



5

Dezenvolvimentu kapasidade no talentu

Desenvolvimento de capacidades e de talento

Capability and talent development

Dezenvolvimentu finanseiru eziji dezenvolvimentu proporsionál ba kapasidade prestadór, reguladór/supervizór no uzuáriu sira-nian iha servisu finansa. Kapítulu ida-ne’e fó atensaun ba medida sira-ne’ebé bele foti hodi aselera taxa dezenvolvimentu kapasidade ne’e iha Timor-Leste.

O desenvolvimento financeiro requer o desenvolvimento consentâneo das capacidades dos operadores, reguladores/supervisores e utilizadores de serviços financeiros. Este capítulo aborda os passos que podem ser dados para acelerar o ritmo de desenvolvimento dessa capacidade em Timor-Leste.

Financial development requires commensurate development of the capabilities of the providers, regulators/supervisors and users of financial services. This chapter addresses steps that can be taken to accelerate that rate of development of that capability in Timor-Leste.

Dezenvolvimentu kapasidade prestadór servisu finansa

Fonte inisiál ida ba kapasidade hodi dezenvolve sistema finanseiru mak husi estrangeiru, n.e, husi nasaun sira-ne’ebé mak sira-nia dezenvolvimentu finanseiru avansadu liu ona. Timor-Leste hetan ona benefísiu husi infuzaun ida kona-ba kapasidade nian husi banku estrangeiru sira no kompañia seguru sira-ne’ebé estabelese tiha sira-nia prezensa iha nasaun ne’e. Fatór prinsipál ida hodi hetan benefísiu hotu-hotu husi ne’e, mak nivel ne’ebé iha transferénsia kapasidade sira-ne’e ba funsionáriu lokál. Transferénsia kapasidade iha organizaun hirak ne’e nia laran depende ba fatór lubuk ida, importante mak inklui nivel ne’ebé, neineik, funsionáriu lokál sira mak operacionaliza instituisaun finansa estrangeiru sira, inklui iha kontestu senioridade iha papél ne’ebé sira hala’o. Depoiz, depende ba oportunidade ne’ebé bele

Desenvolvimento de capacidades dos prestadores de serviços financeiros

O estrangeiro, designadamente a experiência dos países em que o desenvolvimento financeiro está mais avançado, constitui uma fonte de capacidade inicial para um sistema financeiro em desenvolvimento. Timor-Leste beneficiou da injeção de capacidades dos bancos e companhias de seguros estrangeiros que se estabeleceram no país. A transferência dessas capacidades para profissionais locais constitui um fator determinante no aproveitamento pleno dessas competências. A transferência de capacidades no seio dessas organizações depende de um conjunto de fatores, sendo relevante em que medida as instituições financeiras acabam por ser geridas por profissionais locais, bem como a senioridade dos cargos que desempenham. Estes dependem das oportunidades de aquisição de experiência («aprender fazendo»)

Financial service provider capability development

An initial source of capability for a developing financial system is from abroad, i.e., from countries where financial development is already more advanced. Timor-Leste has benefited from an infusion of capability from the foreign banks and insurance companies that have established a presence in the country. A key factor in obtaining full benefit from that is the extent to which there is a transfer of those capabilities to local staff.

Capability transfer within those organisations depends on a range of factors, importantly including the extent to which, over time, foreign financial institutions are run by local staff, including in terms of seniority of the roles they play. The latter depends on the opportunities afforded for gaining experience (‘learning by doing’) and the training provided, both within Timor-Leste and abroad. BCTL expects each foreign financial institution licensed in Timor-Leste to have a plan for achieving an effective transfer of capability to local staff.





hetan hodi manán esperiênsia hirak ne'e ('aprende no servisu') no treinamentu ne'ebé fornese ona, iha Timor-Leste laran no estrangeiru. BCTL dezeja katak instituisaun finanseiru estrangeiru hotu ne'ebé lisensiadu iha Timor-Leste atu iha planu hodi realiza/atinji transferênsia kapasidade ida, ne'ebé efetu ba funsionáriu lokál sira.

Taxa desenvolvimento kapasidade mós depende ba disponibilidade formasaun vokasionál no profisionál husi instituisaun edukasionál sira iha Timor-Leste. Abilidade vokasionál no profisionál ne'ebé relevante liu ba finansa nian mak kontabilidade no lei. Programa sira ba formasaun profisionál iha Universidade Nasionál iha área hirak ne'e mak iha faze inisiál desenvolvimento nian (no ladún avansadu iha kontabilidade duké lei). Hirak-

ne'e tenke hahú ho hatama nivel formasaun iha manutensaun rejistu/manutensaun dokumentu negósiu, no prinsípiu jurídiku, no sei desenvolve neineik tuir ho desenvolvimento prátika negósiu, finansas no jurídiku iha Timor-Leste. Agora daudaun, formasaun profisionál ne'ebé iha nivel avansadu liu mak fornese programa sira-ne'ebé di'ak liuhotu, relevante, ne'ebé iha asesu husi instituisaun estrangeiru sira.

Aprosimasaun 'medida ida apropriadu ba buat hotu-hotu' ba desenvolvimento kapasidade, maibé, la apropriadu. Kapasidade hirakne'e eziji atu halo jestaun ba ajénsia ida iha Timor-Leste husi banku internasionál ida. Ida ne'e la'ós atu dehan katak kapasidade hirak ne'ebé rekeridu ne'e kualkér ida ne'ebé menus, ne'e de'it mak sira la hanesan.

Rua ne'e hotu presiza aplikasaun kona-ba dixiplina negósiu, maibé hirak-ne'e sei la hanesan depende ba natureza no eskala operasaun negósiu ne'e. Instituisaun sira nivel mikro ki'ik no bazeadu ba kooperativu mós bele hetan benefísiu husi hamoris kapasidade husi nasaun sira seluk ne'ebé tipu instituisaun finanseiru hirak ne'e opera tiha ona durante tempu balu. Fonte kapasidade ida seluk ne'ebé posivel mak 'voluntáriu 'estrangeiru sira'. Purezemplu, iha âmbito ne'ebé bele dada iha voluntáriu bankeiru sira ka contabilista sira husi nasaun sira seluk, ne'ebé buka oportunidade ida atu kontribui, bele dehan iha área sira mikro-finansa, hanesan ho oinsá mak profisaun sira seluk fó apoiu ba desenvolvimento profisionál iha Timor-Leste, n.e. iha área médiku.

Presiza iha kapasidade nivel baze ida ba kualkér prestadór servisu finansas nian – iha kualkér nivel kona-ba ninia eskala no kompleksidade – ne'e katak ema responsavel ba operasaun no jestaun instituisaun nian (ninia diretór sira no xefe funsionáriu) 'loos no apropriadu'. Ida-ne'e, katak, sira hatudu sira-nia onestidade, no kapasidade hodi hala'o sira-nia papél. BCTL sei kontinua atu satisfás nia an relasiona ho instituisaun sira ne'ebé nia halo supervizaun ba, katak ema sira hanesan ne'e, mak 'loos no apropriadu ba servisu ka papél ne'e', no sei konsidera atu hanaruk tan prinsípiu ne'ebé hanesan ba sira-ne'ebé responsavel ba kooperativu finanseiru sira, hanesan parte husi ninia envolvimentu ho Federasaun ne'e.

e de formação, em Timor-Leste e no estrangeiro. O BCTL espera que cada instituição financeira estrangeira licenciada em Timor-Leste possua um plano de transferência efetiva de capacidades para profissionais locais.

O ritmo de desenvolvimento de capacidades depende também da formação técnica e profissional ministrada por instituições de ensino em Timor-Leste. As competências técnicas e profissionais mais relevantes para o setor financeiro são a contabilidade e o direito. Os programas de formação profissional nestas matérias da Universidade Nacional encontram-se numa fase inicial de desenvolvimento (menos avançada a nível da contabilidade que do direito). Deverão prever um nível de formação inicial em procedimentos

documentais/contabilísticos comerciais e noções de direito e evoluir com o tempo, em linha com o desenvolvimento das práticas comerciais, financeiras e jurídicas em Timor-Leste. Entretanto, a melhor forma de aceder a graus mais avançados de formação profissional será frequentando os programas relevantes de instituições estrangeiras. Contudo, uma abordagem «igual para todos» ao desenvolvimento de capacidades não é adequada.

As capacidades necessárias para gerir uma cooperativa financeira não são as mesmas que para gerir a sucursal de um banco internacional em Timor-Leste. Não significa que sejam capacidades mais ou menos exigentes, apenas que são diferentes. Ambas requerem a aplicação de disciplinas comerciais, que serão diferentes

consoante a natureza e a escala de operação da empresa. As pequenas microinstituições e cooperativas também podem beneficiar de capacidades proporcionadas por países em que estes tipos de instituições financeiras operam há algum tempo. Outra possível fonte de capacidades são os «voluntários estrangeiros». Poderá suceder, por exemplo, que bancários ou contabilistas de outros países se ofereçam como voluntários para contribuir em áreas como o microfinanciamento, em moldes semelhantes ao apoio prestado por outras profissões ao desenvolvimento profissional de Timor-Leste, por exemplo, na área da medicina. Uma capacidade básica exigida a qualquer prestador de serviços financeiros, operando a qualquer nível de escala e complexidade, será a «competência e idoneidade» dos seus diretores

e diretores executivos. Isso significa que devem ser comprovadamente honestas e capazes de desempenhar o cargo. O BCTL continuará a exigir a comprovação, nas instituições sob sua supervisão, de que essas pessoas são «competentes e idóneas» para o cargo que desempenham e encarará a aplicação do mesmo princípio aos responsáveis por cooperativas financeiras como sendo parte integrante do seu compromisso com a Federação.

The rate of capability development also depends on the technical and professional training available from educational institutions in Timor-Leste. The technical and professional skills most relevant to finance are accounting and law. Programs of professional training at the National University in these spheres are at an early stage of development (and less advanced in accounting than law). These should begin with entry level training in bookkeeping/business record keeping, and legal principles, and be developed over time in line with the development of business, financial and legal practices in Timor-Leste. Meantime, more advanced levels of professional training are best catered for mainly by accessing relevant programs provided by overseas institutions.

A 'one size fits all' approach to capability development, however, is not appropriate. The capabilities required to manage a financial co-operative are not the same as those required for managing a branch in Timor-Leste of an international bank. This is not to say that the capabilities required are any less, just that they are different. Both require application of business disciplines, but those will differ depending on the nature and scale of the business operation. Small micro-level and co-operative-based institutions can also benefit from sourcing capability from other countries where these kinds of financial institution have been operating for some time. Another possible source of capability is overseas 'volunteers'. For example, there may be scope to draw on volunteer bankers or accountants from other countries seeking

an opportunity to contribute, say in the area of microfinance, similar to how other professions provide support for professional development in Timor-Leste, e.g. in the medical sphere.

A base level capability required by any provider of financial services – operating at any level of scale and complexity – is that its directors and senior management are 'fit and proper' people. That means that they are demonstrably honest, and capable of performing the role. BCTL will continue to satisfy itself in respect of the institutions it supervises that such persons are 'fit and proper' for the role they perform, and will consider extending the same principle to those responsible for financial co-operatives as part of its engagement with the Federation.





Dezenvolvimentu kapasidade supervizaun

Kapasidade hirak ne'ebé rekeridu husi reguladór/supervizór finanseiru sira, abranjente hanesan ho hirak-ne'ebé husi prestadór servisu finansa sira-nian.²⁴ Ne'e relasiona ho kontestu rua hotu, kapasidade téknika (kontabilidade no lei) no mós halo jestaun ba risku ne'ebé relasiona ho sira-nia kontraparte sira. Só hanesan de'it banku no kompañia seguru sira mak iha risku ida relasaun ho ema ne'ebé mak sira fó empréstimu, ka hirak-ne'ebé nia risku mak sira asegura, supervizór sira-ne'ebé prudensiál hala'o papél jestaun risku ida hodi buka mantein seguransa no bondade instituisaun finanseiru siranian, ne'ebé sira halo supervizaun ba.

Halo jestaun ba supervizaun 'bazeia ba risku' mós eziji kapasidade rua ne'e hotu, kapasidade téknika no kapasidade jestaun ba relasaun. BCTL iha mekanizmu lubuk ida ne'ebé bele aselera dezvoltimentu kapasidade hirak-ne'e:

- kria relasaun ho reguladór no supervizór finanseiru sira seluk, idealmente inklui ho maneira interkâmbiu pesoál sira-nian. Pesoál sira husi nasaun seluk ne'ebé servisu iha BCTL hodi transfere sira-nia koñesimentu no esperiênsia ba funsionáriu sira BCTL nian. No BCTL nia líder sira aban-bainrua nian bele atinji dezvoltimentu ne'ebé aseleradu liuhusi hala'o servisu iha nasaun sira seluk, liuliu hirak ne'ebé mak implementa ona programa ida ba dezvoltimentu finanseiru ho susesu.

- kria programa formasaun ida ba BCTL nia funsionáriu sira, ne'ebé adapta ho nesesidade espesífiku BCTL nian. Elementu sira ne'e bele inklui treinamentu internál, treinamentu esternu. Ida ikus, bele inklui apoiu ba funsionáriu sira hodi estuda ka tuir kursu sira ne'ebé relevante iha Universidade Nasionál; funsionáriu temporáriu sira ba reguladór/supervizór finansa estrangeiru, no instituisaun finansa sira iha Timor-Leste nia laran; no bolsaestudu ba lider sira aban-bainrua nian hodi ba estuda iha estrangeiru.
- 'servisu no aprende'. Barak, se la'ós hotu, kona-ba saida mak aprende, ne'e, husi esperiênsia. Ida-ne'e hatudu katak, ne'e bele di'ak liuhotu hodi dudu bá oin ho programa sira atu hametin supervizaun no apoiu dezvoltimentu setór finanseiru, mezmuke,

se ne'e sei eziji kapasidade. Ne'e presiza duni, maibé, katak instituisaun finansas sira ho ida-ne'ebé mak BCTL envolve, responde iha espírito envolvimentu ida ke konstrutivu.

²⁴ Iha-ne'e iha termu regulamentu finanseiru no supervizaun finanseiru ne'ebé uza tiha troka-malu, tanba turmu sira-ne'e sobre-poin ho âmbito ida, ne'ebé luan. Regulamentu relasiona ho regra sira hodi ordena no administra, enkuantu supervizaun foku liu ba justifikasaun/desizaun no mós influênsia ne'ebé la presiza depende ba regra sira (ne'ebé aplika ka vigora tuir lei). Baibain, sobre pozisaun mosu husi reguladór sira, ne'ebé iha nivel diskrisaun ka kitériu kona-ba oinsá mak sira administra regulamentu sira, hanesan ho oinsá mak iha kontestu supervizaun ida nian, ema ida bele hamosu nivel influênsia oioin hodi asumi.

Desenvolvimento de capacidades de supervisão

As capacidades exigidas a reguladores/supervisores financeiros são basicamente análogas às dos prestadores de serviços financeiros.²⁴ Essas exigências aplicam-se tanto às capacidades técnicas (contabilidade e direito) como à gestão de relações de risco com as suas contrapartes. Tal como os bancos e as companhias de seguros têm uma relação de risco com os clientes que financiam ou cujos riscos subscrevem, os supervisores prudenciais desempenham uma função de gestão do risco que visa salvaguardar a segurança e a solidez das instituições financeiras sob sua supervisão.

A gestão de uma supervisão «baseada no risco» também requer capacidades técnicas e de gestão de relações. O BCTL dispõe de várias maneiras de desenvolver estas capacidades:

- estabelecimento de relações com outros reguladores e supervisores financeiros, idealmente por via de intercâmbio de profissionais. Os profissionais de outros países que trabalham no BCTL transferem os seus conhecimentos e experiência para os profissionais do BCTL. Futuros gestores do BCTL podem beneficiar de um desenvolvimento acelerado, se trabalharem noutros países, em particular em países que tenham implementado com sucesso um programa de desenvolvimento financeiro.

- estabelecimento de um programa de formação para os profissionais do BCTL talhado à medida das necessidades da instituição. Pode incluir formação interna e externa. A formação externa pode incluir a concessão de apoios para que os profissionais possam frequentar os cursos relevantes na Universidade Nacional; destacamentos para reguladores/supervisores financeiros no estrangeiro e para instituições financeiras comerciais em Timor-Leste; e a concessão de bolsas de estudo a futuros líderes para a frequência de estudos no estrangeiro.
- «aprender fazendo». As pessoas aprendem muito, senão quase tudo, com a experiência. Por conseguinte, será preferível insistir em programas de reforço da supervisão e de apoio

ao desenvolvimento financeiro, mesmo que eles desafiem os limites das capacidades. É preciso, no entanto, que as instituições financeiras contactadas pelo BCTL respondam com um espírito de empenhamento construtivo.

²⁴ Os termos regulação financeira e supervisão financeira são usados indistintamente, porque se sobrepõem em larga medida. A regulação diz respeito à prescrição e administração de regras, enquanto a supervisão é de natureza mais discricionária, exercendo influência sem se basear necessariamente em regras (que têm força de lei). Existe sobreposição na medida em que, regra geral, os reguladores administram os regulamentos com determinado grau de discricionariedade, da mesma maneira que, num contexto de supervisão, se podem exercer vários graus de influência.

Supervisory capability development

The capabilities required by financial regulators/supervisors are broadly similar to those required by financial service providers.²⁴ That includes in relation to both technical capabilities (accounting and law) and also in terms of managing risk relationships with their counterparties. Just as banks and insurance companies have a risk relationship with those to whom they lend, or whose risks they underwrite, prudential supervisors play a risk management role in seeking to maintain the safety and soundness of the financial institutions they supervise.

Managing 'risk-based' supervision requires both technical and relationship management capabilities. A number of avenues are available by which BCTL can accelerate the development of these capabilities by:

- building relationships with other financial regulators and supervisors, ideally including by way of staff exchanges. Staff from other countries working at BCTL transfer their knowledge and experience to BCTL staff. And future leaders of BCTL can achieve accelerated development by working in other countries, particularly those that have successfully implemented a program of financial development.
- establishing a training program for BCTL's staff tailored to the particular needs of BCTL. This could include both internal training and external training. The latter can include support for staff to

- study relevant courses at the National University; secondments to financial regulators/supervisors overseas, and to commercial financial institutions within Timor-Leste; and scholarships for future leaders to undertake study abroad.
- 'learning by doing'. Much, if not most, of what people learn is from experience. That indicates that it can be best to push ahead with programs to strengthen supervision and support financial development, even if that will stretch capability. It does require, however, that the financial institutions with which BCTL engages respond in a spirit of constructive engagement.

²⁴ The terms financial regulation and financial supervision are used interchangeably, as they overlap to a large extent. Regulation relates to prescribing and administering rules, whereas supervision is more judgmental and includes having influence without necessarily relying on rules (that have the force of law). The overlap comes from regulators generally having degrees of discretion in how they administer regulations, similar to how, in a supervisory context, one can bring varying degrees of influence to bear.

Kapasidade uzuáriu ba servisu finanseiru

Eleva kapasidade servisu finanseiru nian liuhusi (empreza no família) iha públiku mós presiza kapasidade espesífiku iha parte uzuáriu sira-nian. Ema sira-ne'ebé husu osan-empréstimu, presiza atu halo sira-nia karta kredensiál sira kréditu nian, enkuantu ba empreza sira baibain eziji sira atu fó informasaun konta bankária. Ba individuál sira, uza servisu finanseiru pesoál ne'ebé eziji sira

atu iha koñesimentu ne'ebé razoável ho konseitu monetáriu, n.e. osan-funan (jurus), obrigasaun ba re-embolsu, kustu konta, nst, no mós iha nivel literasia no numerasia baze.

Kapasidade sira ne'e la'ós hala'o husi ema populasau tomak Timor-Leste. Hanesan ne'e, BCTL desenvolve daudaun (estratégia ketak) ida hodi eleva neineik, nivel literasia finanseiru tomak iha Timor-Leste. Iha tempu hanesan sei aplika.

Capacidades dos utilizadores dos serviços financeiros

A adesão do público (empresas e particulares) aos serviços financeiros também pressupõe certas capacidades da parte dos utilizadores. Os mutuários precisam de ser capazes de apresentar as suas credenciais de crédito, o que significa regra geral, no caso de empresas, que podem fornecer informação contabilística. No caso dos particulares, o uso de serviços financeiros pessoais requer que estejam razoavelmente familiarizados

com conceitos monetários, por exemplo, juros, obrigações de reembolso, comissões de conta, etc., e que possuam níveis básicos de literacia e numeracia.

Atualmente, grande parte da população de Timor-Leste não possui essas capacidades. Consequentemente, o BCTL está a desenvolver uma estratégia (separada) que permita aumentar, ao longo do tempo, o nível global de literacia financeira em Timor-Leste. O documento será publicado oportunamente.

Financial service user capability

Uptake of financial services by the public (firms and households) also requires certain capabilities on the part of users. Borrowers need to be able to establish their credit credentials, which for firms generally requires that they can provide accounting information. For individuals, use of personal financial services requires that they have reasonable familiarity with monetary concepts,

e.g. interest, repayment obligations, account fees, etc, as well as having base levels of literacy and numeracy.

Those capabilities currently are not held by a large proportion of the population of Timor-Leste. Accordingly, BCTL is developing a (separate) strategy to lift, over time, the overall level of financial literacy in Timor-Leste. That will be published in due course.

Asaun Polítika sira – desenvolvimento kapasidade

- Estabelese kapasidade setór finanseiru /programa desenvolvimento formasaun ho parseiru sira (Asosiasaun Bankeiru sira, IADE, Kámara Komérsiu no Indústria, Universidade Nasionál).
- Estabelese rekerimentu ida ba instituisaun ne'ebé fiskaliza ona atu iha programa desenvolvimento formasaun ba pesoál funsionáriu sira.
- BCTL ativamente buka oportunidade ba desenvolvimento pesoál funsionáriu sira-nian – ho banku sentrá/supervizór sira seluk (substituisaun temporáriu ba pesoál/interkâmbiu pesoál), programa formasaun instituisaun multilaterál, (n.e. PFTAC, SEACEN, IMF), no ho instituisaun finanseiru komersiál sira (interkâmbiu pesoál).

Ações de políticas – desenvolvimento de capacidades

- Elaborar um programa de desenvolvimento de capacidades/formação no setor financeiro com partes interessadas (Associação dos Banqueiros, Associação de Contabilidade, IADE, Câmara do Comércio e Indústria, Universidade Nacional)
- Definir como obrigatório que as instituições sob supervisão devem possuir um programa de desenvolvimento de capacidades dos colaboradores.
- O BCTL deve procurar ativamente oportunidades de desenvolvimento de capacidades de colaboradores – com outros bancos centrais/supervisores (destacamentos/intercâmbios), programas de formação de instituições multilaterais (p. ex. PFTAC, SEACEN, FMI) e com instituições financeiras comerciais (intercâmbio de colaboradores).

Policy actions – capability development

- Establish a financial sector capability/training development program with stakeholders (Bankers' Association, Accounting Association, IADE, Chamber of Commerce and Industry, National University).
- Establish a requirement for supervised institutions to have a staff capability development program.
- BCTL actively to seek opportunities for staff capability development – with other central banks/supervisors (e.g. staff secondments/exchanges), multilateral institution training programs, (eg, PFTAC, SEACEN, IMF), and with commercial financial institutions (staff exchanges).

