

ABRIL
2025

PLANO DE FORMAÇÃO



AH & PC Consultores Group Lda



Preparado por:

AH & PC consultores Grupo Lda

WARDIP- C-002-24

**T0+12 - Plano de Formação e
Capacitação para os Recursos
Humanos da ARN**

Capacitação para os Recursos Humanos
da ARN



+238 951 8488



plcrpcarvalho@gmail.com



ahandem@gmail.com

Índice

1-Gráfico e formulário.....	1
2-Gráficos:	1
3-Introdução.....	2
4. Enquadramento Institucional da ARN	2
5-Desenvolvimento pessoal e áreas de focos	6
5.1-Pontos fortes e fracos:	6
6-Análise dos Recursos Humanos da ARN.....	7
7-GESTÃO ADMINISTRATIVA DOS RECURSOS HUMANOS	7
8-objetivos gerais, do ponto de vista da organização e do trabalhador	8
9-Conceção e metodologia do Plano de Formação (PF)	9
9.1-Contexto e objetivos:	9
10-Diagnóstico das necessidades formativas.....	10
10.1-ANEXO-A.....	11
11-Inquérito para Diagnóstico de Necessidades de Formação – Plano de Capacitação da Agência Reguladora ARN da Guiné-Bissau	10
11.1-(ANEXO-B)	10
12-Análise dos resultados	13
13-Repartição por género dos trabalhadores que responderam	13
14-Cargo/Função na organização.....	13
15-Mapa das funções	14
16-Diagnóstico das Necessidades de Formação	14
17-Unidades orgânicas que responderam	14
17.1-Gráfico- Unidades orgânicas e números de trabalhadores por unidades que responderam	15
18-Resultados das análises dos resultados dos questionários.....	16
18.1- Tempo de experiência na área de Telecomunicações e TIC	16
18.2. Avaliação de Competências Atuais.....	17
18.3. Tecnologias de TIC (incluindo 5G, IoT, Cloud).....	19
18.4-Distribuições das opções selecionadas	19
18.5-Análise de Dados, Big Data e Inteligência	20
3-Necessidades de Formação.....	24
1.1. WARDIP-C-002-24	27
19-Condição para a frequência de formação	27
20-Alinhamento e seleção das ações de formação	27
21-Critérios de seleção de ações não previstas no Plano de Formação	28
22-Acompanhamento e monitorização das ações de formação.....	28

23-Avaliação da formação.....	29
24-Formas de avaliar o impacto e a eficácia da formação.....	29
25-Melhoria contínua e necessidades específicas.....	29
26-QUADRO DE TRABALHADORES ATUAIS DA ARN-.....	30
27-Definição de níveis de prioridade (por parte dos trabalhadores).....	30
28-Plano de Formação da ARN - Telecomunicações e TIC.....	31
28.1-Objetivo Geral.....	31
28.2--Objetivo específicos.....	31
29. Diagnóstico das Necessidades de Formação.....	31
30--Lista de Nomes do pessoal da ARN, Funções e área de formação.....	32
Assim, com base nos diagnósticos realizados (inquéritos enviados e ARN e das respostas obtidas e os alinhadas havidos com a ARN, desenhou se a seguinte estrutura formativa para responder as necessidades atuais e futuras de formação para o pessoal da ARN.....	
31-Estrutura Geral do Plano de Formação e orçamento para os colaboradores da ARN...	34
1.2. 31- PLANO DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO PARA A ARN – GUINÉ-BISSAU.....	34
31.1 Áreas com maior domínio atual.....	34
31.2 Lacunas de competências identificadas.....	34
31.3 Números estimados de técnicos afetos por áreas.....	35
32. Estrutura Tripartida do Plano Formativo.....	36
32.1-A formação é organizada em 3 eixos:.....	36
32.2-Curto Prazo – 1 semana a 1 mês.....	36
32.3-Médio Prazo – 2 a 6 meses.....	36
32.4- Longo Prazo – > 6 meses.....	36
33. Plano de Formação Detalhado.....	36
33.1 Curto Prazo (1 semana – 1 mês.....	36
33.2-Formação intensiva e operacional para reduzir lacunas imediatas.....	36
33.2 Médio Prazo (2 a 6 meses).....	37
33.3-Especialização técnico-funcionais para equipas operacionais.....	37
33.4-Formação Especialistas.....	37
33.3 Longo Prazo (> 6 meses) -Qualificações estruturantes para criar quadros séniores de referências no setor regulatório (ARN).....	38
34. Orçamento Global Estimado.....	38
34.1-TOTAL GERAL.....	38
252.987€	38
35. Sumário Estratégico do Plano.....	38
35.1-Direcionamento por prioridades.....	38
35.2-Foco na capacitação prática e regulatória, alinhada ao desenvolvimento do setor e ao papel fiscalizador da ARN.....	39

35.3-Instituições portuguesas recomendadas, pela experiência com regulação	39
36-Conclusão e Quadro resumo do Plano.....	39
1-Setor: Telecomunicações e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).....	39
2. Enquadramento Institucional da ARN	39
3. Metodologia do Diagnóstico Formativo	40
4. Análise dos Resultados do Inquérito	40
5. Identificação das Lacunas de Competências	41
6. Estrutura Tripartida do Plano Formativo	41
7. Plano de Formação Detalhado	41
7.1 Curto Prazo: Formação Intensiva	41
Áreas incluídas:.....	41
7.2 Médio Prazo: Especializações Técnicas.....	42
Áreas incluídas:.....	42
7.3 Longo Prazo: Formação Estruturante	42
Programas incluídos:	42
9. Cronograma Proposto	43
10. Indicadores de Monitorização	43
37- Capítulo: Estratégias de Formação Baseadas na Idade e Tempo de Serviço.....	43
37.1-Objetivo:	43
37.2-Quadro Resumo das Diretrizes de Formação	43
37.3-Explicação da Opção:	44
38-Conclusão:.....	44
38.1-Conclusões e Recomendações.....	44
39.2 Anexos.....	44
40- Métricas de Avaliação de Resultados	44
40.1-Avaliação Inicial: Questionário para medir conhecimentos e expectativas (antes da formação).....	44
40.2-Avaliação durante a Formação:	44
41-Avaliação Final:	44
41.2-Considerações Finais:.....	45
42-Anexo; A.....	46
1. Dados Pessoais e Profissionais.....	46
2. Avaliação de Competências Atuais	46
43-Anexo-B)	49

4- Descreva a Intensidade Competitiva e Atratividade dos Sectores.....	36
5- O Papel do Regulador e Modelo de Regulações.....	36
5.1-Áreas de Mercados de Regulação	36
6- No mapa infra são apontados os principais desafios da regulação na atualidade.....	37
6.1- Favor completar o mapa com os Principais Condicionantes à Regulação atual na ARN face aos desafios apontados no mapa infra.....	37
7-No mapa infra são apontados os principais fatores críticos de sucessos da regulação na atualidade.	37
8-Regulamentação 4.0.....	38
9-Análise Jurídico-Institucional da ARN	39

1-Gráfico e formulário

Tabelas:

Tabela 1: Análise dos recursos humanos da ARN	7
Tabela 2: Nível de domínio	11
Tabela 3: Cargo e Função	14

2-Gráficos:

Figura 1: Objetivo gerais, do ponto de vista da organização e do trabalho	8
Figura 2: Do ponto de vista do trabalhador/ objetivos gerais	9
Figura 3: Unidades orgânicas e números de trabalhadores por unidades que responderam	15
Figura 4: Tempo de experiência	16
Figura 5: Nível escolaridade	17
Figura 6: Regulamentação de Telecomunicação	18
Figura 7: Tecnologias de TIC (incluindo 5G, IoT, Cloud)	19
Figura 8: Análise de Dados, Big Data e Inteligência Artificial	21
Figura 9: Atendimento ao Usuário e Direitos do Consumidor	21
Figura 10: Gestão de Projetos e Inovação Tecnológica	22
Figura 11: Temas desejados para formação	23
Figura 12: Necessidade formação-Temas	24
As distribuições demonstram as áreas de maiores preferências quanto os temas no geral, porém, elas foram centralizadas na figura 11 atendidas as mais desejadas. Figura 13: Temas desejados para formação	24
Figura 14: Qual o formato de treinamento preferido?	25
Figura 15: Frequência e Duração:	25
Figura 16: Com que frequência você acredita que os treinamentos devem ocorrer?	25
Figura 17: Qual a duração ideal de cada sessão de treinamento?	26

3-Introdução

Abaixo apresentamos um Plano de Formação Técnico-Estratégico para a ARN da Guiné-Bissau, totalmente alinhado com o diagnóstico do inquérito que realizamos ao quadro do pessoal da agência, estruturado para os horizontes temporais de curto, médio e longo prazo.

Nesse plano cujo desenvolvimento faremos, demonstraremos mais abaixo, estão identificadas as lacunas de competências existentes, as prioridades foram estabelecidas, os números de técnicos envolvidos no processo foram elencados, bem como as instituições formadoras de referências em Portugal e ainda, foi feita uma estimativa orçamental completa para as ações formativas para os períodos elencados, integrando no plano, resultados das observações e comentários bastantes pertinentes da ARN e da wardip.

Assim, este presente documento tem por finalidade apresentar o **Plano de Formação e Capacitação da Agência Reguladora Nacional (ARN) da Guiné-Bissau**, elaborado com base num processo de diagnóstico das necessidades formativas dos colaboradores, em conformidade com os princípios de gestão pública, melhoria contínua e fortalecimento das competências institucionais que suportam as funções regulatórias no setor das Telecomunicações e das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

A capacitação dos recursos humanos constitui um eixo estratégico para a consolidação da capacidade regulatória da ARN, assegurando uma resposta eficaz aos desafios emergentes decorrentes da evolução tecnológica, da expansão dos serviços digitais, das exigências de qualidade e segurança das redes, e da crescente complexidade das atividades de gestão do espectro radioelétrico, fiscalização, certificação e defesa dos direitos dos utilizadores.

O presente Plano de Formação estrutura-se em três níveis temporais — **curto prazo, médio prazo e longo prazo** — garantindo que as necessidades imediatas, operacionais e estratégicas da instituição sejam devidamente contempladas. Da mesma forma, identifica competências críticas, prioridades de intervenção, custos estimados, instituições formadoras recomendadas e indicadores de monitorização.

4. Enquadramento Institucional da ARN

A Agência Reguladora Nacional (ARN) da Guiné-Bissau é a entidade responsável pela regulação, supervisão e fiscalização das atividades no domínio das telecomunicações, TIC e demais serviços associados. Compete-lhe a gestão do espectro radioelétrico, a promoção da concorrência, o incentivo à inovação tecnológica e a proteção dos direitos dos utilizadores.

Para cumprir este mandato com eficiência e rigor técnico, torna-se imprescindível reforçar as capacidades internas através de programas de formação contínua e especializada, assegurando que os quadros técnicos, operacionais e de direção possuem o conhecimento atualizado e alinhado com as melhores práticas internacionais, em especial as adotadas por reguladores congéneres na Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) e na União Internacional das Telecomunicações (UIT).

3. Metodologia do Diagnóstico Formativo

O diagnóstico foi conduzido com base nas seguintes etapas:

1. **Aplicação de inquérito estruturado** aos colaboradores da ARN, abrangendo:
 - Dados demográficos e profissionais;
 - Autoavaliação de competências;
 - Identificação de lacunas técnicas e funcionais;
 - Prioridades individuais e departamentais;
 - Preferências quanto à modalidade e periodicidade de formação.
2. **Análise qualitativa e quantitativa dos dados recolhidos**, incluindo:
 - Níveis de domínio por área;
 - Identificação de competências críticas em défice;
 - Relação entre funções exercidas e formação desejada;
 - Identificação de necessidades emergentes associadas à evolução tecnológica.
3. **Consulta interna às Direções Técnicas** para validação das prioridades.
4. **Estruturação do Plano Tripartido**, em conformidade com:
 - Urgência da lacuna;
 - Impacto regulatório;
 - Número de colaboradores afetos;
 - Recursos financeiros disponíveis;
 - Existência de oferta formativa adequada em Portugal.

4. Análise dos Resultados do Inquérito

O inquérito aplicado a técnicos e dirigentes, exemplificado pelo caso do Diretor da Direção de Radiocomunicações e Engenharia, permitiu identificar as competências atuais e as áreas prioritárias de desenvolvimento.

O presente Plano de Formação para o ano de 2025/2026, elaborado pela AH & PC CONSULTORES GROUP, empresa contratada pelo *WARDIP-C-002-2024, para a Revisão funcional (institucional, técnica e financeira) bem, como o plano estratégico e operacional da Autoridade Reguladora Nacional (ARN)*, destina-se aos colaboradores da ARN-Agência Reguladora das Telecomunicações e TIC da Guiné-Bissau. Numa época em que a capacidade de adaptação à mudança continua a ser, cada vez mais, uma componente essencial de sucesso, ter em consideração as necessidades dos colaboradores nas organizações para a elaboração de um Plano de Formação, alinhados com os objetivos da própria agência em pauta, no caso a ARN é mais do que desejável, é fundamental para alcançar níveis adequados de eficácia, qualidade e eficiência compatíveis com os desafios que diariamente se colocam aos colaboradores e a Administração da ARN.

Assim, é necessário ter presente que a formação deve ser encarrada como fazendo parte de um processo de transformação organizacional, tendo sempre em vista a melhoria contínua do desempenho de todos os seus colaboradores e dirigentes, pelo que tal só é possível se contar com o empenho de todos, de modo que o compromisso seja assumido coletivamente e não apenas por cada colaborador individualmente ou até por grupos de trabalhadores.

Além disso, é importante notar que, ao selecionar uma formação, deve-se prestar atenção às competências que a formação irá proporcionar ou melhorar.

Diferentes títulos de cargo são frequentemente utilizados para definir o público-alvo das formações, e estes variam de país para país e de região para região. O título do cargo é menos relevante do que a descrição das responsabilidades (funções), pois diferentes *frameworks* referem-se à mesma posição de diferentes formas.

Dada a limitação de recursos humanos e a extensa lista de tarefas, é necessário combinar diferentes cargos típicos numa única posição. É, portanto, essencial compreender as competências e habilidades exigidas para o desempenho de funções específicas.

A Guiné-Bissau enfrenta um conjunto alargado de desafios e necessita, para o processo de desenvolvimento da sua economia, investir na robustez do seu modelo de formação a escala nacional. O atual Governo tem reafirmado a importância da formação no processo do desenvolvimento do país, tendo em conta a imperiosa necessidade de se qualificar cada vez mais as instituições do país, como um designo macro da sua atuação, cuja concretização passa necessariamente pela qualificação e previsibilidade no caso, na regulação da economia guineense e com o incrementando da formação em todas as áreas e em todas as instituições do país

Nesse momento, o Governo da Guiné-Bissau está a ser apoiado pelo Programa WARDIP-C-002-2024, para a revisão funcional (institucional, técnica e financeira) bem, como a elaboração de plano estratégico e operacional para a Autoridade Reguladora Nacional (ARN).

O presente plano de formação desenhado e destinado aos colaboradores da ARN-Agência Reguladora das Telecomunicações e TIC faz parte deste processo.

O Conselho de Administração da ARN-Agência Reguladora das Telecomunicações e TIC tem assumido como dimensão prioritária da sua política de gestão dos recursos humanos a valorização profissional dos seus colaboradores.

Assim, a formação dos seus colaboradores, através da frequência de ações de formação externas, é uma dimensão crucial dessa política. Deste modo, a AH & PC Consultores GROUP no quadro das suas atribuições contratual com o *Programa WARDIP-C-002-2024* elaborou, de forma participada, auscultando trabalhadores e dirigentes da ARN por via de inquérito formal para poder desenhar e orientar um plano de formação direcionado para satisfazer as reais necessidades formativas dos colaboradores da ARN de carácter anual que visa consolidar o compromisso do serviço nesta matéria, assegurando a continuidade da valorização profissional dos colaboradores da reguladora.

Num tempo em que a capacidade de adaptação à mudança continua a ser, cada vez mais, uma componente essencial do sucesso, ter em consideração as necessidades dos trabalhadores na elaboração do Plano de Formação, alinhadas com o objetivo do próprio serviço, é mais do que desejável, revelando-se fundamental para alcançar níveis adequados de eficácia, qualidade e eficiência compatíveis com os desafios que diariamente se colocam na Administração da Organização.

Assim sendo, é necessário ter presente que a formação profissional deve ser encarada como parte de um processo de transformação, tendo sempre em vista a melhoria contínua do desempenho de todos os trabalhadores e dirigentes, o qual só é possível se contar com o empenho de todos, incluindo a gestão de topo, de modo que o compromisso seja assumido coletivamente e por cada um dos trabalhadores individualmente ou até por grupos de trabalhadores.

Em síntese, podemos afirmar que os principais objetivos da formação se centralizam em três pilares fundamentais:

- ✓ Aprendizagem: através do aumento das competências dos trabalhadores e otimização do seu desempenho;
- ✓ Contexto de trabalho: aplicação dos conhecimentos adquiridos às novas situações do dia-a-dia e partilha dos saberes adquiridos;
- ✓ Desenvolvimento organizacional: aumento do grau de satisfação, motivação e de eficiência no seio do serviço.

O objetivo deste plano visa dar resposta às necessidades de atualização profissional dos trabalhadores e às necessidades de formação decorrentes dos projetos que serão implementados na ARN no âmbito do programa *WARDIP-C-002-2024*, para a *Revisão funcional (institucional, técnica e financeira) bem, como o plano estratégico e operacional da Autoridade Reguladora Nacional (ARN).*

Visa, assim, dar resposta às necessidades de especialização e permanente atualização profissional dos recursos humanos da reguladora, na perspetiva de aumentar a eficácia, eficiência, qualidade e melhorar o desempenho dos trabalhadores da ARN.

Em termos genéricos, ao nível daquilo que são os objetivos gerais da Formação, apresenta-se de seguida uma breve sistematização dos principais itens, também do ponto vista da organização e do colaborador.

5-Desenvolvimento pessoal e áreas de focos

O desenvolvimento pessoal pode focar em áreas como as das TIC, regulação de mercados e Tecnologias, comunicação, inteligência emocional, gestão do tempo ou aquisição de novas habilidades que tem a ver com a cor business da organização.

ARN tem demonstrado na sua gestão operacional, preocupações com a formação e desenvolvimentos. Humanos constantes e contínua dos seus colaboradores, dentro e fora do país, tem um plano de formação e as formações são disseminadas no seio da organização. Porém, são precisas e necessárias realizações de mais ações formativas continuadas e direcionadas para as metas atuais e futura da organização de modo que os seus colaboradores na cadeia operacional de gestão ajudem a organização a enfrentar os novos desafios de mercados das Telecomunicações e TIC (serviços de bases tecnológicas de novas gerações)

5.1-Pontos fortes e fracos:

Pontos Fortes

- O CA da ARN tem apontado a formação e desenvolvimento humano como um processo de mais-valia para organização e para os seus colaboradores
- Existência de um Plano Anual de Formação, mas que precisa se adequar a novos tempos de hoje (de um mercado de base altamente tecnológica)

A ARN tem nestes termos feito um bom trabalho, o sistema está bem estruturado com identificação de todos os seus processos e procedimentos de gestão administrativa de recursos humanos, tem um Software Primavera integrado no seu circuito interno de gestão.

Pontos Fracos

→ Não existe uma correlação positiva entre os resultados da avaliação de desempenho e a identificação das necessidades de formação.

6-Análise dos Recursos Humanos da ARN

O quadro de pessoal do ARN é composto por 70 colaboradores, sendo que 70% são do sexo masculino e 30% do sexo feminino. A maioria dos técnicos é de nível superior (80%).



Tabela 1: Análise dos recursos humanos da ARN

7-GESTÃO ADMINISTRATIVA DOS RECURSOS HUMANOS

A valorização do fator humano no campo do trabalho vem passando por grandes mudanças ao longo das últimas décadas e, apesar de não ocorrer uniformemente em todos os contextos, vem trazendo o ser humano e as suas necessidades para o centro das preocupações nas organizações. Embora essas mudanças possam parecer, por vezes, algo natural, deve-se salientar que elas decorrem de construções coletivas, marcadas por eventos cruciais que possibilitaram a evolução na perspetiva da importância do fator humano nas organizações.

Assim, a gestão administrativa de recursos humanos refere-se à componente clássica da gestão dos colaboradores e está focada em questões relacionadas com processamento salarial, controlo de assiduidade, gestão de baixas, entre outros.

De modo geral, as gestões administrativas de recursos humanos são consideradas três componentes essenciais:

Os processos administrativos devem estar claramente definidos e implementados, mormente no que diz respeito a cadastro, marcação de férias e faltas e processamento de salários etc.

Os sistemas utilizados de suporte devem permitir carregamentos de toda a informação da base de dados centralizada de modo sistemático, automatizando o processamento de toda a informação nela depositada.

A ARN tem nestes termos feito um bom trabalho, o sistema está bem estruturado com identificação de todos os seus processos e procedimentos de gestão administrativa de recursos humanos, tem um Software Primavera integrado no seu circuito interno de gestão.

8-objetivos gerais, do ponto de vista da organização e do trabalhador

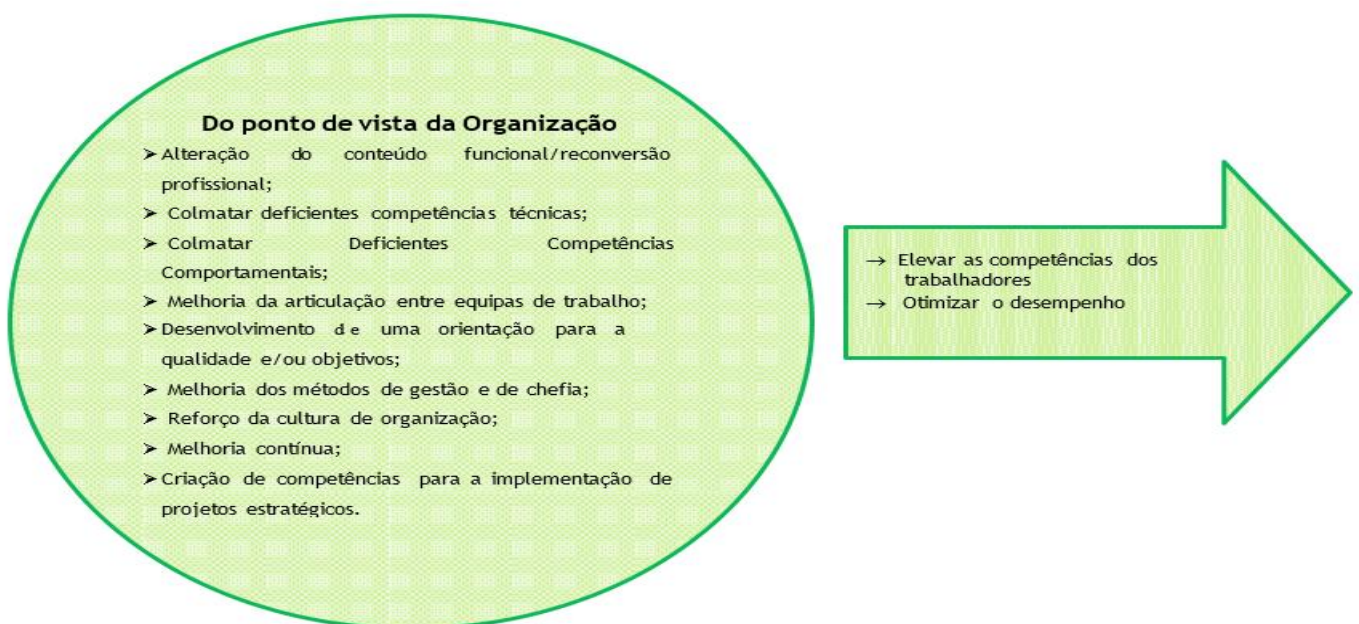


Figura 1: Objetivo gerais, do ponto de vista da organização e do trabalho

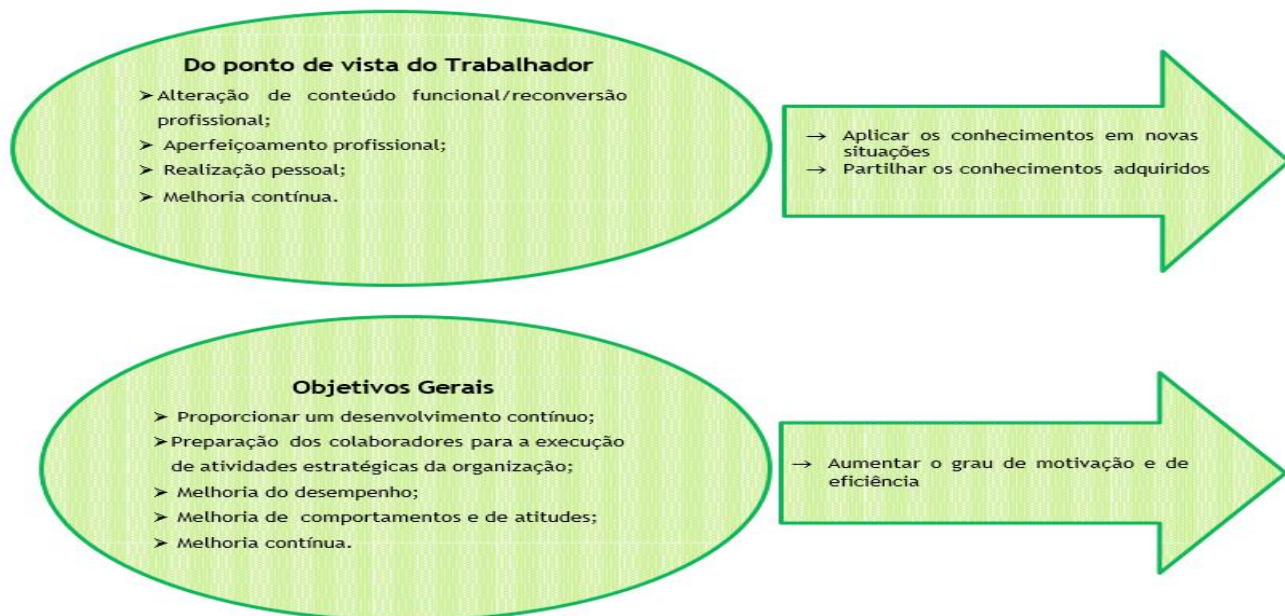


Figura 2: Do ponto de vista do trabalhador/ objetivos gerais

9-Conceção e metodologia do Plano de Formação (PF)

Este Plano operacionaliza a política de formação definida para a ARN-Guiné Bissau.

O Decreto-Lei nº 4/2012 de 18 de outubro é um instrumento legal fundamental para a gestão de recursos humanos na administração pública da Guiné-Bissau, especificamente no que diz respeito ao recrutamento e seleção de pessoal.

9.1-Contexto e objetivos:

- O decreto visa garantir a qualidade e a eficiência dos serviços públicos, estabelecendo critérios claros e objetivos para a admissão de servidores.
- Prevê a realização de concursos públicos para ingresso na administração, com provas de conhecimentos e avaliação de competências.
- Busca promover a transparência e a igualdade de oportunidades no acesso aos cargos públicos.
- Conteúdo principal:

- O decreto define os diferentes tipos de concursos (externos e internos) e os requisitos para cada um.
- Estabelece os critérios de avaliação dos candidatos, incluindo provas escritas, entrevistas e análise curricular.
- Regulamenta o processo de seleção, desde a abertura do concurso até a homologação dos resultados.
- Importância:
- O Decreto-Lei nº 4/2012 é uma peça-chave na reforma da administração pública da Guiné-Bissau, visando a profissionalização e a melhoria da gestão dos recursos humanos.
- A sua correta aplicação é fundamental para garantir a qualidade dos serviços prestados à população e para promover a confiança na administração pública.

Assim, o Decreto-Lei n.º 4/2012, de 18 de outubro, veio reforçar a importância da formação profissional na Administração Pública, designadamente, ao nível da Administração Central do Estado, contribuindo para a crescente consciencialização de que as pessoas são um elemento estratégico das organizações dando exemplo aos setores privados da economia nacional.

A metodologia adotada para a elaboração deste Plano tem implícita a filosofia orientadora do citado diploma, nomeadamente, no que se refere a:

- ✓ Garantir o acesso efetivo à formação profissional a todos os trabalhadores;
- ✓ Adequar a oferta formativa às necessidades dos trabalhadores e das Direções de Serviços da ARN;
- ✓ Avaliar o impacto da formação na qualidade dos serviços prestados e na produtividade dos trabalhadores na organização ARN.

Se, por um lado, as ações de formação selecionadas para o Plano em pauta se baseiam numa pesquisa de soluções convencionais, pretende-se, por outro lado, alcançar, igualmente, tanto quanto possível, uma solução estratégica, levando em conta as necessidades dos trabalhadores, tendo um carácter regular e facilitando os processos de acompanhamento e avaliação dos resultados esperados.

10-Diagnóstico das necessidades formativas

A AH & PC CONSULTORES GROUP fez um profundo diagnóstico das necessidades formativas, junto da organização ARN, mais especificamente dirigido aos seus colaboradores e dirigentes, enviado via

correio eletrónico para a ARN entre os dias 22 de maio a 27 de junho de 2025, o qual teve por principal objetivo identificar as necessidades formativas dos trabalhadores (e dirigentes) da ARN.

10.1-ANEXO-A

Clodé

Sanhá <clode.sanha@arn.gw

>

Para Policarpo Carvalho
<plcrpcarvalho@gmail.com>

cc: Aruna Handem
<ahandem@gmail.com>,
Teofilo Lopes
<teofilolopesf@gmail.com>

Data: 27/06/2025, 11:16

Assunto: Envio de formulário de
inquérito sobre formação

Enviado por: arn.gw

Assinada por: arn.gw

Ainda, em 04- 11- 2024, enviamos o nosso primeiro inquérito a ARN no quadro da revisão funcional atual da agência (diagnostico da situação atual) e agora voltamos a fazê-lo para um diagnóstico voltado para a elaboração do plano de formação, com um segundo inquérito específico.

e: **Policarpo**
Carvalho <plcrpcarvalho@gmail.com>

para: Atchutchi Abinande Barreto Ferreira
<ferreira.atchutchi@arn.gw>

cc: Aruna Handem
<ahandem@gmail.com>,
Teofilo Lopes
<teofilolopesf@gmail.com>

data: 04/11/2024, 09:58

assunto: Inquérito a ARN no contexto do
estudo para a Revisão funcional
(institucional, técnica e financeira)
bem, como a elaboração de um plano
estratégico e operacional da

Autoridade Reguladora Nacional
(ARN).

AH & PC Consultores GROUP Lda

Policarpo De Carvalho

Tel.0238 951 84 88

O diagnóstico das necessidades formativas é o processo metodológico de recolha e análise de informações com vista a determinar o hiato entre o que é esperado de um trabalhador na organização e nos mecanismos de execução da sua atividade profissional e aquilo que este pode oferecer face aos seus conhecimentos, competências e respetivo desempenho.

O diagnóstico das necessidades de formação, consiste em estabelecer uma relação entre as exigências do desempenho das funções desenvolvidas, e a forma como são desempenhadas, e/ou a verificação do desempenho/competências atuais e as desejadas, de forma a determinar as disfunções que possam ter uma solução de índole formativa.

Face à importância deste diagnóstico, foi de crucial importância envolver a Direção/o Conselho de Administração da ARN na divulgação do questionário no seio dos seus colaboradores e ainda a sua gestão, recolha e os envios à nossa empresa de modo que houvesse uma maior adesão por parte de todos os trabalhadores da ARN e que estes se sentissem mais motivados para responder, pois este é, sem dúvida, um instrumento fundamental de apuramento e identificação das necessidades de formativa.

Para a elaboração e desenvolvimento do presente Plano de Formação uma das primeiras etapas consistiu em solicitar aos trabalhadores, via correio eletrónico (cfr. anexo A), através de formulário próprio em formato digital (cfr. anexo B), que identificassem as ações de formação consideradas as mais prioritárias, para o desempenho das funções que lhes estão adstritas na organização.

Assim, foi enviado o questionário em formato digital e manual (cfr. anexo B) aos colaboradores da ARN, solicitando que preencham os formulários respondendo com honestidade as perguntas formuladas, cujo objetivo é avaliar as necessidades formativas da ARN no quadro da revisão funcional em curso.

11-Inquérito para Diagnóstico de Necessidades de Formação – Plano de Capacitação da Agência Reguladora ARN da Guiné-Bissau

11.1-(ANEXO-B)

Setor: Telecomunicações e TIC

Prezado(a) colaborador(a),

Este questionário tem como objetivo identificar as principais necessidades de capacitação e desenvolvimento de competências no setor de Telecomunicações e TIC, visando a elaboração de um plano de formação alinhado às demandas atuais e futuras da nossa agência. Sua participação é fundamental para que possamos oferecer treinamentos relevantes, eficazes e que promovam o fortalecimento da regulação e inovação no setor.

1. Agradecemos sua colaboração e sinceridade nas respostas.

1. Dados Pessoais e Profissionais

- 1.1 Nome completo: _____ **CLODE SANHÁ** _____
- 1.2 Cargo/Função: _____ **DIRETOR** _____
- 1.3 Departamento/Setor: **DIREÇÃO DE RADIOCOMUNICAÇÕES E ENGENHARIA**
- 1.4 Tempo de experiência na área de Telecomunicações e TIC: **23** anos
- 1.5 Nível de escolaridade: **MESTRE EM CINÊNCIAS DE ENGENHARIA**

2. Avaliação de Competências Atuais

- 2.1 Quais conhecimentos e habilidades você possui atualmente nas seguintes áreas?**
Marque a opção que melhor descreve seu nível de domínio)

Área	Nenhum	Básico	Intermediário	Avançado	Especialis ta
Regulamentação de Telecomunicações	☐	☐	☐	☒	☐
Tecnologias de TIC (incluindo 5G, IoT, Cloud)	☐	☐	☒	☐	☐
Gestão de Redes e Infraestrutura	☐	☐	☐	☒	☐
Segurança da Informação e Cibe segurança	☐	☒	☐	☐	☐
Análise de Dados, Big Data e Inteligência Artificial	☐	☒	☐	☐	☐

Atendimento ao Usuário e Direitos do Consumidor ☐ ☐ ☐ ☒ ☐

Gestão de Projetos e Inovação Tecnológica ☐ ☐ ☐ ☒ ☐

Outras áreas (especificar): _____

Tabela 2: Nível de domínio

2.2 Quais dessas áreas você considera prioritárias para seu desenvolvimento? (Selecione até 3 opções)

☒ Regulamentação e Políticas Públicas

☒ Tecnologias Emergentes (5G, IoT, Cloud Computing)

☒ Gestão de Redes e Infraestrutura

☐ Segurança Cibernética e Proteção de Dados

☐ Atendimento ao Cliente e Direitos do Consumidor

☒ Análise de Dados e Inteligência Artificial

☐ Gestão de Projetos e Inovação

☐ Análise estatísticos de dados

☐ Contabilidade Analítica

[Administração e finanças

☐ Outras (especificar): _____

3-Necessidades de Formação

a) Quais os temas que você gostaria que fossem abordados em treinamentos futuros? (Marque todas as opções relevantes)

- Legislação e Regulamentação de Telecomunicações
- Políticas Públicas e Estratégias de Desenvolvimento do Setor ☒
- Tecnologias de Redes (5G, Fiber, Satélites) ☒
- Regulamentação e Políticas públicas
- Tecnologias Emergentes (5G, IoT, Cloud Computing) ☒
 - Gestão de Redes e Infraestrutura ☒
 - Segurança Cibernética
 - Atendimento ao Usuário e Direitos do Consumidor
 - Análise de Dados e Inteligência Artificial ☒
 - Introdução as Telecomunicações e Propagação de Ondas
 - Princípios de Radiocomunicações
 - Medidas práticas de monitorização do espectro
 - Planeamento e Otimização de Redes Rádio em Redes 3G/4G e 5G ☒
 - Planeamento de ligação de micro-ondas ☒
 - Analisador de espectro
 - Fundamentos de Telecomunicações e Tecnologias móveis 2G a 5G ☒
 - Medições de ocupação do canal de frequência
 - Propagação de ondas de rádio ☒
 - Medidas de transmissão FM

- ☐ A Internet das Coisas (IoT/M2M) [X]
- ☐ Medições de intensidade de campo
- ☐ Gestão do Plano de Numeração das Telecomunicações [X]
- ☐ Homologação e Certificação de Equipamentos Radioelétricos [X]
- ☐ Monitorização da qualidade (QoS/QoE) pelo regulador [X]
- ☐ Fundamentos de Garantia de Receita (GR) e Gestão de Fraude (GF)
- ☐ Gestão da Fraude [X]
- ☐ Serviços de Fiscalização e Controlo dos Recursos Raros [X]
- ☐ Serviços de Fiscalização de Redes [X]
- ☐ Serviços de Fiscalização de Serviços [X]
- ☐ Outros (especificar): _____
- ☐ _____

b) Qual o formato de treinamento preferido?

- ☐ Presencial [X]
- ☐ Online ao vivo
- ☐ Cursos gravados
- ☐ Workshops práticos
- ☐ Outros: _____

4.	Frequência	e	Duração
a) Com que frequência você acredita que os treinamentos devem ocorrer?			

- ☐ Mensalmente
- ☐ Trimestralmente [X]
- ☐ Semestralmente
- ☐ Anualmente

b) Qual a duração ideal de cada sessão de treinamento?

- ☐ 1 a 2 horas
- ☐ Meio-dia
- ☐ Dia inteiro
- ☐ Múltiplos dias [X]

5. Sugestões adicionais

Por favor, compartilhe quaisquer outras sugestões ou comentários que possam ajudar na elaboração do plano de formação:

Muito obrigado pela sua colaboração! Sua opinião é essencial para o sucesso do nosso programa de capacitação. Por conseguinte, com os resultados obtidos, foi efetuada uma breve análise dos dados recolhidos nas propostas dos trabalhadores, que serviu de base para a elaboração do Plano de Formação e ponto de partida para as restantes fases do diagnóstico.

12-Análise dos resultados

O questionário de levantamento das necessidades formativas para a ARN encontra-se estruturado da seguinte forma; Nível de habilitações académicas; e identificação das necessidades formativas.

- ✓ Dados de caracterização dos colaboradores;
- ✓ Números de Técnicos superiores

Técnicos Médios

- ✓ Técnicos Administrativos
- ✓ Pessoal auxiliar

Verificou-se que 62,86% dos trabalhadores (incluindo, naturalmente, os dirigentes entenderam, por bem, darem o seu contributo através de resposta ao questionário manual e 17,14% responderam aos questionários digitalmente apresentados lançado para tal efeito.

Dados de caracterização

Registou-se a participação, traduzida no envio de resposta, de 42 trabalhadores que responderam aos questionários manuais, dos quais dirigentes superiores e intermédios.

13-Repartição por género dos trabalhadores que responderam.

Do total das respostas obtidas, realce para o facto de que cerca de 83,33% dos trabalhadores que responderam pertencerem ao sexo masculino e 16,67% são do sexo feminino.

Tratando-se de um questionário sobre necessidades formativas, cuja importância para o planeamento da formação, e não só, se revestirá de relevante interesse, é de assinalar a categoria na qual se integram os trabalhadores que responderam.

Constata-se, assim, que a maioria se integra na categoria de técnico superior 75%, sendo que 58,33% do total dos que responderam exercem cargos dirigentes (direção superior e direção intermédia) e 16,67% cargos médios e auxiliares (cfr). Quadro seguinte

14-Cargo/Função na organização

1. 1-Diretor
2. 2-Técnico superior
3. 3-Chefe de Departamento de Gestão de Espectro Radioelétrico
4. 4-Chefe departamento mercado custos e tarifas
5. 5-DIRETOR
6. 6-Técnica de DRE
7. 7-Diretor
8. 8-Chefe de Departamento Redes e Serviços

9. 9Chefe Departamento
10. 10-Técnica no Departamento do Mercado e Acompanhamento dos Operadores
11. 11-Vistoria e monitorização de Espectro e de QoS
12. 12-Técnico Superior no Departamento de Fiscalização e Controlo Tráfego & Qualidade de Serviço.

15-Mapa das funções

Cargo/Função	Números	Valores %
Diretor	3	25
Chefe de departamentos	4	33,33
Técnicos superiores	2	16,67
Técnicos médios e Auxiliares	3	25
Total	12	100

Tabela 3: Cargo e Função

16-Diagnóstico das Necessidades de Formação

Departamentos/Setores: Necessidades formativas identificadas.

Primeiro, identificamos as áreas mais críticas e prioritárias para o desenvolvimento dos colaboradores, considerando a distribuição de unidades orgânicas e os resultados dos inquéritos nos apontaram para as seguintes áreas infra:

17-Unidades orgânicas que responderam

1. Departamento das Finanças
2. Departamento Redes e Serviços
3. Direção de Radiocomunicação e Engenharia
4. Direção do Mercado e Acompanhamento dos Operadores
5. Direção de Radiocomunicação e Engenharia
6. Departamento de redes e serviços
7. Departamento do Mercado e Acompanhamento dos Operadores
8. Telecomunicações
9. Departamento de Sistemas e Gestão de Informação

10. Departamento do Mercado e Acompanhamento dos Operadores

11. Departamento de Controlo e Tráfego e Qualidade de Serviço

12. Departamento de controlo de Tráfego e Qualidade de Serviço

17.1-Grafico- Unidades orgânicas e números de trabalhadores por unidades que responderam

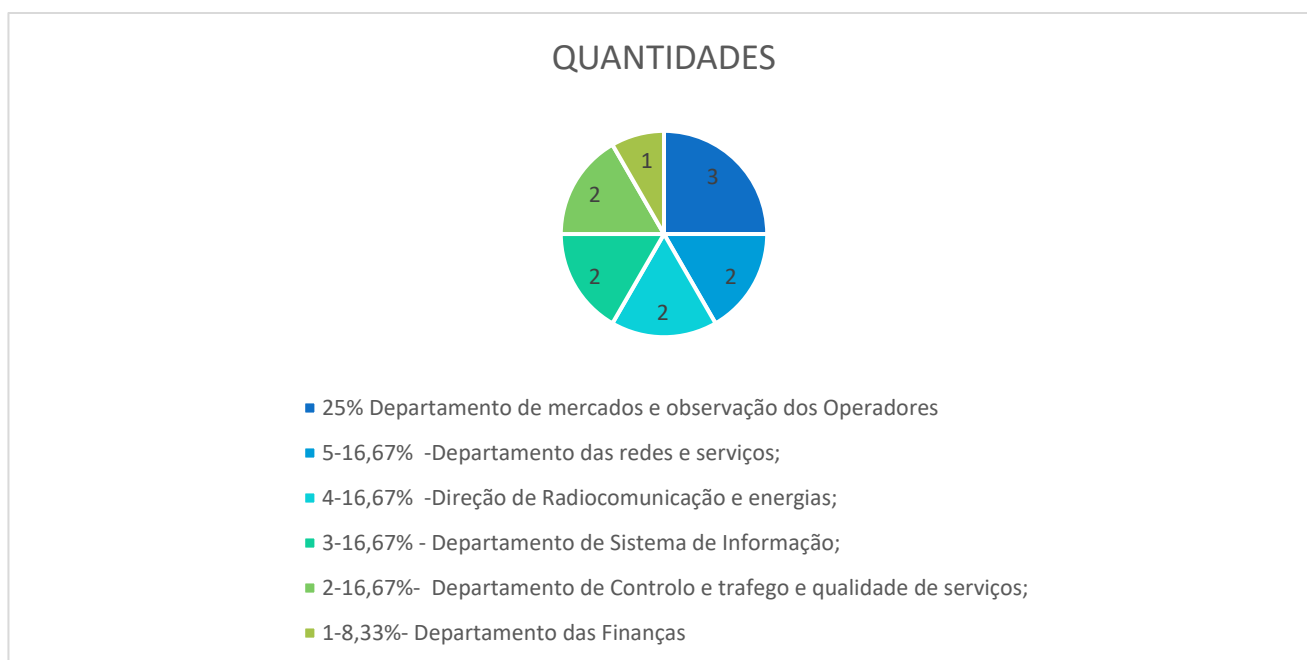


Figura 3: Unidades orgânicas e números de trabalhadores por unidades que responderam

No que se refere às respetivas unidades orgânicas os trabalhadores que responderam, digitalmente verifica-se pela ordem crescente as áreas com maiores procura formativas:

- a) a) Referência, ainda, para a natureza dos motivos invocados pelos trabalhadores para a frequência de formação profissional, destacando-se a aquisição de novos conhecimentos, a melhoria no desempenho profissional e o aperfeiçoamento das competências.
- b) b) Identificação das necessidades formativas.

O campo de identificação das necessidades formativas encontra-se dividido em quatro itens distintos:

- ✓ Indicação da área de formação pretendida;
- ✓ Designação da ação de formação;
- ✓ Duração das ações formativas;

- ✓ Período temporal das ações formativas e o formato de treinamento preferido

A identificação das áreas formativas teve por base a indispensável necessidade de se conhecer as ações prioritárias que cada inquirido indica. (cfr. Anexo B).

18-Resultados das análises dos resultados dos questionários

18.1- Tempo de experiência na área de Telecomunicações e TIC

17% dos colaboradores têm experiências na organização de mais de 5 anos; 17% estão a mais de 10 anos na organização; 33% têm mais de 10 anos de experiências e 33% deles, têm mais de 20 anos de experiências.

Concluimos que a organização tem quadros bastantes experimentados.



Figura 4: Tempo de experiência

18.2-Experiência em Regulamentação de Telecomunicações

18.2. Avaliação de Competências Atuais

50% São licenciados; 34% são mestrados; 8% são especialistas e 8% têm formações profissionais

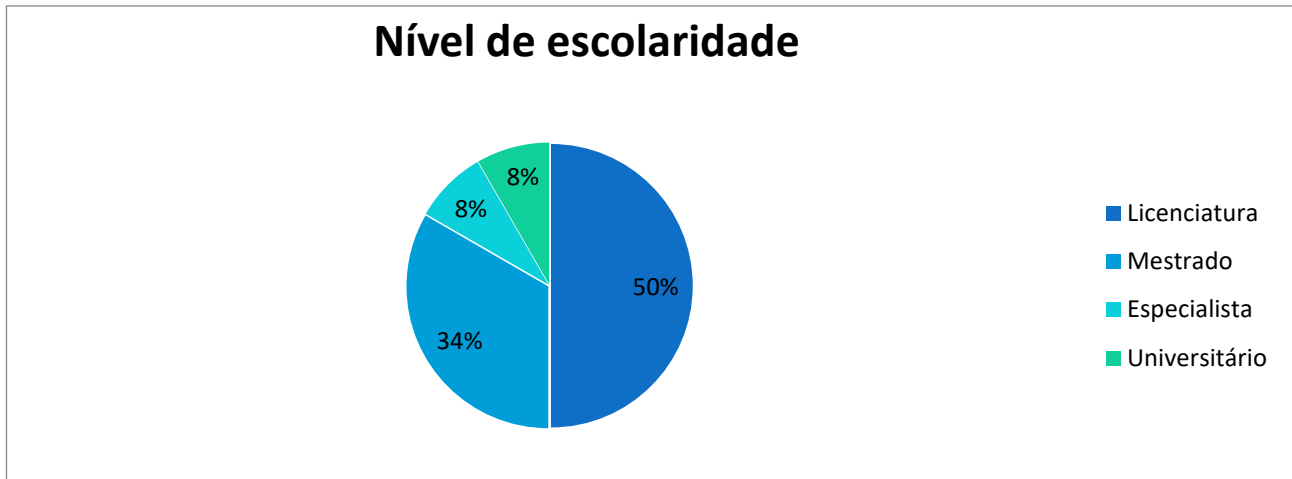


Figura 5: Nível escolaridade

3. Quais conhecimentos e habilidades possuem atualmente nas seguintes áreas?

3.1-Regulamentação de Telecomunicação

- a) 41,7% Dos colaboradores têm conhecimentos básicos na matéria
- b) 25% Dos colaboradores têm conhecimentos intermédios na matéria
- c) 25% Dos colaboradores têm conhecimentos avançados na matéria
- d) 8,3% Dos colaboradores têm conhecimentos de especialistas na matéria

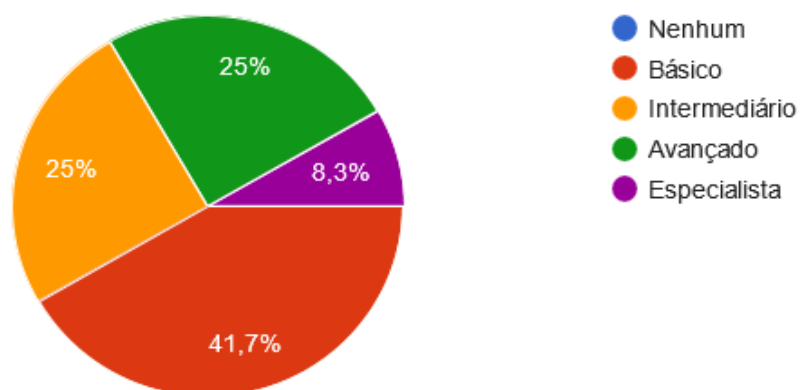


Figura 6: Regulamentação de Telecomunicação

18.3. Tecnologias de TIC (incluindo 5G, IoT, Cloud)

18% Demonstraram preferências para tecnologias emergentes (5G, IoT, Cloud Computing)

14% Preferiram a gestão de Redes e infraestruturas

14% Apontaram análise de dados e IA

5% Dos colaboradores prefrem administração financeira

E finalmente 2% optaram pelo atendimento aos clientes e direitos aos consumidores

9%

Preferiram a gestão de projetos e inovação

9% Optaram se pela contabilidade e analítica

9%

Escolheram a análise estatística

18.4-Distribuições das opções selecionadas

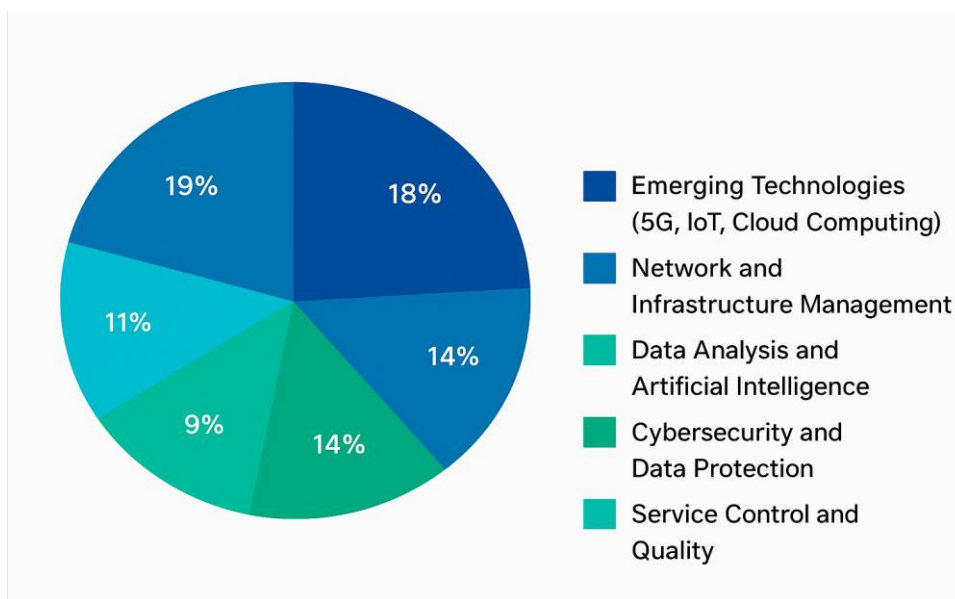


Figura 7: Tecnologias de TIC (incluindo 5G, IoT, Cloud)

18% Optaram se pelas Tecnologias emergentes (5G, IoT, Cloud Computing)

14% Optaram se pela Gestão de redes e infraestruturas

14% Optaram se pela análise de dados e IA

11% Se interessaram se pela segurança cibernética e proteção de dados

9% Optaram se pelas Regulamentações e políticas públicas

5% Dos colaboradores preferirem a administração e finanças e finalmente 2% optaram pelo atendimento aos clientes e direitos dos consumidores

18.5-Análise de Dados, Big Data e Inteligência Artificial

- e) 41,7% dos colaboradores têm conhecimentos básicos na matéria
- f) 16,7% dos colaboradores têm conhecimentos intermédios na matéria
- g) 25% dos colaboradores não têm conhecimento na matéria
- h) 16,67% dos colaboradores têm conhecimentos de avançados na matéria

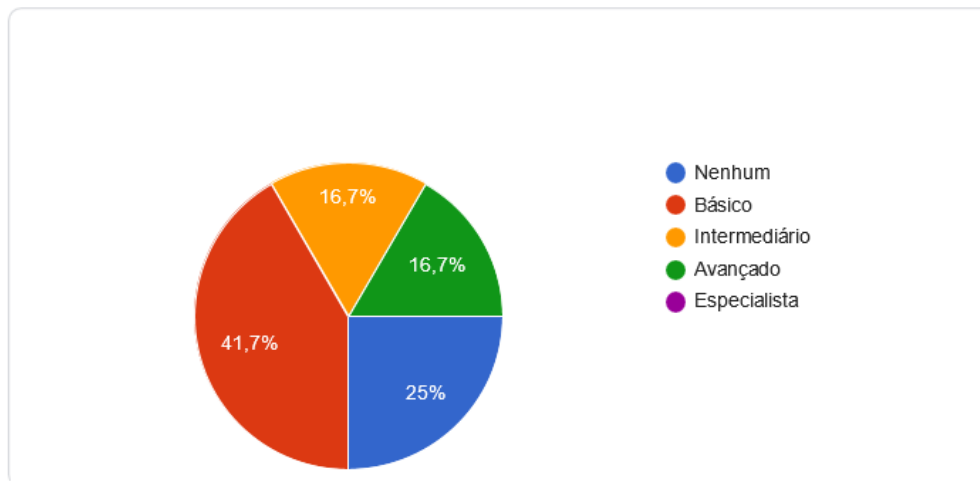


Figura 8: Análise de Dados, Big Data e Inteligência Artificial

Atendimento ao Usuário e Direitos do Consumidor

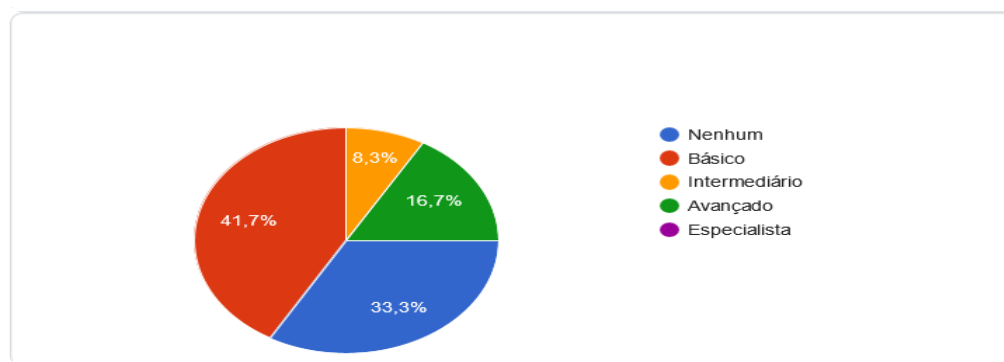


Figura 9: Atendimento ao Usuário e Direitos do Consumidor

- i) 41,7% dos colaboradores têm conhecimentos básicos na matéria
- j) 33,33% dos colaboradores não têm conhecimentos na matéria
- k) 16,7% dos colaboradores têm conhecimento avançado na matéria
- l) 8,3% dos colaboradores têm conhecimentos intermédio na matéria

Gestão de Projetos e Inovação Tecnológica

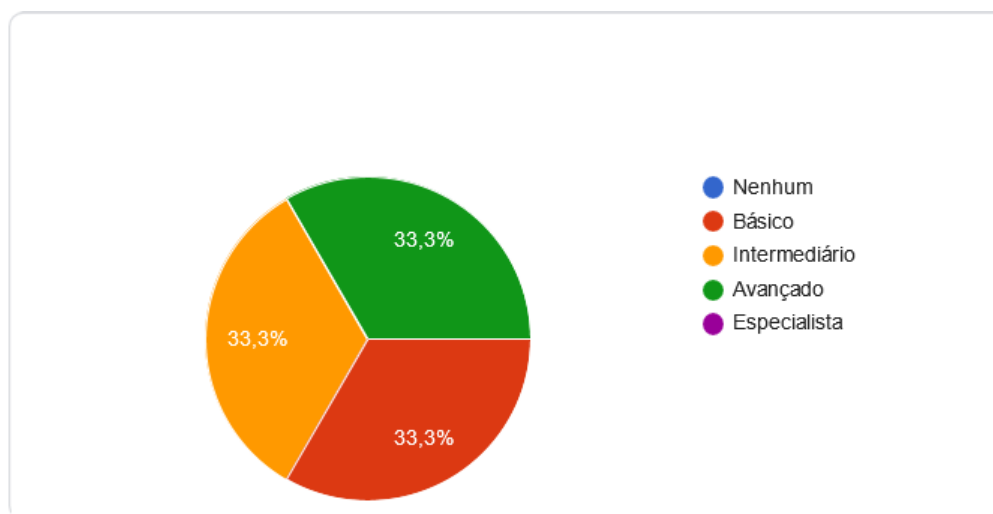


Figura 10: Gestão de Projetos e Inovação Tecnológica

- m) 33,3% dos colaboradores têm conhecimentos avançados na matéria
- n) 33,33% dos colaboradores têm conhecimentos básicos na matéria
- o) 33,33% dos colaboradores têm conhecimento avançado na matéria
- p) 33,3% dos colaboradores têm conhecimentos intermédio na matéria

Outras áreas (especificar): _____

Contabilidade analítica

Elaboração e Avaliação de projetos; Estatísticas das TIC'S

2.2 Quais dessas áreas você considera prioritárias para seu Desenvolvimento?

(Selecione até 3 opções)

Figura 11: Topics of Interest for Training

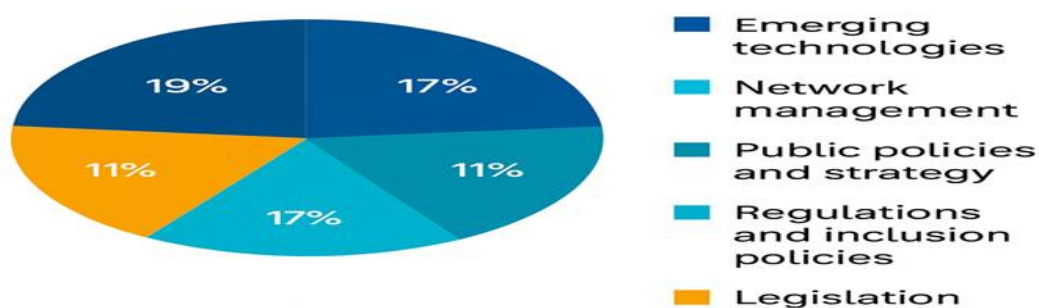


Figura 11: Temas desejados para formação

- q) 9% dos colaboradores escolheram a área de Legislação
- r) 11% dos colaboradores escolheram, políticas publicas e Estratégias
- s) 11% dos colaboradores escolheram Regulamentação e políticas de inclusão

- t) 17% dos colaboradores escolheram Tecnologias emergentes
- u) 13%escolheram Gestão de redes

3-Necessidades de Formação

Quais os temas que você gostaria que fossem abordados em treinamentos futuros? (Marque todas as opções relevantes)

Temas desejados para formação (Gráfico de Pizza)

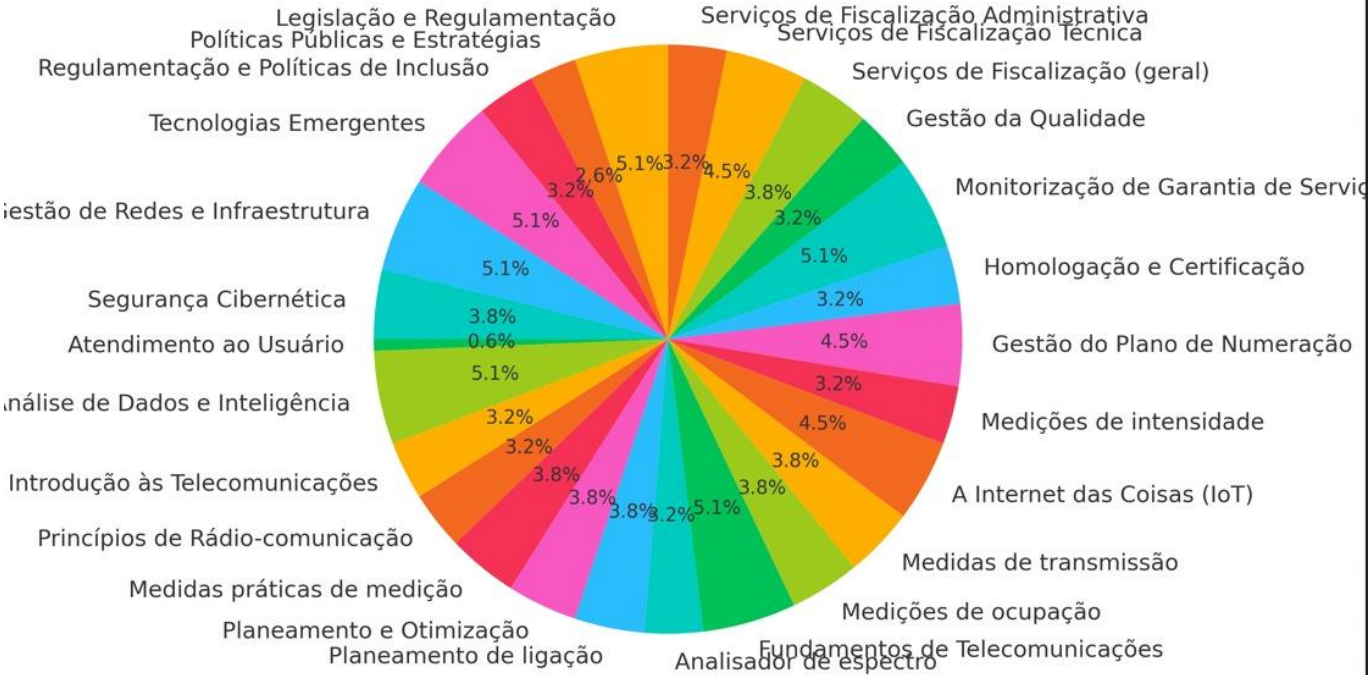


Figura 12: Necessidade formação-Temas

As distribuições demonstram as áreas de maiores preferências quanto os temas no geral, porém, elas foram centralizadas na figura 11 atendidas as mais desejadas. Figura 13: Temas desejados para formação

Qual o formato de treinamento preferido?

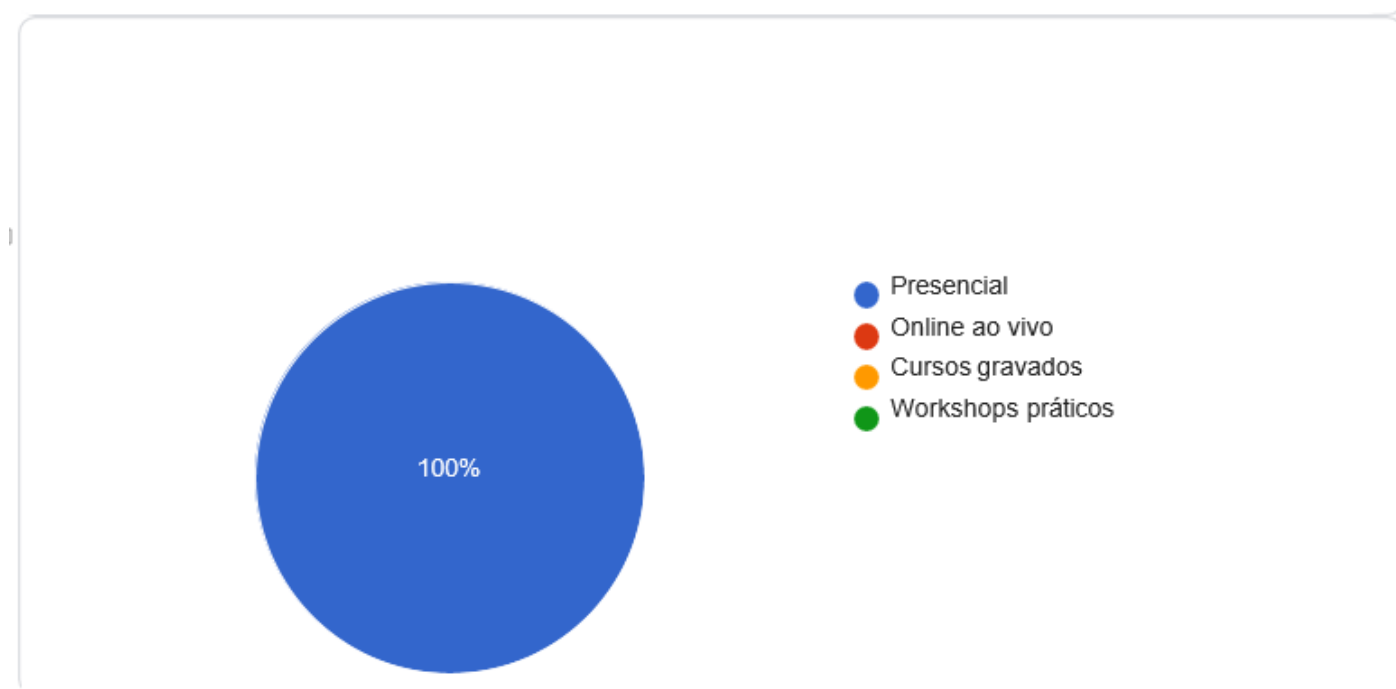


Figura 14: Qual o formato de treinamento preferido?

3.1- Os colaboradores preferem a formação presencial.

4. Frequência e Duração:

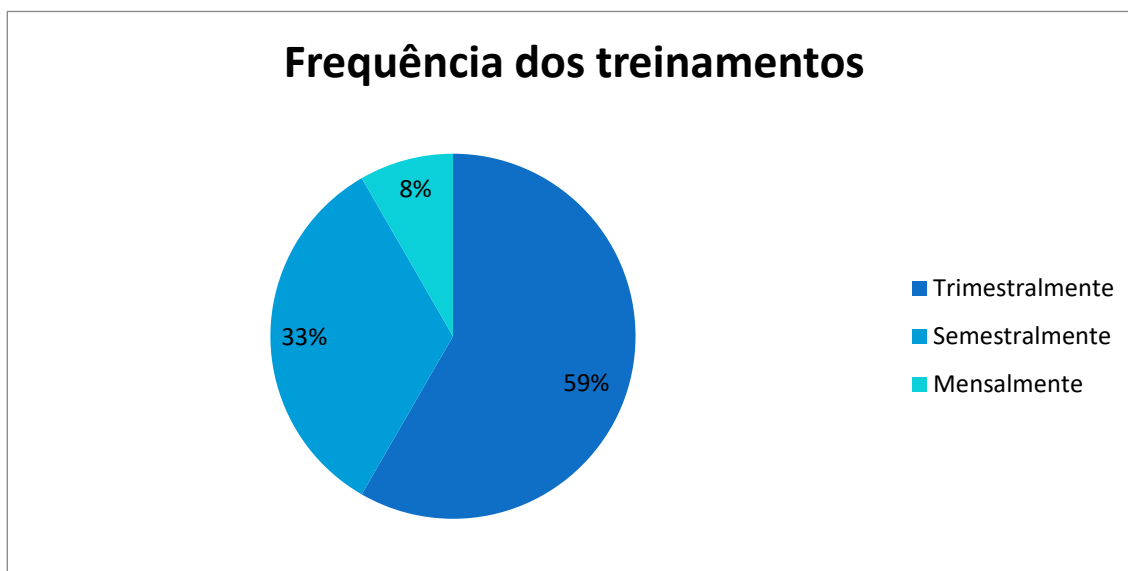


Figura 15: Frequência e Duração:

Com que frequência você acredita que os treinamentos devem ocorrer?

Os colaboradores indicaram a periodicidade formativa semestralmente cerca de 60% dos inqueridos.

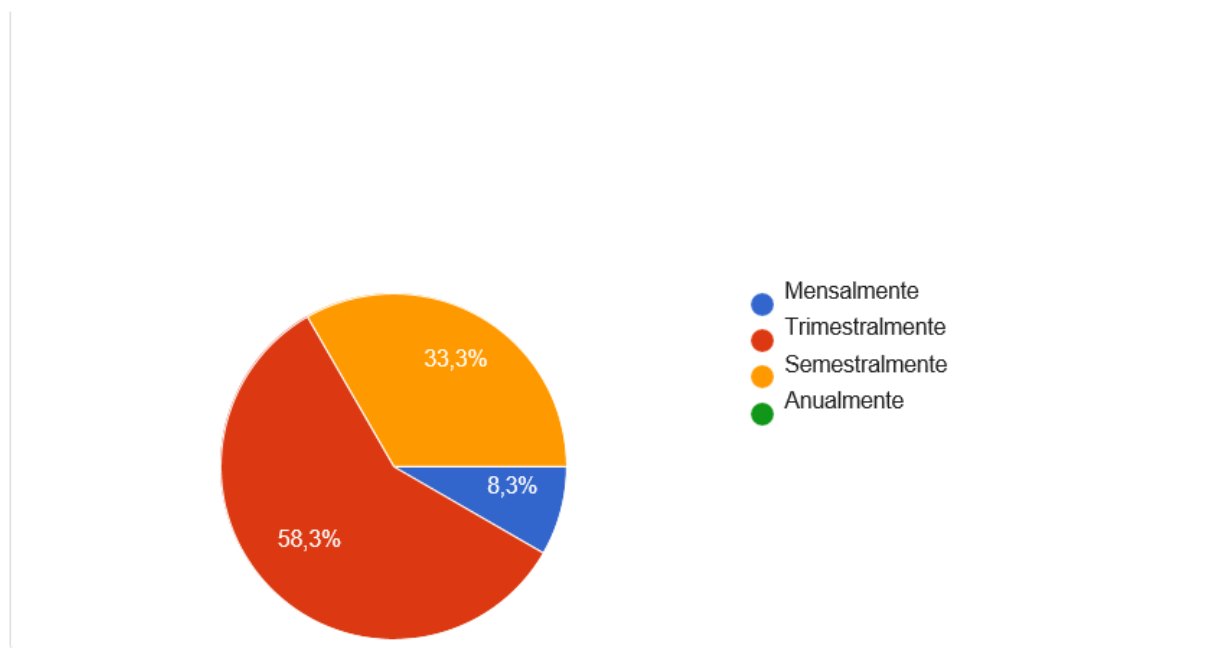


Figura 16: Com que frequência você acredita que os treinamentos devem ocorrer?

Qual a duração ideal de cada sessão de treinamento?

Os colaboradores cerca de 60% preferem que cada sessão dure múltiplos

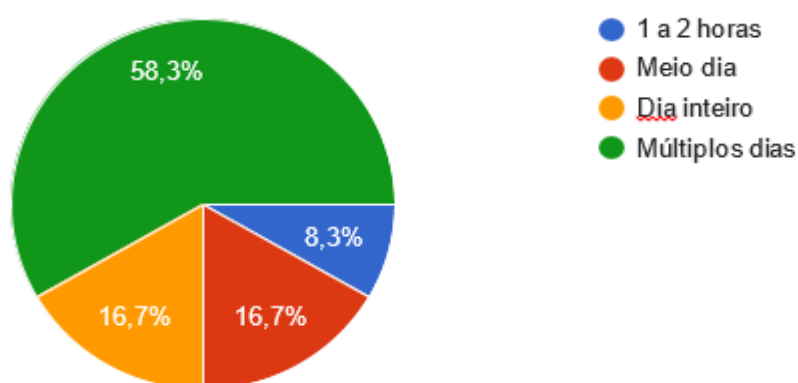


Figura 17: Qual a duração ideal de cada sessão de treinamento?

Por favor, compartilhe quaisquer outras sugestões ou comentários que possam ajudar na elaboração do plano de formação:

De acordo com preenchimento deste inquérito plano de formação gostaria que a seleção para formação seja feita pelo WARDIP para melhor franqueza.

Sendo engenheiro em telecomunicações e funcionário da ARN-TIC (Direção de Radiocomunicações e Engenharia) seria melhor um plano onde podem encostar os temas de planeamentos dos canais das redes (Fixas, Móveis, radiodifusão TV e FM), medições de QoS, Sinais de radiocomunicações (ocupação de canais, largura dos feixes, frequência, capacidade de transmissão, IMR2, ACPR, NPR, CCPR, etc....).

Obs: Comunicação de um colaborador.

Muito obrigado pela sua colaboração! Sua opinião é essencial para o sucesso do nosso programa de capacitação.

1.1. WARDIP-C-002-24

19-Condição para a frequência de formação

Com o objetivo de ajustar a oferta formativa às necessidades e disponibilidade dos trabalhadores/formandos, procurou-se conhecer qual a tipologia e o objetivo da formação que mais se adequa às necessidades do trabalhador.

Nesse sentido, verifica-se que os trabalhadores indicam tipologias de ações formativas que vão ao encontro, não só das competências e atribuições das tarefas que executam, mas também em estreita ligação com a respetiva formação académica de base detida.

20-Alinhamento e seleção das ações de formação

Partindo da análise dos objetivos estratégicos e operacionais da ARN, procedeu-se à identificação das áreas tidas como essenciais para o devido cumprimento da missão e das atribuições da organização.

O resultado deste trabalho traduziu-se na identificação das necessidades formativas a que importará dar resposta, visando, sempre, promover a adequabilidade entre a necessidade sentida pelo trabalhador e o seu alinhamento relativamente à estratégia da organização.

Assim, pela análise das respostas obtidas, consideram-se como áreas de formação (especializada) essenciais à prossecução da missão e da estratégia da ARN, as seguintes:

- *-Finanças e Administração
- *-Redes e Serviços
- *-Radiocomunicações e Engenharia
- *-Mercados e acompanhamento
- *-Sistema e gestão de informação
- *-Controlo e Tráfico
- *-Finanças avançados, auditoria e gestão orçamental
- *-Segurança em redes
- *-Engenharia de comunicações
- *-Estratégias de Mercados
- *-Novas tecnologias em sistemas
- *-Gestão de projeto

Por outro lado, cada dirigente poderá, igualmente, identificar outras necessidades formativas pontuais para os trabalhadores, de acordo com as competências detidas e as atividades/funções/projetos a desenvolver.

Compete à Administração ajustar o conjunto de propostas apresentadas, considerando, não só o alinhamento estratégico da ARN, mas também as verbas disponíveis para efeitos de formação.

21-Critérios de seleção de ações não previstas no Plano de Formação

“Promover o incremento das qualificações dos trabalhadores”, da ARN.

Considerando que o atual plano tem como horizonte temporal o ano de 2026/2027, há que ter em conta a impossibilidade de conseguir equacionar, nesta fase, todas as variáveis, nomeadamente, eventuais novas ofertas formativas e/ou possíveis novas admissões de trabalhadores, pelo que há natural recetividade e abertura para considerar a possibilidade de frequência de ações de formação, seminários, colóquios, *workshops*, palestras, não programados, para já, mas cuja relevância para a organização, assim o justifiquem.

22-Acompanhamento e monitorização das ações de formação

Ao nível do acompanhamento e monitorização da formação, afigura-se importante implementar procedimentos de monitorização da formação, do ponto de vista técnico, após a frequência das ações de formação por parte dos trabalhadores (podendo prever-se, por hipótese, a entrega de um relatório de frequência de formação a ser entregue pelo respetivo formando ao dirigente da unidade orgânica em que está integrado) sendo que no final do ano, realizar-se-á uma avaliação de carácter mais global.

No final de 2026, será efetuado o balanço geral, confrontando os dados constantes do presente plano com o número de inscrições e as ações concluídas, reformulando, caso seja necessário, a previsão relativa a todos os cursos cancelados e redefinindo as ações passíveis de virem ainda a ser realizadas até ao final de execução do plano.

23-Avaliação da formação

A avaliação da formação é um processo muito mais abrangente do que a mera avaliação de satisfação dos formandos e dos conhecimentos adquiridos, constituindo-se como um instrumento essencial, sem o qual não é possível, regular o próprio processo de planificação, medir os resultados alcançados e/ou desenvolver e melhorar continuamente o processo de planeamento da própria formação.

Neste contexto a avaliação permite:

- ✓ Determinar a eficiência e a eficácia das componentes da intervenção formativa;
- ✓ Aferir impactos ao nível de desempenhos individuais e organizacionais;
- ✓ Determinar a continuidade, a redução, o desenvolvimento ou a eliminação de determinadas práticas de formação.

24-Formas de avaliar o impacto e a eficácia da formação

Como forma de estimar de que modo a formação afeta o desempenho ou mesmo a atitude face à organização e/ou funções por parte dos formandos, assim como o reflexo que os eventuais impactos têm nas equipas em que se encontram integrados, estão planeadas as seguintes ações:

- ✓ Inquérito aos formandos, aferindo o nível de satisfação face às expetativas iniciais;
- ✓ Inquérito de satisfação das expetativas/impacto da formação após (um semestre, por hipótese) a realização da ação de formação, ao respetivo superior hierárquico do trabalha

25-Melhoria contínua e necessidades específicas

A procura da melhoria contínua tem vindo a ser uma preocupação cada vez mais vincada nas organizações, sem a qual dificilmente se alcançam níveis desejáveis de qualidade. Quando está em causa a formação, essa abordagem é fundamental e intrínseca à sua própria natureza.

Numa perspetiva de melhoria aplicada à otimização dos recursos e dos custos associados, será desejável que o presente Plano (e os subsequentes) possa vir já a contemplar ações internas, organizadas exclusivamente pela e para a ARN, de partilha de conhecimentos por parte de trabalhadores de uma mesma unidade orgânica que tenham frequentado cursos no decorrer do presente Plano e se sintam suficientemente à vontade para promover uma aprendizagem em cascata.

26-QUADRO DE TRABALHADORES ATUAIS DA ARN-

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	3
DIREÇÕES E UNIDADES FINALÍSTICAS ATUAL DA ARN	Nº DE FUNCIONARIOS
Direção de Mercado e Acompanhamento de Operadores	5
Direção de Relações exterior e Cooperação (DREC)	8
Direção de Radiocomunicação e Engenharia (DRE)	10
Direção dos Recursos Humanos (DRH)	15
Direção Financeira (DF)	9
Direção de Comunicação e Sistema de Informação (DCSI)	7
Núcleo de Informação e Comunicação (NIC)	4
Direção de Regulamentação dos assuntos Jurídicos e Defesa dos Consumidores (DRAJDC)	5
Conselheiros C.A.	4
Total	70

Para além disso, algumas especificidades ao nível das atribuições e competências cometidas à ARN, deixam bem evidente a necessidade de reforçar e consolidar conhecimentos, qualificar e envolver os recursos humanos de uma forma cada vez mais integrada, visando a valorização e formação de todos e do todo.

27-Definição de níveis de prioridade (por parte dos trabalhadores)

Nesse sentido foi-lhes solicitado que priorizassem as ações identificadas no inquérito com várias perguntas pedindo que optasse pelas formações cuja ação tida como mais prioritária e à menos prioritária).

Deste procedimento resultaram os quadros seguintes, ou seja, “*Necessidades de Formação e respetivo nível de Prioridade*” e “*Custos estimados por níveis de prioridade*”, o que se constituirá como um suporte à fundamentação da decisão no que se refere à autorização (ou não) superior para a frequência de ações de formação por parte dos trabalhadores visados.

28-Plano de Formação da ARN - Telecomunicações e TIC

28.1-Objetivo Geral

Capacitar os 70 (setenta colaboradores) da ARN nas áreas de Telecomunicações e TIC, visando melhorar a eficiência organizacional e a qualidade dos serviços prestados por esses colaboradores. O banco Mundial deixou claro na nossa última reunião de que a formação é um dos focos relevantes desta revisão, pelo que a nossa consultoria levou muito a sério essa recomendação do banco Mundial.

28.2--Objetivo específicos

Capacitar os colaboradores da ARN para aprimorar as suas competências técnicas, jurídicas, de comunicação e de gestão, visando melhorar a eficiência, a qualidade do serviço e o alinhamento com as estratégias institucionais no quadro da *Estudo para a Revisão funcional (institucional, técnica e financeira) bem, como o plano estratégico e operacional da Autoridade Reguladora Nacional (ARN-Guiné-Bissau)*.

29. Diagnóstico das Necessidades de Formação

1-Regulamentação jurídica dos Setores das Telecomunicações e TIC
2-Comunicação e Segurança da Informação
3-Sistemas, Gestão da Informação e Seguranças de dados
4-Gestão de Recursos Humanos e Formação
5-Radiocomunicação e Engenharia
6-Gestão Financeira e Gestão Organizacional Administrativa
7-Mercado e Acompanhamento
8-Direito da Regulação e das Economias Reguladas
9-Controle e Tráfego
10-Ciber-Securanga e Proteção das Infraestruturas Críticas
11-Relações Exteriores e Cooperação
12-Avaliação Final e Feedback

30--Lista de Nomes do pessoal da ARN, Funções e área de formação

1 Lista Nominal do Pessoal de ARN

2	Nome	Função	Nível de Escolaridade	Área de Formação
3	1 Abdel Deepak Jaquité	Diretor de Relações Exteriores e Cooperação	Mestrado	Marketing e Comunicação
4	2 Abdulaziz Omar Ramos Mané	Afecto a Direcção de Relações Exteriores e Cooperação	Licenciatura	Economia e Gestão
5	3 Adérito Augusto C. Fernandes Gama	Chefe de Departamento de Suporte ao Utilizador	Curso Técnico	Técnico Electrónica
6	4 Albam Latna Taf	Auxiliar de Secretária de Conselho de Administração	Curso Médio	Administração
7	5 Alimato Turé	Afecto a D. Mercados e Acompanhamento de Operadores	Mestrado	Gestão
8	6 Almir Domingos Vieira Semedo	Afecto a Direcção das Finanças	11ª Classe	Finanças
9	7 Anabela Alô Fernandes	FAU	Licenciatura	Administração
10	8 António Djaló Sani	Afecto a Direcção de Radiocomunicação e Engenharia	Licenciatura	Informática
11	9 Atchutchi Abinande Barreto Ferreira	Chefe de Departamento de Sistema e Gestão da Informação	Licenciatura	Tecnologias de Informação e Comunicação
12	10 Augusto Mário da Silva	Afecto D. Regulamentação A.Jurídicos D. Consumidores	Pós-Graduação	Direitos Humanos
13	11 Aymone Moura Araújo Mango	Chefe de Departamento de Remuneração e Benefícios	Pós-Graduação	Administração Financeira e Controlo
14	12 Catubi Moreira Nhaté	Chefe de Departamento de Finanças e Contabilidade	Licenciatura	Contabilidade e Finanças
15	13 Cesário Ferreira da Silva	Afecto a Direcção de Relações Exteriores e Cooperação	Licenciatura	Direito
16	14 Cheikh Amadu Bamba Koté	Presidente do Conselho de Administração	Licenciatura	Relações Internacionais
17	15 Cigeia de Almara Vieira	Chefe de Departamento de Fiscalização e Vistorias	Mestrado	Redes e Telecomunicações
18	16 Clayton da Cruz Lima João Correia	Chefe de Dep. Serviços Operações e Sistemas DNS	Licenciatura	Engenharia Informática
19	17 Clode Sanhá	Director de Radiocomunicação e Engenharia	Licenciatura	Radiotelecomunicação e Televisão
20	18 Davi Severiano Goia Cabral D'Almada	Responsável/Director de Núcleo Informático	Licenciatura	Redes e Telecomunicações
21	19 Djara Injai	Afecto a Direcção de Núcleo Informático	Licenciatura	Engenharia Informática
22	20 Domingos António Ialá	Afecto a Direcção das Finanças	Licenciatura	Finanças, Contabilidade e Gestão
23	21 Domingos Quindam-Ghol	Afecto a Arquivo e Serviço de Documentação	11ª Classe	Arquivo e documentação técnica
24	22 Edmila Virgínia Quadé Lé	Afecto a Direcção de Relações Exteriores e Comunicações	Licenciatura	Sociologia
25	23 Edmundo Carlos Miranda de Oliveira	Chefe de Departamento de RH e Formação	Licenciatura	Contabilidade
26	24 Eduardo Brandão Gomes Nhaga Júnior	Chefe de Departamento de Gestão de Espectro Radioeléctrico	Licenciatura	Engenharia de Telecomunicações
27	25 Elisabete Lima	Afecto Arquivo de Serviço de Documentação	Curso Médio	Administração
28	26 Epifânio Fernandes	Afecto a Direcção das Finanças	Curso Médio	Administração

29	Fernando Jorge Tchuda	Chefe de Dep. Licenciamento e Regulamentação	Pós-Graduação	Direito Bancário
30	Filémon Saulo Levy Sambú	Chefe de Departamento de Fundo de Acesso Universal	Licenciatura	Economia e Comércio Internacional
31	Florentino Pinto Miranda	Chefe de Departamento de Redes e Serviços	Licenciatura	Sistemas e tecnologias de informação
32	Frank Ivan Barbosa Andrade De Oliveira	Vogal para área Administrativa e Financeira	Licenciatura	Administração
33	Frederik Djata	Director de Comunicação e Segurança de Informação	Licenciatura	Sistemas e tecnologias de informação
34	Gisela Tenan Figueiredo Lopes	Chefe de Departamento de Comunicação e Marketing	Licenciatura	Sociologia
35	Honorinda Dias Mendonça	Tesoureira	Curso Médio	Contabilidade
36	Ibraima Camara	Motorista	9ª Classe	S/F
37	Idrissa Adão Só	Chefe de Departamento de Mercado e Custo de Tarifas	Licenciatura	Economia
38	Infra Manafá Janco	Chefe de Departamento de Património e Logística	Licenciatura	Administração
39	Isabel Lopes Fernandes	Afecto a Direcção de Radiocomunicação e Engenharia	Curso Médio	Instrumentação e Controlo
40	Ismael Sadilú Sanhá	Conselheiro do Presidente de Conselho de Administração	Doutorado	Políticas Públicas
41	Ivan Paulin Marriote Gomes	Afecto a D. Regulamentação A.Jurídicos e Def. Consumidores	Licenciatura	Direito Público
42	Jacira Virgínia costa Gomes	Afecto a Direcção de Relações Exteriores e Cooperação	Licenciatura	Relações Internacionais
43	Joel Manuel	Afecto a D. Controle e Gestão de Tráfego e QOS	Licenciatura	Engenharia Electrónica e Telecomunicações
44	Judite Domingos Baticam Tchudá	Chefe de Departamento de Documentações e Arquivos	Licenciatura	Bibliotecária
45	Juscelino Alves Lopes	Afecto a Direcção de Comunicação e Segurança de Informação	Curso Médio	Redes e Telecomunicações
46	Lamine Camará	Afecto a Direcção das Finanças	Curso Médio	Administração
47	Lyssarides Eumir Desejado Joaquim Pereira	Chefe de Departamento de Segurança Informática e Comunicação	Mestrado	Engenharia Informática
48	Luis Artur Silva Correia Seabra	Conselheiro do Presidente de Conselho de Administração	Licenciatura	Direito
49	Marco Lawan Vieira Có	Director de Regulamentação A. Jurídicos e Def. Consumidores	Pós-Graduação	Direito Comercial Internacional

50	Mariama Mané	Afecto a Direcção de Relações Exteriores e Cooperação	Mestrado	Relações Internacionais
51	Martilene Lopes Fernandes dos Santos	Conselheiro do Presidente de Conselho de Administração	Licenciatura	Administração e Políticas Públicas
52	Marucas Ndibé	Contínuo	6ª Classe	S/F
53	M'bomba António Injai	Recepcionista	Curso Médio	Recursos Humanos
54	Milaldina António Teixeira	Afecto a Direcção de Núcleo Informático	Licenciatura	Finanças e Contabilidade
55	Miralda Augusto dos Santos	Afecto a Direcção dos Recursos Humanos	Curso Médio	Administração
56	Moisés Mantam Biagué	Afecto a Direcção de Comunicação e Sistema de Informação	Licenciatura	Sistemas e Redes
57	Mouhamed Mahemoud Djahate	Director Financeiro	Mestrado	Finanças, Contabilidade e Gestão
58	Nadilé Fernando Mendonça	Director dos Recursos Humanos	Licenciatura	Administração
59	Nelson de Barros	Conselheiro do Presidente de Conselho de Administração	Licenciatura	Economia e Telecomunicação
60	Nelson Moreira	Vogal para área Jurídica	Licenciatura	Direito
61	Nicácio Vladimir Pereira Indjai	Afecto a Direcção de Comunicação e Sistema de Informação	Licenciatura	Tecnologias de Informação e Comunicação
62	Otaniel João Batista	Afecto a Direcção de Radiocomunicação e Engenharia	Licenciatura	Engenharia de Telecomunicações
63	Patrick Mendes De Carvalho	Afecto a Direcção de Radiocomunicação e Engenharia	Licenciatura	Engenharia de Telecomunicações
64	Rui Inumba Sigá	Director de Mercado e Acompanhamento de Operadores	Pós-Graduação	Engenharia Financeira
65	Samanta Zanira Varela Alves Cardoso	Secretária do Conselho de Administração	Licenciatura	Psicologia
66	Samuel Sanha Mané	Afecto a Direcção das Finanças	Licenciatura	Gestão de Projectos
67	Sene Sane	Motorista	4ª Classe	S/F
68	Wassila Sana Aiem	Afecto a Direcção de Radiocomunicação e Engenharia	12ª Classe	S/F
69	William Cecil Vieira Vaz	Chefe de Departamento de Assuntos Jurídicos e Defesa dos Consumidores	Pós-Graduação	Direito dos Contratos
70	Yasmine Valente Gomes Pereira	Chefe de Departamento de Gestão e Estratégia	Licenciatura	Relações Internacionais

Assim, com base nos diagnósticos realizados (inquéritos enviados e ARN e das respostas obtidas e os alinhados havidos com a ARN, desenhou-se a seguinte estrutura formativa para responder às necessidades atuais e futuras de formação para o pessoal da ARN

31-Estrutura Geral do Plano de Formação e orçamento para os colaboradores da ARN

Abaixo apresentamos um Plano de Formação Técnico-Estratégico para a ARN da Guiné-Bissau, totalmente alinhado ao diagnóstico do inquérito, estruturado em curto, médio e longo prazo, com lacunas de competências identificadas, prioridades estabelecidas, número de técnicos envolvidos no processo, bem como instituições formadoras de referência em Portugal e ainda, uma estimativa orçamental completa.

1.2. 31- PLANO DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO PARA A ARN – GUINÉ-BISSAU

Setor: Telecomunicações e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)
Estrutura: Curto, Médio e Longo Prazo

1. Diagnóstico Sintético das Necessidades Formativas

Com base no inquérito aplicado no universo dos colaboradores da ARN (exemplo: “Clode Sanhá”, Diretor de Radiocomunicações e Engenharia), foi possível identificar **competências atuais**, **lacunas**, **áreas prioritárias** e **temas exigidos para formação**.

31.1 Áreas com maior domínio atual

- Regulamentação de Telecomunicações – Avançado
- Gestão de Redes e Infraestrutura – Avançado
- Atendimento ao Utilizador e Direitos do Consumidor – Avançado
- Gestão de Projetos e Inovação – Avançado
- Tecnologias TIC (5G, IoT, Cloud) – Intermediário

31.2 Lacunas de competências identificadas

Área Técnica	Nível atual	Lacuna	Prioridade
*Segurança da Informação e Cibersegurança	Básico	Elevada	Média
*Análise de Dados e IA	Básico	Elevada	Alta
*Tecnologias Emergentes (5G, IoT, Cloud avançado)	Intermédio	Necessidade de especialização	Alta
*Medições e Monitorização do Espectro (prática)	Insuficiente	Elevada	Alta

Área Técnica	Nível atual	Lacuna	Prioridade
*Planeamento de Redes Rádio 3G/4G/5G	Intermédio	Especialização	Alta
*Planeamento de micro-ondas	Necessidade de reforço	Média	Média
*Certificação e Homologação	Necessidade de capacitação	Alta	Alta
*Fiscalização Técnica de Redes e Serviços	Necessidade de formação prática	Alta	Alta
*QoS/QoE para reguladores	Lacuna funcional	Alta	Alta
*Gestão da Fraude em Telecomunicações	Lacuna funcional	Média	Média

31.3 Números estimados de técnicos afetos por áreas

Estimativa para a ARN (ajustar):

Departamentos	Nºs Técnicos	Áreas prioritárias
*Radiocomunicações e Engenharia	8–12	Redes, espectro, planeamento, certificação
*Tecnologias de Informação	4–6	IA, dados, cibersegurança
*Fiscalização	10–14	QoS, auditorias, fraude, controlo
*Regulação e Jurídico	6–8	Políticas públicas, regulamentação
*Administração e Finanças	4–6	Controlo financeiro, gestão pública
*Gestão de Recursos Humanos	4-6	Recrutamento; Avaliação desempenho; Transformação Digital em RH
*Gestão Financeira e Gestão	4-6	Contabilidade analítica/controlo da execução e Organizacional Administrativa
*Mercado e Acompanhamento	4-5	Análise de concorrência e definição de mercados relevantes. Poder de mercado significativo (PMS) e Interligação e partilha de infraestruturas
*Relações Exteriores e Cooperação	4-5	Diplomacia e Relações Internacionais; Comunicação e Protocolo Internacional.

32. Estrutura Tripartida do Plano Formativo

32.1-A formação é organizada em 3 eixos:

32.2-Curto Prazo – 1 semana a 1 mês

(Reciclagens, atualizações rápidas, formação operacional)

32.3-Médio Prazo – 2 a 6 meses

(Especializações técnicas e funcionais)

32.4- Longo Prazo – > 6 meses

(Qualificações estruturantes: pós-graduações, mestrados, doutoramentos, certificações internacionais)

33. Plano de Formação Detalhado

33.1 Curto Prazo (1 semana – 1 mês)

33.2-Formação intensiva e operacional para reduzir lacunas imediatas.

Formações	Nºs Técnicos	Prioridades	Entidades Formadoras (Portugal)	Custos estimados
*Atualização em Tecnologias 5G e IoT	4	Alta	ANACOM / Instituto de Telecomunicações	3.964€
*Introdução Prática ao Analisador de Espectro e Medições de Campo	4	Alta	ANACOM / INESC TEC	2.643€
*Monitorização do Espectro e Uso do Software de Fiscalização	5	Alta	ANACOM	3.303€
*Noção de Cibersegurança para Reguladores	4	Média	Centro Nacional de Cibersegurança	2.643€
*Atualização em QoS/QoE para Reguladores	4	Alta	Altice Labs	2.643€
*Fundamentos de Revisão e Homologação Técnica de Equipamentos	4	Alta	Instituto Português da Qualidade	3.964€
*Gestão dos Recursos Humanos	4	Alta	ANACOM	

Formações	Nºs Técnicos	Prioridades	Entidades Formadoras (Portugal)	Custos estimados
-----------	--------------	-------------	---------------------------------	------------------

Subtotal Curto Prazo: 19.160€

33.2 Médio Prazo (2 a 6 meses)

33.3-Especialização técnico-funcionais para equipas operacionais.

33.4-Formação Especialistas	Duração	Nºs Técnicos	Prioridades	Entidade em Portugal	Custos Estimados
*Especialização em Planeamento e Otimização de Redes Rádio 3G/4G/5G	4 Meses	4	Alta	Instituto de Telecomunicações + ISCTE	12.000€
*Especialização em Infraestruturas de Transmissão (Fibra + Micro-ondas)	3 Meses	5	Média	INESC TEC	5.488€
*Especialização em Certificação e Homologação Radioelétrica	4 Meses	5	Alta	IPQ	10.975€
*Gestão da Fraude e Garantia de Receita em Telecomunicações	3 Meses	5	Média	Católica Porto Business School	5.488€
*Análise de Dados e Introdução à IA Aplicada ao Setor Público	6 Meses	5	Alta	Nova IMS	10.976€ 8.780€
*Especialização em Fiscalização de Redes e Serviços	4 Meses	4	Alta	ANACOM + INESC TEC	8.780€
*Gestão dos RH	4 Meses	4	Alta	ANACOM	8.780€
* Mercado e Acompanhamento	4 Meses	4	Alta	ANACOM	8.780 €
* Relações Exteriores e Cooperação	4 Meses	4	Alta	ANACOM	8.780 €

Subtotal Médio Prazo: 88.827€

33.3 Longo Prazo (> 6 meses) -Qualificações estruturantes para criar quadros séniores de referências no setor regulatório (ARN)

Programas	Duração	Nºs Técnicos	Instituições PT	Custos Estimados
*Pós-Graduação em Regulação e Concorrência	9 Meses	4	Universidade de Lisboa	24.000€
*Mestrado em Engenharia de Telecomunicações e Redes	2 Anos	3	Universidade de Aveiro / Coimbra	36.000€
*Mestrado em Cibe segurança	2 Anos	2	Universidade do Porto	24.000€
*Certificação Avançado em Inteligência Artificial	12 Meses	3	Nova IMS	21.000€
*Doutoramento em Engenharia Eletrotécnica (casos excecionais)	3 a 4 Anos	1	Técnico Lisboa	40.000€

Sub-total Longo Prazo: 145.000€

34. Orçamento Global Estimado

Eixos	Custos Estimados
Curto Prazo	19.160€
Médio Prazo	88.827€
Longo Prazo	145.000€

34.1-TOTAL GERAL 252.987€

(Valores estimados para formação em Portugal, podendo variar em 10–20%.)

35. Sumário Estratégico do Plano

35.1-Direcionamento por prioridades:

- **Alta prioridade:** 5G, IoT, IA, fiscalização técnica, QoS/QoE, certificação, espectro, planeamento rádio.

- **Média prioridade:** cibersegurança, fraude, micro-ondas.
- **Baixa prioridade:** atendimento ao consumidor, gestão administrativa.

35.2-Foco na capacitação prática e regulatória, alinhada ao desenvolvimento do setor e ao papel fiscalizador da ARN.

35.3-Instituições portuguesas recomendadas, pela experiência com regulação:

- ANACOM
- Instituto de Telecomunicações
- INESC TEC
- NOVA IMS
- Universidade de Aveiro
- Universidade do Porto
- IPQ – Certificação
- Altice Labs

3-Formação contínua trimestral, conforme preferência indicada no inquérito.

36-Conclusão e Quadro resumo do Plano.

1-Setor: Telecomunicações e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)

O presente relatório tem por finalidade apresentar o **Plano de Formação e Capacitação da Agência Reguladora Nacional (ARN) da Guiné-Bissau**, elaborado com base num processo de diagnóstico das necessidades formativas dos colaboradores, em conformidade com os princípios de gestão pública, melhoria contínua e fortalecimento das competências institucionais que suportam as funções regulatórias no setor das Telecomunicações e das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

A capacitação dos recursos humanos constitui um eixo estratégico para a consolidação da capacidade regulatória da ARN, assegurando uma resposta eficaz aos desafios emergentes decorrentes da evolução tecnológica, da expansão dos serviços digitais, das exigências de qualidade e segurança das redes, e da crescente complexidade das atividades de gestão do espectro radioelétrico, fiscalização, certificação e defesa dos direitos dos utilizadores.

O presente Plano de Formação estrutura-se em três níveis temporais — **curto prazo, médio prazo e longo prazo** — garantindo que as necessidades imediatas, operacionais e estratégicas da instituição sejam devidamente contempladas. Da mesma forma, identifica competências críticas, prioridades de intervenção, custos estimados, instituições formadoras recomendadas e indicadores de monitorização.

2. Enquadramento Institucional da ARN

A Agência Reguladora Nacional (ARN) da Guiné-Bissau é a entidade responsável pela regulação, supervisão e fiscalização das atividades no domínio das telecomunicações, TIC e demais serviços associados. Compete-lhe a gestão do espectro radioelétrico, a promoção da concorrência, o incentivo à inovação tecnológica e a proteção dos direitos dos utilizadores.

Para cumprir este mandato com eficiência e rigor técnico, torna-se imprescindível reforçar as capacidades internas através de programas de formação contínua e especializada, assegurando que os quadros técnicos, operacionais e de direção possuem o conhecimento atualizado e alinhado com as melhores práticas internacionais, em especial as adotadas por reguladores congéneres na Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) e na União Internacional das Telecomunicações (UIT).

3. Metodologia do Diagnóstico Formativo

O diagnóstico foi conduzido com base nas seguintes etapas:

4-Aplicação de inquérito estruturado aos colaboradores da ARN, abrangendo:

- Dados demográficos e profissionais;
 - Autoavaliação de competências;
 - Identificação de lacunas técnicas e funcionais;
 - Prioridades individuais e departamentais;
 - Preferências quanto à modalidade e periodicidade de formação.
5. **Análise qualitativa e quantitativa dos dados recolhidos**, incluindo:
- Níveis de domínio por área;
 - Identificação de competências críticas em défice;
 - Relação entre funções exercidas e formação desejada;
 - Identificação de necessidades emergentes associadas à evolução tecnológica.
6. **Consulta interna às Direções Técnicas** para validação das prioridades.
7. **Estruturação do Plano Tripartido**, em conformidade com:
- Urgência da lacuna;
 - Impacto regulatório;
 - Número de colaboradores afetos;
 - Recursos financeiros disponíveis;
 - Existência de oferta formativa adequada em Portugal.

4. Análise dos Resultados do Inquérito

O inquérito aplicado a técnicos e dirigentes, exemplificado pelo caso do Diretor da Direção de Radiocomunicações e Engenharia, permitiu identificar as competências atuais e as áreas prioritárias de desenvolvimento.

4.1 Avaliação de Competências

As respostas demonstram:

- **Domínio avançado ou especializado** em:
 - Regulamentação de telecomunicações;
 - Gestão de redes e infraestrutura;
 - Gestão de projetos;
 - Atendimento ao utilizador e defesa do consumidor.
- **Domínio intermédio**, com necessidade de reforço, em:
 - Tecnologias emergentes (5G, IoT, Cloud Computing).

- **Domínio básico ou inexistente**, demonstrando lacunas críticas, em:
 - Cibersegurança;
 - Análise de dados, Big Data e Inteligência Artificial;
 - Fiscalização técnica avançada;
 - Medição, monitorização e otimização do espectro.

5. Identificação das Lacunas de Competências

As lacunas identificadas foram classificadas de acordo com a sua urgência:

Área Técnica	Lacuna Identificada	Prioridade
Tecnologias Emergentes (5G, IoT, Cloud)	Especialização insuficiente	Alta
Planeamento e Otimização de Redes 3G/4G/5G	Reforço técnico prático	Alta
Monitorização e Medição do Espectro	Falta de formação experiente	Alta
Certificação e Homologação	Necessidade elevada	Alta
QoS e QoE	Capacitação limitada	Alta
Análise de Dados e IA	Conhecimentos básicos	Alta
Cibersegurança	Formação insuficiente	Média

6. Estrutura Tripartida do Plano Formativo

O plano organiza-se conforme segue:

- **Curto Prazo (1 semana a 1 mês)** – Atualizações rápidas, reciclagens e formação operacional imediata.
- **Médio Prazo (2 a 6 meses)** – Especializações técnicas adequadas aos departamentos.
- **Longo Prazo (> 6 meses)** – Formação estruturante: pós-graduações, mestrados, doutoramentos e certificações avançadas.

7. Plano de Formação Detalhado

7.1 Curto Prazo: Formação Intensiva

Objetivo: Reforçar competências críticas necessárias para reduzir riscos regulatórios imediatos.

Áreas incluídas:

- Tecnologias emergentes (5G/IoT);
- Analisadores de espectro;
- Fiscalizações técnicas;
- Medidas de QoS/QoE;
- Atualização sobre gestão do espectro.

Instituições formadoras recomendadas:

ANACOM, IPQ, INESC TEC, Altice Labs, Instituto de Telecomunicações.

Custo total: ≈ 19.160€

7.2 Médio Prazo: Especializações Técnicas

Objetivo: Criar equipas especializadas capazes de atuar com autonomia técnica em áreas complexas.

Áreas incluídas:

- Planeamento radioelétrico 3G–5G;
- Certificação e homologação;
- Garantia de receita e fraude;
- Análise de dados e IA;
- Fiscalização avançada de redes e serviços.

Instituições formativas recomendadas:

ISCTE, Universidade de Aveiro, INESC TEC, Católica Porto Business School, Nova IMS.

Custo total: ≈ 53.707€

7.3 Longo Prazo: Formação Estruturante

Objetivo: Desenvolver quadros superiores e especialistas de referência nacional.

Programas incluídos:

- Pós-graduações em regulação, concorrência e gestão pública;
- Mestrados em telecomunicações, engenharia ou cibersegurança;
- Certificações avançadas em IA;
- Doutoramentos em engenharia eletrotécnica (casos excecionais).

Instituições recomendadas:

Universidade de Lisboa, Técnico, Universidade do Porto, Nova IMS.

Custo total: ≈ 145.000€

8. Orçamento Global Estimado

Eixos	Custos Estimados
Curto Prazo	19.160€
Médio Prazo	53.707€
Longo Prazo	145.000€
TOTAL GERAL	217.867€

(Valores estimados para formação em Portugal, podendo variar em 10–20%.)

9. Cronograma Proposto

- Fase 1 (0 – 6 meses): formações de curto prazo
- Fase 2 (6 – 18 meses): especializações de médio prazo
- Fase 3 (18 – 48 meses): formação estruturante de longo prazo
- Avaliação anual contínua

10. Indicadores de Monitorização

- Nº de formações concluídas / previstas
- Percentagem de técnicos capacitados por área
- Redução de auditorias inconclusivas por falta de competências
- Melhoria de tempos de resposta da fiscalização
- Nível de conformidade técnica das redes auditadas
- Grau de autonomia técnica das direções operacionais

37- Capítulo: Estratégias de Formação Baseadas na Idade e Tempo de Serviço

37.1-Objetivo:

Estabelecer diretrizes para a capacitação dos colaboradores da ARN, levando em consideração a idade e o tempo de serviço, a fim de garantir a retenção do conhecimento técnico e contínua atualização das competências.

37.2-Quadro Resumo das Diretrizes de Formação

Faixa Etária	Tipo de Formação	Duração	Justificativa
Colaboradores mais velhos (próximos à reforma)	Formação contínua e atualizações	Até 3 meses	Manter o conhecimento técnico na organização enquanto os colaboradores se preparam para a aposentadoria. A formação deve focar em atualizações relevantes e práticas.
Colaboradores mais novos (em início de carreira)	Diplomas de especialização, mestrados e doutoramentos	Acima de 1 ano	Investir a longo prazo na formação de novos líderes e técnicos especializados, garantindo um aprofundamento nas competências necessárias para a regulação do setor.

37.3-Explicação da Opção:

1. **Retenção do Conhecimento:** Colaboradores mais velhos, que estão próximos da aposentadoria, possuem um vasto conhecimento técnico que é vital para a ARN. Ao oferecer formações de curta duração, garantimos que este conhecimento seja mantido e repassado antes que possam deixar a organização, reduzindo a perda de *savoir-faire*.
2. **Investimento no Futuro:** Para os colaboradores mais jovens, a formação de longa duração é crucial, pois potencializa suas competências e os prepara para assumir funções críticas no futuro. A formação avançada garante que a ARN tenha profissionais capacitados e atualizados para enfrentar os desafios futuros do setor de telecomunicações e TIC.
3. **Diferenciação de Abordagem:** O reconhecimento das diferentes necessidades formativas com base na idade e na carreira não apenas aprimora a eficácia das formações, mas também demonstra o compromisso da ARN em valorizar todos os seus colaboradores, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo.

38-Conclusão:

Este capítulo deve servir como guia para a implementação das formações, esclarecendo a importância de cada abordagem e garantindo que os exercícios de formação sejam eficazes e alinhados às necessidades da organização e dos colaboradores.

38.1-Conclusões e Recomendações

O presente Plano de Formação contribui diretamente para o reforço da capacidade institucional da ARN, habilitando os seus quadros a responder às exigências técnicas, regulatórias e tecnológicas que caracterizam o setor das telecomunicações. A divisão tripartida do Plano assegura que necessidades urgentes, funcionais e estratégicas são devidamente contempladas, garantindo coerência, sustentabilidade e impacto institucional.

Recomenda-se a adoção imediata do cronograma proposto e a integração do Plano no instrumento de gestão interna anual.

39.2 Anexos

- Anexo A – Metodologia detalhada
- Anexo B – Questionário aplicado

40- Métricas de Avaliação de Resultados

A avaliação será feita em três fases principais:

40.1-Avaliação Inicial: Questionário para medir conhecimentos e expectativas (antes da formação).

40.2-Avaliação durante a Formação:

- Satisfação dos participantes: Objetivo de 80%.
- Compreensão teórica: Objetivo de 70%.
- Aplicação prática (mínimo de 75% dos conteúdos).

41-Avaliação Final:

- Redução de erros nos serviços prestados: Objetivo de 70%.
- Feedback qualitativo por meio de entrevistas ou grupos focais.

41.2-Considerações Finais:

- **Método de Ensino:** inclui aulas teóricas, práticas e estudos de caso.
- **Ajustes e Feedback:** proporcionar um espaço de feedback contínuo para aprimoramento das formações.

Com a elaboração deste Plano de Formação pretende-se que este seja não só apenas uma ferramenta de gestão para os dirigentes da ARN, como também, e acima de tudo, um incentivo para todos os trabalhadores no sentido de ir ao encontro das suas necessidades de formação. O planeamento estratégico e a avaliação de competências são fracos na ARN e é possível concluir que de um modo geral, os sistemas de Recursos Humanos não comunicam entre si e não estão assentes numa base comum.

A ausência de resultados de avaliação de desempenho é um grande limitador de todo o processo e na formulação de planos de desenvolvimento individuais e coletivas das carreiras

A gestão dos Recursos Humanos apesar de alguns avanços é aplicada mais do ponto de vista administrativo corrente e precisa de software de gestão mais elaboradas para ajudar nos processos e procedimentos a esses níveis.

OS NOSSOS VALORES

São o que nos move e o que nos faz sorrir todos os dias.



Não deixe de nos consultar. O seu Sucesso é o nosso Cartão de Visita.



Praia, 23 de novembro de 2025

42-Anexo; A.

Inquérito para Diagnóstico de Necessidades de Formação – Plano de Capacitação da Agência Reguladora ARN da Guiné-Bissau
Setor: Telecomunicações e TIC

Prezado(a) colaborador(a),

Este questionário tem como objetivo identificar as principais necessidades de capacitação e desenvolvimento de competências no setor de Telecomunicações e TIC, visando a elaboração de um plano de formação alinhado às demandas atuais e futuras da nossa agência. Sua participação é fundamental para que possamos oferecer treinamentos relevantes, eficazes e que promovam o fortalecimento da regulação e inovação no setor.

Agradecemos sua colaboração e sinceridade nas respostas.

1. Dados Pessoais e Profissionais

1.1 Nome completo: __Florentino Pinto Miranda_____
1.2 Cargo/Função: __Chefe Departamento Redes e Serviços_____
1.3 Departamento/Setor: __Telecomunicações_____
1.4 Tempo de experiência na área de Telecomunicações e TIC: __9__ anos
1.5 Nível de escolaridade: __licenciado__

2. Avaliação de Competências Atuais

2.1 Quais conhecimentos e habilidades você possui atualmente nas seguintes áreas?
(Marque a opção que melhor descreve seu nível de domínio)

Área	Nenhum	Básico	Intermediário	Avançado	Especialista
Regulamentação de Telecomunicações	☐	☐	☐	☒	☐
Tecnologias de TIC (incluindo 5G, IoT, Cloud)	☐	☐	☐	☒	☐

Área	Nenhum	Básico	Intermediário	Avançado	Especialista
Gestão de Redes e Infraestrutura	☐	☐	☒	☐	☐
Segurança da Informação e Cibersegurança	☐	☒	☐	☐	☐
Análise de Dados, Big Data e Inteligência Artificial	☐	☒	☐	☐	☐
Atendimento ao Usuário e Direitos do Consumidor	☐	☒	☐	☐	☐
Gestão de Projetos e Inovação Tecnológica	☐	☒	☐	☐	☐
Outras áreas (especificar):					

2.2 Quais dessas áreas você considera prioritárias para seu desenvolvimento? (Selecione até 3 opções)

☒ Regulamentação e Políticas Públicas
☒ Tecnologias Emergentes (5G, IoT, Cloud Computing)
☐ Gestão de Redes e Infraestrutura
☐ Segurança Cibernética e Proteção de Dados
☐ Atendimento ao Cliente e Direitos do Consumidor
☐ Análise de Dados e Inteligência Artificial
☒ Gestão de Projetos e Inovação

☐ Análise estatísticos de dados

☐ Contabilidade Analítica

☐ Administração e finanças

☐ Outras (especificar): _____

3-Necessidades de Formação

a) Quais os temas que você gostaria que fossem abordados em treinamentos futuros? (Marque todas as opções relevantes)

- Legislação e Regulamentação de Telecomunicações
- Políticas Públicas e Estratégias de Desenvolvimento do Setor
- Tecnologias de Redes (5G, Fiber, Satélites)
-
- Regulamentação e Políticas públicas
- Tecnologias Emergentes (5G, IoT, Cloud Computing)
- Gestão de Redes e Infraestrutura ☒
- Segurança Cibernética ☒

- Atendimento ao Usuário e Direitos do Consumidor ☐
- Análise de Dados e Inteligência Artificial ☒
- Introdução as Telecomunicações e Propagação de Ondas ☐
- Princípios de Radiocomunicações ☐
- Medidas práticas de monitorização do espectro ☒
- Planeamento e Otimização de Redes Rádio em Redes 3G/4G e 5G ☒
- Planeamento de ligação de micro-ondas ☒
- Analisador de espectro ☒
- Fundamentos de Telecomunicações e Tecnologias móveis 2G a 5G ☐
- Medições de ocupação do canal de frequência ☒
- Propagação de ondas de rádio ☒
- Medidas de transmissão FM ☐
- A Internet das Coisas (IoT/M2M) ☒
- Medições de intensidade de campo ☐
- Gestão do Plano de Numeração das Telecomunicações ☒
- Homologação e Certificação de Equipamentos Radioelétricos ☐
- Monitorização da qualidade (QoS/QoE) pelo regulador ☒
- Fundamentos de Garantia de Receita (GR) e Gestão de Fraude (GF) ☐
- Gestão da Fraude ☐
- Serviços de Fiscalização e Controlo dos Recursos Raros ☒
- Serviços de Fiscalização de Redes ☒
- Serviços de Fiscalização de Serviços ☒
- Outros (especificar): _____
- _____

b) Qual o formato de treinamento preferido?

- Presencial ☒
- Online ao vivo ☐
- Cursos gravados ☐
- Workshops práticos ☐
- Outros: _____

4. Frequência e Duração

a) Com que frequência você acredita que os treinamentos devem ocorrer?

- Mensalmente ☐
- Trimestralmente ☒
- Semestralmente ☐
- Anualmente ☐

b) Qual a duração ideal de cada sessão de treinamento?

- 1 a 2 horas ☐
- Meio dia ☐
- Dia inteiro ☐
- Múltiplos dias ☒

5. Sugestões adicionais

Por favor, compartilhe quaisquer outras sugestões ou comentários que possam ajudar na elaboração do plano de formação:

De acordo com preenchimento deste formulário gostaria que a seleção para formação seja feita pelo WARDIP para mais franqueza.

Muito obrigado pela sua colaboração! Sua opinião é essencial para o sucesso do nosso programa de capacitação.



AH & PC Consultores -GROUP Lda.

Correio eletrónico-plcrpcarvalho@gmail.com; ahandem@gmail.com

Tel.: 00238 951 84 88; 922 71 19; +221 77 155 13 22;

Praia-República de Cabo Verde

43-Anexo-B)

Inquérito a ARN no contexto do estudo para a Revisão funcional (institucional, técnica e financeira) bem, como a elaboração de um plano estratégico e operacional da Autoridade Reguladora Nacional (ARN).

1- Introdução

O setor das tecnologias de informação e comunicação (TIC) deixou de ser um setor específico, passando a servir de base para todos os sistemas económicos modernos e inovadores. A Internet e as tecnologias digitais estão a transformar as nossas vidas, a nossa forma de trabalhar enquanto indivíduos, nas empresas e nas nossas comunidades à medida que se integram mais profundamente em todos os setores da nossa economia e da sociedade.

O êxito do comércio eletrónico, a Internet das Coisas, a fiabilidade da administração pública em linha e das aplicações de saúde em linha, a experiência dos utilizadores de conteúdos áudio e vídeo no domínio dos jogos e dos serviços de transferência em contínuo (*streaming*), entre outros, depende de investimentos na conectividade futura.

Estas alterações estão a ocorrer à escala e a um ritmo que abrem imensas oportunidades para a inovação, o crescimento e o emprego. Todavia, colocam também questões que constituem grandes desafios para as autoridades reguladoras e que exigem uma ação de Mercado de forma coordenada.

As redes TIC constituem espinha dorsal dos produtos e serviços digitais, com potencial para apoiar todos os aspetos das nossas vidas e ser motor de recuperação económica. O funcionamento dos mercados permite o acesso a infraestruturas de banda larga fixas sem fios de elevado desempenho, a preços acessíveis. As sucessivas adaptações das regras no domínio das telecomunicações, combinadas com aplicações das regras da concorrência, podem dar um contributo para garantir maior concorrência no funcionamento dos mercados, fazendo baixar os preços e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos consumidores e empresas.

O mercado global para as redes e serviços de telecomunicações está em transição, evoluindo para um ecossistema online, plenamente digital, o que se reflete no desenvolvimento da regulamentação das redes da quarta e quinta geração.

Assim, para apoiar a transformação digital da região, o Banco Mundial (BM) está a financiar o Programa Regional de Integração Digital da África Ocidental (WARDIP) – Guiné-Bissau – no valor de 60 milhões de dólares durante cinco anos.



AH &PC Consultores –GROUP Lda.

Correio eletrónico-plcrpcarvalho@gmail.com; ahandem@gmail.com

Tel.: 00238 951 84 88; 922 71 19; +221 77 155 13 22;

Praia-República de Cabo Verde

O programa proposto considera a necessidade de a Guiné-Bissau desenvolver uma economia digital, alinhado e integrado num mercado digital regional único e harmonizado. Isto será feito através de uma cadeia lógica, que consiste no seguinte:

- Um **mercado único da conectividade** que irá eliminar os obstáculos à implantação de Infraestruturas e serviços regionais de telecomunicações, a fim de incentivar o investimento, melhorar o desempenho, eliminar as diferenças de preços e de qualidade entre os países costeiros e sem litoral, bem como alargar o acesso à conectividade para todos;
- Um **mercado único de dados** que permita o intercâmbio, o armazenamento e o tratamento transfronteiriços seguros de dados, a fim de apoiar a implementação regional e o acesso a serviços baseados em dados e à inovação;
- Um **mercado único online**, que permitirá ao governo, às empresas e aos particulares aceder e prestar serviços públicos e privados online, bem como efetuar vendas e compras online sem restrições a partir de qualquer ponto da região. Os principais facilitadores para a camada online são os serviços financeiros digitais (SFD), o quadro de interoperabilidade e as assinaturas eletrônicas.

O Governo da Guiné-Bissau pretende levar a cabo várias reformas, com vista a tornar a ARN, um regulador mais forte, mais eficiente nas tomadas de decisões e dotá-la de maior capacidade nas suas análises técnica e jurídica.

Assim, a proposta que ora apresentamos é motivada por uma oportunidade de grande relevância e pertinência deste projeto para *a Guiné-Bissau*, no quadro do *WARDIP-C-002-2024, que irá realizar a Revisão funcional (institucional, técnica e financeira) bem, como a elaboração de um plano estratégico e operacional da Autoridade Reguladora Nacional (ARN).*

A atividade de regulação na Guiné-Bissau, é relativamente recente e o seu ecossistema precisa ser ainda inovado e consolidado. Não obstante ter-se percorrido um caminho de sucesso, ainda há um processo de amadurecimento que importa considerar.

A Guiné-Bissau enfrenta um conjunto alargado de desafios e necessita, para o processo de desenvolvimento da sua economia, investir na robustez do seu modelo de regulação.

O atual Governo, tem reafirmado a importância do investimento externo no processo de desenvolvimento da Guiné-Bissau e, o seu incremento, tendo em conta a imperiosa necessidade económica e social da criação de fontes geradoras de divisas e de emprego que o investimento estrangeiro poderá propiciar.

Assim, tem estabelecendo uma forte aposta na economia nacional como um desígnio macro da sua atuação, cuja concretização passa necessariamente pela qualificação e previsibilidade da regulação na economia guineense.

A regulação pelo seu contributo induzido nos setores regulados, chaves da economia nacional na geração de riquezas e do desenvolvimento económico e social, tem revelado grande importância para a economia nacional. Pois, qualquer regulação prestável passa por prévia e competente análise económica das condutas de mercados. Deste modo, em matéria da reestruturação do ecossistema regulatório guineense, o Governo deve adotar ainda, um novo quadro legal e regulamentar que, abra uma nova era de funcionamento de atividades comercial e concorrencial na Guiné-Bissau.

A medida assegurará a sua plena inserção nos sistemas regulatórios mais evoluídos permitindo aos agentes económicos disporem de um ordenamento jurídico e concorrencial seguro, moderno e eficaz, capaz de promover o funcionamento eficiente dos mercados e, sobretudo, a satisfação ótima dos interesses dos consumidores (famílias, empresas e o próprio Estado). Por outro lado, o Governo deve pensar ainda, na criação da ADC - (Autoridade da Concorrência da Guiné-Bissau), do Tribunal do Comércio e ainda, do Tribunal da Regulação e da Concorrência, para que o ecossistema regulatório nacional ganhe notoriedade e credibilidade interna e externa.

Como é concebido, a competitividade de uma economia e o melhoramento do seu ambiente de negócios, depende grandemente da qualidade do seu enquadramento normativo em termos das políticas regulatórias e concorrenciais, das respostas do sistema jurídico às exigências da vida económica e social num contexto da economia de mercado. Há que ter políticas governamentais para especializar os tribunais nacionais para os contextos de hoje.

O sector regulatório guineense carece ainda, de explorações mais exaustivas e elaboradas dos seus fundamentos. Pois, o quadro institucional da política da concorrência atualmente existente na Guiné-Bissau e da defesa dos consumidores não permitem uma regulamentação sectorial e multisectorial clara, com a necessária segurança jurídica que o assunto requer.

A política da concorrência deve constituir um instrumento ao serviço do desenvolvimento económico e da promoção do bem-estar geral dos agentes económicos. (famílias, empresas e o próprio Estado)

Assim, a competitividade da economia nacional de um país depende grandemente da qualidade do seu enquadramento normativo e da resposta do sistema jurídico às exigências da vida económica e social, num contexto da economia de mercado.

Num tal contexto, as decisões dos operadores económicos quanto à escolha e à localização dos seus investimentos e quanto aos modos e métodos do exercício das suas atividades, têm cada vez mais em conta a qualidade das regras de concorrência e a eficácia com que essas regras são aplicadas pelas autoridades reguladoras e entidades competentes.

A regulação pelo seu contributo induzido nos setores regulados chaves da economia nacional terá um impacto induzido muito forte a nível nacional na geração de riquezas e do desenvolvimento económico e social, do país. Pois, qualquer regulação que se quer eficiente e eficaz, passa por uma prévia e competente análise económica e social das condutas de mercados.

O país deve, em termos objetivos, criar um quadro comercial e regulatório claro, previsível, qualificado, que dê confiança e credibilidade ao mercado nacional, para que o Estado possa criar políticas públicas claras e orientadoras com oportunidades para todos, na economia nacional.

Assim sendo, o objetivo macro deste projeto é a reestruturação funcional, ***institucional, técnica e financeira, bem como a elaboração de um plano Estratégico e Operacional da ARN***, para promover um quadro regulatório justo, previsível, manter e encorajar a sã concorrência na economia nacional, e a máxima eficiência económica na produção interna de produtos da primeira fileira para o comércio Mundial.

Finalmente, para darmos segmentos aos nossos trabalhos o presente inquérito faz parte integrante do nosso trabalho e visa compreender de uma forma científica e profunda a organização (ARN) com a vista a sua reestruturação aos níveis técnico/Científicos propostos na nossa proposta técnica.

As perguntas são para serem respondidas de formas concretas e diretas e agradecemos todo o vosso empenho, dedicação e toda ajuda da administração da ARN para que o produto final seja um bom produto e obtido de forma colaborativa, participativa e integrada.

A formação e o desenvolvimento de pessoal são importantes no processo de desenvolvimento de competências e habilidades dos recursos humanos, o que pode induzir o crescimento pessoal, profissional e institucional

1-Rede do Estado

1.1-O Estado da Guiné-Bissau investiu no desenvolvimento de uma rede própria? (RTPE):

- Voz: Telefonia IP (*VoIP*);
- Dados: Internet, aplicações, partilha de dados, segurança;
- Multimédia: Videoconferência (*e-Meetings*; *e-Education*, *Telemedicina*).

2- O mercado das comunicações eletrónicas (Telecomunicações e TIC's)

2.1. Quantos operadores existem no país? (i.e., os atores do sector)

2.2- Descreva o nível das infraestruturas tecnológicas de telecomunicações e de interligação às redes de acesso e de comutação.

2.3- Que sistema de cabos submarinos está o país conectado?

2.4- Descreva a Redes terrestre de fibra ótica do país

2.5-Quantos mercados relevantes de produtos e serviços de comunicações eletrónicas estão definidos/Identificados, suas estruturas? Descrever estes mercados

2.6- Quantos operadores com poderes de mercados significativos e descreva estes mercados (OPMS)

2.7- Descrever as obrigações impostas aos operadores com PMS.

2.8- Quando foi feita a última revisão do mercado das comunicações móveis na ARN? É concorrencial ou não o mercado atual?

2.9- Como estão compostos os mercados Grossistas/retalhistas, suas estruturas?

3-Infraestruturas e Redes

3.1- Descreva os investimentos na infraestrutura tecnológica do país

3.2-Serviço de Voz Fixo(evolução)

3.3. Serviço de Voz Móvel(evolução)

3.4-Acesso à Internet fixa

3.5. Acesso à Internet Móvel

3.5-Número de Utilizadores Internet

3.6-Serviços de Televisão por Assinatura

3.7-Comunicações Internacionais

3.8-Estratégia Nacional para a Banda Larga

A formação e o desenvolvimento de pessoal são importantes no processo de desenvolvimento de competências e habilidades dos recursos humanos, o que pode induzir o crescimento pessoal, profissional e institucional

4- Descreva a Intensidade Competitiva e Atratividade dos Sectores

4.1-Evolução nas Infraestruturas

4.2-Novos *Players*: Empresas Nativas da Internet

4.3-Cloud, Big Data e *Internet of Things*

4.4-Industry 4.0

4.5. Cibe segurança

5- O Papel do Regulador e Modelo de Regulações.

5.1-Áreas de Mercados de Regulação

O mercado global para as redes e serviços de telecomunicações está em transição, evoluindo para um ecossistema online, plenamente digital. O que se reflete no desenvolvimento das regulamentações das redes da quarta geração.



Quais são os requisitos exigidos na ARN nas operações de regulamentações dos mercados infra:

- a) Telefonia de linha fixa?
- b) Telefonia móvel?
- c) No licenciamento e entrada nos mercados?
- d) A política de promoção e a defesa da concorrência nos mercados das TIC's?
- e) As políticas de promoção e defesa dos consumidores?

A formação e o desenvolvimento de pessoal são importantes no processo de desenvolvimento de competências e habilidades dos recursos humanos, o que pode induzir o crescimento pessoal, profissional e institucional

6- No mapa infra são apontados os principais desafios da regulação na atualidade.

6.1- Favor completar o mapa com os Principais Condicionantes à Regulação atual na ARN face aos desafios apontados no mapa infra.

Principais Desafios da Regulação	Potenciais Condicionantes
Relação entre o legislador e o regulador (ver as legislações existentes)	▪
Responsabilidade do regulador	▪
Autonomia do regulador	▪
Participação nos processos de tomada de decisão	▪
Transparência dos processos de tomada de decisão	▪
Previsibilidade dos processos de tomada de decisão	▪
Eficácia dos instrumentos da política de regulação em áreas chaves	▪
A estrutura organizacional do regulador e as necessidades de recursos atuais (humanos, financeiros e meios tecnológicos auxiliares de regulação)	▪

7-No mapa infra são apontados os principais fatores críticos de sucessos da regulação na atualidade.

7.1- Favor completar o mapa infra apontando cenários existentes atualmente na ARN

Fatores Críticos de Sucesso	Justificação/Apontar o cenário existencial atual
Independência e clareza na definição dos respectivos papéis do regulador e do Ministério	▪
Mecanismos adequados para a promoção da consulta ao mercado e da transparência	
Recursos Humanos Adequados	

A formação e o desenvolvimento de pessoal são importantes no processo de desenvolvimento de competências e habilidades dos recursos humanos, o que pode induzir o crescimento pessoal, profissional e institucional

Fatores Críticos de Sucesso	Justificação/Apontar o cenário existencial atual
Qualidade do serviço prestado	.
Recursos Financeiros	.
Ferramentas de suporte à monitorização e fiscalização (hardware, software, equipamento)	
Monitorização e aplicação das condições da licença	.
Formação	

8-Regulamentação 4.0

81.- Favor responder sim/Não e justificar qual é a situação que mais se ajuste a realidade da ARN atual.

1. **As políticas regulatórias** na ARN são claras e articulam objetivos resultados de alto nível para o setor e são desenvolvidas através de consulta pública. Sim/Não?
2. **Regulamenta se as mudanças de regras detalhadas, ex-ante para** uma aplicação efetiva expost. Sim/Não? Qual é o caso na ARN?
3. **Há indicações de garantias de que os litígios possam ser tratados de forma eficiente.** Sim/Não?
4. **A reguladora ARN propõe leis/regulamentos tão concisas quanto possível.** Sim/Não?
5. **Há uma clara separação entre a autoridade reguladora decisória) e a gestão operacional de redes e serviços** a fim de evitar conflitos de interesse. Sim/Não?
6. **Dialoga com se com os ministros do governo que entendam as políticas, leis e instituições atuais e que tutelam a ARN– antes de serem propostas alterações.** Sim/não?
7. **Instar os prestadores de serviços regulados a trabalharem em conformidade com as condições da sua licença e regulamentações e a seguirem o protocolo para uma concorrência leal e efetiva.** Sim/Não?
8. **As receitas financeiras da ARN provenham diretamente das entidades reguladas.** Sim/Não.?
9. **A entidade reguladora realiza processos de consultas** antes de finalizarem quaisquer diretrizes, regulamentações ou decisões. Sim/Não?
10. **Apoia a autorregulação, regulação participativa ou mesmo co-regulação** e/ou introduz regras apenas quando estas sejam absolutamente necessárias para proteger os consumidores ou apoiar serviços competitivos. Sim/Não?
11. **Recruta e conserva funcionários regulamentares capazes,** incluindo indivíduos que estejam bem informados sobre o panorama geral regulatórios, bem como gestores de programas, especialista de regulação de mercado, engenheiros tecnológicos, gestão de espetros, etc. Sim/Não?

A formação e o desenvolvimento de pessoal são importantes no processo de desenvolvimento de competências e habilidades dos recursos humanos, o que pode induzir o crescimento pessoal, profissional e institucional

12. **A ARN, desenvolve processos e procedimentos** eficazes para proporcionar um apoio especializado externo que esteja em sintonia com as mudanças do mercado interno. Sim/Não?
13. **Estabelece a ARN incentivos financeiros para encorajar investimentos do setor privado** que seja estável e que não sofra alterações sem consulta prévia. Sim/Não?
14. Implementa mecanismos para **financiar comunidades em áreas geográficas remotas e sem cobertura ou com cobertura insuficiente**. Sim/não?
15. **Defini diretrizes regulamentares claras que abranjam as áreas principais**, com ações antis concorrenciais, proteção dos consumidores, gestão do espectro, licenciamento, qualidade de serviço, conteúdo, interligação e partilha da infraestrutura. Sim/Não?
16. **Adotada normas internacionais** sempre que aplicáveis e apropriadas. Sim/Não?
17. **Defini processo de recurso de baixo custo**, que permita que os licenciados resolvam quaisquer litígios com outros licenciados, com consumidores e com a entidade reguladora. Sim/Não?
18. **Tem a ARN um Plano de ação/Programa que educa os consumidores (famílias, empresas e o próprio Estado) para que estes entendam a escolha dos serviços**, bem como os termos e condições de tais ofertas, disponíveis no mercado e promoção da literacia digital no país. Sim/Não?

9-Análise Jurídico-Institucional da ARN

9.1-Regular não é mais do que estabelecer regras que podem ter origem em leis dos parlamentos, em diplomas dos governos ou em decisões de administrações públicas com competência para o fazer. Regular é, antes de tudo, uma modalidade específica de ação do Estado dentro de um modelo de mercado. E num sistema de livre comércio e num contexto da economia de mercado, a concorrência garante uma eficiente afetação dos recursos e uma satisfação ótima das necessidades. Por isso, a concorrência é um pressuposto da economia de mercado e da existência de liberdade de iniciativa individual.

9-1-Qual é o regime Jurídico que normaliza as ações da ARN? Indicar todo o quadro legal existente, favor indicar as (Leis-Decretos Leis/Estatutos da ARN, apenas os mecanismos que estão em vigor)

9-2-Quantas entidades reguladoras existem atualmente em todo o país para além da ARN?

9.2.2-Indica os por setores de atividades

9.3. -Existe no país uma Autoridade da Concorrência Nacional no País? Sim/Não

9.4. Existe no país um Tribunal do comércio. Sim/Não

10- Comunicação Interna/Externa

As comunicações interna/externa de uma organização reflete a forma como a organização divulga as suas informações junto dos seus público-alvo interno/externo: os colaboradores (Mercado) e externo os seus stakeholders. Estes tipos comunicações devem considerar as seguintes premissas:

A formação e o desenvolvimento de pessoal são importantes no processo de desenvolvimento de competências e habilidades dos recursos humanos, o que pode induzir o crescimento pessoal, profissional e institucional

11-COMUNICAÇÕES INTERNAS

- Os membros da organização da ARN são periodicamente informados sobre as atividades ali desenvolvidas, permitindo que advoguem em prol da instituição em qualquer situação, tendo por base as orientações existentes ao nível da comunicação sim/Não?
- Existem mecanismos de fácil utilização para comunicar informação relevante perante os colaboradores da organização, devendo ser promovida a sua atualização e relevância no seio do desenvolvimento das suas atividades Sim/Não?
- São promovidas realização de ações para o fortalecimento do trabalho em equipa e das relações interpessoais, contribuindo para a motivação crescente dos seus colaboradores sim/Não?

11.1. A nível da ARN, as comunicações internas/externas são realizadas de que formas distintas?

- **Formalmente:** sobretudo através da interação com as diversas áreas via email para resolução de questões relacionadas com o core da atividade da ARN. Sim/ Não? Qual?
- **Informalmente:** para comunicação de aspetos não diretamente relacionados com o core da atividade, mas que estimulam a coesão interna – por exemplo: comunicação de aniversários, nascimento de uma criança, etc.
- **a delegação de tarefas aos colaboradores,** o planeamento de atividades, a alteração de prioridades, entre outros, são aspetos muitas vezes comunicados de forma informal ou formal?

11.2. No âmbito desta componente a ARN tem implementado ou está a implementar algum sistema de intranet, com o intuito de automatizar e simplificar um conjunto de processos e garantir maior fluidez no que se refere à comunicação interna da organização (intra e interdepartamental). Sim/Não-

12-Comunicação Externa

A comunicação externa é uma das componentes fundamentais de uma entidade reguladora na medida em que, é na base da sua comunicação com o mercado, que a entidade exerce o seu poder regulatório.

12.1-Como está a organização, nesse sentido? Na prática na ARN?

- Os canais e meios de comunicação estão claramente definidos e utilizados de forma sistemática em prol da atividade da organização e da prestação de serviço ao utente sim/não?
- Os públicos-alvo da comunicação estão claramente identificados, bem como as suas necessidades de informação e os meios e métodos que serão utilizados para suprimir estas necessidades sim/não?
- Há uma aposta crescente na utilização de meios de comunicação com suporte tecnológico, permitindo tornar mais eficientes os gastos da organização em

A formação e o desenvolvimento de pessoal são importantes no processo de desenvolvimento de competências e habilidades dos recursos humanos, o que pode induzir o crescimento pessoal, profissional e institucional

comunicação na medida em que, por um valor menor, é possível atingir um número maior de elementos dos seus públicos-alvo sim/não?

- Estão sendo assegurados a divulgação em tempo útil de informação rigorosa e corrigir prontamente qualquer incorreção, independentemente da sua origem sim/não?

12.2-Ao nível da comunicação externa, a ARN tem procurado assegurar, de forma progressiva, a sua proximidade com os consumidores e outros stakeholders, bem como promover e dar maior visibilidade ao seu trabalho para o exterior através de:

- Publicação de anúncios no jornal (para lançamento de concursos públicos);
- Outdoors que são renovados mensalmente;
- Páginas do Facebook
- Assinaturas de email (para comunicar algum projeto/evento próximo);
- Participação e organização de eventos nacionais e internacionais, com o intuito de partilhar conhecimentos e experiências.
- Comunicados de imprensa;
- Website.

Sim/não?

13-Administração Financeira

Planeamento de Atividades de Orçamentação

A gestão de recursos financeiros é crítica para qualquer atividade. Esta é, possivelmente, a dimensão relativamente à qual os efeitos dos constrangimentos se tornam mais evidentes para qualquer organização. Neste sentido, um dos aspetos chave desta componente é a realização de um adequado planeamento das atividades e orçamentação:

- A organização deve planear a sua atividade numa base plurianual. Este planeamento deve ser acompanhado por planos de atividades também eles plurianuais e que devem incluir uma dimensão financeira (orçamentação)O resultado do planeamento de atividade e orçamentação plurianual deverá ser refinado numa base anual
- O orçamento anual é a principal referência da atividade anual sobretudo no que concerne aos aspetos relacionados com a receita e a despesa
- Estas práticas deverão ser adotadas numa lógica corporativa (global para toda a organização) e para os vários projetos que existam

13.1-No contexto específico da ARN, o processo de planeamento das atividades e respetiva orçamentação ocorre de que forma? Descrever as ações juntando mapas e outras peças se possível.

A formação e o desenvolvimento de pessoal são importantes no processo de desenvolvimento de competências e habilidades dos recursos humanos, o que pode induzir o crescimento pessoal, profissional e institucional

13.2-O documento preparado, nomeadamente na componente orçamental, é analisado pelo Fiscal Único/Conselho Fiscal da ARN? e, posteriormente, publicado no portal da ARN? Sim/ Não?

14-Gestão dos Recursos Humanos

14.1- Caracterização dos Recursos Humanos da ARN.

14.2- O quadro de pessoal da ARN conta atualmente com quantos colaboradores?

14.3. Quantos do Sexo masculinos em números e %? Sexos femininos em números e em %?

14.4- Quantos são Técnicos de níveis, médios, superiores s/licenciaturas, com licenciaturas, mestrados e doutoramentos em números e em %? e a antiguidade média na instituição é de quantos anos?

14.5- Quantos colaboradores existem por serviços/Direções (orgânicos atualmente)?



Média de Idades:



Género: em %



Antiguidade Média:



Categorias: % que são técnicos superiores; membros do Conselho de Administração; e os restantes % que estão distribuídos entre Ajudantes Serviços Gerais; Motoristas; Rececionistas/Telefonistas e Técnicos Profissionais etc.



Habilitações literárias- Licenciados, mestres e doutores

15-Gestão Administrativa de Recursos Humanos

A gestão administrativa de recursos humanos refere-se à componente clássica da gestão dos colaboradores e está focada em questões relacionadas com processamento salarial, controlo de assiduidade, gestão de baixas, entre outros.

- Os processos de gestão administrativa de recursos humanos devem estar claramente definidos e implementados, nomeadamente no que diz respeito a cadastro, marcação de férias e faltas e processamento de salários. Qual é a situação na ARN?

A formação e o desenvolvimento de pessoal são importantes no processo de desenvolvimento de competências e habilidades dos recursos humanos, o que pode induzir o crescimento pessoal, profissional e institucional

- Os processos de gestão administrativa de recursos humanos estão identificados e são cumpridos, de um modo geral, pelos colaboradores. Sim/Não
- Existe na ARN sistemas de suporte que permitam o carregamento da informação numa base de dados única e completa, bem como uma automatização do processamento da informação nela carregada. Sim/ Não

16-Recrutamento, Seleção e Integração

A principal referência para os processos de recrutamento deve ser o plano previsional de recursos humanos, não obstante o facto de, durante a execução dos mesmos, poderem ser identificadas outras necessidades. Este plano deve geralmente ter um horizonte temporal de 3 anos e permite identificar de forma clara as necessidades de recrutamento de acordo com as diferentes naturezas das funções e perfis necessários.

16.1-Existe um plano previsional existe actualmente no seio da ARN? Sim, Não

Adicionalmente, os processos de recrutamento e selecção devem estar claramente definidos, identificando as fontes para identificação de potenciais candidatos, as etapas do processo e os intervenientes.

16.2.Como funciona o processo de recrutamento e selecção da ARN?

17.Funções e Competências

Existe um modelo de competências que identifica as competências transversais da organização e as competências específicas do grupo funcional estabelecendo também o perfil de competências associado a cada função na ARN? Sim/Não

17.1-Existe um documento que clarifique as monografias de funções da organização. Sim/Não?

18.Gestão das Carreiras, do Talento e da Mobilidade

18.1.Existência na ARN um Sistema de Gestão de Carreiras no seio de uma organização, tendo por objetivo a facilitação dos processos de atracção, retenção e desenvolvimento da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos corporativos estratégicos fixados para organização.Sim/Não

19-A estrutura de carreiras no seio da ARN está definida e formalizada no seu Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), sendo os colaboradores alvo de progressões e promoções. Sim/Não?

20-Como é gerida a Gestão do Talento na ARN? Tem um modelo específico e de sistemas de recursos humanos de suporte que permitam uma adequada implementação das metodologias definidas? Sim/Não?

A formação e o desenvolvimento de pessoal são importantes no processo de desenvolvimento de competências e habilidades dos recursos humanos, o que pode induzir o crescimento pessoal, profissional e institucional

21-Formação e Desenvolvimento

A capacitação é condição essencial para o desenvolvimento dos recursos humanos no seio de uma organização, sendo fundamental ter uma definição clara das políticas, planos e procedimentos para a Formação. Especificamente:

- Tem a ARN o planeamento estratégico e a avaliação de competências. Sim/Não?
- Tem a ARN o plano de desenvolvimento de competências com uma dimensão corporativa e outra individual através da formalização de planos de desenvolvimento individuais que contemplem as ações necessárias para reduzir o gap entre o perfil de competências desejado para a função e o perfil evidenciado pelo colaborador. Sim/Não?
- Se sim os planos de desenvolvimento de competências são avaliados no que diz respeito à sua taxa de execução e à eficácia das ações previstas. Sim/Não?
- Existem ações especificamente desenhadas para reforço da cultura organizacional e espírito de equipa. Sim/Não?

22-Avaliação de Desempenho

A existência de um sistema de avaliação de desempenho robusto e que produza resultados fiáveis e úteis é extremamente importante para alimentar os demais sistemas de recursos humanos, destacando-se o seguinte:

- A avaliação de desempenho reflete qual o resultado do desempenho do colaborador face ao expectável e definido como ideal para a função que exerce e categoria profissional em que está integrado. Este resultado, por sua vez, irá influenciar a evolução profissional do colaborador.
- A avaliação de desempenho constitui não só critério importante para a progressão na carreira, mas também se interliga à política remunerativa no que diz respeito à tomada de decisões sobre a remuneração indexada ao desempenho individual.
- Da avaliação de desempenho resultam os Planos de Desenvolvimento Individuais que irão alimentar o desenho dos Planos de Formação da organização, devendo estes refletir e propor colmatar as necessidades identificadas em termos de formação. Por outro lado, a concretização destes Planos de Formação irá contribuir para o desenvolvimento do colaborador que, por sua vez, terá as bases para um melhor desempenho e tornar-se-á gradualmente um colaborador motivado no local de trabalho.

22.1.A ARN possui um modelo de avaliação de desempenho estruturado, digital aplicável a todos os colaboradores. Sim/Não. Se sim o qual é o modelo e seus princípios?

O modelo de desempenho assenta essencialmente na avaliação de duas componentes principais:

23-Remunerações e Incentivos

A formação e o desenvolvimento de pessoal são importantes no processo de desenvolvimento de competências e habilidades dos recursos humanos, o que pode induzir o crescimento pessoal, profissional e institucional

O sistema de remuneração e incentivos compreende os aspectos relacionados com as compensações ao colaborador pelo trabalho realizado, sendo tradicionalmente traduzidas em valores monetários ou benefícios tangíveis. A ARN possui incentivos remuneratórios, existência de um sistema de remunerações e incentivos estruturado de acordo com o papel que cada indivíduo exerce na organização? Se sim quais são?

- **Existe uma componente de remuneração variável e indexada ao desempenho como fator de estimulação da produtividade. Sim/Não?**

23.1. Há na ARN a aplicação do subsídio previsto para os colaboradores que desempenham funções de fiscalização / inspeção. Sim/Não-?

- A definição do sistema de remunerações e incentivos está interligada às definições de agrupamentos funcionais estabelecidos na empresa, que servem de ponto de partida para a fixação dos níveis de remuneração fixa e variável bem como das componentes de remuneração indexada ao desempenho.
- Entendendo que o sistema de carreiras representa o mapeamento dos percursos possíveis do colaborador durante a sua permanência na empresa, o sistema de remunerações e incentivo estabelece os níveis de remuneração e os critérios de atribuição da remuneração indexada ao desempenho definidos para cada ponto no sistema de carreiras
- A avaliação de desempenho não só constitui critério importante para a progressão na carreira, mas também se interliga à política remunerativa no que diz respeito à tomada de decisões sobre a remuneração indexada ao desempenho individual, que por sua vez está indexado ao desempenho financeiro da empresa.

23.2-Como é atualmente, o sistema de remunerações e incentivo na ARN?

24-Processos e Sistemas de Informação

A existência de processos e procedimentos formalizados é fundamental para assegurar uma elevada coordenação e uniformização no trabalho realizado.

24.1-Há uma separação clara entre processos core e de suporte na ARN. Sim/Não?

- Os processos estão descritos e disseminados na organização de forma a que cada um saiba o que necessita fazer. Sim/Não?
- Embora a ARN possua um conjunto de processos que guiam a forma como determinadas atividades devem ser executadas, estes processos estão devidamente formalizados num manual comunicado e distribuído a toda a organização. Sim/Não?

24.2-Reconhece a ARN a necessidade de formalização dos processos num único documento. Sim/Não?

A formação e o desenvolvimento de pessoal são importantes no processo de desenvolvimento de competências e habilidades dos recursos humanos, o que pode induzir o crescimento pessoal, profissional e institucional

- Considere se que na ARN existe uma ausência de formalização de procedimentos perante toda a estrutura organizacional. Sim/Não?
- Considere se a ARN uma instituição com baixo nível de informatização dos processos- Sim/não?
- Considere se que no âmbito da digitalização e automatização dos processos no seio da ARN é ainda incipiente, não permitindo potenciar a sua eficiência e eficácia em termos internos e ao nível da prestação de serviços. Sim/Não?

25-Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação

Os Sistemas e Tecnologias de Informação têm vindo a assumir cada vez mais um papel preponderante nas organizações, nomeadamente ao nível da Administração Pública.

Neste sentido, por forma a implementar uma transformação tecnológica sustentável nas organizações, é extremamente essencial assegurar o planeamento estratégico dos seus sistemas de informação, tendo por base a estratégia definida e o contexto em que a organização se insere. Este planeamento deve também incluir as iniciativas a realizar, o calendário para a sua realização, os responsáveis e o respetivo orçamento, permitindo uma adequada operacionalização da estratégia.

25.1-Atualmente, a ARN possui um Plano Estratégico de Sistemas de Informação. Sim/Não? O desenvolvimento de um plano desta natureza deve considerar:

- Existência de uma orientação central que permita a harmonização de critérios para o desenvolvimento dos SI/TI, alinhada com as necessidades de gestão de informação, para facilitar e controlar a implementação dos objetivos e estratégias da ARN.
- Desenvolvimento de infraestruturas para garantir comunicações de dados com qualidade para dentro e fora da ARN.
- Implementação de uma política de desenvolvimento que permita a integração dos sistemas atuais e por desenvolver.
- Criação de uma Estrutura para a Gestão dos SI/TI capaz de satisfazer as necessidades de apoio aos clientes internos.
- Análise e simplificação dos processos de gestão e administrativos baseados na utilização de SI/TI.
- Aumento significativo na qualidade de informação e na introdução de mecanismos de apoio à tomada de decisões.
- Definição de uma política de recursos humanos que permita o recrutamento e a retenção de quadros competentes para a área de SI/TI.

A formação e o desenvolvimento de pessoal são importantes no processo de desenvolvimento de competências e habilidades dos recursos humanos, o que pode induzir o crescimento pessoal, profissional e institucional

- 25.2. A ARN tem um documento orientador para o desenvolvimento de sistemas de informação tendo por base a estratégia da ARN e o contexto em que está inserida. Sim/Não?
- 25.3 A administração atual da ARN reconhece a importância da elaboração e implementação de um plano estratégico para os sistemas de informação. Sim/Não

26. Infraestruturas

A implementação dos sistemas de informação de uma organização só é possível com a existência de uma infraestrutura adequada. A organização deve estar dotada das infraestruturas adequadas à sua atividade, nomeadamente no que concerne a rede de comunicações (estruturada e wireless)

- Deve também estar apetrechada dos equipamentos adequados e em condições funcionais apropriadas
- Os mecanismos de gestão do parque informático devem estar claramente definidos (atribuição aos colaboradores, substituição, etc.) no sentido de permitir uma atualização sistemática dos mesmos
- Deve ser estabelecida uma política de segurança que identifique claramente as questões a considerar na troca de informação com o exterior

A estrutura operacional da ARN deve estar centralizada e dependente do funcionamento do seu Data Centre que, em termos de organização para uma melhor administração dos diversos sistemas, equipamentos e softwares, sem comprometer a tecnologia implementada.

A virtualização dos computadores, a prestação de serviços nomeadamente de Registo de domínio, de *Hosting* do Site da ARN e certificação eletrónica, bem como outros projetos que serão necessários e implementados no final do processo tais como, o desenvolvimento do IPX, estão dependentes dos serviços prestados e implementados no DATA CENTER.

26.1-Em termos de segurança, existe uma política formalizada que prevê este tipo de questões e as medidas e estratégias a adotar para assegurar uma adequada proteção dos dados e informação da ARN?

26.2. Como é realizada a manutenção da infraestrutura interna?

- 26.3. Há uma política de segurança formalizada que assegure uma adequada proteção dos dados e da informação?
- 26.4-Plano Estratégico de Gestão do Espetro elaborado e divulgado?

26.5. Há um Plano Específico para a fiscalização desenhado e operacionalizado?

A formação e o desenvolvimento de pessoal são importantes no processo de desenvolvimento de competências e habilidades dos recursos humanos, o que pode induzir o crescimento pessoal, profissional e institucional

26.6- Como descrevem o parque atual dos meios tecnológicos existentes na ARN, com relação aos itens, ano de aquisição, estado da manutenção, perspectiva de renovação dos mesmos?

27-Gestão do Conhecimento

A realização de uma gestão efetiva do conhecimento da organização é fundamental para evitar a perda de memória institucional, bem como obter ganhos em termos da sua eficácia e eficiência na prestação de serviços.

- 27.1-Quais são os meios que permitam disseminação do conhecimento no seio da ARN?
- 27.2-Quais as estruturas internas exclusivamente dedicadas à gestão do conhecimento na ARN?

Praia, 28 de Outubro de 2024

H C & PC Consultores Group Lda

Policarpo De Carvalho

A formação e o desenvolvimento de pessoal são importantes no processo de desenvolvimento de competências e habilidades dos recursos humanos, o que pode induzir o crescimento pessoal, profissional e institucional