



---

## TIMOR-LESTE E ASEAN: PERSPETIVA DE POLÍTICA PÚBLICA SOBRE A ADAPTAÇÃO SELETIVA DAS ESTRATÉGIAS FUNDAMENTAIS DE DESENVOLVIMENTO DE SINGAPURA

*Dionísio Babo Soares<sup>1</sup>*

**Resumo:** A adesão plena de Timor-Leste à ASEAN, em 26 de outubro de 2025, representa uma oportunidade histórica para redefinir o seu modelo de governação e de desenvolvimento económico. Este artigo analisa as estratégias fundamentais de Singapura e propõe uma adaptação seletiva dessas práticas ao contexto timorense, considerando os seus desafios de diversificação económica, capital humano e combate à corrupção. Conclui-se que a integração regional pode servir de catalisador para o desenvolvimento sustentável, desde que acompanhada de reformas estruturais e de políticas públicas baseadas na meritocracia, transparência e inovação.

**Palavras-Chave:** Timor-Leste; ASEAN; Singapura; Governação; Capital Humano; Anticorrupção.

### **Timor-Leste and ASEAN: Public Policy Perspective on Selective Adaptation of Singapore's Foundational Development Strategies**

**Abstract:** Timor-Leste's full accession to ASEAN on October 26, 2025, represents a historic opportunity to redefine its governance and economic development model. This article analyzes Singapore's foundational strategies and proposes their selective adaptation to the Timorese context, considering the country's challenges in economic diversification, human capital, and anti-corruption efforts. It concludes that regional integration can serve as a catalyst for sustainable development if accompanied by structural reforms and public policies grounded in meritocracy, transparency, and innovation.

**Keywords:** Timor-Leste; ASEAN; Singapore; Governance; Human Capital; Anti-corruption.

---

<sup>1</sup>Representante Permanente de Timor-Leste para a Organização das Nações Unidas em Nova Iorque.

## Introdução

A integração de Timor-Leste na ASEAN constitui um marco de grande relevância geopolítica e económica, simbolizando não apenas o reconhecimento da sua estabilidade democrática, mas também o início de uma nova fase de inserção regional. A adesão implica um compromisso com a cooperação, a competitividade e a sustentabilidade, exigindo a modernização das instituições e a adaptação das políticas públicas a padrões internacionais. O exemplo de Singapura oferece um ponto de referência valioso: uma cidade-estado sem recursos naturais, que, em poucas décadas, transformou-se num dos centros financeiros e tecnológicos mais avançados do mundo. Timor-Leste, com uma população jovem e um Fundo Petrolífero significativo, encontra-se numa encruzilhada entre a dependência de recursos e a necessidade de diversificação produtiva.

O artigo discute três dimensões centrais de aprendizagem e adaptação: (1) a economia de Singapura e de Timor-Leste, (2) o desenvolvimento do capital humano e (3) as políticas anticorrupção. Cada uma delas constitui um pilar essencial para a construção de uma economia resiliente e uma governação eficiente.

## Contextualização

Timor-Leste pode ser um contribuinte e não um fardo para a ASEAN. Esta afirmação não é feita sem fundamento. Tomemos como exemplo Singapura, uma cidade-estado com recursos relativamente escassos que, apesar de ser menor do que Timor-Leste em tamanho, é hoje uma economia líder global. A questão é: como é que Singapura se estabeleceu tendo em consideração de que é um país sem recursos naturais, após a sua separação da Malásia?

Como nação mais jovem e menor da região, com uma população de 1,4 milhões de habitantes, Timor-Leste enfrenta um duplo desafio: consolidar as instituições democráticas e alcançar uma diversificação económica a longo prazo, para além da sua dependência do petróleo. A integração traz perspetivas de expansão comercial, investimento estrangeiro e colaboração regional, mas exige o alinhamento com os quadros jurídicos da ASEAN, o reforço do capital humano e a melhoria das infraestruturas. Como muitos têm argumentado, a base de desenvolvimento de Singapura é caracterizada por uma governação pragmática, investimento robusto em educação, aplicação rigorosa de medidas anticorrupção e envolvimento internacional (Rodan, 1989; Quah, 2001; Chua, 2017).



Embora represente um modelo a ser adaptado ao contexto de Timor-Leste, é essencial integrar as aspirações de Timor-Leste à dinâmica coletiva da ASEAN, aproveitando seletivamente as experiências de desenvolvimento de outros Estados-membros. A adesão de Timor-Leste à ASEAN representa não apenas um marco económico, mas uma oportunidade transformadora para redefinir a sua governação, diversificação económica e cooperação regional.

A primeira reação sugere harmonização e adaptação contextual. Embora o modelo de governação pragmática, políticas educativas robustas e medidas anticorrupção rigorosas de Singapura ofereçam lições valiosas, Timor-Leste deve adaptar essas estratégias para se adequarem ao seu panorama sociopolítico único. Tais políticas poderão abranger o seguinte:

- Em termos de governação e diversificação económica, Timor-Leste pode utilizar o seu Fundo Petrolífero para investimentos sustentáveis, promovendo o desenvolvimento de energia verde e infraestruturas digitais. Isto está em consonância com os objetivos mais amplos de sustentabilidade da ASEAN, posicionando Timor-Leste como um parceiro proativo.
- Em termos de desenvolvimento do capital humano, Timor-Leste precisa de enfatizar a formação profissional que respeita as línguas e culturas locais para colmatar as lacunas de competências e estimular as economias rurais. As parcerias dentro da ASEAN podem amplificar isto através do intercâmbio de conhecimentos e do reforço das capacidades.
- Timor-Leste também precisa consolidar a sua luta contra a corrupção e a integridade institucional, reforçando a autonomia da Comissão Anticorrupção, em conjunto com a supervisão comunitária, para promover a confiança pública e permitir que o país atraia investimento estrangeiro e melhore a credibilidade da governação.
- Timor-Leste também precisa de prosseguir um envolvimento ativo na arena internacional. O papel ativo de Timor-Leste na defesa do clima e na recuperação pós-conflito complementa os objetivos estratégicos da ASEAN, reforçando o seu perfil diplomático.

A sincronização destas estratégias com os quadros jurídicos e económicos da ASEAN, incorporando simultaneamente a relevância local, pode ajudar Timor-Leste a consolidar uma abordagem equilibrada nos seus primeiros anos de integração na região, como sugerem as experiências de Singapura e de

outros membros da ASEAN, tais como o Laos e o Camboja. A harmonização das abordagens promete não só estabilidade e crescimento económico, mas também um futuro sustentável e inclusivo dentro da comunidade da ASEAN. Além disso, essa emulação deve refletir o contexto histórico, cultural e político único de Timor-Leste, garantindo a inclusão e a relevância local.

## A Economia de Singapura

Singapura construiu o seu sucesso económico através de uma combinação de planeamento estratégico, industrialização orientada para a exportação e políticas de investimento direto estrangeiro (IED). Desde os anos 1970, o país investiu massivamente em infraestrutura portuária, tecnológica e logística, criando um ambiente empresarial estável e previsível. Atualmente, Singapura é o segundo centro financeiro mais competitivo do mundo (World Economic Forum, 2025) e possui um PIB per capita superior a 85 mil USD.

Singapura inicialmente deu prioridade à criação de uma indústria de substituição de importações, utilizando os seus recursos domésticos, principalmente por meio da tributação da indústria e dos portos, para produzir bens localmente e financiar a sua economia. É interessante constatar que, à medida que o país avançou, adotou uma estratégia de industrialização orientada para a exportação. De seguida, promoveu o investimento estrangeiro direto (IED) e a modernização da infraestrutura, guiada por uma abordagem tecnocrática disciplinada que enfatizava a eficiência e a eficácia (Rodan, 1989; Banco Mundial, 2025). Este modelo impulsionou um crescimento sustentado, ainda mais reforçado pelo plano *Research, Innovation, and Enterprise 2025* (RIE 2025), que aloca aproximadamente 1% do PIB à inovação em saúde, tecnologia digital e sustentabilidade (National Research Foundation, 2025).

Timor-Leste, em contrapartida, enfrenta o desafio de converter a riqueza petrolífera em desenvolvimento sustentável. O Fundo Petrolífero, que representa mais de 900% do PIB não petrolífero tem potencial para financiar setores emergentes como as energias renováveis, a agricultura sustentável e o turismo ecológico. Contudo, a volatilidade das receitas e a fraca diversificação limitam a sustentabilidade fiscal.

A experiência de Singapura, no entanto, mostra que o investimento em inovação, tecnologia e governança financeira rigorosa pode transformar economias dependentes de recursos em economias baseadas no conhecimento. Aprendendo com Singapura, Timor-Leste poderia aproveitar o fundo para investimentos com parceiros da ASEAN em energia



renovável, agricultura sustentável e infraestrutura digital, integrando-se assim às transições verdes regionais e reduzindo a sua dependência de hidrocarbonetos. Com as previsões do FMI apontando para um crescimento do PIB de 3,9% em 2025, sustentado pela expansão fiscal e pelo crescimento do crédito, a diversificação continua sendo crucial para a resiliência a longo prazo (FMI, 2025; Banco Mundial, 2025). O sucesso da integração na ASEAN também requer a ratificação de mais de 90 acordos, a maioria dos quais já ratificados em 26 de outubro de 2025, bem como uma maior competitividade em vários setores comerciais.

## O Desenvolvimento do Capital Humano

O sucesso de Singapura deve-se, em grande parte, à sua aposta contínua na educação e no capital humano. Desde a década de 1960, políticas públicas centradas na meritocracia, no ensino técnico e na ligação entre educação e mercado de trabalho (Goh & Gopinathan, 2008; Banco Mundial, 2025) permitiram ao país reduzir o desemprego estrutural e elevar a produtividade. O investimento em programas como o SkillsFuture e o RIE2025 reforça esta tendência. Através do RIE 2025, o aprimoramento de talentos por meio de bolsas de estudo e programas de IA continua a ser um foco político fundamental (Fundação Nacional de Pesquisa, 2025).

Por sua vez, o aumento da população jovem de Timor-Leste, aliado ao subemprego, ressalta a necessidade de uma educação profissionalizante adaptada às realidades rurais e multilíngues, incorporando o tétum, o português e outras línguas locais para maior acessibilidade. O Programa Nacional do PNUD (2026-2030) enfatiza o desenvolvimento humano integrado por meio da educação, do emprego e da inclusão social para combater o atraso no crescimento e a insegurança alimentar (PNUD, 2025). No entanto, a ênfase na qualidade do ensino e na meritocracia é essencial e deve ser seriamente implementada. A reforma educacional no ensino básico, secundário e superior precisa ser reestruturada e o currículo ajustado por meio de um programa adequado de formação de professores e implementado a nível nacional. Isto pode ser adaptado às parcerias da ASEAN, que facilitam o intercâmbio de competências em turismo, construção e tecnologias, a maioria das quais poderia potencialmente impulsionar o crescimento médio projetado de 4,1% em 2024-2025 (Banco Mundial, 2024; atualizado em 2025).

## Um Sistema Anticorrupção

Singapura é amplamente reconhecida como uma das nações menos corruptas do mundo, graças a uma estratégia baseada na prevenção, punição e promoção da integridade pública. A estrutura anticorrupção de Singapura, institucionalizada através do Gabinete de Investigação de Práticas Corruptas em 1952, demonstra como a vontade política e a aplicação da lei podem consolidar a integridade (Quah, 2001; análises atualizadas, 2025).

A Comissão Anticorrupção de Timor-Leste (CAC) continua a progredir, mas enfrenta limitações de capacidade e credibilidade. Entre as ações recentes mais notáveis, destacam-se a realização de uma avaliação da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção em maio de 2025 e a formação de um comitê diretor multiagências para finalizar uma estratégia nacional (UNODC, 2025). O reforço da autonomia da Comissão Anticorrupção (CAC), a atribuição de recursos e a utilização de medidas de transparência digital, tais como a contratação pública eletrônica, devem ser acompanhados por uma supervisão comunitária, envolvendo a sociedade civil e os líderes tradicionais para reforçar a confiança (FMI, 2025). Dada a pontuação de 44 de Timor-Leste na percepção da corrupção em 2024 (73.º lugar a nível global) (Transparency International, 2025), é imperativa uma reforma institucional robusta. Além disso, deve ser promovida uma cultura de ética pública através de programas educativos e campanhas nacionais. O apoio da ASEAN, nomeadamente através do ASEAN Integrity Network, pode fornecer recursos técnicos e formação para consolidar o sistema timorense.

## Singapura – Estado Pequeno, mas Influyente

A postura global de Singapura como um Estado pequeno, mas influente, assenta no multilateralismo proativo e na adesão à ordem internacional (Mahbubani, 2017; atualizações diplomáticas, 2025). Desde a sua independência, Singapura tem procurado maximizar a sua relevância através de uma política externa pragmática, sustentada na diversificação de alianças e na promoção de instituições multilaterais eficazes. O país tem desempenhado um papel de mediação e de liderança em fóruns internacionais, incluindo a ASEAN, as Nações Unidas e a Organização Mundial do Comércio, reforçando a sua credibilidade como ator confiável e previsível na política global (Mahbubani, 2017; atualizações diplomáticas, 2025). Esta estratégia de diplomacia económica tem permitido a Singapura compensar as suas limitações geográficas e demográficas, projetando-se como um modelo de



estabilidade, eficiência governativa e inovação institucional no Sudeste Asiático.

Por seu turno, Timor-Leste, com base na sua experiência na construção da paz, expandiu o seu perfil global; por exemplo, apresentando argumentos ao ITLOS, em 2023, sobre as obrigações climáticas relacionadas com a proteção marinha (ITLOS, 2025). Isto está em consonância com o parecer consultivo do TIJ de 23 de julho de 2025, que reafirma a responsabilidade dos Estados na mitigação das alterações climáticas (TIJ, 2025). No âmbito da ASEAN, Timor-Leste pode defender a resiliência climática, a governação marítima e a recuperação pós-conflito, fortalecido pela liderança do g7+ e pelo apoio dos EUA durante a adesão (Departamento de Estado dos EUA, 2025).

## Conclusão

Em conclusão, a adaptação seletiva das políticas de Singapura proporciona um quadro pragmático para a integração de Timor-Leste na ASEAN, estabelecendo um equilíbrio entre ambição e realismo contextual. A experiência de Singapura demonstra que o desenvolvimento sustentável requer uma visão de longo prazo, políticas públicas integradas e uma cultura de responsabilidade. A aplicação seletiva das estratégias de Singapura — centradas na educação, na inovação e na transparência — deve respeitar as especificidades socioculturais de Timor-Leste. Ao fortalecer as instituições, investir no capital humano e promover a ética pública, Timor-Leste poderá transformar a sua adesão à ASEAN num processo de crescimento inclusivo e sustentável, garantindo que o país seja um contributo e não um fardo para a região.

As prioridades a curto prazo incluem a criação de uma escola nacional de função pública inspirada no modelo de Singapura, a reforma da lei da função pública, com ênfase na meritocracia, a descentralização do ensino técnico através da colaboração com o PNUD e a operacionalização do Fundo Petrolífero para investimentos ecológicos com os parceiros da ASEAN.

As estratégias a médio prazo devem reforçar os sistemas anticorrupção através da autonomia da CAC e do envolvimento cívico, expandir os incentivos ao IDE e promover a mobilidade laboral. As medidas a longo prazo devem centrar-se no desenvolvimento sustentável de infraestruturas, no crescimento inclusivo e na avaliação contínua das políticas em relação aos parâmetros de referência da ASEAN. Com discernimento e

adaptação, a síntese de desenvolvimento de Singapura poderá catalisar a transformação de Timor-Leste, desde a adesão até à prosperidade duradoura.



## Referências

- Banco Central de Timor-Leste. (2025). *Relatório do Fundo Petrolífero*.
- Banco Mundial. (2025). *Visão geral de Timor-Leste*. <https://www.worldbank.org/>
- Chua, B. H. (2017). *Singapore as Model: Planning Innovations, Governance, and Socioeconomic Transformation*. NUS Press.
- Fundo Monetário Internacional. (2025). *Timor-Leste: Consulta do Artigo IV*.
- Goh, C. B., & Gopinathan, S. (2008). *Education in Singapore: Developments Since Independence*. World Bank.
- Mahbubani, K. (2017). *Can Singapore Survive?* Straits Times Press.
- National Research Foundation Singapore. (2025). *RIE2025 Handbook*. <https://www.nrf.gov.sg/>.
- Quah, J. S. T. (2001). Combating Corruption Singapore-Style: Lessons for Other Asian Countries. *Asian Journal of Political Science*.
- Rodan, G. (1989). *The Political Economy of Singapore's Industrialization: National State and International Capital*. Palgrave Macmillan.
- Transparency International. (2025). Corruption Perceptions Index 2024. <https://www.transparency.org/>.
- U.S. Department of State. (2025). *Timor-Leste's Accession to ASEAN*.
- UNDP. (2025). *Timor-Leste Country Programme Document 2026–2030*.
- UNODC. (2025). Anti-Corruption Hub Newsletter (Jan–June 2025).\*
- World Economic Forum (2025).