do Tesouro providenciará sistemas de execução orçamental eficientes, modernos e seguros, bem como um quadro para reporte preciso e virado para os clientes de acordo com as metas e objetivos de GFP.

Seção 2: Fortalecimento das Funções Base

De seguida apresentam-se as Funções Base que a Direção Nacional do Tesouro irá desempenhar em 2015, juntamente com os padrões que serão aplicados a essas funções. A Direção Nacional do Tesouro irá melhorar progressivamente a sua capacidade para desempenhar estas funções segundo o padrão especificado, por via da implementação das Melhorias Chave indicadas mais abaixo na Seção 3. O desempenho das Funções Base será monitorizado através das atividades do Plano Anual de Ação.

Funções Base	Padrões de Desempenho
1. Execução orçamental	100% de conformidade com as dotações aprovadas
2. Registo de receitas e despesas	De acordo com as provisões orçamentais
3. Desenvolver fluxo financeiro para a RDTL	Fundos disponíveis atempadamente e de acordo com provisões orçamentais
4. Reportar a execução orçamental	Relatórios preparados atempadamente e de acordo com padrões da RDTL
5. Preparar e manter o Mapa de Contas da RDTL	O Mapa de Contas cumpre os requisitos orçamentais e contabilísticos da RDTL O Mapa de Contas é preparado de acordo com padrões de GFS do FMI
6. Apoiar ministérios operacionais e distritos na implementação de sistemas financeiros	Diretivas refletem boas práticas contabilísticas e financeiras Ordens e instruções de acordo com normas da RDTL Apoio é pronto e relevante
7. Estabelecer e manter um sistema para reportar as dívidas e as obrigações contingentes do governo	Reporte atempado e preciso das dívidas e das obrigações contingentes O sistema de gestão de dívida cumpre os requisitos de reporte da RDTL
8. Conduzir auditorias a operações de GFP em ministérios operacionais e no governo local	Auditorias conduzidas de acordo com a prática internacional aceite

Seção 3: Implementação de Melhorias Chave

De seguida indicam-se as melhorias chave que serão implementadas para fortalecer o desempenho das Funções Base, assim como os passos importantes necessários para as concretizar.

Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser conseguido e a contribuição (caso se aplique) para o Plano Estratégico de Desenvolvimento (PED)

Key Improvements	Major Steps	Performance Indicator and Contribution to SDP
1. Reorganizar a Direção Nacional do Tesouro, estabelecer gabinetes a nível de distrito, estabelecer a Direção Nacional do SIGF	• Estabelecer uma rede de gabinetes do Tesouro a nível de distrito • Estabelecer uma Direção Nacional para gerir o SIIGF • Identificar necessidades em termos de capacidade de modo a determinar necessidades de formação	Sim ☐ Não ☐ Sim ☐ Não ☐ Necessidades de formação identificadas a todos os níveis
2. Estabelecer um quadro legislativo, regulador e processual coeso	• Rever o quadro legal e regulador • Documentar procedimentos operacionais do Tesouro • Monitorizar procedimentos operacionais do Tesouro	Quadro legal reflete as necessidades operacionais do Tesouro Manual do Tesouro reflete as necessidades operacionais Procedimentos vão de encontro aos requisitos operacionais e de reporte do Tesouro
3. Cobertura completa dos sistemas do Tesouro	• Identificar e fechar contas redundantes da RDTL em bancos comerciais • Incorporar fundos de parceiros de desenvolvimento em sistemas do Tesouro	Todos os fundos da RDTL são geridos através do Banco Central Os fundos de parceiros de desenvolvimento são refletidos no Orçamento Nacional
4. Melhorar a contabilidade e o reporte fiscal	• Adotar o IPSAS – Método de Caixa e incluir divulgações adicionais conforme apropriado • Melhorar a qualidade do reporte administrativo • Prestar formação relativamente a operações de final de ano e preparar declarações financeiras	IPSAS – Método de Caixa adotado e divulgações incluídas Reporte administrativo atempado e preciso Operações de final de ano concluídas com sucesso por todas as instituições As declarações financeiras são precisas e cumprem os requisitos de reporte da RDTL
5. Estabelecer Unidade de Gestão de Dívida	• Identificar aplicação informática adequada • Dotar a Unidade de funcionários e recursos • Implementar o sistema • Reportar com precisão a dívida e as obrigações contingentes resultantes de iniciativas de investimento público	Dívida reportada de forma precisa Obrigações contingentes identificadas e reportadas corretamente As comunicações à Ministra são atempadas e precisas
6. Melhorar a capacidade de Auditoria Interna	• Contratar uma firma de auditoria interna • Estabelecer AI como Direção Nacional reportando diretamente à Ministra	Firma de auditoria contratada DNAI estabelecida, preenchida e a operar de acordo com um programa que vai de encontro aos requisitos da RDTL
7. Melhorar os procedimentos de execução orçamental	• Desenvolver processos para recolher dados sobre processos de despesa • Desenvolver e implementar processos de monitorização e controlo de obrigações em instituições e ministérios operacionais • Avaliar o quadro de alocações e redistribuições (2010) e tomar as medidas corretivas necessárias	Obrigações e despesas registadas e reportadas de forma precisa Quadro de alocações e redistribuições a operar de acordo com padrões internacionais

Direção Nacional de Gestão do Património do Estado

(Ver Página 4 dos Documentos de Trabalho Consolidados para mais informações)

Seção 1: Visão

Em 2015 a Direção Nacional de Gestão do Património irá prestar um forte apoio administrativo aos ministérios para a gestão dos seus ativos.

Seção 2: Reforço das Principais Funções

Apresentamos de seguida as principais funções que a Direção Nacional de Gestão do Património desempenhará em 2015, bem como os padrões para as funções a executar.

A Direção Nacional de Gestão do Património irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave listados na Seção 3 abaixo. O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação.

Principal Função	Padrão de Desempenho
Desenvolver procedimentos de Gestão do Património (Supervisionar e controlar os processos, procedimentos e inventários da Gestão do Património do Governo)	Registo detalhado de ativos atualizado, preciso e confiável permitindo o rastreamento desses ativos para efeitos de comunicação e de gestão.
Controlo e alienação de ativos (Assegurar procedimentos adequados para a venda ou alienação do ativo do Governo)	Ativos excedentes identificados, classificados e compilados e sua alienação eficaz e eficiente. Objetivo: Ciclo de vida dos ativos otimizado.
Monitorização de ativos (Descentralizar o trabalho de Gestão do Património para os ministérios e instituição)	Os principais ministérios e instituições realizam de forma satisfatória a gestão administrativa e de ativos que lhes foi confiada.

Seção 3: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar. Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
1. Fortalecer os processos de recebimento, identificação, inspeção, registo e controlo físico de todos os ativos estatais.	• Rever e atualizar os sistemas e processos para receber, classificar e monitorizar ativos • Formação de funcionários ministeriais na utilização do Módulo de Ativos do Free Balance	Todos os ativos identificados
2. Melhorar a supervisão, acompanhamento e assistência aos ministérios no processo de implementação de gestão descentralizada de ativos.	• Melhorar a utilização do Módulo de Ativos do sistema Free Balance • Melhorar o cumprimento pelos ministérios dos procedimentos legais e regulamentares	85% dos procedimentos e regulamentações implementados
3. Fortalecimento e supervisão de autorizações de utilização, consumo de combustível, reparação e manutenção de veículos do Estado. Procedimentos eficientes e eficazes de controlo e regulação do uso de veículos do Estado.	• Melhorar a compreensão dos requisitos legais de Gestão do Património • Apoiar a alocação de infraestruturas, como estacionamento de veículos e prestação de medidas de segurança • Regulamentos e normas operacionais e de manutenção de veículos estabelecidos. • Gestão técnica, administrativa e formação de todo o pessoal de transporte	85% dos veículos do Estado cumprem os procedimentos e regulamentações atualizados.
4. Oferecer formação aos diferentes ministérios e instituições nos procedimentos e regulamentações para a Gestão do Património.	• Cursos de gestão administrativa e de pessoal • Rever e alterar regras e regulamentos existentes, tais como a reparação de veículos e procedimentos de manutenção, a atribuição e utilização de veículos do Estado. • Fortalecer a cultura, os comportamentos e as atitudes através da visita de estudo comparativa organizada em outros países	Ministérios e instituições implementam os sistemas de Gestão do Património e procedimentos com eficácia.
5. Melhorar processos de identificação, classificação e recolha de ativos para alienação e melhorar a preparação de leilões administrativos; aplicação dos métodos aprovados de alienação.	• Rever e atualizar a documentação para a alienação de ativos excedentes • Melhorar a dotação orçamental e o mecanismo de apoio financeiro da Direção Geral de Serviços Corporativos • Treinar, recrutar e atribuir recursos humanos adicionais	85% dos ativos para a eliminação identificados e classificados Pessoal competente na prestação de serviços.

DIREÇÃO NACIONAL DE GOVERNAÇÃO E FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

Seção 1: Visão

Em 2015 a Direção Nacional de Governação e Fortalecimento Institucional irá assegurar transparência, previsibilidade, participação e responsabilização sistemas públicos e processos de gestão financeira na RDTL.

Seção 2: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que a Direção Nacional de Governação e Fortalecimento Institucional realizará em 2015, juntamente com as normas para as funções executadas.

A Direção Nacional de Governação e Fortalecimento Institucional irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave listados na Seção 3 abaixo. O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação.

Principal Função	Padrão de Desempenho
Aconselhar sobre toda a questões governamentais relacionadas com a governação, fortalecimento institucional e gestão das finanças públicas (GFP).	• Aconselhamento atempado e rigoroso sobre a GFP • O aconselhamento representa "a melhor solução" para as circunstâncias emergentes em Timor-Leste
Em colaboração com a Direção Nacional de Sistemas de Informação e Tecnologia, proporcionar formação para ministérios, órgãos públicos autónomos e distritos diretamente relacionadas com o orçamento, tesouraria, ativos, compras e sistemas financeiros.	• Programas de formação cumprem as boas práticas de formação • Calendário de formação publicado anualmente • A formação é eficaz na reposta às exigências dos utilizadores relativamente ao orçamento, tesouraria, ativos, contratos e sistemas financeiros.
Reforçar os sistemas de aquisição e de Gestão do Património e processos em todos os ministérios e entidades públicas autónomas.	• Todo o aprovisionamento é realizado de acordo com os procedimentos e regulamentos • Todos os ativos são mantidos e contabilizados corretamente
Supervisionar e avaliar metas e medidas de conformidade nos ministérios e entidades públicas autónomas.	• Relatórios atempados e rigorosos • Metas e medidas de conformidade compreendidas pelos protagonistas. • Os processos de monitorização são eficazes e ligados a ações corretivas quando necessário

Seção 3: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar.

Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
1. Finalizar alterações ao decreto-lei no que diz respeito à comissão de aprovisionamento e descentralização dos contratos para os distritos e subdistritos	• Alterar o decreto-lei no que diz respeito à comissão de aprovisionamento e descentralização dos contratos para os distritos e subdistritos • Estabelecer um quadro legislativo, regulamentar e processual coeso • Estabelecer as políticas / enquadramento, leis ou regulamentos autónomos para as autoridades públicas	Decreto-lei e regulamentos associados elaborados, aprovados, dirigidos ao Parlamento Nacional e divulgados com sucesso.
2. Melhorar os processos globais de gestão fiscal em todos os órgãos do governo	• Fortalecer a análise da situação fiscal e construir envelopes fiscais • Melhorar propostas de orçamento para um melhor alinhamento com as prioridades do governo e melhoraria da análise • Melhorar a informação contabilística e fiscal • Atualizar os manuais de procedimentos	• Análise fiscal atempada e rigorosa • Os desvios são relatados e são tomadas ações corretivas quando necessário • Propostas de orçamento refletem as prioridades RDTL • Manuais refletem as políticas e procedimentos atuais e são compreendidos por todos os utilizadores.
3. Reforçar os sistemas para a aquisição e gestão do património do Estado	• Melhorar a supervisão, acompanhamento e assistência aos ministérios no processo de implementação de Gestão do Património descentralizada • Oferecer formação aos diferentes ministérios e instituições em procedimentos e regulamentação para a Gestão do Património	• Processos de aquisição corretamente seguidos por todas as agências governamentais • Os utilizadores entendem e cumprem todas as exigências do Ministério das Finanças
4. Melhorar a supervisão financeira e relatórios por todas as agências governamentais	• Reforçar a capacidade de auditoria interna • Implementar melhores sistemas de relatórios financeiros	

DIREÇÃO NACIONAL DE TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Seção 1: Visão

Em 2015 a Direção Nacional de Tecnologia e Sistemas de Informação irá fornecer sistemas de informação eficazes e adequadas para reforçar os controlos financeiros e promover a responsabilidade, incluindo:

- Orçamento baseado no desempenho e programa/resultados para garantir uma boa gestão financeira
- Descentralização de ministérios, entidades públicas autónomas e distritos
- Desenvolvimento de relatórios personalizados para uso interno e externo e disponibilização de informações financeiras e não-financeira às partes interessadas, e
- Melhorar a transparência e os relatórios financeiros através do portal de internet

Seção 2: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que a Direção Nacional de Tecnologia e Sistemas de Informação realizará em 2015, juntamente com as normas para as funções executadas.

A Direção Nacional de Tecnologia e Sistemas de Informação irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave indicadas na Seção 3 abaixo. O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação.

Principal Função	Padrão de Desempenho
1. Assegurar a disponibilidade de uma estratégia global do Sistema de Informação de Gestão Financeira (SIGF)	• Estratégia SIGF disponível para atender às necessidades de trabalho e às prioridades do governo
2. Desenvolver sistemas nacionais integrados e facilitar a sua adoção por parceiros governamentais e de desenvolvimento	• Conjunto de produtos de TI integrados no SIGF disponíveis para atender às exigências dos principais interessados ao nível das Finanças Públicas • Todos os sistemas foram concebidos e desenvolvidos com base na "melhor solução" para as necessidades de Timor-Leste
3. Estabelecer e supervisionar padrões para a utilização dos sistemas integrados de gestão financeira e aplicações	• Padrões SIGF desenvolvidos e implementados em todos os sectores do governo • Padrões são compreendidos por todos os principais interessados e utilizadores
4. Fornecer serviços de administração redes, backups e serviços de recuperação de dados	• Prestar serviços administração de rede, incluindo suporte, manutenção e segurança em relação a hardware e software, controlo do acesso dos utilizadores, instalação, configuração, gestão e manutenção de aplicações de rede. • Estabelecer políticas de backup de dados, gestão e segurança, a fim de garantir a continuidade dos negócios
5. Prestar um serviço de helpdesk para a resolução de problemas e suporte à implementação e atualização dos sistemas	• Fornecer suporte ao utilizador final e encontrar soluções aceitáveis • As preocupações e problemas dos utilizadores são relatados e resolvidos em tempo útil • Todas as questões são acompanhadas para garantir um resultado satisfatório para o utilizador. • Atendimento ao Cliente sujeito a medidas de controlo de qualidade
6. Em colaboração com a Direção Nacional de Governação e Fortalecimento Institucional, oferecer formação para apoiar os sistemas informáticos de gestão financeira	• Programas de formação de acordo com as boas práticas de formação • Calendário de formação publicado anualmente • A formação responde com eficácia às exigências dos utilizadores relativamente aos sistemas de orçamento, tesouraria, ativos, aprovisionamento e gestão financeira.

Seção 3: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar. Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
6. Desenvolver estratégia SIGF para todo o governo	• Conduzir uma análise das questões mais importantes que afetam os sistemas financeiros em todo o governo • Identificar opções para responder a essas questões • Desenvolver e aprovar uma estratégia	• Estratégia SIGF publicada e compreendida por todas as partes interessadas • Estratégia aborda todas as questões-chave
7. Reforçar os sistemas prioritários	• Desenvolver um plano de implementação do SIGF • Identificar os sistemas e recursos • Mobilizar recursos • Implementar soluções / melhorias • Avaliar os resultados	• Sistemas respondem aos requisitos de informação do governo e dos utilizadores • Sistemas implementados atempadamente e dentro do orçamento • Proporcionar a integração perfeita de todos os sistemas SIGF
8. Desenvolver e aprovar as normas de funcionamento do SIGF	• Redação das normas SIGF • Apresentar um documento de reflexão Às principais partes interessadas • Finalizar e publicar as normas	• Normas disponíveis e compreendidas por todas as partes interessadas
9. Desenvolver a administração da rede, estratégia de backup e recuperação de acidentes	• Revisão e atualização do sistema e procedimentos de backup • Redigir estratégia de recuperação de dados • Promulgar, publicar e implementar a estratégia e os procedimentos	• Salvaguardar a continuidade do trabalho de todos os SIGF e recursos de rede • Proteger todos os dados financeiros do Governo de Timor-Leste
10. Implementar um serviço de assistência (Helpdesk)	• Atribuir funcionários à unidade de Helpdesk • Formação à equipa de helpdesk • Implementar e supervisionar as questões e as respostas do utilizador	• Registo de reclamações e das questões dos utilizadores • Análise do tempo necessário para resolver os problemas registados
11. Desenvolver a formação para apoiar as prioridades de descentralização	• Desenvolver programas de formação • Formar formadores • Desenvolver calendário de formação • Implementar ações de formação • Monitorizar o impacto da formação	• Programas de formação de acordo com as boas práticas de formação • Calendário de formação publicado anualmente • A formação responde com eficácia às exigências dos utilizadores relativamente aos sistemas de orçamento, tesouraria, ativos, aprovisionamento e gestão financeira.

DIREÇÃO NACIONAL DE AUTORIDADES PÚBLICAS AUTÓNOMAS

Seção 1: Visão

Em 2015 a Direção Nacional de Autoridades Públicas Autónomas fornecerá orientação controlo e apoio financeiro às autoridades públicas autónomas de Timor-Leste.

Seção 2: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que a Direção Nacional de Autoridades Públicas Autónomas realizará em 2015, juntamente com as normas para as funções executadas. A Direção Nacional de Autoridades Públicas Autónomas irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave indicadas na Seção 3 abaixo.

Todas as funções da Direção Nacional de Autoridades Públicas Autónomas serão incorporadas na Direção Nacional de Governação e Fortalecimento Institucional quando esta for criada. No entanto, e porque a TLIC será uma sociedade comercial por quotas, o Ministério das Finanças terá, em relação às autoridades públicas autónomas com funções comerciais, um papel de supervisão para aquelas que dependam de recursos orçamentais ou gerem passivos que possam exigir financiamento futuro. O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação.

.

Principal Função	Padrão de Desempenho
1. Desenvolver procedimentos operacionais e regulamentos para autoridades públicas autónomas	Procedimentos operacionais e regulamentos preparados em colaboração com as autoridades públicas autónomas, aceites e adotados por estas
2. Monitorizar as atividades das autoridades públicas autónomas	Monitorização contínua das autoridades públicas autónomas de forma a informar o governo, conforme apropriado
3. Estimar, acompanhar e avaliar as receitas das autoridades públicas autónomas para permitir a elaboração do Orçamento do Estado	Supervisão das receitas autoridades públicas autónomas e suas projeções para inclusão no Orçamento Geral do Estado
4. Relatório de atividades, receitas e despesas por autoridade pública autónoma	Relatórios de supervisão das autoridades públicas autónomas apresentados ao governo

Seção 3: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar. Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Key Improvements	Major Steps	Performance Indicator and Contribution to SDP
1. Estabelecer as políticas / enquadramentos, leis ou regulamentos das autoridades públicas autónomas	• Definir os objetivos de gestão da Direção Nacional das Autoridades Públicas Autónomas, em consulta com estas • Desenvolver políticas e enquadramento regulamentar	• Política elaborada, regulamentos promulgados • Política e regulamentos divulgados e aceites pelas autoridades públicas autónomas
2. Estabelecer sistemas e procedimentos de trabalho da Direção Nacional, bem como os sistemas e procedimentos de trabalho para as autoridades públicas autónomas	• Definir objetivos dos procedimentos e sistemas • Desenvolver procedimentos e sistemas • Implementar procedimentos e sistemas	• Procedimentos e sistemas da Direção Nacional de Autoridades Públicas Autónomas implementados
3. Estabelecer as infraestruturas das agências autónomas, bem como a infra-estrutura (escritório) da Direção Nacional de Autoridades Públicas Autónomas	• Avaliar as necessidades de infraestrutura para a atuação das autoridades públicas autónomas e da Direção Nacional de Autoridades Públicas Autónomas • Aquisição de infraestruturas	• Requisitos de infraestruturas das autoridades públicas autónomas e da Direção Nacional de Autoridades Públicas Autónomas cumpridos a um nível adequado para realizar as suas tarefas e funções essenciais.
4. Recrutar funcionários com formação, experiência e conhecimentos técnicos necessários. Para os atuais funcionários, preparar bolsas de estudo para aqueles com potencial para garantir a continuidade do trabalho no futuro.	• Identificar necessidades de qualificação dentro da Direção Nacional das Autoridades Públicas Autónomas e as lacunas de competências associadas, com base no plano estratégico detalhado • Recrutamento de pessoal qualificado • Desenvolvimento das capacidades do pessoal atual	• Níveis de especialização em Direção Nacional de Autoridades Públicas Autónomas adequados à sua principal função

GABINETE DO DIRETOR-GERAL DAS RECEITAS E ALFÂNDEGAS

Seção 1: Visão

Em 2015, o Gabinete do Diretor Geral das Receitas e Alfândegas fornecerá a direção executiva às direções das receitas e alfândegas para assegurar que as receitas do governo e os objetivos de proteção das fronteiras sejam atingidos.

Seção 2: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que o Gabinete do Diretor Geral das Receitas e Alfândegas realizará em 2015, juntamente com as normas para as funções executadas. O Gabinete do Diretor Geral das Receitas e Alfândegas irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave indicadas na Seção 3 abaixo. O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação.

Principal Função	Padrão de Desempenho
6. Orientação estratégica para os objetivos de receita e aduaneiros do governo	• Assessoria política atempada • Postos Fronteiriços Integrados construídos e inaugurados • Nova estrutura aprovada pela Ministra
7. Assessoria jurídica às funções da Receita e Aduaneiras	• Resultados dos recursos fornecidos atempadamente • Assessoria atempada e rigorosa • Legislação Fiscal e Aduaneira apresentada ao Parlamento • Junta de Apelação de Receitas e Alfândegas estabelecida
8. Administração das receitas e das alfândegas	• Direções Nacionais relatam melhores resultados quanto à perceção de desempenho
9. Normas éticas para as receitas e das alfândegas	• A perceção pública da corrupção melhorada • Código de Conduta publicado • Relatórios elaborados em tempo útil
10. Auditoria Interna das receitas e das alfândegas	• Integridade da coleta tributária assegurada por meio de auditoria por amostragem • Confrontação dos números do Free Balance do ASYCUDA / SIGTAS

Seção 3: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar. Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
1. Novas Leis promulgadas	1. Legislação de regulação de Impostos e Taxas preparada em Português 2. Legislação de regulação das infrações aos Impostos e v preparada em Português 3. Lei Consolidada de Direito Aduaneiro preparada em Português 4. Lei 8/2008 sobre as alterações aos Impostos e Taxas preparada em Português 5. Leis apresentadas ao Parlamento, ao CdM e às instâncias relevantes 6. Conselho de Recursos criado	Leis promulgadas pelo Parlamento ou CdM Conselho de Recurso operacional
2. Melhoria das infraestruturas	1. Novas instalações nos postos fronteiriços, porto de Díli e complexo do Escritório Central em Díli concluídos.	Instalações novas ou reabilitadas em funcionamento
3. Alterações processuais com base na identificação de riscos	1. Novo software de armazenamento de dados comprado e colocado em funcionamento 2. Fase 2 do plano de trabalho ASYCUDA iniciada e em funcionamento 3. Novos assessores nacionais e internacionais concordaram com o PED adquirido 4. Empresa de engenharia contratada para auxiliar as Auditorias na área do Petróleo	Software de armazenamento de dados comprado e operacional Plano de trabalho ASYCUDA concluído Assessores necessários a desempenhar funções Empresa de engenharia contratada
4. Introdução do IVA e aumentos nos impostos especiais de consumo	1. Equipa de Política Fiscal estabelecida 2. Todo o trabalho preparatório concluído 3. Briefing preparado para novo Governo 4. Legislação de Impostos e Taxas alterada	Equipa em funções Mudanças na lei, consulta e briefing ao governo concluído Promulgação das leis alteradas

DIREÇÃO NACIONAL DAS ALFÂNDEGAS

(Ver página 35 dos Documentos de Trabalho Consolidados para mais Informações)

Seção 1: Visão

Em 2015 a Direção Nacional das Alfândegas será uma agência de administração aduaneira de classe mundial gerindo as áreas de fronteira com uma prestação de serviços profissional.

Seção 2: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que a Direção Nacional das Alfândegas realizará em 2015, juntamente com as normas para as funções executadas

A Direção Nacional das Alfândegas irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave indicadas na Seção 3 abaixo. O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação.

Principal Função	Padrão de Desempenho
1. Cobrança de receitas	• Tempo médio de avaliação de 48 horas • Taxa de coleta de 100% • Reconciliação com o Tesouro, Banco Central, BNU e ASYCUDA realizada mensalmente • Os direitos sobre os bens de liberação rápida são pagos atempadamente • Base de dados de avaliação estabelecida
2. Controlo do movimento de mercadorias internacionais	• Módulo de manifesto operacional para todas as companhias marítimas mais importantes • HSC 2007 introduzido • Novo procedimento publicado e implementado
3. Proteção contra drogas, mercadorias ilegais e armas	• Módulo de seletividade a funcionar plenamente • Unidade marítima da alfândega a funcionar eficazmente • Unidade de Informação a funcionar eficazmente
4. Facilitar o comércio e os negócios	• Módulo de seletividade Implementado para inspeção de mercadorias • Sistema do Armazém de Fabrico operacional • Pesquisa de Perceção recolhe comentários mais positivos • Fórum Consultivo da Indústria estabelecido
5. Promover e facilitar o investimento interno e externo	• Regime de isenção para os bens de capital destinados ao investimento
6. Proteção de mercadorias perigosas para a saúde humana	Obtenção de acesso ao Laboratório.

Seção 3: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar. Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
1. Melhorar a coleta de receitas de imposto de importação, impostos especiais e impostos sobre vendas	• Avaliação e reconciliações das receitas coletadas com o BNU, Banco Central e Tesouro • Implementação da Fase 2 do Plano de Trabalho ASYCUDA • Configuração do regime de auditoria a posteriori (PCA) • Realizar uma reforma no sistema de armazenagem • Traçar recomendações sobre impostos especiais de consumo • Implementar reformas	• Tempo médio de avaliação de 48 horas • Taxa de coleta a 100% • Reconciliação com o Tesouro, Banco Central, BNU e ASYCUDA realizada mensalmente • Os direitos sobre os bens de liberação rápida são pagos atempadamente • Base de dados de avaliação estabelecida
2. Melhorar a circulação, controlo e movimento de mercadorias internacionais	• Configuração do sistema de coordenação entre as divisões aduaneiras competentes • Implementação da Fase 2 do Plano de Trabalho ASYCUDA • Configurar um Centro de Formação Aduaneira com uma estrutura de formação e de desenvolvimento acordada, uma estrutura curricular e cursos de formação • Visita de estudo a outros países no âmbito dos procedimentos de controlo aduaneiro	• Módulo do manifesto operacional para todas as companhias marítimas mais importantes • HSC 2007 operacional • Novo procedimento publicado e implementado
3. Melhorar a proteção da comunidade contra mercadorias ilegais e tráfico ilegal de drogas e armas	• Configuração o sistema de coordenação entre as divisões aduaneiras competentes • Cooperação com a segurança nacional e outras agências aduaneiras relevantes • Desenvolvimento de um programa de cães treinados • Máquina de Raios-X instalada no aeroporto (chegada) • Desenvolvimento de um curso de identificação de drogas	• Módulo de seletividade a funcionar em pleno • Unidade de alfândega marítima a funcionar com eficácia • Unidade de Informação Operacional a funcionar com eficácia
4. Melhorar a facilitação das trocas comerciais	• Preparar diretivas do regime aduaneiro para exportadores, importadores e outros agentes de negócios • Configuração do site das alfândegas • Helpdesk das Alfândegas • 2ª fase do plano de trabalho ASYCUDA implementada	• Módulo de seletividade implementado para inspeção de mercadorias • Sistema do Armazém de Fabrico operacional • Pesquisa de Perceção com comentários mais positivos • Fórum Consultivo da Indústria estabelecido
5. Manter a promoção e facilitação do investimento interno e externo	• Preparar diretivas aduaneiras processuais para corretores, importadores, exportadores e agentes de negócios • Configuração do site das alfândegas • Helpdesk das Alfândegas	• Regime de isenção para os bens de capital destinados ao investimento
6. Melhorar a saúde pública e a proteção dos consumidores	• Coordenação com o departamento de saúde e quarentena • Curso de identificação de mercadorias perigosas • Obter acesso a laboratório	• Obtenção de acesso ao laboratório.

DIREÇÃO NACIONAL DAS RECEITAS DOMÉSTICAS

(Ver página 44 dos Documentos de Trabalho Consolidados para mais informações)

Seção 1: Visão

Em 2015 a Direção Nacional de Receitas Domésticas será uma organização altamente profissional, na qual a comunidade confia para o aumento equitativo das receitas, visando o apoio ao desenvolvimento de Timor-Leste e do seu povo.

Seção 2: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que a Direção Nacional de Receitas Domésticas realizará em 2015, juntamente com as normas para as funções executadas.

Direção Nacional de Receitas Domésticas irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave indicadas na Seção 3 abaixo. O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação.

Principal Função	Padrão de Desempenho
1. Educação dos Contribuintes Fornecer informação aos contribuintes para que entendam os seus direitos e obrigações	• Informações do site abrangentes e atualizadas • Campanhas publicitárias empreendidas • Conteúdo de brochuras e panfletos atualizado e informativo • Carta de Serviço ao Contribuinte aprovada e implementada • Relatórios trimestrais e anuais preparados, detalhando as realizações obtidas em conformidade com o plano • Programa de Auditoria aprovado e publicado no site
2. Registo dos contribuintes Registo dos contribuintes e manutenção de uma base de dados atualizada	• Registo de Contribuintes atualizado e "limpo" anualmente • "Projeto de Reverificação" do Registo completo e resultados relatados • Manuais de Procedimentos produzidos
3. Cobrança das receitas Processamento de formulários fiscais e coleta de receitas	• Ferramenta de registo SIGTAS "E" instalada e operacional • Módulo de Reembolso SIGTAS totalmente operacional • Formulários de impostos simplificados e instruções - menos erros de processamento e menos erros por parte dos contribuintes • Cancelamento da dívida incobrável • Manuais de procedimentos produzidos • Programa de Formação sobre Cumprimento Coercivo de Coleta desenvolvido e documentado
4. Auditorias fiscais Realização de auditorias e outras atividades de conformidade para garantir que os contribuintes estão a cumprir corretamente a lei	• Projeto Anual relativo a contribuintes que não apresentam declarações realizado e resultados relatados • Estratégia e Plano de Auditoria em vigor • Manuais de Procedimentos produzidos • Programa de Formação de Auditoria e currículo desenvolvido e disponível • Módulos de Formação produzidos • Recrutamento de novos auditores
5. Avaliação de Risco Recolha de informação para avaliação de risco e do nível de cumprimento voluntário da legislação fiscal.	• Cooperação dos serviços de informação através da ligação com outras instituições / intervenientes • Informações disponíveis • Manual de investigação produzido

Seção 3: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar.

Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
1. Fornecer informação aos contribuintes para que entendam os seus direitos e obrigações	• Desenvolver e implementar a Carta de Serviço ao Contribuinte • Análise da eficácia do site • Melhor informação aos "grandes contribuintes" • Revisão dos conteúdos das brochuras e panfletos produzidos e determinar a necessidade de mais materiais • Determinação de recursos humanos e financeiros adicionais para alargar o nível de educação	• Informações do site abrangentes e atualizadas • Campanhas publicitárias empreendidas • Conteúdo de brochuras e panfletos atualizado e informativo • Carta de Serviço ao Contribuinte aprovada e implementada • Relatórios trimestrais e anuais relatando os objetivos alcançados em relação ao plano • Programa de Auditoria aprovado e publicado no site
2. Registo dos contribuintes e manutenção de uma base de dados atualizada	• Revisão do registo de contribuintes para assegurar que a informação está correta e atualizada • Eliminação de registos duplicados • "Projeto de Reverificação" do Registo em Díli e nos distritos • Desenvolvimento de Manuais de Procedimentos para orientação do pessoal • Continuar a melhorar a utilização da informação de terceiros para detetar contribuintes não registados. • Melhorar o sistema SIGTAS para obter relatórios de informação e monitorizar as atividades registadas.	• Registo de Contribuintes atualizado e "limpo" anualmente • "Projeto de Reverificação" do Registo completo e resultados relatados • Manuais de Procedimentos produzidos
3. Processamento de formulários fiscais e coleta de receitas	• Limpeza e reclassificação dos montantes em dívida (Cancelamento do crédito incobrável para permitir que a atenção se volte para a dívida cobrável). • Desenvolver um programa de execução após a realização de uma revisão exaustiva das políticas e procedimentos de coleta • Desenvolver um programa exaustivo de Programa de Formação sobre Cumprimento Coercivo de Coleta e manual de procedimentos • Identificar e implementar as alterações necessárias ao SIGTAS para assegurar um pleno apoio à coleta de receitas • Formulários de impostos simplificados e instruções	• Ferramenta de registo SIGTAS "E" instalada e operacional • Módulo de Reembolso SIGTAS totalmente operacional • Formulários de impostos simplificados e instruções - menos erros de processamento • Cancelamento da dívida incobrável • Manuais de procedimentos produzidos • Programa de Formação sobre Cumprimento Coercivo de Coleta desenvolvido e documentado

Key Improvements	Major Steps	Performance Indicator and Contribution to SDP
4. Realização de auditorias e outras atividades de conformidade para garantir que os contribuintes estão a cumprir corretamente a lei	• Projeto Anual relativo a contribuintes que não apresentam declarações realizado anualmente • Revisão e atualização dos Manuais de Procedimentos de auditoria • Desenvolver um manual técnico de referência para os auditores • Conduzir oficinas de formação em auditoria em conjunto com formação no local de trabalho • Recrutamento e seleção de novos auditores • Melhora a Interconectividade entre os sistemas de TI do Ministério das Finanças (SIGTAS, ASYCUDA, FREEBALANCE) para melhorar as atividades de avaliação de risco	• Projeto Anual relativo a contribuintes que não apresentam declarações realizado e resultados relatados • Estratégia e Plano de Auditoria em vigor • Manuais de Procedimentos produzidos • Programa de Formação de Auditoria e currículo desenvolvido e disponível • Módulos de Formação produzidos • Recrutamento de novos auditores
5. Recolha de informação para avaliação de risco e do nível de cumprimento voluntário da legislação fiscal.	• Desenvolver a cooperação interinstitucional dos serviços de informação • Desenvolver métodos e técnicas de recolha de dados e de informações • Desenvolver a cooperação com as instituições responsáveis pela aplicação da lei • Desenvolver um manual de investigação que descreve ações a serem tomadas quando a fraude fiscal é detetada	• Cooperação dos serviços de informação através da ligação com outras instituições / intervenientes • Informações disponíveis • Manual de investigação produzido

DIREÇÃO NACIONAL DAS RECEITAS PETROLÍFERAS

(Ver página 53 dos Documentos de Trabalho Consolidados para mais informações)

Seção 1: Visão

Em 2015 a Direção Nacional das Receitas Petrolíferas será uma agência de administração fiscal de classe mundial com um conhecimento global da indústria de petróleo e gás e das leis fiscais aplicáveis, fornecendo excelentes serviços aos contribuintes, garantindo a divulgação oportuna de informações fiscais ao público, e gerida por uma equipa nacional competente com a capacidade necessária para um desempenho excelente das principais funções.

Seção 2: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que a Direção Nacional de Receitas Petrolíferas desempenhará em 2015 juntamente com as normas para as funções executadas.

A Direção Nacional de Receitas Petrolíferas irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave indicadas na Seção 3 abaixo. O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação.

Principal Função	Padrão de Desempenho
1. Avaliação e cobrança de Receitas Petrolíferas	• Informações do site abrangentes e atualizadas • Campanhas publicitárias realizadas • Conteúdo de brochuras e panfletos atualizado e informativo • Carta de Serviços ao Contribuinte aprovada e implementada • Relatórios trimestrais e anuais preparados indicando os objetivos alcançados em relação ao plano • Programa de Auditoria aprovado e publicado no site
2. Monitorização e auditoria dos contribuintes petrolíferos	• Registo de Contribuintes atualizado e "limpo" anualmente • "Projeto de Reverificação" do Registo completo e resultados relatados • Manuais de Procedimentos produzidos
3. Emissão de decisões Públicas e Privadas (Incluindo diretivas de utilizadores)	• Ferramenta de registo SIGTAS "E" instalada e operacional • Módulo de Reembolso SIGTAS totalmente operacional • Formulários de impostos simplificados e instruções - menos erros de processamento e menos erros por parte dos contribuintes • Cancelamento da dívida incobrável • Manuais de procedimentos produzidos • Programa de Formação sobre Cumprimento Coercivo de Coleta desenvolvido e documentado
4. Interface com outros intervenientes da indústria (ANP, Banco Central, Direção Geral de Políticas, Análise e Pesquisa, e operadores de petróleo e de gás).	• Projeto Anual relativo a contribuintes que não apresentam declarações realizado e resultados relatados • Estratégia e Plano de Auditoria em vigor • Manuais de Procedimentos produzidos • Programa de Formação de Auditoria e currículo desenvolvido e disponível • Módulos de Formação produzidos • Recrutamento de novos auditores
5. Relatório de Gestão	• Relatórios de Gestão rigorosos e atempados
6. Pesquisa e obtenção de dados de informação fiscal	• Cooperação dos serviços de informação através da ligação com outras instituições / intervenientes • Informações disponíveis • Manual de investigação produzido

Seção 3: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar.

Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
1. Monitorização e auditoria dos contribuintes de petróleo: revisão atempada das declarações mensais e anuais e resolução de disputas	• Contratação de dois auditores fiscais internacionais com pelo menos Mestrado em Contabilidade / Fiscalidade e com pelo menos 10 anos de experiência • Contratação de três (3) consultores nacionais especializados em óleo e gás com experiência fiscal ou nomear técnicos Nível A para formação com experiências de contabilidade como auditores fiscais. Tais agentes / consultores locais devem ter pelo menos um grau de mestrado numa área numérica • Formação formal e informal rigorosa contabilística e fiscal para os consultores nacionais dada pelos assessores internacionais • Desenvolver matriz de auditoria para a identificação oportuna e resolução de assuntos fiscais em disputa com os contribuintes • Desenvolver uma matriz de serviços de informação preventiva para a deteção precoce de incumprimento fiscal ou esquemas de evasão fiscal	• Deteção atempada de problemas • Resolução atempada das auditorias fiscais • Capacidade da equipa para entender e resolver problemas fiscais complicados
2. Emissão de decisões públicas e privadas, bem como guias de utilizadores	• Aquisição de software de pesquisa fiscal • Configurar uma biblioteca fiscal com os impostos sobre o petróleo relevantes e livros de contabilidade • Identificação de áreas problemáticas das leis tributárias que exigem decisões públicas • Formação do pessoal nacional para conduzir uma pesquisa de impostos eficaz • Formação de pessoal nacional em técnicas de redação • Desenvolver um guia do utilizador para todos os formulários de imposto • Emitir decisões públicas e responder a todos os assuntos privados pendentes de decisão.	• Emissão de decisões públicas sobre todos os assuntos pendentes • Identificação de áreas "controversas" das leis tributárias que exigem esclarecimentos • Redação e publicação do guia do utilizador, tanto para os funcionários como para os contribuintes da área do petróleo • Resposta oportuna aos pedidos de decisões privadas dos contribuintes
3. Melhorar a investigação fiscal e o serviço de informações	• Aquisição de software de pesquisa fiscal • Configurar uma biblioteca tributária • Configurar uma unidade de serviço de informações dedicada à recolha de informações sobre os contribuintes • Unidade de pesquisa dedicado na DNRP	• Capacidade para responder a questões fiscais complexas em tempo útil • A deteção precoce e prevenção de quaisquer estratagemas de fuga às leis fiscais

DIREÇÃO NACIONAL DE MACROECONOMIA

(Ver página 61 dos Documentos de Trabalho Consolidados para mais informações)

Seção 1: Visão

Em 2015 a Direção Nacional de Macroeconomia realizará uma pesquisa e análise económica exaustiva dará apoio ao governo em todas as questões com impacto na economia timorense, sejam elas da esfera política do governo atual ou futura, as mudanças no ambiente económico internacional ou questões internas setoriais.

Seção 2: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que a Direção Nacional de Macroeconomia realizará em 2015, juntamente com as normas para as funções executadas Direção Nacional de Macroeconomia irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave indicadas na Seção 3 abaixo.

O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação.

Principal Função	Padrão de Desempenho
Análise macroeconómica Analisar e recomendar políticas para a promoção do crescimento económico e a redução da pobreza	• Análise macroeconómica tendo em conta todas as tendências e dados relevantes • As projeções são feitas através de um processo lógico e prudente. As recomendações visam promover o desenvolvimento, o crescimento e reduzir a pobreza em Timor-Leste
Relatórios de evolução económica Emitir pareceres e estudos relativos aos setores público e privado, reformas estruturais, salários, mercados financeiros, monopólios, investimento e formação de capital	• Pareceres e estudos tendo em conta as condições socioeconómicas domésticas predominantes e o ambiente económico internacional, particularmente no que diz respeito a Timor-Leste. • Pareceres e estudos fornecidos atempadamente, em conformidade
Auxiliar no desenvolvimento de políticas em RDTL Avaliar o crescimento da economia de Timor-Leste.	• Estimativas de crescimento e outras variáveis macroeconómicas relacionadas elaboradas com rigor e de acordo com as melhores práticas internacionais.

Seção 3: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar.

Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
1. Equipa internacional ensina e delega completamente no pessoal nacional a aptidão de traçar e avaliar o Enquadramento Macroeconómico.	• Equipa internacional cria um guia do utilizador e envolve-se na formação no local de trabalho com a equipa nacional. • Melhorar a pesquisa sobre a subida dos salários, expandir e organizar um evento anual ou semestral para complementar os dados do IPC na formação do deflator na estimativa do PIB. • O crescimento do Ministério das Finanças precisa de mais dados (rigorosos) sobre o financiamento dos doadores, agregados monetários, investimentos privados e obras particulares. • Formar o pessoal recém-recrutado	A equipa nacional atualiza o quadro macroeconómico de forma independente, em todas as variáveis
2. Fornecer uma análise política útil para auxiliar tomada de decisões do Ministério das Finanças em todos os departamentos.	• Estabelecer as necessidades de outras áreas do Ministério das Finanças em termos de recomendações de políticas, estudos económicos e análise de dados. • Assegurar-se da existência de dados de boa qualidade disponíveis para facilitar a formação de relatórios precisos e análises de qualidade. • O pessoal capacitado deve ser capaz de trabalhar ao lado de funcionários com necessidade formação em análise de dados para produzir resultados.	Aumento do número de documentos políticos ou estudos económicos de alta qualidade apresentados à ministra e a direções relevantes.
3. Recolha de dados mais rápida e mais eficaz. Mais dados de qualidade através de sistemas que criam bases de dados simplificadas sobre as variáveis económicas e fiscais para fornecer recomendações políticas e estudos rigorosos.	• Desenvolver a capacidade do pessoal de compreender as necessidades e fornecer dados de boa qualidade. • Recrutar pessoal para buscar dados de diversos setores da economia, formação prática ministrada pelo pessoal atual, a menos que seja possível recrutar pessoal qualificado.	Ampliação do quadro macroeconómico para incluir mais variáveis. Mais pessoal envolvido na recolha de dados Resultados económicos da DNM centrados numa ampla gama de variáveis económicas.
4. Processo de orçamento mais informado pela análise macroeconómica.	• Alinhar a análise da Direção, com a entrada de informação que irá beneficiar e enriquecer o trabalho da Direção do Orçamento. • Aumentar a cooperação com a Direção do Orçamento durante o processo de orçamento para garantir que todas as suas medidas são consistentes com a análise económica da nossa Direção.	Análise e recomendações da DNM claramente refletidas no projeto de orçamento.
5. Aumento da produção analítica sobre a estrutura de impostos e taxas economicamente ótimas.	• Reforço da cooperação com a Direção Geral das Receitas e Alfândegas para garantir uma análise holística e continuada do projeto de tributação ideal. • Estabelecer comissões de trabalho conjuntas com a Direção Geral das Receitas e Alfândega e outras entidades, conforme necessário para assegurar que a política fiscal e outras questões transversais são geridas de forma economicamente lógica e pragmática.	Solidez de informação patente nos documentos produzidos pela DNM e entregues à Direção Geral das Receitas e Alfândegas e dentro dos prazos estabelecidos internamente.
6. Melhorar a capacidade de fazer projeções e previsões sobre várias variáveis económicas.	• Aumentar a capacidade dos funcionários para utilizar os dados e as tendências do passado para prever resultados futuros. Isso envolveria uma combinação de contratação de candidatos qualificados e disponibilização de formação e capacitação ao pessoal existente.	Previsões do PIB e de fluxos de receitas, bem como outras variáveis como a inflação, produzidas pela equipa nacional com base em pressupostos adequados.

DIREÇÃO NACIONAL DE ESTATÍSTICA

(Ver página 69 dos Documentos de Trabalho Consolidados para mais informações)

Seção 1: Visão

Em 2015 a Direção Nacional de Estatística será reconhecido como uma organização responsável capaz de gerar dados de boa qualidade, atualizados e fiáveis sobre Timor-Leste.

Seção 2: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que a Direção Nacional de Estatística realizará em 2015, juntamente com as normas para as funções executadas. A Direção Nacional de Estatística irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave indicadas na Seção 3 abaixo.

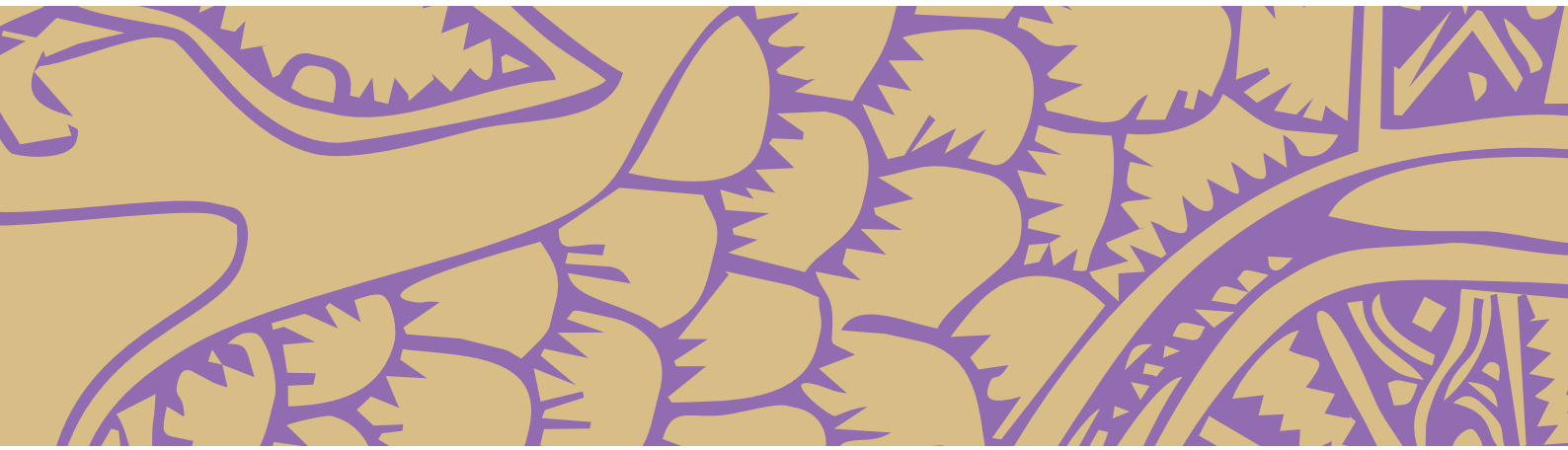
O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação.

Principal Função	Padrão de Desempenho
Fornecer um enquadramento para a recolha e análise de estatísticas oficiais para a RDTL	Procedimentos e documentação para o enquadramento refletem padrões internacionais de recolha e manutenção de estatísticas
Produção de dados estatísticos para atender às exigências da RDTL	Os dados são oportunos, rigorosos e atualizadas
Divulgar dados aos principais utilizadores num formato que responde às necessidades dos utilizadores	Os dados estão disponíveis são compreendidos pelos principais utilizadores.

Seção 3: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar.

Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).



Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
1. Lei de Estatísticas nova e reforçada para Timor-Leste.	• Consultar as partes interessadas / redigir o novo projeto de lei • Aprovação da nova lei • Formação à equipa sobre as suas obrigações ao abrigo da nova lei • Realizar seminários públicos / outras formas de promoção da nova lei	Nova Lei de Estatísticas em vigor
2. Gabinete nacional de estatísticas independente competente e sustentável.	• Aprender com as entidades congéneres de outros países sobre todos os aspetos das estatísticas oficiais • Estabelecer um registo da execução do plano de trabalho • Desenvolvimento das capacidades do pessoal • Gabinete nacional de estatísticas independente estabelecido	Gabinete nacional de estatísticas independente até 2015.
3. Processos de planeamento no local, eficazes a médio prazo e apoiados pelo programa / projeto de orçamento e pelos processos de monitorização.	• Criação de comissões de consultoria aos utilizadores • Introduzir programa / projeto de monitorização do orçamento • Introduzir planos trienais continuados • Planeamento permanente, acompanhamento, avaliação.	Processos em vigor e a funcionar adequadamente.
4. Uma força de trabalho experiente e competente, capaz de concretizar com êxito o plano de trabalho a médio prazo.	• Formação em língua inglesa ao pessoal • Desenvolver um esquema abrangente de formação e gestão do desempenho. • Formação contínua / monitorização / adaptação de acordo com as necessidades	Recrutamento, formação e desenvolvimento do pessoal. Esquema de gestão de desempenho eficaz em vigor.
5. Medidas de coordenação estatística eficazes.	• Finalizar e promulgar o registo de Atividades de Assistência Técnica • Celebrar memorandos de entendimento com os Ministérios sobre compilação de estatísticas • Monitorização contínua / adaptação dos MdE	Processos de coordenação a funcionarem adequadamente
6. Um programa de trabalho alargado de estatística, com produção regular de estatísticas mais prioritárias.	• Compilar / divulgar regularmente estimativas estatísticas da população residente • Compilar / divulgar regularmente as contas nacionais • Compilar / divulgar regularmente estatísticas sobre o rendimento e despesas das famílias • Compilar / divulgar regularmente de estatísticas sobre as atividades regulares de negócios • Compilar / divulgar estatísticas regulares sobre as atividades da produção agrícola • Estabelecer um sistema de estatísticas distritais	Estatísticas de alta prioridade produzidas em conformidade com pontualidade, frequência e dentro dos padrões de qualidade acordados.
7. Reforçar o papel dos Gabinetes Distritais.	• Estabelecer o papel / modo de funcionamento dos Escritórios Distritais • Recrutar e formar pessoal • Estabelecer programas de trabalho para os Escritórios Distritais • Monitorização contínua da avaliação / adaptação	Escritórios Distritais a funcionarem eficazmente.

DIREÇÃO NACIONAL DO FUNDO PETROLÍFERO

(Ver página 79 dos Documentos de Trabalho Consolidados para mais informações)

Seção 1: Visão

Em 2015 a Direção Nacional do Fundo Petrolífero será totalmente operado pela equipa nacional, apoiada quando necessário, por consultores técnicos especializados que prestam análise política imparcial e fornecem conselhos sobre a política fiscal, contribuindo para a gestão prudente do Fundo Petrolífero em benefício de todos os cidadãos de Timor -Leste. Dada a escala das suas atividades e o tamanho do fundo, receberá sempre a atenção direta da Ministra das Finanças e, por vezes, de outros ministros. Terá um papel independente, portanto, dentro da estrutura do Ministério e pode evoluir para se tornar uma agência de investimento especializado em vez de ser uma mais unidade dentro da estrutura do Ministério.

Seção 2: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que a Direção Nacional do Fundo Petrolífero realizará em 2015, juntamente com as normas para as funções executadas. A Direção Nacional do Fundo Petrolífero irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave indicadas na Seção 3 abaixo.

Principal Função	Padrão de Desempenho
Monitorizar o desempenho e assegurar a boa política de investimento do Fundo Petrolífero. Monitorizar o desempenho e a gestão operacional do fundo petrolífero e prestar aconselhamento sobre a gestão prudente e boa política de investimento do Fundo Petrolífero embora reconhecendo que a solidificação desta capacidade a nível local vai levar tempo e exigir pessoal especializado para obter experiência internacional. Consideramos que será sempre necessária alguma consultoria de peritos externos, para as análises técnicas mais especializadas.	• Procedimentos de monitorização em vigor e atualizados • Fundo Petrolífero aconselhado na sua política de investimento é em conformidade com a Lei do Fundo Petrolífero
Aconselhamento sobre política fiscal Fornecer aconselhamento sobre as implicações de política fiscal das diversas estratégias de investimento a serem incorporadas no orçamento e planeamento macroeconómico.	• Aconselhamento sobre a política fiscal de acordo com as melhores práticas internacionais • As extrapolações deverão ser verificadas de forma independente
Fornecer recomendações e opiniões sobre questões relacionadas com o petróleo Apoiai e fazer a ligação com os departamentos do Estado competentes na elaboração de análises, estudos, documentos, propostas de recomendações e opiniões sobre questões relativas ao petróleo	• Protocolos de comunicação formal estabelecidos com todas as partes interessadas • Recomendações refletem o interesse de Timor-Leste
Fornecer à população informações sobre o Fundo Petrolífero Fornecer informação ao público, em conformidade com os requisitos de transparência na Lei do Fundo Petrolífero, princípios da ITIE e contribuir para a capacitação dos principais intervenientes e da sociedade em geral sobre questões de fundo petrolífero	• Informação rigorosa e atualizada ao público • Informação cumpre todas as normas de exatidão, transparência e atualidade

Seção 3: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar.

Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
1. Pessoal nacional conhecedor e competente, capaz de desempenhos de alta qualidade em tempo útil	• Recrutamento baseado no mérito, apoiado pelo "programa de desenvolvimento de estagiários" permitindo o desenvolvimento de candidatos qualificados a posições dentro do governo. • Recrutamento de consultores nacionais como pessoal intermediário, enquanto prossegue a capacitação do pessoal nacional. • Formação em língua Inglesa e informática. • Formação em elaboração e apresentação de relatórios • Melhoria das capacidades do pessoal para trabalhar de forma eficiente e interagir com eficácias com o gestor operacional do Fundo Petrolífero	Funcionários nacionais independentes e capazes de desempenhos de alta qualidade e de serem autossuficientes na gestão do Fundo Petrolífero.
2. Estabelece autossuficiência na detenção/gestão da Riqueza Petrolífera e cálculo do Rendimento Sustentado Estimado (RSE)	• Processo de normalização da estimativa da riqueza petrolífera e do cálculo do RSE • Transferência de conhecimento para os agentes e consultores locais, • Colaborar com as partes relevantes para compreender o desenvolvimento recente no setor petrolífero	Direção Nacional do Fundo Petrolífero capaz de estimar de forma fiável e independente a riqueza petrolífera e do RSE.
3. Estabelecer um Departamento de Gestão do Fundo Petrolífero e de Gestão das Receitas Petrolíferas	• Estabelecer o plano de trabalho do Departamento de Gestão do Fundo Petrolífero e de Gestão das Receitas Petrolíferas • Dividir as tarefas e canalizar o pessoal atual (quando contratado) para trabalhos/ tarefas específicas relacionadas com as responsabilidades e deveres dos respetivos departamentos	Divisão clara de tarefas e responsabilidades na Direção Nacional do Fundo Petrolífero.
4. Coordenação eficaz e com as instituições competentes do Estado e os principais intervenientes em matérias relacionadas com a gestão do Fundo Petrolífero e outras questões relativas ao petróleo.	• Mapeamento das atividades e informações necessárias das, ou para as, instituições competentes do Estado • Apoiar e participar ativamente em discussões, oficinas e seminários, análises e estudos • Produzir e divulgar informação sobre a gestão do Fundo Petrolífero e sobre o setor petrolífero.	Todas as partes relevantes contribuem para a gestão prudente do Fundo Petrolífero e para a promoção da transparência e da responsabilização

DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS DE APOIO FINANCEIRO

(Ver página 87 dos Documentos de Trabalho Consolidados para mais informações)

Seção 1: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que o Departamento de Serviços de Apoio Financeiro realizará em 2015, juntamente com as normas para as funções executadas. O Departamento de Serviços de Apoio Financeiro irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave indicadas na Seção 3 abaixo.

O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação.

Principal Função	Padrão de Desempenho
Preparação do orçamento do Ministério das Finanças	• Orçamento elaborado a tempo • Orçamento conforme as normas em vigor na RDTL • Relatórios exatos e atempados
Execução do orçamento do Ministério das Finanças	• Ministério das Finanças executa o seu orçamento corretamente • Monitorização adequada da execução orçamental e produção de relatórios de desvios
Gestão do fluxo de caixa do Ministério das Finanças	• Verbas do Ministério distribuídas de acordo com as Diretivas do Ministério das Finanças
Processamento do pagamento de bens, serviços e obras para o Ministério das Finanças	• Os processos de aprovisionamento/compras corretamente acompanhados
Desembolso de verbas relativas a subsídios de deslocação do Ministério das Finanças	• Diretivas do Tesouro seguidas corretamente

Seção 2: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar.

Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
1. Coordenação adequada da preparação dos Planos Anuais de Ação do Ministério das Finanças e apresentação do orçamento.	• Recrutar um Técnico de Orçamento (Nível B) e um analista orçamental (Nível C). • Preparar orientações internas para os Planos Anuais de Ação e para a preparação do orçamento. • Assegurar a ampla divulgação dessas orientações entre o pessoal relevante de cada direção.	Planos Anuais de Ação e Orçamento apresentados atempadamente e com boa qualidade.
2. Orçamento do Ministério das Finanças bem executado, monitorizado, analisado e relatórios apresentados.	• Definir procedimentos e formato dos relatórios. • Assegurar que os funcionários responsáveis por esta função essencial nos departamentos estão bem preparados para executar o trabalho.	Relatório trimestral de execução orçamental, com boa qualidade d análise.
3. Gestão adequada do fluxo de caixa dos fundos do Ministério das Finanças alocados através do Orçamento Geral do Estado.	• Conceber sistemas de fácil utilização. • Designar os funcionários do departamento responsáveis pela utilização do sistema. • Assegurar que os funcionários responsáveis por esta função essencial estão bem preparados para executar o trabalho.	Fluxo de caixa gerido adequadamente.
4. Coordenação adequada com o Departamento de Gestão de Recursos Humanos do desembolso e supervisão dos fundos para subsídios de viagem e bolsas de estudo.	• Designar os funcionários do departamento responsáveis por essa função essencial. • Definir procedimentos para a coordenação. • Assegurar que os funcionários designados para a função cumprem os procedimentos acordados.	Desembolso atempado de subsídios de deslocação. Informações atualizadas sobre a participação dos funcionários nas formações.
5. Apoio técnico e supervisão de gestão financeira adequados empreendidos por outras Direções.	• Recrutar mais funcionários Nível C. • Definir procedimentos para o apoio e supervisão técnica. • Assegurar a ampla divulgação das orientações existentes em matéria de gestão financeira a todo o pessoal relevante das diversas Direções.	Adesão às regras e procedimentos de gestão financeira em todas as Direções dentro do Ministério das Finanças.
6. Relatórios produzidos com boa qualidade em relação às principais funções dos departamentos.	• Definição do formato dos relatórios regulares. • Formação do pessoal designado para preparar esses relatórios.	Relatórios com boa qualidade.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL

(Ver página 95 dos Documentos de Trabalho Consolidados para mais informações)

Seção 1: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que o Departamento de Administração Geral realizará em 2015, juntamente com as normas para as funções executadas.

O Departamento de Administração Geral irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave indicadas na Seção 3 abaixo.

O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação.

DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS DE APOIO FINANCEIRO

(A Página 87 dos Documentos de Trabalho Consolidados contém mais detalhes)

Seção 1: Fortalecimento das Funções Base

De seguida apresentam-se as Funções Base que o Departamento de Serviços de Apoio Financeiro irá desempenhar em 2015, juntamente com os padrões segundo os quais as funções deverão ser desempenhadas. O Departamento de Serviços Financeiros irá melhorar progressivamente a sua capacidade para desempenhar estas funções segundo os padrões especificados, por via da implementação das Melhorias Chave indicadas na Seção 3 abaixo.

O desempenho das Funções Base será monitorizado através das atividades do Plano Anual de Ação.

Principal Função	Padrão de Desempenho
Apoio executivo ao Diretor-Geral dos Serviços Corporativos	• Comunicações, definição de prioridades e acompanhamento da Direção geral de Serviços Corporativos atempada e eficaz
Aprovisionamento de bens e serviços	• Todos os contratos de acordo com os regulamentos da RDTL
	• Calendários de manutenção programada estabelecidos e implementados
Apoio logístico ao Ministério das Finanças	• Toda a correspondência controlada de forma eficaz • Registo e arquivos do Ministério das Finanças rigorosos e atualizados
Gestão da correspondência e dos arquivos	• Diretivas do Tesouro seguidas corretamente
Gestão do Património	• Totalidade dos ativos corretamente contabilizados • Procedimentos adequados de amortização e alienação em vigor e respeitados.

Seção 2: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar.

Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
1. Melhor apoio ao Diretor da Direção-Geral dos Serviços Corporativos	• Estabelecer o apoio executivo adequado ao Diretor-geral de Serviços Corporativos • Nomeação de um Assistente Executivo com formação adequada	• Sistemas e processos dos Serviços Corporativos atempados e eficazes
2. Melhorar a aquisição de bens, serviços e obras	• Nomear Coordenador de Contratos • Melhorar o conhecimento da legislação existente, procedimentos e manuais. • Melhorar a compreensão das relações jurídicas com os contratantes • Melhorar as competências para definir a especificação de bens, serviços e obras, tanto no Departamento de Administração Geral como nas outras unidades de trabalho do Ministério das Finanças	• Todos os contratos do Ministério cumprem os regulamentos da RDTL e as boas práticas de negócios • Plano de aquisições adequado para a entrega de mercadorias • Boa gestão de contratos
3. Garantir o apoio logístico ao Ministério das Finanças	• Clarificar os papéis e funções de Direção Geral de Serviços Corporativos e do Departamento de Administração Geral em relação à logística de cada unidade de trabalho • Aumentar a capacidade de armazenamento do Departamento de Administração Geral • Melhorar as capacidades de gestão do pessoal do Departamento de Administração Geral.	• Calendário de manutenção programada estabelecido e implementado • O armazenamento seguro e protegido
4. Assegurar a gestão adequada de correspondência da unidade e manutenção de arquivo	• Aplicar os sistemas e procedimentos de gestão de correspondência e manutenção de arquivos. • Monitorizar, supervisionar e avaliar os resultados.	• Regras e procedimentos implementados
5. Assegurar a Gestão do Património (móveis e imóveis) do Ministério das Finanças	• Melhorar as competências do pessoal do Departamento de Administração Geral para uma melhor gestão do volume de trabalho - Fazer aplicar a quantidade e a qualidade dos sistemas e procedimentos existentes de Gestão do Património. - Aumentar a disponibilidade de espaço de escritório • Contratação externa das tarefas de limpeza e manutenção	• A adesão às regras e procedimentos de aprovisionamento de bens de consumo e gestão de património móvel e imóvel
6. Gestão dos serviços de tradução	• Melhorar a qualidade e quantidade do pessoal do Departamento de Administração Geral • Estabelecer um serviço de revisão de textos • Definir padrões de tradução	• Traduções rigorosas • Tradução concluídas nos prazos acordados

DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

(Ver página 102 dos Documentos de Trabalho Consolidados para mais informações)

Seção 1: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que o Departamento de Recursos Humanos realizará em 2015, juntamente com as normas para as funções executadas

O Departamento de Recursos Humanos irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave indicadas na Seção 2 abaixo.

O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação.

Principal Função	Padrão de Desempenho
1. Recrutamento e colocação de pessoal	• Todo o recrutamento do Ministério da Finanças é realizado de acordo com as processos aprovados na RDTL
2. A gestão de desempenho	• Desempenho do pessoal avaliado anualmente de acordo com as descrições dos cargos e os resultados do trabalho • Procedimentos de reclamação disciplina da RDTL rigorosamente aplicados
3. Formação e capacitação de pessoal	• Planos de desenvolvimento das equipas disponíveis para todas as Direções Nacionais
4. Registos e relatórios de pessoal	• Planos de desenvolvimento das equipas disponíveis para todas as Direções Nacionais • Programas de formação e atividades entregues dentro do prazo e cumprem os requisitos do Ministério das Finanças • Gestão eficaz do programa de bolsas do Ministério das Finanças para garantir a disponibilidade de competências profissionais adequadas no Ministério
5. Administração de Recursos Humanos	• Registos rigorosos e atualizados de pessoal • Todos os movimentos de pessoal e sistemas de recursos humanos implementados de acordo com os regulamentos da RDTL

Seção 2: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar.

Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
1. Definição clara dos direitos e responsabilidades de todos os funcionários do Ministério das Finanças	• Orientações para a preparação das descrições dos cargos concluídas e distribuídas às Direções Nacional • Programa acordado e implementado para a elaboração de descrições das funções • Registo de todas as descrições de cargos aprovados estabelecido pelo Departamento de Recursos Humanos • Todos os funcionários do Ministério das Finanças recebem uma cópia da respetiva descrição de funções num formato e linguagem adequados.	Descrição de funções aprovada para todos os cargos
2. Cada Direção-Geral tem um plano eficaz de recrutamento de recursos humanos para atender às necessidades de volume de trabalho existentes e projetadas	• Procedimentos para o planeamento de Recursos Humanos desenvolvidos; todos os diretores recebem formação para a sua utilização • Mapas de pessoal desenvolvidos com base nas funções essenciais de todas as Direções Nacional (refletidas no Plano Estratégico para as Direções Nacionais) • Prioridades de recrutamento identificadas face às prioridades claramente identificadas no Plano Estratégico • Necessidades de formação dos funcionários identificados com base nos perfis de competências contidos nas descrições de funções • Todos os cargos aprovados são preenchidos (a curto e longo prazo), com pessoal qualificado e experiente • Revisão anual eficaz dos planos de recrutamento de Recursos Humanos, integrada na revisão do Plano Estratégico	Planeamento de pessoal refletido no Plano Estratégico e no Plano Anual de cada e Direção-Geral Nacional
3. Pessoal-chave de cada Direção-Geral competente e motivado para desempenhar as funções inerentes aos cargos	• Nomear e dar formação a pessoal qualificado para os cargos de: - Diretor de Recursos Humanos - Diretor de Recrutamento - Diretor de Formação e Desenvolvimento • Contratar os serviços de um especialista em Recursos Humanos devidamente qualificado • Desenvolver procedimentos de formação e desenvolvimento • Estabelecer um programa de desenvolvimento baseado em competências profissionais para todo o pessoal-chave • Formação em todas as Direções Nacionais e Direções Gerais em gestão de formação e desenvolvimento de pessoal • Organizar e realizar um programa anual de formação e atividades de desenvolvimento face às prioridades de capacitação identificadas no Plano Estratégico para o Ministério das Finanças	Principais programas de formação levados a cabo de acordo com os planos anuais de formação de cada Direção-Geral
4. Desempenho pessoal gerido com base em critérios claros de desempenho	• Código de Boas Práticas de Gestão estabelecido para todo o Ministério das Finanças • Desempenho do pessoal avaliado com base nos deveres e responsabilidades da respetiva descrição de funções • Código de Conduta da RDTL aplicada e procedimentos disciplinares acionados (quando necessário) • Todos os diretores são obrigados a comunicar questões de disciplina e assiduidade do pessoal sob o seu controlo.	Diretores conduzem uma avaliação eficaz de todo o pessoal sob o seu controlo
5. Todas as Direção Nacionais e Direções-Gerais têm acesso a dados precisos e atualizados sobre a sua equipa	• Identificar as necessidades dos utilizadores do sistema SIRH nas Direções-Gerais e Direções Nacionais • Colaborar com as TI no desenvolvimento de uma plataforma simples para o SIRH • Integrar e consolidar dados relacionados com os recursos humanos numa base de dados para uso das Direções-Gerais e Direções Nacionais • Desenvolver diretivas, manuais e sistemas de apoio aos utilizadores	Registos de pessoal rigorosos, atualizados e contendo todas as informações relevantes para o planeamento de pessoal a nível da Direção Geral

UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA

(Ver página 112 dos Documentos de Trabalho Consolidados para mais informações)

Seção 1: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que a Unidade de Auditoria Interna desempenhará em 2015 juntamente com as normas para as funções executadas

A Unidade de Auditoria Interna irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave indicadas na Seção 3 abaixo.

O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação

Principal Função	Padrão de Desempenho
Identificar os riscos na gestão das finanças públicas no Ministério e recomendar estratégias de gestão e mitigação de risco	• Relatório de risco produzidos anualmente • Estratégias de gestão de riscos desenvolvidas regularmente
Planear e organizar auditorias internas, incluindo relatórios de auditoria e emissão de recomendações de ações corretivas	• Disponibilidade de um Plano Anual de Auditoria • Calendário Anual de Auditoria estabelecido • Relatório de auditoria elaborado com recomendações para ações corretivas
Monitorização da implementação das recomendações	• Monitorização regular da implementação das recomendações de auditoria

Seção 2: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar.

Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
1. Identificar os riscos na gestão das finanças públicas no Ministério e recomendar estratégias para gerir e mitigar o risco	• Nomear um Consultor Sénior de Auditoria Interna • Identificar a área de risco no âmbito do Ministério das Finanças na gestão das finanças públicas (3) • Desenvolver normas para os Procedimentos Operacionais de auditoria interna (2) • Desenvolver estratégias de gestão e mitigação de risco	• Enquadramento e plano de negócios estabelecendo a função de auditoria e o plano no Ministério das Finanças • Ligação efetiva com as auditorias de inspeção e as principais partes interessadas • Relatório sobre riscos produzido anualmente • Estratégias de gestão de riscos desenvolvidas regularmente
2. Planificar e organizar auditorias internas, elaboração de relatórios e recomendação de medidas corretivas	• Formação do pessoal na condução de auditorias e análise de risco em Gestão de Finanças Públicas • Estabelecer um calendário de auditorias em cada Direção • Elaborar e redigir relatórios de auditoria	• Calendário Anual de Auditorias estabelecido • Relatório de auditoria produzido com recomendações de medidas corretivas
3. Monitorização da implementação das recomendações	• Produção de relatórios para a implementação das recomendações da auditoria anterior	• Monitorização regular da implementação das recomendações emanadas na auditoria

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

(Ver página 116 dos Documentos de Trabalho Consolidados para mais informações)

Seção 1: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que o Departamento de Tecnologiaa de Informação realizará em 2015, juntamente com as normas para as funções executadas.

O Departamento de Tecnologias de Informação irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave indicadas na Seção 3 abaixo.

O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação.

Principal Função	Padrão de Desempenho
Administração da Base de Dados	• Gestão, desenvolvimento e produção de relatórios da base de dados.
Gestão de Aplicações	• Gestão e manutenção de aplicações para as tarefas mais relevantes do Ministério • Apoio analítico e orientação a todas as infraestruturas técnicas e aplicações de desktop usando tanto recursos próprios ou contratados externamente.
Gestão de conteúdos	• Gestão do website do Ministério / gestão de conteúdos e portais
Administração do Sistema	• Administração da rede, configuração, definição e apoio aos vários níveis do sistema, monitorização da rede, aplicativos e servidores. • Garantir a qualidade do software, fiabilidade das bases de dados e estabilidade das aplicações para as funções de Ministério
Administração de Redes	Tempo de funcionamento sem quebras da rede informática do Ministério e melhor gestão da rede
Helpdesk	• Fornecer suporte ao utilizador final e encontrar soluções aceitáveis • As preocupações e problemas dos utilizadores são relatados e resolvidos em tempo útil • Todas as questões são acompanhadas para garantir um resultado satisfatório para o utilizador. • Atendimento ao Cliente sujeito a medidas de controlo de qualidade
Gestão de TI	Coordenar todas as funções básicas de TI, incluindo gestão, planeamento, seleção, implementação, utilização, administração e da informação emergente e convergente e tecnologias de informação e comunicações

Seção 2: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar.

Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
1. Melhorar os relatórios de administração e desenvolvimento da base de dados.	• Formação informal e de curto prazo, certificação: Oracle Certified Associate (OCA), MCDBA ou equivalente • Participação em programas universitários de bacharelato em informática, conceção, desenvolvimento e administração de base de dados • Promoção do pessoal para Nível C	Manutenção preventiva e migração de dados das bases de dados operacionais do Ministério completas a 85%
2. Melhor gestão e manutenção de aplicações para as tarefas mais relevantes do Ministério	• Formação informal e de curto prazo, certificação: MCSD ou equivalente • Participar de programas universitários em engenharia informática • Promoção do pessoal para Nível B	Medidas de manutenção adaptativa e aperfeiçoamento das aplicações das tarefas mais relevantes do Ministério (sistema SIGTAS) completos a 90%
3. Melhor gestão do website / gestão de conteúdos e portais	• Certificação em Web design / multimédia / gestão de conteúdo, CIW	80% dos conteúdos da web atual do Ministério migrados para a nova plataforma de gestão de conteúdos Word Press.
4. Melhorar a administração do sistema	• Formação informal e de curto prazo, certificação: MCITP, Linux + • Participar de programas universitários em engenharia informática e administração de sistemas • Posição de Administrador do sistema	90% dos sistemas operacionais do Ministério da rede atualizados do Windows Server 2003 para Windows Server 2008 R2. Isso inclui também serviços de TI essenciais, tais como o novo sistema de mensagens do Ministério, o Office Communicator 2007 R2 e o System Center Configuration Manager 2007 R2
5. Aumentar a rede de computadores do Ministério o tempo de funcionamento sem quebras e conseguir uma melhor gestão da rede	• Formação informal e de curto prazo, certificação: MCTS • Participar de programas universitários em engenharia informática e de redes • Posição de administrador de rede	75% das principais infraestruturas de rede do Ministério incluindo Ethernet switch, UTP e cabos de fibra ótica foram substituídas com êxito
6. Melhorar a prestação do primeiro nível de suporte ao utilizador final e apresentação se soluções aceitáveis	• Certificações na área informática, como: A + +, Net, MCP, MCTS, CCNA ou CCNP • Nomear um especialista em Helpdesk • Posição de Helpdesk	85% dos casos de helpdesk de TI resolvidos
7. Melhor coordenação de todas as funções básicas de TI, incluindo gestão, planeamento, seleção, implementação, utilização, administração e dos países emergentes e convergentes tecnologias da informação e comunicações	• Formação informal e de curto prazo, certificação: CCNA, MCTS • Participar de programas universitários em engenharia informática e gestão de TI • Posição de chefe TI, Nível B	• Bom feedback dos utilizadores finais • A maioria dos serviços de TI é reconhecida e aceite por todas as partes interessadas dentro direções do Ministério e pessoal dos departamentos

UNIDADE DE APOIO JURÍDICO

(Ver página 124 dos Documentos de Trabalho Consolidados para mais informações)

Seção 1: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que a Unidade de Apoio Jurídico realizará em 2015, juntamente com as normas para as funções executadas.

A Unidade de Apoio Jurídico irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave indicadas na Seção 2 abaixo.

O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação.

Principal Função	Padrão de Desempenho
Coordenar e supervisionar a assistência jurídica às direções do Ministério	• A assistência judiciária é imediata • Assistência Jurídica atende às necessidades das direções • A assistência jurídica é profissional e adequada
As propostas de lei e atos legislativos da competência do Ministério das Finanças.	• Os textos jurídicos refletem com precisão a política do Ministério das Finanças e da RDTL • Leis e legislação disponível para utilizadores em formato compreensível e útil
Emitir pareceres jurídicos sobre as questões emergentes	• Pareceres rigorosos e refletem as boas práticas legais internacionais • Todas as questões legais relativas Ministério das Finanças ou questões das finanças públicas são encaminhados ao Ministério das Finanças para confirmação e validação
Aconselhamento sobre disputas contratuais	• Aconselhamento rigoroso e atempado • Os interesses do Ministério das Finanças e da RDTL são devidamente protegidos
Relatório sobre as atividades legais em todo o Ministério das Finanças	• Relatórios rigorosos e atempados

Seção 2: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar.

Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
1. Melhorar a coordenação de assuntos jurídicos no Ministério das Finanças	• Desenvolvimento de procedimentos da unidade jurídica (consultoria externa e interna) • Informação às unidades do Ministério Finanças • Estabelecimento de painel legal • Introdução do sistema de gestão documental	• Procedimentos da Unidade aprovados pelo Diretor-Geral ou pela Ministra • 80% dos funcionários sénior do Ministério informados sobre os procedimentos. • Estabelecimento de um painel legal para de consultoria jurídica externa.
2. Melhorar a equipa de funcionários (legal)	• Nomear internacionais assessores jurídicos adicionais (um para apoiar a função de elaboração legislativa e outro para apoiar as operações do Ministério das Finanças) • Nomear dois oficiais de justiça nacionais • Reforçar o apoio com advogados experientes a rever o trabalho dos advogados mais novos • Alargar as competências de base do pessoal nacional (programas de desenvolvimento profissional)	• Contratação de pessoal legal adicional (pós-graduação na UNTL). • Concluída análise de lacunas de competências. • Cursos apropriados identificados e orçamentados para 2012.
3. Melhorar o apoio administrativo	• Melhorar o apoio administrativo • Melhorar o arquivamento e armazenamento de processos	• Apoio administrativo atende às necessidades operacionais do Departamento • Arquivos legais armazenados de forma segura • Sistema de arquivo físico e eletrónico atende às necessidades da Unidade

UNIDADE DE APOIO AO GABINETE DA MINISTRA

(Ver pág. 129 dos Documentos de Trabalho Consolidados para mais informações)

Seção 1: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que a Unidade de Apoio ao Gabinete da Ministra realizará em 2015, juntamente com as normas para as funções executadas.

A Unidade de Apoio ao Gabinete da Ministra irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave indicadas na Seção 2 abaixo.

O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação.

Principal Função	Padrão de Desempenho
Relações com os meios de comunicação social e comunicação corporativa	• Todas as relações com os meios de comunicação social levadas a cabo com diplomacia e de forma atempada • Comunicações corporativas estão em conformidade com apolítica e os requisitos operacionais do Ministério das Finanças e da RDTL
Gestão de planos ministeriais (PED, plano anual e estratégico)	• Planos do Ministério das Finanças rigorosos e atualizados • Planos refletem as prioridades a curto, médio e longo prazo do Ministério e da RDTL
Apoio à Ministra e ao Vice-Ministro	• Os serviços administrativos e de secretariado correspondem às expetativas ministeriais
Relatórios do Governo	• Os serviços administrativos e de secretariado correspondem às expetativas ministeriais • Todos os relatórios são feitos atempadamente e de acordo com exigências da RDTL

Seção 2: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar.

Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
1. Estabelecer um sistema corporativo de acompanhamento, avaliação e atualização dos planos dos Ministérios e ligações ao PDE.	• Desenvolver procedimentos operacionais harmonizados para processos de planeamento no âmbito do Ministério das Finanças • Nomear e dar formação ao Diretor do Planeamento e interlocutores nos escritórios das Direções-Gerais • Nomear um Técnico de Comunicação Web • Desenvolver e atualizar os planos de acordo com o calendário acordado e os requisitos da RDTL • Prestar apoio na monitorização e avaliação do progresso com base nos planos do Ministério das Finanças	• Plano Estratégico reflete as prioridades de desenvolvimento tanto do governo como ministeriais • Todos os programas e atividades no âmbito dos Planos Anuais de Ação estão ligadas às principais funções ou melhorias chave do Plano Estratégico
2. Estabelecer um sistema de relações públicas e comunicação corporativa para atender às expetativas de comunicação das partes interessadas	• Desenvolver e divulgar as diretivas de comunicação para o Ministério das Finanças • Recrutar e dar formação ao pessoal das Relações Públicas e da comunicação corporativa	• Os protocolos de comunicação e relações públicas são entendidos em todos os níveis • A comunicação do Ministério das Finanças atende às necessidades de informação das partes interessadas, de acordo com as diretivas da RDTL
3. Prestar apoio de secretariado administrativo ao Gabinete do Vice-Ministro	• Rever os requisitos de apoio administrativo e de secretariado ao Gabinete do Vice-Ministro • Desenvolver orçamento e plano operacional para o Gabinete do Vice-Ministro • Recrutar e dar formação ao pessoal	• As funções administrativas respondem aos requisitos operacionais do Vice-Ministro
4. Reforçar o apoio ao papel governativo da ministra no âmbito das agências multidoadoras, como o FMI, o Banco Mundial e o BAD)	• Acordar uma estrutura e organização necessárias para suportar esta função • Recrutar e reter pessoal de apoio executivo qualificado	• Funções de governação geridas de forma eficaz
5. Reforçar as funções de gestão executiva do Conselho Consultivo de Gestão Financeira (CCGF)	• Nomear apoio de secretariado adequado para o CCGF • Estabelecer e manter um registo e sistema de monitorização para o CCGF para garantir que todas as decisões são registados e acompanhados	• O CCGF funciona como corpo executivo de gestão eficaz para o Ministério das Finanças. • Todas as decisões são documentadas, acompanhadas e relatadas.
6. Melhorar a contabilidade das transferências públicas e a elaboração de relatórios de todo o governo.	• Designar um profissional com qualificações adequadas para gerir relatórios estatutários e todo o tipo de requisitos de comunicação do governo	• Todos os fundos do governo relatados com precisão • Transferências públicas, ex-titulares e contingências relatados com rigor.

DIREÇÃO NACIONAL DE EFICÁCIA DA ASSISTÊNCIA EXTERNA

(Ver página 134 dos Documentos de Trabalho Consolidados para mais informações)

Seção 1: Visão

Em 2015 a Direção Nacional para a Eficácia da Assistência Externa (DNEAE) disponibilizará resultados baseados nos dados da utilização da assistência oficial ao desenvolvimento prestada pelos parceiros de desenvolvimento com base na Declaração de Paris, na Agenda de Ação de Acra, na Declaração de Díli, na Declaração dos g7 + e noutros documentos relevantes. Promoverá ainda o alinhamento eficaz da Assistência Externa em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Estratégico de Timor-Leste para 2011-2030.

Seção 2: Reforço das Principais Funções

Abaixo, apresentamos as principais funções que a Direção Nacional para a Eficácia da Assistência Externa realizará em 2015, juntamente com as normas para as funções executadas.

A Direção Nacional para a Eficácia da Assistência Externa irá melhorar progressivamente a sua capacidade para executar essas funções nos padrões especificados, implementando as melhorias chave indicadas na Seção 3 abaixo.

O desempenho das principais funções será supervisionado pelas atividades do Plano Anual de Ação.

Principal Função	Padrão de Desempenho
Gerir relatórios sobre ajuda externa e atividades de apoio de doadores	• Um conjunto claro de políticas e procedimentos criado para apoiar a atividade dos doadores e ajuda relacionada em Timor-Leste • Relatório atempado, rigoroso e que corresponde aos requisitos das partes interessadas
Apoiar os esforços de planeamento do governo, fornecendo informação de apoio à coordenação do financiamento da ajuda prestada a Timor-Leste	• Assessoria às partes interessadas rigorosa e atempada
Manter uma base de dados abrangente sobre os programas de ajuda e apoio dos parceiros de desenvolvimento	• Base de dados rigorosa e atualizada
Prestar apoio de secretariado à RDTL em áreas relevantes para o mandato da DNEAE	• Todas as interações da RDTL com os parceiros de desenvolvimento são geridas de forma eficaz e de acordo com os protocolos aceites
Apoiar a participação de Timor-Leste nos fóruns internacionais (+ g7, o Diálogo Internacional sobre Construção da Paz e Construção do Estado, WP-EFF)	• Diretivas do Tesouro seguidas corretamente
Apoio à gestão financeira de todo o Ministério das Finanças	• Obrigações internacionais de Timor-Leste são cumpridas de forma eficaz e satisfatória para todas as partes

Seção 3: Implementação das melhorias chave

Indicamos a seguir as principais melhorias que serão implementadas para fortalecer o desempenho das principais funções e os principais passos necessários para as alcançar.

Os indicadores de desempenho identificam o nível de melhoria a ser alcançado e a sua contribuição (quando aplicável) para o Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo (PDE).

Melhorias Chave	Principais Passos	Indicador de Desempenho e Contribuição para o PDE
1. Reforçar a liderança e a Direção em geral	• Nomear Diretor dedicado para a Direção Nacional para a Eficácia da Assistência Externa • Integrar e sincronizar o trabalho em outras áreas do Ministério das Finanças e do governo • Recrutamento de novos funcionários (chefe de departamento, diretores de programa, consultores nacionais e agentes temporários sempre que necessário) • Formação e visitas de estudo disponibilizados ao pessoal atual • Estágios / visitas de intercâmbio oferecidos aos estudantes universitários	• Funções da DNEAE desempenhadas por pessoal competente e motivado.
2. Fortalecimento das Políticas, Ferramentas e Sistemas	• Política de assistência a Timor-Leste aprovada • Desenvolvimento de sistemas, manuais, diretivas, políticas e outras ferramentas de instrução para apoiar a continuação da coordenação da assistência. • Reforço dos Sistema de Informação de Gestão da Ajuda (SIGA) • Melhoria do acesso aos recursos e instalações de apoio ao trabalho de escritório	• Timor-Leste tem uma política nacional clara sobre a ajuda e apoio dos parceiros de desenvolvimento • SIGA em funcionamento para atender às necessidades das partes interessadas
3. Maior envolvimento com os principais intervenientes externos	• Posicionamento em balcão único para informações relacionadas com a assistência a Timor-Leste • Manter a sua posição atual como uma voz fundamental a nível internacional e local no tocante à promoção da eficácia da ajuda • Interação e coordenação regular com os doadores (TLDPM, QDPM e outros eventos) • Participação ativa e representação em eventos regionais e internacionais (por exemplo, NAO, g7+, IDPBSB, RAO/FIPs, WP-EFF, HLF4, Cimeira de Revisão dos ODM, PALOP)	• A DNEAE é o ponto contato reconhecido por todos os doadores e atividades relacionadas com o apoio externo a Timor-Leste
4. Melhorar a integração do apoio dos parceiros de desenvolvimento em sistemas planeamento, orçamentação e elaboração de relatórios do Ministério	• Os interlocutores (pontos focais) serão os escritórios de orçamento do Ministério das Finanças e dos Ministérios • Fundos de parceiros de desenvolvimento relatados e contabilizados nos sistemas de governo	• Todos os fundos de desenvolvimento de parceiros relatados com precisão e em tempo útil utilizando os sistemas e processos da RDTL

ANEXO 3: TRAÇOS GERAIS DOS REQUISITOS PARA UM QUADRO FISCAL

Apresentamos em seguida, em forma de amostra, os traços gerais do quadro fiscal. Seria necessário ter em conta as condições específicas de Timor-Leste. Em particular, o enquadramento de princípios fiscais descritos seria em grande parte impulsionado pelas regras de sustentabilidade do Fundo Petrolífero.

Principal Função	Padrão de Desempenho
Definições	Importante definir os termos técnicos como o saldo orçamental, saldo primário e do saldo global
Cobertura	Deve ser das administrações públicas (central, estatal e local) e não apenas do governo central. Deve, portanto, incluir os fundos especiais. Algumas leis têm disposições detalhadas para os poderes locais se tiverem uma coleta de receitas considerável, aumento, capacidade de despesa e de contrair empréstimos.
Funções e responsabilidades e poderes correspondentes	Incluir a obrigatoriedade de ação e gestão em conformidade com as disposições de responsabilidade fiscal por parte do gabinete, PM, Ministra das Finanças, Ministros das pastas, Secretários Permanentes, Diretores-Gerais, etc. Definir os papéis específicos das entidades particulares.
Princípios e objetivos	Definir um conjunto de princípios fiscais. Por exemplo, a) A manutenção de níveis prudentes de dívida pública e gestão de riscos fiscais, de modo a manter a sustentabilidade fiscal e evitar sobrecarregar as gerações futuras; b) Conseguir um orçamento consolidado do governo geral equilibrado ao longo do ciclo económico, com uma política fiscal que contribua para moderar as flutuações cíclicas da atividade económica, conforme os casos, tendo em conta os riscos económicos enfrentados pela nação e o impacto destes riscos sobre a posição fiscal do Governo; c) Manter um nível adequado de reservas fiscais para o serviço da dívida externa, e, d) Após os períodos de reforma tributária, garantir a previsibilidade do nível das taxas fiscais e as bases para os anos futuros. Estes princípios são firmes, definidos na lei e formam a base para a estrutura de responsabilidade fiscal. Podem ajudar o governo a definir objetivos de longo e curto prazo na Estratégia Fiscal (com indicadores mensuráveis), cujo progresso deverá ser monitorizado através de relatórios. Em caso de derrapagem, deverão ser apontadas as medidas corretivas. Os objetivos a longo prazo são importantes em muitos países, dado o impacto do envelhecimento da população e não devem ser negligenciados. Outra opção é colocar regras fiscais quantitativas firmes na lei, tais como um teto da dívida. Outras regras podem abranger o nível de deficit e a dimensão do governo em termos de percentagem do PIB. Alguns países utilizam regras na lei para forçar mudanças que não possam ser formuladas, por exemplo, especificando um nível máximo de gastos do governo em % do PIB para forçar uma redução da dimensão do governo. A utilização de objetivos ou regras fiscais quantitativas firmes depende de cada país. A elaboração do conjunto de princípios/regras fiscais deve ser cuidadosa. Estes princípios devem ser viáveis como conjunto e a existência de muitas regras pode tornar muito difícil a gestão das finanças pelo Governo. Alguns países definem regras fiscais pró-cíclicas, que podem trazer problemas económicos e fiscais a longo prazo.
Estratégia Fiscal ou outros documentos-chave	Alguns países têm numerosos e complexos documentos de responsabilidade fiscal e dispõem dos sistemas e do pessoal necessário para os produzir sem dificuldade. Para os países que estão a iniciar este trabalho, os documentos devem refletir o que pode realisticamente ser produzido em qualidade razoável, tendo em conta as possibilidades de aumento da capacidade de recursos humanos e tecnológicos. A Missão indicou na sua proposta de lei, uma opção de ter um documento de Estratégia Fiscal produzido antes das instruções do orçamento saírem e a elaboração de um relatório anual de desempenho/execução. A Estratégia Fiscal deve conter as previsões macroeconómicas e fiscais, o quadro fiscal, incluindo as previsões e as políticas de alto nível sobre as receitas, dívida, deficit, despesa agregada e gestão de riscos fiscais, num quadro orçamental de médio prazo com informações sobre as prioridades de gastos e alocações para os Ministérios e outras entidades orçamentais; e uma declaração de responsabilidade sobre o rigor das informações.

Principal Função	Padrão de Desempenho
Relatórios	Poderão ser elaborados relatórios periódicos para o Conselho de Ministros e para o Parlamento sobre os progressos obtidos em relação à Estratégia Fiscal traçada, incluindo os objetivos e princípios. Estes relatórios deverão ser elaborados pelo menos anualmente. Alguns países informam sobre os aspetos da Estratégia Fiscal com mais frequência, atualizando especialmente a posição macroeconómica e fiscal.
Provisões de salvaguarda	Alguns países preveem circunstâncias em que é permitido contrariar as disposições de responsabilidade fiscal. Essas circunstâncias são geralmente limitadas a grandes impactos fiscais relacionados com a) requisitos de segurança nacional, b) desastres naturais; c) uma mudança de governo, (d) uma alteração relevante nos indicadores macroeconómicos ou nos pressupostos subjacentes às previsões macroeconómicas e fiscais.
Execução/ Aplicação	A credibilidade pode ser reforçada quando as sanções são: 1) Claramente especificadas quanto à violação e à pessoa ou entidade jurídica a quem a sanção se aplica; 2) Proporcional ao delito, e 3) Não-discricionárias em circunstâncias definidas. Deve ser tido em conta o uso de sanções institucionais automáticas uma vez que estas podem ser, potencialmente, meios eficientes de mudança de comportamentos. ***Pessoal:*** • Acionar processo penal por alegadas violações específicas, - poderia incluir a exigência de uma autoridade específica para apresentar a queixa junto do Ministério Público, sem critério particular a este respeito. Esta abordagem é útil em caso de relutância em apresentar queixas • Acionar procedimentos disciplinares que podem levar a reduções de salário, demissão e outras consequências, sem critério sobre a possibilidade de iniciar o processo para alegadas violações específicas • Responsabilidade pessoal pelas consequências financeiras das violações específicas processualmente comprovadas • Publicação da violação, uma vez processualmente comprovada. ***Institucional:*** • Suspensão das transferências das autoridades locais ou de outras autoridades encarregadas da despesa até que a situação de violação seja corrigida • Retirada do direito de contrair empréstimos ou emitir garantias até que a situação de violação seja corrigida • Programa de ajustamento para o governo acionado automaticamente por violações específicas de regras fiscais • Programa de ajustamento para uma autoridade local ou outra entidade governamental: necessidade de introduzir um programa de ajustamento com condições apertadas em caso de incumprimento, é então desencadeado um processo de reestruturação para avaliar fusões e outras opções, isso poderia ser aplicado a empresas estatais, ao governo local e a outras instituições semiautónomas que não estão sob o controlo administrativo direto do Estado • Exigência de superavits para um período especificado se for quebrada a regra do equilíbrio orçamental, por exemplo, por um governo local • Publicação da violação, uma vez processualmente comprovada.
Disposições de transição, e alterações consequentes	Estas disposições podem ser incluídas juntamente com outras disposições de execução contidas na lei.

ANEXO 4: METODOLOGIA UTILIZADA NO DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO

O objetivo desta Seção é descrever os processos complementares e documentos utilizados no processo de planeamento estratégico do Ministério das Finanças de Timor-Leste. Mais especificamente, pretende-se mostrar as inter-relações entre o Plano Estratégico Global do Ministério, os planos estratégicos a nível das direções/departamentos, os relatórios ao nível das Direções-Gerais (DG) e o Plano de Fortalecimento Institucional e Desenvolvimento de Capacidades.

PROJETO DO PLANO ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO E RESULTADOS

O Projeto do Plano Estratégico do Ministério (PEM), concluído em 2010, refere-se ao período de 2010 a 2020, mas pode ser estendido até 2030. Baseou-se em oficinas de trabalho e nas respostas dadas pelas Direções a um questionário solicitando informações sobre as principais funções, realizações, contribuições para a gestão financeira pública, contribuições para atingir as metas operacionais, exigências de recursos humanos e outras despesas de capital para implementar o Plano. O Plano baseia-se também num documento de referência sobre o planeamento estratégico produzido em Fevereiro de 2010 e em oficinas de trabalho realizadas com os quadros superiores. O PEM foi elaborado antes do lançamento do Plano de Desenvolvimento Estratégico do Governo de Timor-Leste que foi inicialmente apresentado em meados de 2010 para discussão e publicado em meados de 2011.

PROCESSO DE PLANEAMENTO A NÍVEL DA DIREÇÃO

A revisão intercalar do Programa de Capacitação em Planeamento e Gestão Financeira (PCPGF) foi realizada de 24 de Maio a 4 de Junho de 2010. Um dos objetivos da missão era explorar formas de apoiar os esforços do Ministério das Finanças para finalizar o seu Plano Estratégico. Durante a missão, a Ministra das Finanças solicitou a assistência direta do Banco Mundial para ajudar a finalizar o Plano Estratégico, e também para ajudar a operacionalizá-lo através de estratégias e planos ao nível da Direção.12

A Ministra e os dirigentes concordaram que o próximo passo seria a elaboração de estratégias e planos para as Direções poderem tornar as instruções de alto nível do Plano Estratégico uma realidade. As estratégias e planos ao nível da Direção definiriam os aspetos práticos para o primeiro nível da gestão, para o pessoal da primeira linha da frente, para a gestão de desempenho e para o desenvolvimento de capacidades. Estava prevista uma breve estratégia com os olhos postos em 2015, preparada para cada Direção.

Esta estratégia, por sua vez, estaria ligada aos planos de ação anuais. A intenção era que os planos ao nível da Direção ajudassem a integrar os processos de planeamento estratégico top-down e bottom-up.

Também foi recomendada pela Direção-Geral dos Serviços Corporativos a criação de um "Grupo de Planeamento Estratégico" para auxiliar a direção na elaboração e implementação do Plano Estratégico e para ajudar a tornar o desenvolvimento das capacidades uma prioridade central da implementação do Plano Estratégico.

Finalmente, a revisão intercalar recomenda que o Plano Estratégico tenha um enquadramento claro de Monitorização e Avaliação para medir o progresso, ajustar os apoios e elaborar relatórios de impacto e resultados alcançados, de modo a que as metas específicas possam contribuir para objetivos e indicadores de nível mais elevado para cada Direção.

[12] Nota Conceptual: Ministério das Finanças Timor-Leste, Plano Estratégico e Assistência Técnica 2010-2020 (condensado)

PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO AO NÍVEL DA DIREÇÃO [13]

O processo de planeamento ao nível da Direção foi concebido para ligar vários aspetos-chave do Plano Estratégico Ministerial, bem como as recomendações da avaliação intercalar. Os planos ao nível da Direção centraram-se sobre o desempenho das funções básicas, as melhorias necessárias bem como as medidas institucionais específicas e capacidade de apoiar essas melhorias.14 As medidas institucionais e de capacidade foram organizadas da mesma maneira tanto nos planos Ministeriais como nos das Direções. Durante os briefings preparatórios para o planeamento, os Diretores Gerais e os Diretores foram convidados a referir itens específicos relacionados com a sua Direção ou DG, identificadas no Plano Ministerial e na revisão intercalar. O modelo fornecido a cada Direção incluía um extrato do Plano Ministerial e da revisão intercalar, conforme o caso e a relevância.

O objetivo do processo de planeamento a nível da direção, o processo proposto e o modelo de projeto foram apresentados e discutidos com o Conselho Consultivo de Gestão Financeira (CCGF) em Outubro de 2010. Foi sugerido o recurso a intermediários em cada uma das direções-gerais, útil para esclarecer o propósito e a intenção da abordagem dentro das direções, bem como fornecer uma ponte de comunicação com a Direção Geral dos Serviços Corporativos. Sentiu-se também que tal poderia ajudar a aumentar a capacidade de planeamento e que o modelo de recurso a intermediários como interlocutores pode ser útil para outros trabalhos. A ideia foi aprovada e quatro intermediários/interlocutores foram nomeados. Após a reunião do CCGF, uma série de reuniões e seminários foram organizados para fornecer informações mais detalhadas aos diretores gerais, diretores e suas equipas.

O projeto original do processo de planeamento a nível da direção previa uma série de oficinas de trabalho com cada Direção. Cada oficina de trabalho deveria debruçar-se numa série de passos-chave que geram as informações necessárias para completar um modelo que viria, na verdade, a tornar-se o Plano Estratégico. Uma das finalidades importantes das oficinas foi estimular a participação de todo o pessoal, sendo a comunicação facilitada através da utilização de tétum ou indonésio, tanto quanto possível.

Os principais passos acima citados, envolveram a revisão das funções básicas, uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), uma autoavaliação do grau em que as funções básicas estavam a ser realizadas, bem como a qualidade da sua execução. Procedeu-se em seguida, à identificação dos domínios essenciais para a melhoria do desempenho (com base na análise SWOT e na autoavaliação), em alguns casos, a análise de lacunas e, em seguida, os principais passos necessários para alcançar estas melhorias de desempenho. A lógica baseou-se na premissa de que os pontos fracos identificados na análise SWOT e na autoavaliação devem servir de base para a identificação de áreas para melhorar o desempenho. Uma vez identificadas as áreas de melhoria e os passos fundamentais, as Direções foram convidados a considerar os requisitos de consultoria, de pessoal e de que deveriam ser especificamente vinculados a cada uma das áreas de melhoria de desempenho. Reconheceu-se que os requisitos de formação e de pessoal, bem como outras melhorias institucionais não seriam cumpridas a curto prazo, mas que era necessária uma estimativa para determinar os requisitos necessários para atingir os objetivos no prazo de cinco anos.

[13] O processo incluiu também o Departamento de Serviços Corporativos da DG. Houve também discussão sobre o valor dos planos ligeiramente reduzidos para o cargo de cada um dos operacionais D-Gs, que abrangem uma série de funções como Planeamento de Recursos Humanos e Gestão, coordenação de funções de TI dentro de DG, bem como questões como descentralização.

[14] Melhorias institucionais e capacidade no Plano Estratégico do Ministério foram organizados de acordo com: a capacidade de gestão política e quadro jurídico, estrutura organizacional, sistemas e procedimentos, infraestruturas físicas e recursos humanos. O mesmo formato foi seguido nos planos nível da Direção.

Em suma, as Direções Nacionais foram convidados a identificar:

- Que funções básicas ou serviços estaria a fornecer dentro de cinco anos,
- Quais as principais melhorias necessárias para oferecer esses serviços, e
- Que tipo de apoio ou recursos adicionais eram necessários para alcançar estes resultados?

Resultados

Foram traçados dois resultados: O primeiro foi a elaboração de um breve plano estratégico de cada direção/departamento com base no modelo fornecido. O segundo foi uma análise de questões "globais" relacionadas com o aperfeiçoamento institucional e das capacidades identificadas tanto nos planos ministeriais estratégicos como nos planos ao nível da Direção. Esta viria a ser a base para o Plano de Fortalecimento Institucional e Desenvolvimento de Capacidades.

RELATÓRIO AO NÍVEL DA DIREÇÃO-GERAL

Para efeitos de coerência ao nível das Direções-Gerais, foram preparados relatórios dos planos das Direções ou Departamentos, que incluíam uma descrição do processo seguido, uma enumeração das principais funções ao nível da Direção-Geral, um relatório das áreas de melhoria, bem como um relatório dos avanços institucionais e a capacidade necessária para cumprir os planos.

Os Diretores-Gerais também foram convidados a identificar problemas ou funções ao nível da Direção-Geral que não foram explicitamente tratados ao nível da Direção Nacional. Estas questões incluíam nomeadamente:

- Coordenação e integração das funções de gestão, tais como capacitação, planeamento, gestão de desempenho, comunicação e TI, e
- Questões transversais, tais como a descentralização e a introdução do IVA.

COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROCESSOS DE PLANEAMENTO DO MINISTÉRIO E DAS DIREÇÕES

Verificou-se, sem surpresa, um alto grau de congruência entre o Plano Estratégico Ministerial e os Planos Estratégicos das Direções. A maior semelhança entre o Plano Estratégico do Ministério e os planos ao nível das Direções é a importância atribuída aos recursos humanos e necessidades de formação.

Ao mesmo tempo, verificaram-se as seguintes diferenças.

- A descentralização é claramente uma questão com implicações significativas para a Tesouraria, Aprovisionamento, Estatística e funções de TI - para citar algumas. O Plano Estratégico do Ministério deu ênfase considerável a este tópico. Muito menos atenção foi dada nos planos ao nível das Direções.
- O reforço da gestão de recursos humanos foi o principal tema transversal focado dos planos e foi abordado principalmente em termos das necessidades encontradas e da sugestão de criação de um Centro de Desenvolvimento Profissional. Não foi explicitamente discutido a necessidade de melhores práticas de gestão, (designadamente no âmbito operacional das Direções Nacionais e direções-gerais, incluindo as descrições dos cargos, necessidades de pessoal e planos de formação, avaliações e disciplina) nem o reforço complementar da Direção-Geral dos Serviços Corporativos (capacidade global de gestão de recursos humanos e formação) para fornecer serviços às direções operacionais. Isso será discutido mais adiante no Fortalecimento Institucional e no plano de desenvolvimento de capacidades.

PLANO DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

O objetivo do Plano de Fortalecimento Institucional e Desenvolvimento de Capacidades (PFIDC) tornar mais claras as interligações entre a melhoria do desempenho das funções essenciais das direções, os requisitos de fortalecimento institucional e as questões de desenvolvimento de capacidades. Mais especificamente, o Plano analisa as questões levantadas pelos planos ao nível das Direções e pelo Plano Estratégico Ministerial e faz uma série de recomendações quanto à forma de aprimorar as melhorias necessárias e como estas podem ser sequenciados e mais operacionais.

As questões abordadas pelo PFIDC incluem:

- Gestão e coordenação da capacitação
  - Prioridades de desenvolvimento
  - Incentivos e recompensas ao desenvolvimento / melhoria da capacidade
  - Responsabilidade pela formação e desenvolvimento do pessoal
  - Apresentar o programa de desenvolvimento de capacidades
- Estabilização e entendimento claro dos sistemas operacionais
- Fazer a ligação entre as funções essenciais, sistemas operacionais, organização e distribuição do trabalho
- Esclarecimento dos papéis e responsabilidades
- Gestão por resultados tendo em conta as prioridades de trabalho acordados (planear / executar / verificar / atuar)
  - Responsabilidades em curso
  - Prioridades de melhoria ou desenvolvimento
- Integração do planeamento a nível estratégico (20 anos), operacional (cinco anos) e no planeamento anual
- Gestão de Desempenho (ao nível das unidade de trabalho e individual)

Notas

Notas

Republica Democrática de Timor-Leste
Ministra das Finanças

Edifício N.º 5, Palácio do Governo, Díli, Timor-Leste
Telefone: +670 333 9510 * Fax: +670 333 1204
Correio eletrónico: info@mof.gov.tl
www.mofgov.tl