



INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIA (ISEC)- LISBOA

**PROJETO DE REFORÇO DE CAPACIDADE INTERVENTIVA DOS TÉCNICOS
DO MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO TERRITORIAL E PODER LOCAL EM
MATÉRIA DA DESCENTRALIZAÇÃO E AUTARQUIAS LOCAIS.**

ALFA ALIU EMBALÓ

Trabalho final de mestrado em Gestão Autárquica

Setembro de 2023

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIA (ISEC)- LISBOA

Projeto apresentado como requisito para a obtenção
de grau de mestre em Gestão Autárquica.

**Projeto de reforço de capacidade interventiva dos técnicos do Ministério da
administração territorial e poder local (MATPL) em matéria da descentralização e
autarquias locais.**

Autor: Alfa Aliu Embaló

Orientador: Especialista Paulo Louro

Setembro de 2023

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela vida e saúde que me concedeu durante todo o processo de mestrado.

Um grande agradecimento também vai para a minha mãe e para os meus irmãos, que me apoiaram de todas as formas durante todo o percurso estudantil e ainda continuam a dar-me apoios necessários.

Agradeço à minha tia Ivone Aua Só, pelo alojamento, alimentação e motivação durante o meu estudo em Lisboa.

Aos meus professores, salvo os meus agradecimentos com especial atenção ao meu orientador, Professor especialista Paulo Louro, pelo acompanhamento, conselhos, paciência e sábia orientação.

Aos meus colegas da turma de mestrado, também deixo os meus agradecimentos, assim como a todas as outras pessoas que, de forma direta e/ou indireta, deram forças e ânimo nesse processo.

RESUMO

A descentralização e a implantação das autarquias locais constituem mecanismos de gestão que visam melhorar a democracia e participação dos cidadãos na gestão de assuntos públicos, a transparência e eficácia na provisão de bens e serviços.

Tal mecanismo requer um quadro de técnicos à altura de corresponder, não só com os desafios da sua implementação, mas sobretudo com os de governação e desenvolvimento local, uma vez que, segundo Guimarães (2002), a descentralização é um processo complexo e de campo multidisciplinar. Posto isto, tratar deste assunto, sobretudo, num país como a Guiné-Bissau, a condição básica deve ser a formação dos técnicos da administração pública, especialmente, aqueles ligados diretamente à gestão do processo de descentralização. Daí que este projeto objetiva reforçar a capacidade interventiva dos técnicos do Ministério de Administração Territorial e Poder Local, mediante o levantamento das reais necessidades de formação, assim como as áreas de conhecimento que entendem ser importantes. Para isso, foi utilizado um questionário que visou identificar as necessidades de formação e respetivas áreas prioritárias. Os resultados obtidos revelaram que a maioria dos inquiridos nunca beneficiaram de formações na matéria de descentralização e autarquias locais, pelo que afirmaram ter a necessidade de formação nos domínios como legislação voltada à descentralização e autarquias locais, conhecimento técnico-gerencial e organização do Estado, tendo a partir desta necessidade sido elaborado o respetivo projeto.

Palavras-Chave: Descentralização, Autarquias, Formação.

ABSTRACT

Decentralization and the implementation of local authorities are management mechanisms that aim to improve democracy and citizen participation in the management of public affairs, transparency and efficiency in the provision of goods and services.

Such mechanism requires a staff of experts that is able to meet not only the challenges of its implementation, but above all, those of governance and local development, since, according to Guimarães (2002), decentralization is a complex and multidisciplinary process. Having said that, to deal with this subject, especially in a country like Guinea-Bissau, the basic condition should be the training of public administration technicians, especially, those directly linked to the management of the decentralization process. Hence, this project aims to reinforce the intervening capacity of the technicians of the Ministry of Territorial Administration and Local Power, through the survey of the real training needs, as well as the areas of knowledge that they consider important.

To this end, was applied a questionnaire, which aimed to identify, among which, the training needs and respective priority areas. The results obtained revealed that most of the respondents had never benefited from training in the area of decentralization and local authorities, so they said they needed training in areas such as legislation aimed at decentralization and local authorities, managerial technical knowledge and state organization, and from these needs the respective project was developed.

Keywords: Decentralization, Autarchies, Training.

TABELAS

Tabela 1- Pessoal afeto ao Serviços da Direção Geral da Descentralização.....	22
Tabela 2- Pessoal afeto aos Serviços da Direção Geral do Poder Local.....	24
Tabela 3- vínculo contratual dos Funcionários da administração local	24
Tabela 4- Perfil escolar dos Funcionários da administração local	25
Tabela 5- Distribuição e preenchimento dos questionários por Direções.	29
Tabela 6- Quantidade de inquiridos e temáticas definidas.	33
Tabela 7- Atividade I: Formação no domínio da Legislação.....	35
Tabela 8- Atividade II: Formação no domínio da Organização de Estado.....	36
Tabela 9- Atividade III: Formação no domínio Técnico Administrativo	36
Tabela 10- quadro orçamental.....	37
Tabela 11- Gráfico Gantt.....	37
Tabela 12-Cronograma de realização de ações de capacitação para os técnicos do MATPL.....	38
Tabela 13-Matriz do enquadramento Lógico.....	39

GRÁFICOS

Gráfico 1, Faixa etária dos inquiridos.....	30
Gráfico 2- Direções de vínculo dos inquiridos.....	31
Gráfico 3- habilitação literária dos inquiridos.....	32
Gráfico 4-Tempo de serviço dos inquiridos no MATPL.....	32
Gráfica 5-Funcionário que beneficiaram ou não de capacitação ofertada pelo MATPL.....	32
Gráfico 6-Áreas mais referidas pelos inquiridos.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS

MATPL- Ministério da Administração Territorial e Poder Local
DGDA- Direção Geral da Descentralização Administrativa
ANEMA- Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas
CAPVDGLDL- Carta Africana sobre os princípios e valores da descentralização, governação local e desenvolvimento local
CEA- Comissão Económica para África
INE- Instituto Nacional de Estatística
CR- Constituição da República

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	9
2. CARATERIZAÇÃO DO CONTEXTO DE INTERVENÇÃO	10
2.1. Da situação Geográfica	10
2.2. Do contexto Político-Administrativo	11
2.3. Do contexto económico e social	12
3. JUSTIFICATIVA	13
4. OBJETIVO GERAL	14
4.1. Objetivos Específicos	14
5. QUADRO TEÓRICO	14
5.1. Conceção teórica da Descentralização e Autarquias locais	14
5.2. Das tipologias da Descentralização	15
5.2.1. Da Descentralização Política	15
5.2.2. Da descentralização Administrativa	17
5.2.3. Da Descentralização Fiscal	17
5.3. Autarquias Locais	18
6. ÂMBITO DO PROJETO	20
6.1. Do Ministério da administração territorial e poder local	20
6.2. Da Direção Geral da Descentralização Administrativa	21
6.3. Da Direção do Poder Local	23
7. NECESSIDADE DE FORMAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA	25
7.1. Da importância da formação dos técnicos	27
8. METODOLOGIA	28
8.1. Uma revisão de literatura ou pesquisa bibliográfica.	28
8.2. Pesquisa documental	28
8.3. Identificação / seleção dos técnicos a serem beneficiários do treinamento	28
8.4. Aplicação de questionário	29
9. DAS INQUIRIÇÕES E ANÁLISE DE CONTEÚDO	29
9.1. Resultados e análise de dados	29
9.2. Das limitações do projeto	34
10. PLANEAMENTO DO PROJETO	35
10.1. Conteúdos de formação	35
10.2. Dos formadores	37
10.3. Da Tabela Orçamental	37

10.4.	Gráfico Gantt e Cronograma	37
11.	Matriz do enquadramento Lógico.....	39
	Tabela 13- Matriz do enquadramento Lógico	39
12.	MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO	40
13.	PLANO DE COMUNICAÇÃO	40
14.	CONCLUSÃO.....	40
15.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

1. INTRODUÇÃO

Em contexto de permanente aprimoramento democrático e consequente flexibilização e alargamento do Poder Público com vista a servir melhor os anseios dos cidadãos, Silvestre (2010) afirma que a onda da descentralização continua a ganhar força no mundo sob a crença de que, quanto mais descentralizados o Estado e a Administração Pública, atingem-se e resolvem-se melhor os problemas sociais com eficiência e eficácia.

No continente africano, tal tendência também se faz notar através da carta africana dos princípios e valores da Descentralização, Governança Local e Desenvolvimento Local (CAPVDGLDL), adotada pela União africana em junho de 2012.

Nessa carta, os Estados membros manifestaram a determinação de “...promover os princípios e valores da descentralização, governação e desenvolvimento local em África como meios para melhorar a subsistência de todos os povos do continente” (CAPVDGLDL, 2014:04), sob argumentos de que “os governos ou autoridades locais constituem alicerces de qualquer sistema democrático de governação” (CAPVDGLDL, 2014:01).

Ao reportar o cenário na Guiné-Bissau nota-se, constantemente, nos discursos políticos e sociais a menção da necessidade da implementação das autarquias locais. Aliás, a própria constituição da República de 1996, nos termos do Artigo 105º, nº1 do Capítulo VI, determina que “a organização do poder político do Estado compreende a existência das autarquias locais, que gozam de autonomia administrativa e financeira”. Tal autonomia financeira das Autarquias Locais pode ser percebida através da Lei nº 7/96, que no art. 1º, al. 1 determina o seguinte: “os Municípios, secções autárquicas e juntas locais têm património e finanças próprias cuja gestão compete aos respetivos órgãos”.

As referências pelo cumprimento do estabelecido na constituição da República Guineense de 1996 têm vindo à tona, uma vez que se tornou perceptível que o atual sistema de governação do País mostra indícios de ser incompatível com os desafios do desenvolvimento nacional e das exigências mundiais de maior participação dos cidadãos no fortalecimento democrático através do poder local e governação local.

Neste sentido as eleições autárquicas são vistas como eventuais criadoras dos verdadeiros órgãos autónomos com meios e poderes para que possam promover o desenvolvimento económico e social nas devidas localidades.

Este conjunto de aspetos, aliados à experiência obtida com a frequência do mestrado, constitui o elemento motivador para a realização deste trabalho de projeto, que procura

identificar as necessidades de formação, e dar respostas aos quadros da administração pública guineense, que serão o suporte de um futuro processo de descentralização.

Identificadas as necessidades, procuramos responder com ações formativas que sustentem aquilo que já está previsto na legislação e que tem sido identificado como um dos fatores de desenvolvimento da Guiné-Bissau.

2. CARATERIZAÇÃO DO CONTEXTO DE INTERVENÇÃO

O projeto será executado na Guiné-Bissau, envolvendo os técnicos ligados ao Ministério da Administração Territorial e Poder local de diferentes serviços.

2.1. Da situação Geográfica

A Guiné-Bissau, cuja capital é Bissau, situa-se na costa ocidental da África com margem territorial medida em 36.125 km²¹.

O País faz fronteira do lado norte com a República do Senegal, com a República da Guiné-Conacri pelo leste e sul. A oeste, faz frente com o Oceano atlântico. O Espaço territorial é naturalmente dividido em duas partes, uma continental, que se estende por 27.700 km², e outra insular, formada pelos arquipélagos dos Bijagós e Bolama².

De acordo com os dados publicados pela associação nacional das empresas metalúrgicas e eletromecânicas-ANEME (2018):

O País é constituído por uma parte continental (com cerca de 470.000 há -15% do território considerados área protegida) e outra insular, que engloba o Arquipélago dos Bijagós, composto por 88 ilhas e ilhéus, dos quais somente 17 são habitadas. A linha de costa estende-se por cerca de 350 km e o mar territorial da República da Guiné-Bissau expande-se por 150 milhas marítimas a contar das principais linhas de base definidas pelos pontos seguintes: a Norte: 12° 20' 2'' N e 16° 43' 2'' W; a Sul – 10° 35' 8'' N e 15° 4' W. (ANEME, 2018:11).

Algumas zonas tornam-se de difícil acesso em alguns meados do ano devido à penetração das marés com aproximadamente alcance de 150 km².

De salientar que a Guiné-Bissau está estruturada geograficamente em oito (8) regiões, que estão por sua vez subdivididas em 36 setores, e estes em seções, constituídas por tabancas (aldeias).³

¹Consultado no site do governo da Guiné-Bissau em www.gov.gw

² INE. Instituto nacional de estatística da Guiné-Bissau.

³ Governo da Guiné-Bissau. Site

2.2. Do contexto Político-Administrativo

A contextualização político-administrativa deve começar pela referência à Constituição da República, que no seu capítulo IV, art. 107º n.1, determina: “Para efeitos político-administrativos, o território nacional divide-se em regiões, subdividindo-se estas em sectores e secções, podendo a lei estabelecer outras formas de subdivisões nas comunidades cuja especificidade isso requerer”.

Tais regiões administrativas são oito (8), somadas com o setor autónomo de Bissau, com estatuto especial. Ainda, vale ressaltar que elas estão compostas por 36 setores, que por sua vez são subdivididas por um conjunto de seções, formadas também por tabancas.

Nos números 2 e 3 do mesmo artigo constitucional, está plasmado que “a organização e o funcionamento das regiões administrativas serão definidos por lei”. Enquanto isso, “nas grandes áreas urbanas e nas ilhas, a lei poderá estabelecer, de acordo com as suas condições específicas, outras formas de organização territorial autárquica, bem como outras subdivisões administrativas autónomas”.

O Estado Guineense funciona como República semipresidencialista, cujo sistema político é multipartidário e com uma democracia representativa. O Presidente da República assume-se como chefe do Estado, enquanto o primeiro-ministro é o chefe do governo (ANEME, 2018).

Nesta lógica, o Governo é responsável pela administração e gestão do País à medida que exerce a competência executiva. O Estado funciona em forma de tripartição do poder, nomeadamente, o executivo, o legislativo e o judiciário, independentes e harmónicos.

De recordar que, seis anos após a independência, em 1980 o país foi marcado com o primeiro golpe de Estado, que retirou o então presidente Luís Cabral do poder. Passados 14 anos (em 1994), realizou-se o primeiro escrutínio presidencial e legislativo, que deu início à praticidade do novo regime democrático (ANEME, 2018).

Todavia, têm-se verificado enormes entraves face ao processo de consolidação democrática, principalmente depois da Guerra civil de 1998.

Conforme o documento da estratégia nacional de redução de pobreza (DENARP-II, 2011), a continuidade da instabilidade política, a não consolidação da democracia e da justiça, assim como a interferência das forças armadas no jogo político têm sido verificados desde o começo do século atual. Isto porque, segundo Sangreman (2016:19), não foi possível superar os danos políticos, económicos, sociais e infra estruturais causados pela guerra civil de 1998.

Reforça-se que a “profunda fragilidade das instituições do Estado, a permanente incerteza política e a sucessão de Governos de curta duração, resultaram na incapacidade de prosseguir, a médios e longos prazos, políticas de promoção da boa governação, de combate à pobreza...” (DENARP-II, 2011:14).

Os fatores da instabilidade podem também ser percebidos pelo número dos presidentes com períodos de mandatos incompletos, entre eleitos e interinos. Luís Cabral (1974-80), João Bernardo Vieira (1980-1998), Malam Bacai Sanha (1998-2000), Koumba Yala (2000-2003), Henrique Rosa (2003-2005), Nino Vieira (2005-2008), Malam Bacai Sanhá (2008-2012), Raimundo Pereira (2012), Serifo Nhamadjo (2012-2014), José Mario Vaz (2014-2020), Umaro Sissoco Embaló (2020-em exercício).

2.3. Do contexto económico e social

A constituição da República Guineense de 1996 (em vigor) determina no art. 11º que:

1 - organização económica e social da Guiné-Bissau assenta nos princípios da economia de mercado, da subordinação do poder económico ao poder político e da coexistência das propriedades pública, cooperativa e privada. 2 - A organização económica e social da República da Guiné-Bissau tem como objetivo a promoção continua do bem-estar do povo e a eliminação de todas as formas de sujeição da pessoa humana a interesses degradantes, em proveito de indivíduos, de grupos ou de classes.

Socialmente, o país apresenta uma diversificação étnica e cultural das mais invejáveis da sub-região. Dentro da linha territorial de 36.125 km², convive-se “uma estrutura social heterogénea, composta por aproximadamente vinte grupos étnicos, e destes, alguns se encontram na fase da extinção” (Gomes, 2012).

De acordo com ANAME (2015:09), as mais populosas são “Balantas (cerca de 27%), Fulas (cerca de 23%), Mandingas (cerca de 12%); Manjacos de Cacheu (cerca de 11%), Papeis de Bissau (cerca de 10%) e, em menor quantidade, os Felupes, Baiotes, Mancanhas ou Brames, Biafares, Nalus e os Bijagos”.

O número total de habitantes, segundo dados de Instituto Nacional de Estatística (INE, 2016), é de 1.544.777 habitantes, dos quais 49,6% são do género masculino e 50,4%⁴. Todavia, tais dados são contrapostos pela estatística de The African Statistical Year book (2017), que aponta para 1,888 milhões de habitantes. De acordo com INE (2017), a estrutura

⁴ Acesso no site do instituto nacional da estatística em <http://www.stat-guinebissau.com/>

etária é de 0 – 14 anos: 43,44%; 15-64 anos: 54,50%; + 65 anos: 2,06%. A esperança de vida estimada para os homens é de até 52,3 anos e 55,2 anos para as mulheres.

As línguas nacionais são Crioulo, Manjaco, Fula, Mandinga, Balanta, Papel, Mancanha e outras [...], e a língua oficial é português⁵. Não obstante este ser a língua oficial, apenas cerca de 27,1% da população a fala, uma vez que a maior parte (90,4%) fala crioulo e outras línguas étnicas. Isto porque, de um lado, justifica-se pela falta da educação e de outro pelo negativo índice de desenvolvimento a que o país apresenta.

Com base nos dados da Unesco (2016:01), 70 % da população vive sob o limiar da pobreza e 50 % dos adultos não sabem ler nem escrever. A situação social e sanitária é tão preocupante que se classifica o país nos últimos lugares do Índice de desenvolvimento humano do Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento (176ª posição sobre 187 países).

3. JUSTIFICATIVA

A descentralização continua a ganhar espaço de debate e consequentemente a ser experimentada em vários países.

Tal forma de organização é concebida como “sistema em que a função administrativa esteja confiada não apenas ao Estado, mas também a outras pessoas coletivas territoriais” (Amaral, 2010:873).

Conforme Silvestre (2010), a sua aceitação deve-se à crença de que, quanto mais descentralizado o Estado e a Administração Pública, melhor são atingidos e resolvidos os problemas sociais com eficiência e eficácia.

No caso da Guiné-Bissau, apesar de não se concretizar a descentralização, a sua tendência é claramente notória nos discursos políticos e sociais, uma vez que, o atual paradigma político e administrativo tem revelado enormes deficiências ao longo dos tempos face aos desafios do desenvolvimento nacional.

Atento a estas tendências, e ao considerar a complexidade do processo de descentralização, optou-se pela elaboração deste projeto de reforço a capacidade interventiva dos técnicos do Ministério da Administração Territorial e Poder Local em matéria de descentralização e Autarquias, de um lado. E de outro lado, reforçar o grau de percepção por meio de formação e/ou de capacitação dos implicados, com especial atenção no referido

⁵Consultado no site do governo da Guiné-Bissau em www.gov.gw

corpo técnico sobre a matéria da descentralização e Autarquias locais pode contribuir para a obtenção de resultados positivos, tanto na implementação do processo, quanto na gestão das autarquias.

4. OBJETIVO GERAL

Este projeto tem como objetivo central reforçar a capacidade interventiva em matéria da descentralização e autarquias locais de vinte (20) técnicos do Ministério da Administração Territorial e Poder Local da Guiné-Bissau, afetos à Direção-Geral da Descentralização Administrativa e Direção-Geral do Poder local.

4.1. Objetivos Específicos

Como objetivos específicos traçados, visa-se:

- Contribuir com o reforço da capacidade dos técnicos no domínio da descentralização, autarquias e poder local.
- Reforçar as técnicas e estratégias interventivas do processo de implementação da descentralização.
- Reforçar as capacidades técnicas e pedagógicas de formação e disseminação de informações sobre a descentralização nas devidas circunscrições.
- Contribuir para o reforço da capacidade humana e institucional das administrações locais no domínio do processo de descentralização.
- Dotar os técnicos e gestores locais de conhecimentos no domínio de gestão autárquica.

5. QUADRO TEÓRICO

5.1. Conceção teórica da Descentralização e Autarquias locais

As conceções sobre a descentralização continuam a multiplicar-se por razão de ser um assunto quente e de mais variável entendimento ao nível académico e, sobretudo, político e social.

De acordo com Ladipo (1999:49), a descentralização pode ser entendida como “um arranjo político implicando a devolução de poderes, de funções e de recursos específicos pelo governo central às unidades de governo do nível subnacional [...]. Em muitos casos, estas unidades de governo subnacionais são substancialmente independentes e têm uma personalidade jurídica”.

Tal processo ganha o sentido de transmissão de “...competências e de poderes entre órgãos, ou dentro de um mesmo órgão, enquanto sujeitos de imputação jurídica, vinculada à ideia de desconcentração, ou delegação de funções” (Guimarães, 2002:02).

Conforme argumenta Amaral (2010:873), a descentralização pode ser vista como “sistema em que a função administrativa esteja confiada não apenas ao Estado, mas também a outras pessoas coletivas territoriais”.

Neste sentido, os apologistas do processo descentralizador fundamentam-se nos ganhos com eficiência na alocação, bem-estar, equidade até em aumento da participação, responsabilização e capacidade de resolver situações por parte das entidades coletivas locais (Robinson, 2007).

Duarte (2016) percebe a descentralização como parte do processo democrático, uma vez que promove o direito de participação dos munícipes na realização da atividade administrativa do interesse local.

Em outro olhar, Ladipo (1999:49) explica a descentralização como “a transferência de responsabilidades relativas ao orçamento e às decisões financeiras do nível mais elevado para o nível mais baixo do governo”.

As responsabilidades ora referidas tratam-se exatamente das atribuições que passam da administração central para a administração local.

Doravante, percebe-se, no fim ao cabo, que a descentralização transmite a ideia de repartição legal do território em termos políticos, financeiros e gerenciais.

5.2. Das tipologias da Descentralização

A literatura sobre a descentralização tem brindado, além de concepções diferentes sobre o processo, mas também sobre suas tipologias. Posto isto, é desafiante pensar em possibilidade de esgotar todos os tipos de descentralização num trabalho desta natureza.

Conforme mostra Guimarães (2002:02), “a discussão sobre a descentralização é de fato polêmica, na medida em que se trata de processo complexo, multifacetado e geralmente gradual, estando presente em vários campos disciplinares”, tal como na política, na economia, na sociologia e na administração pública (Penfold-Becerra, 1999).

Nesta senda, falar-se-á da descentralização política, administrativa e fiscal conforme os pontos subjacentes.

5.2.1. Da Descentralização Política

No entendimento de Robinson (2007), a descentralização política é quando se devolve os poderes e as responsabilidades aos governos localmente eleitos. Tal forma se considera uma descentralização democrática.

Neste sentido, Ladipo (1999:49) havia referido que não só o poder que é devolvido aos municípios, mas também as atribuições e parte de recursos de forma a torná-los mais autónomos e independentes em relação ao poder central em termos económicos.

Para Guimarães (2002:02), a descentralização política se refere à divisão do Poder Público por meio de fórmulas expansionistas que podem resultar de “... simples desconcentração de atividades até a descentralização de poder decisório, ou seja, da transferência de competências ou poderes do centro para a periferia”.

A Comissão Económica para África (CEA) defende que a descentralização política resulta de um processo que garante a legitimidade das autoridades locais através da sua consagração no sistema jurídico nacional, sobretudo, mediante reconhecimento claro na constituição (CEA, 2019).

Esse processo é conhecido como descentralização de cima para baixo, em que como resultado efetivo o governo central cria mecanismos legais sobre a criação dos governos locais, sufrágios, responsabilização dos gastos, limitação das competências entre os governos, normas fiscais e entre outros assuntos legais (CEA, 2019).

No caso africano, em particular dos países componentes da África subsaariana, afirmam Olowu & Wunsch (2004) que a década de noventa foi marcada pela ascensão da temática da descentralização motivada pela necessidade de abertura política e democrática que foi impulsionada pela recessão económica e política, imposição dos financiadores para a boa governação, crescimento espaço-populacional e consequente diversificação de suas necessidades.

Esta tese confirma a realidade da Guiné-Bissau, que introduziu a descentralização como uma medida constitucional a partir da reforma constitucional feita no começo da década de 1990, e, por conseguinte, a constituição em vigor (desde 1996) passou a determinar no art. 105º, nº1 que “a organização do poder político do Estado compreende a existência das autarquias locais, que gozam de autonomia administrativa e financeira”.

Em suma, a descentralização política pode ser vista como permissão para a escolha de governantes em certas localidades de um território mediante a realização das chamadas eleições autárquicas.

5.2.2. Da descentralização Administrativa

A descentralização é um processo que surgiu como alternativa na forma de governar e gerenciar as necessidades sociais. Para Turner (1999), em alguns países, a descentralização é impulsionada por considerações pragmáticas, como a pressão exercida pelo crescimento urbano e os desafios de planejamento de política que ela apresenta nas áreas da saúde, educação, saneamento básico etc. Com foco na descentralização administrativa, Arvanitis (2017) defende que esta refere-se ao sentido específico de transmissão de tomada de decisão, à responsabilização pela gestão dos recursos e provisão de bens e serviços públicos.

Todavia, Guimarães (2003:03) vai além ao admitir que a dimensão da descentralização administrativa se refere:

à delegação, ou seja, à transferência de competências e de funções entre unidades, entre esferas de governo ou entre órgãos. Esta concepção de descentralização é justificada em função da necessidade de se buscar maior eficácia na gestão pública, eliminação de intermediações burocráticas e possibilidade de um contato mais próximo com o cidadão, o que geraria maior fidelidade às demandas sociais e melhor adequação da administração ao cumprimento de seus objetivos. Assim, a descentralização facilita a relação do usuário com o Estado, simplificando a tramitação burocrática e permitindo canalizar cada demanda de forma mais singularizada e mais adaptada às suas especificidades.

Segundo Ladipo (1999), a descentralização administrativa implica “...a transferência da gestão de responsabilidades e de recursos para os agentes do governo central situados a um ou vários níveis (província, região, divisão e distrito).

Perante estas formas, percebe-se que o serviço público estaria a ir ao encontro dos cidadãos e das suas reais necessidades, ou seja, nas periferias, o Estado dá autonomia de prestação de serviços administrativos mediante constituição de gestão autónomo.

5.2.3. Da Descentralização Fiscal

Descentralização fiscal, que implica a transferência de recursos financeiros sob a forma de subvenções e aumento de impostos para as unidades subnacionais de governo (CEA,2019), caracteriza-se também “pela participação mais acentuada das instâncias subnacionais de governo, tanto no financiamento como nos gastos governamentais” (Guedes & Gasparini, 2007:304).

De acordo com o relatório da Comissão Económica para África (CEA) publicado em 2019, a descentralização fiscal é um termo amplo que engloba arenas intergovernamentais distintas (CEA, 2019).

De ponto de vista do quadro jurídico Guineense, a descentralização fiscal vê-se prevista na lei nº 7/96, de 09 de dezembro de 1996, que ampara a autonomia financeira e patrimonial das Autarquias locais.

A referida lei, fundamenta o seguinte:

Artigo 1ª:

1. Os municípios, secções autárquicas, juntas locais têm património e finanças próprias cuja gestão compete aos respectivos órgãos.
2. A tutela sobre a gestão patrimonial e financeiras das autarquias locais é inspetava e só pode ser exercida segundo as formas e nos casos previstos na lei, salvaguardando sempre a democracia e a autonomia de poder local.
3. O regime de autonomia financeira das autarquias locais assenta, designadamente, nos seguintes poderes dos órgãos autárquicos:
 - a) Elaborar, aprovar e alterar planos de atividade e orçamentos;
 - b) Elaborar e aprovar balanços e contas;
 - c) Dispor de receitas próprias, ordenar e processar as despesas e arrecadar as receitas que por lei forem destinadas as autarquias;
 - d) Gerir o património autárquico.

(...)

A descentralização fiscal, tendo a sua essência nas receitas fiscais, o artigo 3º da referida lei, faz menção às receitas Municipais conforme determinado nos números a seguir:

1. Constituem receitas do Município:
 - a) O produto da cobrança de:
 1. Contribuição predial rústica e urbana;
 2. Imposto sobre veículos;
 3. Imposto para o serviço de incêndio;
 4. Imposto de mais valia;
 5. Sisa.
 - b) 50% sobre o imposto turismo arrecadado na área/Município;
 - c) O Produto de lançamento derramas;
 - d) Participação no fundo de equilíbrio financeiro;
 - e) O rendimento de serviço pertencente ao Município, por ele administrado ou dados em concessão;
 - f) Produto de multas e coimas fixados por lei, regulamento ou postura que coíbam ao Município;
 - (...)
 - i) Outras receitas estabelecidas por lei a favor do Município.

5.3. Autarquias Locais

As conceções teóricas à volta da Autarquia são várias, não obstante tenderem para a mesma essência.

As autarquias, conforme Caetano (2010), originaram-se da Doutrina Italiana como propensão de realizar práticas administrativas com finalidades do interesse público sem desviar do carácter administrativo do Estado.

Do ponto de vista Jurídico, nomeadamente com menção à Constituição da República da Guiné-Bissau de 1996, no seu artigo 105º, alínea 2, as autarquias locais são definidas como “pessoas coletivas territoriais, dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das comunidades locais, não se subtraindo à estrutura unitária do Estado”.

Para efeitos de estruturação territorial, o art. 106º, al. 1, da CR determina que “as autarquias locais são os municípios, secções autárquicas e juntas locais”.

Em termos de funcionamento, al. 2 do art.106º estabelece que “nos sectores funcionarão os municípios, nas secções administrativas funcionarão as secções autárquicas e nas juntas locais funcionarão as juntas de moradores”.

Ainda, com referência à Constituição da República da Guiné-Bissau de 1996, vê-se o seguinte:

No Artigo 109º, as atribuições e a organização das autarquias locais, bem como a competência dos seus órgãos, serão reguladas por lei, de harmonia com o princípio da autonomia do poder local.

Artigo 110º:

- 1-As autarquias locais têm património e finanças próprios.
- 2- O regime das finanças locais, a estabelecer por lei, deverá visar a justa repartição dos recursos públicos pelo Estado e pelas autarquias locais e a necessária correcção de desigualdades entre as autarquias.
- 3- São receitas próprias das autarquias locais as provenientes da gestão do seu património e as cobradas pela utilização dos seus serviços.

Artigo 111º:

- 1-A organização das autarquias locais compreende uma assembleia dotada de poderes deliberativos, eleita por sufrágio universal, directo e secreto dos cidadãos residentes, segundo o sistema de representação proporcional, e um órgão colegial executivo perante ele responsável.
- 2- Os órgãos das autarquias locais podem efectuar consultas directas aos cidadãos eleitores recenseados na respectiva área, por voto secreto, sobre matéria de sua competência exclusiva, nos casos, termos e com a eficiência que a lei estabelecer.

Artigo 112º:

- 1-Nos limites da Constituição e das leis, as autarquias locais dispõem de poder regulamentar próprio.
- 2-A tutela administrativa sobre as autarquias locais consiste na verificação do cumprimento das leis por parte dos órgãos autárquicos e é exercida nos casos e segundo as formas previstas na lei.

O disposto no Artigo 113º, determina que “os órgãos representativos das autarquias locais são: a) Nos municípios, a assembleia municipal e a câmara municipal; b) Nas secções autárquicas, a assembleia dos moradores e a comissão directiva dos moradores”. Do Artigo 117º, “a criação ou a extinção das autarquias locais, bem como a alteração da respectiva área, compete à Assembleia Nacional Popular, podendo ser precedida de consultas aos órgãos das autarquias abrangidas”.

Ao citar o Art. 118º, “as autarquias locais participam, por direito próprio e nos termos definidos pela lei, nas receitas fiscais”.

Para reforçar o conceito das autarquias locais a partir do escrito de Sousa (2014), percebe-se que elas são pessoas coletivas que buscam cumprir com várias finalidades, abrangendo ainda o desafio de corresponder com múltiplas tarefas e resolução das necessidades de uma determinada comunidade conforme determinação e divisão legal em que o governo central não atua de forma direta.

Noutra ótica, as Autarquias Locais são “pessoas coletivas públicas de base territorial correspondente aos agregados de residentes em diversas circunscrições do território nacional, que asseguram a prossecução de interesses comuns resultante da proximidade geográfica, mediante a atividade de órgãos próprios representativos das populações” (Coupers, 2009: 136).

Posto tudo isto, as autarquias podem ser percebidas também como administrações autónomas, uma vez que a sua atuação administrativa depende apenas de si. E como administração autónoma, Amaral (2010:420) afirma ser “aquela que prossegue interesses públicos próprios das pessoas que a constituem e por isso se dirige a si mesma, definindo com independência a orientação das suas atividades, sem sujeição a hierarquia ou a superintendência do Governo”.

Portanto, os dois termos apesar de serem distintos, no sentido da política de municipalização, encontram a mesma essência.

6. ÂMBITO DO PROJETO

6.1. Do Ministério da Administração Territorial e Poder Local

Dada as constantes mudanças de governo e consequentemente sua composição orgânica, o Ministério da Administração Territorial carece de Lei-orgânica aprovada no parlamento, promulgada e devidamente numerada e publicada no Boletim Oficial da República. Tal situação condicionou o pelouro a funcionar provisoriamente sob espelho de um anteprojecto da Lei-Orgânica adaptada ao Decreto Presidencial nº 03/2020, que o criou e extinguiu a Secretaria de Estado da Gestão Eleitoral.

Conforme estabelecido no artigo 1º do anteprojecto dessa Lei orgânica, o Ministério da Administração Territorial e Poder Local é abreviadamente designado por MATPL. É o departamento governamental ao qual compete formular, propor, coordenar e executar as políticas do governo em matéria da organização e gestão do território, de descentralização administrativa e desenvolvimento regional, do recenseamento eleitoral e gestão do respetivo

ficheiro, em articulação com a Comissão Nacional de Eleições (CNE) e outros departamentos concernentes, e assegurar a relação com o poder local.

No artigo 2º, nº 1 das alíneas subjacentes, o Ministério tem as seguintes atribuições:

(...)

- c) coordenar, estudar e executar medidas de apoio aos órgãos da administração local;
- d) coordenar a execução dos processos de descentralização administrativas;
- e) coordenar a delimitação das circunscrições administrativas e eleitorais;
- f) Propor ao Primeiro Ministro medidas e ações para uma melhor gestão fundiária local e autárquica;
- g) coordenar e assegurar a elaboração e execução dos planos de desenvolvimento local e autárquico, em articulação com outros Departamentos Ministeriais;
- h) promover a cooperação descentralizada e celebração de acordos de gemação entre os municípios e cidades do País e do estrangeiro;

(...).

O nº 2 do art. 2º determina que “a atuação do Ministério se exerce no âmbito da administração central e local”.

Na sua estrutura geral, podem ser vistos, de acordo com o artigo 4, n1, inciso iii, os serviços centrais operativos que englobam as Direção Geral da descentralização administrativa; Direção Geral da Administração do Território e Direção Geral do Poder Local.

Ora, sendo que o trabalho está focado nas duas direções abaixo referidas, far-se-ão as suas abordagens.

6.2. Da Direção Geral da Descentralização Administrativa

A Direção Geral da Descentralização Administrativa, adiante designada por **DGDA**, é o serviço central do MATPL, responsável pela concepção, coordenação e execução de políticas de transição do processo de reforma administrativa local do País. Dentre as suas competências plasmadas no artigo 20º, nº 1, do anteprojecto da Lei-orgânica adaptada ao Decreto Presidencial nº 03/2020, estão:

- a) Realizar estudos, análises e emitir pareceres, relativos às temáticas da administração central e local, em colaboração com o GEPRI;
- b) Participar, em coordenação com o GEPRI, na elaboração de medidas legislativas relativas à administração do território, acompanhar e apreciar os efeitos da respectiva aplicação;
- c) Em colaboração com organismos competentes e a DGDLE, identificar os principais desafios socioculturais e económicos do processo de descentralização;

- d) Em colaboração com o GEPRI e a DGDLE, coordenar a cooperação técnica desenvolvida com as organizações internacionais no domínio da descentralização e da administração do território;
- e) Acompanhar o funcionamento dos sistemas de organização e gestão implantadas na administração local e propor medidas adequadas a melhoria do seu funcionamento e das respectivas eficiências e eficácia;
- f) Acompanhar as actividades dos vários departamentos do governo com incidência na administração local, designadamente as atribuídas à Direcção Geral de Plano e Integração Regional, Direcção Geral de Ordenamento do Território, Direcção Geral da Habitação e Urbanismos, Direcção Geral de Estradas e Pontes, Direcção Geral do Ambiente, Direcção Geral da Administração Pública, visando promover a articulação das medidas tomadas entre si e com competências das entidades referidas;
- g) Prestar informações e apoio necessário a instrução de processos legislativos de criação, extinção e alteração dos limites das entidades ora referidas;
- h) Identificar a necessidade de informação e de formação profissional do pessoal da administração local e sob as orientações do Ministro, promover a difusão do assunto em causa;
- i) Criar um quadro político institucional favorável a efectivação da prioridade de descentralização;
- j) Coordenar e participar na elaboração de estratégias concretas da descentralização e municipalização;
- k) Facilitar a apropriação nacional e local das políticas e instrumentos jurídicos do processo da descentralização;
- l) Despertar a consciência nacional para a cidadania ativa.

A Direcção Geral da Descentralização Administrativa, conforme os dados conseguidos junto dos serviços dos recursos humanos do Ministério, conta com um quadro de pessoal que se apresenta na tabela a seguir.

Tabela-1. Pessoal afeto aos Serviços da Direcção Geral da Descentralização

Qnt. Pessoal	Habilitação Literária	Tipo de vínculo
2	Licenciatura em Língua Portuguesa	Comissão de serviço
1	Licenciado em Comunicação Organizacional e Jornalismo	Comissão de serviço
1	Curso médio em Administração Pública e Economia Social	Comissão de serviço
1	Curso técnico médio em Contabilidade	Comissão de serviço
2	Licenciado em Economia	Comissão de serviço

2	Curso médio em Contabilidade Financeira	Comissão de serviço
1	Licenciado em Tecnologia de Informação e Comunicação	Comissão de serviço

Fonte: elaboração própria com base nos dados levantados no SRHMATPL, 2020.

6.3. Da Direção Geral do Poder Local

A Direção Geral do Poder Local, de acordo com artigo 23º, nº1 do anteprojecto da Lei-orgânica adaptada ao Decreto Presidencial nº 03/2020, é abreviada por **DGDPL**. E “...é o serviço central do MATPL que tem a responsabilidade de criar dinâmicas locais para a melhoria de condições de vida das comunidades, no quadro do Desenvolvimento Local Sustentável”.

Relativamente às suas competências, o nº2 do mesmo artigo define:

- a) Activar e organizar a abordagem comunitária do processo de desenvolvimento;
- b) Activar a participação da comunidade no que respeita ao empreendedorismo local;
- c) Melhorar o acesso aos serviços sociais de base, partindo dos recursos endógenos;
- d) Melhorar a interligação e coordenação horizontal dos serviços Delegados nas Regiões;
- e) Apoiar na elaboração de estratégias Regionais e locais de desenvolvimento a partir de um processo de identificação dos principais desafios e capacidades;
- f) Coordenar, em estreita colaboração com o GEPRI, estudos específicos visando a compatibilização dos processos de desenvolvimento com as realidades socioculturais;
- g) Apoiar as regiões na criação e operacionalização de mecanismos de coordenação e concertação para resposta local aos factores externos (mudanças climáticas, desastres);
- h) Conduzir as políticas de acesso aos serviços públicos e da sua qualificação ao nível da administração local;
- i) Apoiar as regiões na criação e operacionalização de mecanismos de apoio às iniciativas locais (micro crédito);
- j) Apoiar as autoridades locais na concepção e operacionalização de estratégias de mobilização de recursos exógenos;
- k) Orientar as autoridades locais na adopção de estratégias de ocupação do espaço e exploração de recursos sustentáveis, tendo em consideração a protecção do ambiente e ecossistemas essenciais;
- l) Coordenar todos os projectos concernentes ao desenvolvimento local sob a tutela da Administração Territorial;
- m) Acompanhar as actividades das ONG's ao nível das Regiões, em coordenação com a Direcção Geral do Plano;
- n) Analisar e emitir pareceres sobre os projectos do desenvolvimento local, autárquico e dos serviços administrativos do Ministério;

- o) Emitir pareceres sobre propostas de reservas fundiárias, taxas ou tarifas relativas às concessões fundiárias e outros direitos afins propostos pelos órgãos da Administração Local do Estado;

A tabela a seguir ilustra dados do pessoal afeto aos Serviços da Direção Geral do Poder Local,

Tabela-2. Pessoal afeto aos Serviços da Direção Geral do Poder Local

Número de Pessoal por habilitação Literária		Tipo de vínculo
1	Licenciatura em Ciências da Educação e Práxis Educativas	Efetivo
1	Curso médio de Contabilidade e Gestão	Comissão de serviço
1	Licenciatura em Direito	Comissão de serviço
1	12º ano de escolaridade	Comissão de serviço
3	Licenciatura em Administração Pública	Comissão de serviço
1	Licenciatura em Administração e Gestão	Comissão de serviço

Fonte: elaboração própria com base nos dados levantados, 2020.

Conforme os dados cedidos pelo serviço dos recursos humanos, a Direção Geral do Poder Local tem oito funcionários. Além destes, importa também ressaltar que esta Direção tutela todos os efectivos que se encontram a exercer funções administrativas nas regiões, com destaque aos oito (8) secretários administrativos regionais.

Quanto à situação dos funcionários nas administrações regionais, o último estudo feito em 2017 pela Secretaria de Estado de ordenamento de território aponta o seguinte:

Tabela 3- vínculo contratual dos funcionários da administração local

Indicativo	Indicativo numérico	Indicativo percentual
Funcionário da Administração Local	590	100%
Funcionários que recebem do OGE	51	9%
Efetivos de quadro privativo da região	390	52%
Funcionários eventuais	213	36%
Funcionários contratados	16	3%

Fonte: dados de estudo feito pela Secretaria de Estado de Ordenamento de Território, 2017.

Tabela 4- Perfil escolar dos funcionários da administração local

Indicativo	Indicativo numérico	Indicativo percentual
Funcionário da Adm. Local	589	100%
Funcionários licenciados	0	0%
Funcionários com formação média	10	2%
Funcionários com nível entre 11ª a 12ª classe	122	21%
Funcionários com nível de 9ª classe	106	18%
Funcionários com nível de até 4ª classe	189	32%
Funcionários com menos de 4ª classe e analfabetos	162	27%

Fonte: dados de estudo feito pela Secretaria de Estado de Ordenamento de Território, 2017.

Em termos de habilitação literária dos funcionários ligados à administração das regiões, os indicadores apontam um défice nas qualificações, visto que a maior percentagem dos funcionários está entre quarta a oitava classe de escolaridade. Ou seja, nenhum dos funcionários tem curso superior.

7. NECESSIDADE DE FORMAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA

Os desafios sociais requerem cada vez mais que as organizações promovam formação dos seus funcionários.

Tais atividades são engrenagens importantes para o alcance do objetivo organizacional (Dias & Guimarães, 2016).

De acordo com Chiavenato (2010:367), a formação é vista como “meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas”.

Neste sentido, reforça Milton Hall, citado por Carvalho, Nascimento & Serafim (2012:168), que a formação é um “[...] processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

Nesta ótica, Borges-Andrade, Abbad, Mourão & Cols (2006:160) apresentam o seguinte:

A formação pode ser definida como uma ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas, inseridas no sistema

organizacional, calcada em conhecimentos advindos de diversas áreas, com a finalidade de (a) promover a melhoria do desempenho; (b) capacitar para o uso de novas tecnologias e (c) preparar para novas funções. Essas finalidades são atingidas por meio da aquisição sistemática e intencional e competências e aplicação dessas no trabalho.

Atualmente, o processo de formação é considerado uma ferramenta que melhora e consubstancia as competências dos funcionários para participação efectiva no desenho e execução de estratégias organizacionais (Bernardini & Tosta, 2009).

Por outro olhar, é o processo de capacitação ligado à finalidade de habilitar o funcionário para ter um desempenho considerável de suas tarefas (Dias & Guimarães, 2016).

Neste sentido, Gil (2001:22) afirma que a formação de técnicos é “conjunto de experiência de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa”.

É importante realçar que este processo de formação não acontece por acaso, ele segue algumas tramitações prévias com vistas a descobrir que necessidades de capacitação as pessoas têm dentro da organização. Portanto, Bohlander, Sherman & Snell (2003) demonstram que devem ser estudadas três etapas, quais sejam: a análise organizacional, a análise de actividade e análise de funcionários.

A análise da organização busca verificar a situação do ambiente da organização incluindo suas políticas e recursos para a definição das suas linhas estratégicas e prioritárias.

A análise de atividades trata-se da análise dos cargos e especificações do mesmo de modo a entender as tarefas desempenhadas nesses cargos, assim como os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu exercício. Por último, a análise do funcionário é uma etapa que procura identificar os níveis de necessidade de capacitação de cada funcionário que está dentro da organização.

Ao considerar tais etapas, sobretudo a de análise de funcionários, torna-se também importante demonstrar alguns dos métodos de condução dessa análise defendido pelo Chiavenato (2008) (citado por Bernardini & Tosta, 2009:5), quais sejam:

- a) questionários: pesquisas feitas através de questionários que demonstrem as necessidades de treinamento;
- b) entrevistas com supervisores e gerentes: contados com os responsáveis pelos diversos setores por meio de entrevistas, a fim de encontrar referência a problemas solucionáveis através do treinamento;
- c) análise de cargos: evidencia um quadro de tarefas e habilidades que o ocupante deverá possuir;

A vista disso, para o levantamento e percepção das necessidades de formação dos técnicos ligados ao Ministério destinatário deste projeto, optou-se adaptar e utilizar a etapa de análise de funcionário e atividade (Bohlander, Sherman e Snell, 2003), e o método de inquérito por questionário (Chiavenato, 2008, citado por Bernardini & Tosta, 2009:5).

7.1. Da importância da formação dos técnicos

De acordo com Peretti (2004:72), “a formação conheceu um desenvolvimento importante no início da década de 70, nomeadamente com a influência de novos textos sobre a formação. No final dos anos 80, tornou-se a variável-chave da Gestão de Recursos Humanos. Deste modo, investir na formação é uma preocupação fundamental para as organizações”.

Na visão de Rocha (1999:140), a formação é um mecanismo de “aumentar as capacidades das pessoas, sob o ponto de vista profissional em determinada carreira”. Para Peretti (2004: 380), a “política da formação permite adaptar o pessoal as mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, resultante tanto da evolução tecnológica, como da evolução do contexto económico”.

De acordo com Rocha (1999:141), a importância da formação centra-se em “Aumentar os conhecimentos; fazer adquirir técnicas; modificar as atitudes”. Por isso, afirma Boog (1981) que se tornou mais perceptível a importância da formação, uma vez que os conhecimentos e habilidades são compartilhados entre as pessoas com fito de se adaptarem às mudanças e novas dinâmicas laborais.

Bohlander, Sherman & Snell (2003) acreditam que a formação dos técnicos tem sido indispensável na projeção do cumprimento dos objetivos das organizações. Carreira (2007:30) vem ainda reforçar a importância da formação face ao impacto positivo na “situação profissional de qualquer trabalhador em termos de integração, comunicação e bom desempenho das suas funções”.

Posto isto, Rodrigues (2016) sustenta a importância da formação com base no benefício de conhecimento por parte das pessoas, da própria organização e sociedade em que estas estão inseridas.

A importância de formação deve-se também à indispensabilidade de fazer adaptar os funcionários às respetivas funções atribuídas ou da superação das dificuldades reveladas no exercício das suas tarefas laborais (Normas ISO 9000).

Tendo em conta tais considerações, Lacombe (2005) reforça que a política de capacitação dos funcionários e de grupos de trabalho é variável importante para que as

tarefas no trabalho sejam realizadas com eficiência e eficácia. Por isso, as organizações buscam sempre realizar atividades de formação como forma de manter funcionários com elevados níveis de desempenho e resultados plausíveis.

Dai que, ao considerar o nível de habilitação deficiente apresentado pelos técnicos da administração local conforme exposto na tabela 4, é da extrema importância a promoção de políticas de formação dos funcionários ao nível do Ministério da Administração Territorial e Poder local.

8. METODOLOGIA

A composição do projeto requeria alguns procedimentos por etapas. Nessa condição, realizou-se:

8.1. Uma revisão de literatura ou pesquisa bibliográfica.

Este método, do ponto de vista teórico, oferece entendimento de grande relevância, uma vez que se refere à “pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (Gil, 1991:48).

A sua aplicação na construção desse projeto permitiu a compilação de vários trabalhos que abordam tema de descentralização tanto da realidade internacional como nacional, o que facilitou a reflexão ao nível do quadro teórico do projeto, assim como ao nível da criação do conteúdo de formação.

8.2. Pesquisa documental

Este procedimento metodológico caracteriza-se pela busca de dados muito generalizados que incluem documentos do tipo jornal, filmes, CDs, gravações, fotografias, leis, Decretos-Leis e etc. (Severino, 2007).

A vantagem do uso deste método neste projeto deu-se pelo fato de facilitar a análise de algumas normas jurídicas da Guiné-Bissau em matéria da descentralização, Autarquias locais, assim como das competências e atribuições do Ministério da administração territorial e Poder local enquanto objeto deste projeto.

8.3. Identificação / seleção dos técnicos a serem beneficiários do treinamento.

Esta fase foi desenvolvida com o auxílio da pesquisa documental realizada no Ministério da Administração Territorial e Poder Local.

Mediante o levantamento de dados do quadro de pessoal do Ministério e respectivas direções e setores de afetação, foi possível identificar um conjunto de técnicos e agentes ligados à direção geral de descentralização administrativa, à direção geral de poder local, assim como às secretarias administrativas regionais.

A seleção dos beneficiários da formação ficará a cargo do Ministério, tendo a recomendação de distribuir as 20 vagas de forma equilibrada entre as direções do Ministério mencionadas e as administrações locais.

8.4. Aplicação de questionário

As técnicas de questionário resultam em benefícios para qualquer finalidade em que forem adaptadas. No caso do questionário, segundo Gil (2002), independentemente de oferecer maior celeridade no levantamento dos dados, cauciona relação entre resposta e contexto real devido à inibição de pessoalidade e também a garantia de anonimato ao inquirido/a.

Entretanto, o questionário aplicado neste projeto não procurou identificar os inquiridos, buscou apenas levantar informações ligadas às necessidades de formação e conteúdos pertinentes conforme se pode constatar na seção a seguir.

9. DAS INQUIRIÇÕES E ANÁLISE DE CONTEÚDO

9.1. Resultados e análise de dados

Partindo dos dados recolhidos na Direção dos Recursos Humanos do Ministério da Administração Territorial e Poder Local, relativos à quantidade dos técnicos afetos às duas direções objetos deste estudo, assim como a outras direções e serviços que se entendeu importante inquirir, foram distribuídos 29 questionários conforme a tabela a seguir. O período entre a entrega de todos os questionários e a recolha dos mesmos foi de quatro (4) meses, de outubro de 2021 a janeiro de 2022.

Tabela-5. Distribuição e preenchimento dos questionários por Direções.

Direção/Serviço	Nº Questionário distribuído	Nº Questionário Preenchido	Nº Quest. Não Preenchido
------------------------	------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------

DGDA	10	04	06
DGPL	16	16	---
DSRH	01	01	---
DGEPRI	01	01	---
DGADM	01	01	---
Total Geral	N=29 (100%)	N=23	N=06

Fonte: elaboração própria

Conforme a tabela, foram produzidos e distribuídos vinte e nove questionários (n=29), que correspondem a 100%, os mesmos continham 11 perguntas que visaram recolher, entre outras, a necessidade de capacitação dos funcionários e as áreas de formação prioritárias.

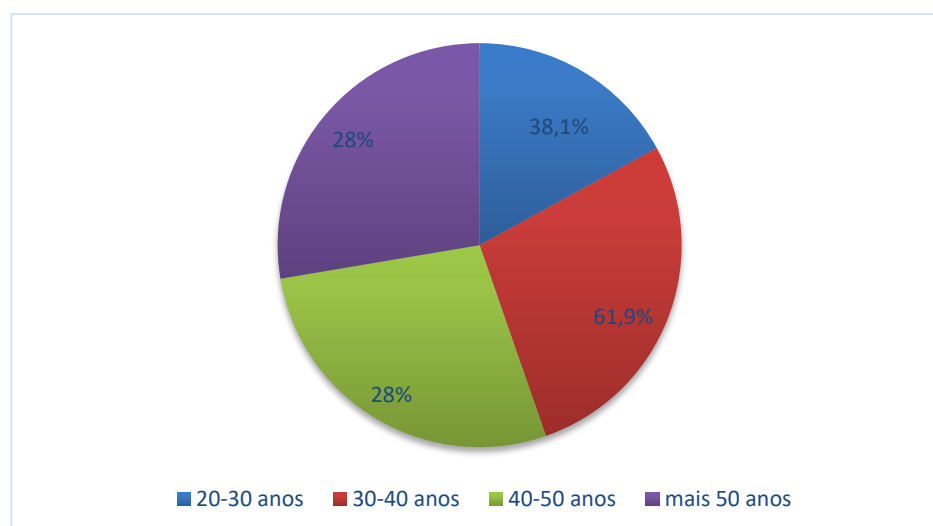
Dos questionários distribuídos, foram preenchidos e devolvidos 23 questionários, que correspondem a 79,31%, e n=06 questionários, que correspondem a 20,69 %, não foram preenchidos.

Os seis (6) não preenchidos são da Direção Geral da Descentralização Administrativa.

Dentre os inquiridos neste estudo, estão Diretores Gerais, Diretores de Serviços, Secretários Regionais e Técnicos Administrativos. Destes, em termos de gênero, percebe-se que a taxa masculina está em 78,3% (n=18) e a feminina em 21,7% (n=05).

As faixas etárias em destaque são de 20 a 30 anos (38,1%) e 30 a 40 anos (61,9%). As restantes faixas etárias têm representação igual com.

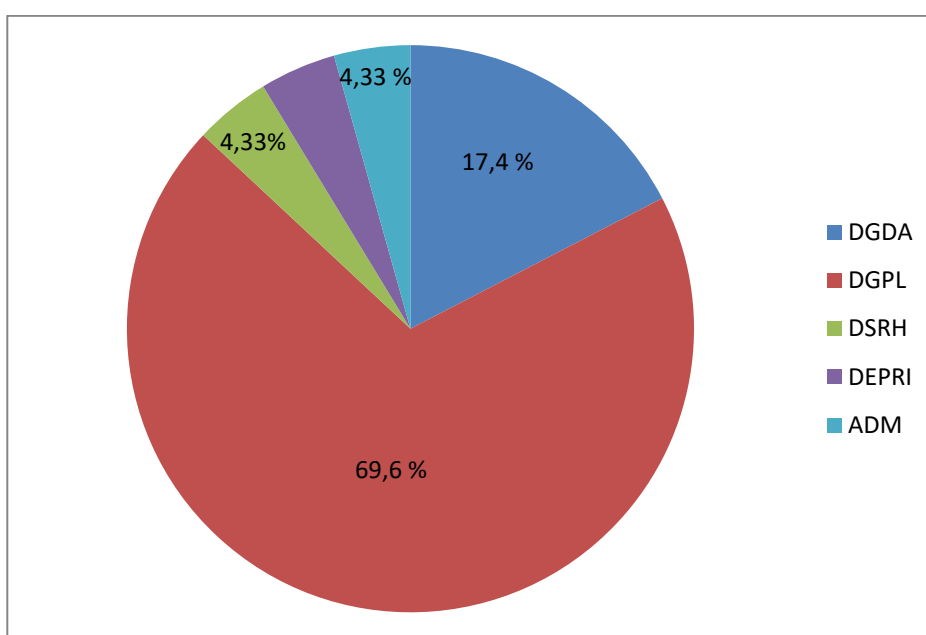
Gráfico 1, Faixa etária dos inquiridos.



Fonte: elaboração própria.

No que concerne aos departamentos em que os inquiridos estão vinculados, a Direção-Geral do Poder Local contém 69,6% (n=16) dos inquiridos, que incluem os 8 secretários administrativos das regiões, seguido da Direção-Geral da Descentralização Administrativa com 17,4% (n=04), o gabinete de estudos, planeamento e relações internacionais e direção geral de agência de desenvolvimento municipal contém os 13% (n=03), ver o gráfico a seguir.

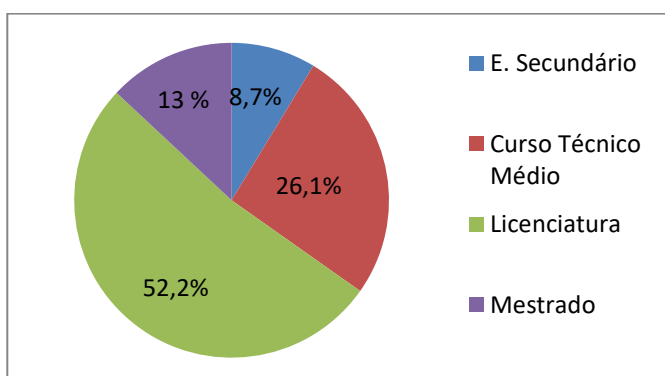
Gráfico 2- Direções de vínculo dos inquiridos



Fonte: elaboração própria.

Da habilitação literária, 52,2% (n=12) dos inquiridos são licenciados, 26,1% (n=06) possuem curso técnico médio, 13% (n=03) têm mestrado e 8,7% (n=02) têm apenas o ensino secundário.

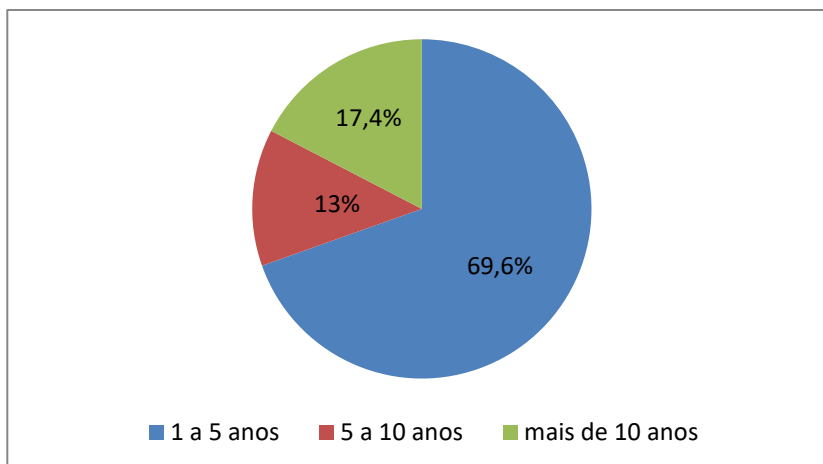
Gráfico 3- habilitação literária dos inquiridos



Fonte: elaboração própria.

Relativamente ao tempo de serviço, do total inquirido (n=23), 69,6% (n=14) trabalha no Ministério há menos de 5 anos, 17,4% (n=04) trabalha há mais de 10 anos; e 13% (n=03) está num período entre 5 a 10 anos de exercício no Ministério.

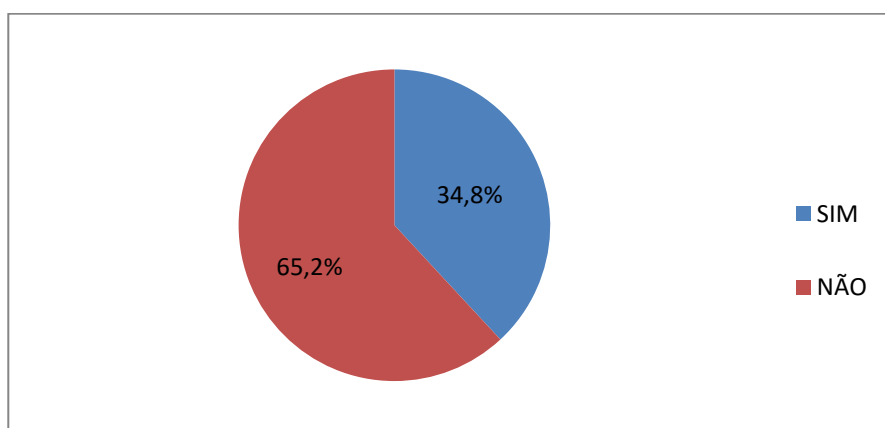
Gráfico 4- Tempo de serviço dos inquiridos no MATPL



Fonte: elaboração própria.

Tendo em conta o tempo de serviço que os inquiridos levaram no Ministério, procurou-se também perceber se estes já foram beneficiados ou não de alguma capacitação/formação ofertada pelo Ministério da Administração Territorial e Poder Local. O gráfico a seguir revela o resultado da inquirição.

Gráfica-5, Funcionários que beneficiaram de capacitação ofertada pelo MATPL



Fonte: elaboração própria.

Pelo gráfico, 65,2% (n=15) dos funcionários inquiridos não beneficiaram de nenhuma formação desde que entraram no MATPL. Do contrário, 34,8% (n=8) afirmam que beneficiaram de alguma capacitação dada pelo Ministério. Estes últimos, apesar de

participarem em formação, não souberam especificar a área de capacitação em que foram beneficiados.

Apesar desta discrepância no benefício de formação, os inquiridos foram unânimes quanto à necessidade de terem mais formação/capacitação.

A última e mais importante questão buscou identificar as áreas prioritárias para o reforço de capacidade interventiva dos técnicos do MATPL face ao processo de descentralização e Autarquias Locais. Deste propósito, a tabela a seguir mostra as temáticas importantes e prioritárias que os inquiridos definiram.

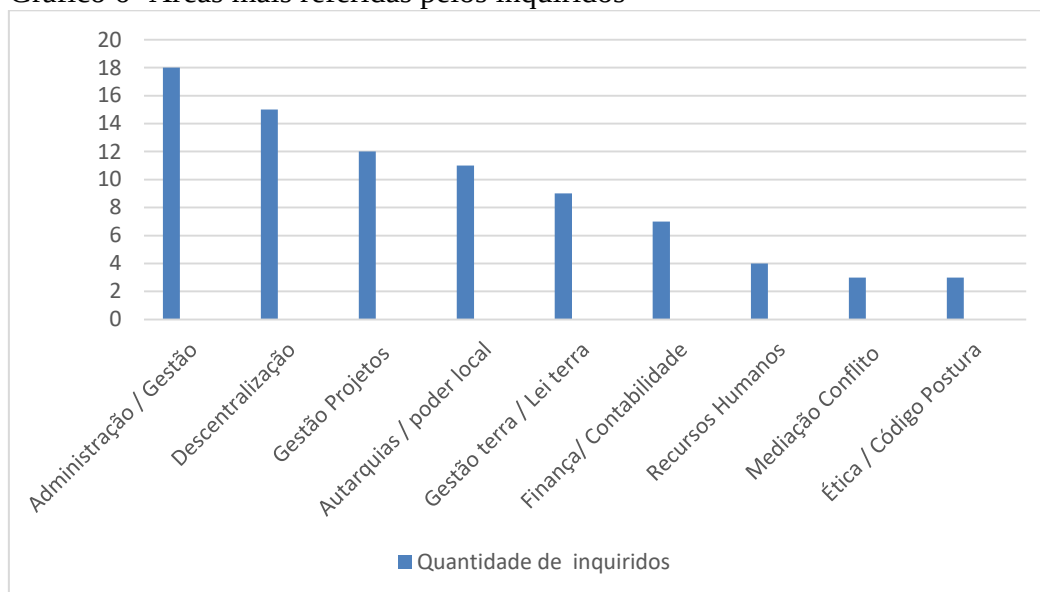
Tabela 6- Quantidade de inquiridos e temáticas definidas.

Qt	Temas prioritários
1	Administração autárquica, gestão de recursos humanos, elaboração e gestão de projetos, descentralização.
2	Gestão de terra, lei da terra, descentralização e administração municipal, gestão de projetos, contabilidade básica municipal
3	Poder local, gestão de terra e autarquias, lei fundiária, gestão de projetos, descentralização
4	Gestão e lei da terra, autarquias e descentralização, administração municipal e gestão de projetos
5	Gestão e administração autárquica, competências e poderes do Estado, lei orgânica do Ministério.
6	Autarquias, gestão de projetos, administração, gestão de terra e lei fundiária, descentralização
7	Autarquias, administração, gestão de ciclo de projetos, reciclagem e gestão de lixo, descentralização
8	Atribuições e competências municipais, elaboração e gestão de projetos, descentralização e autarquias locais.
9	Lei eleitoral municipal, gestão autárquica, processo de descentralização, plano estratégico
10	Lei da terra, secretariado, administração
11	Gestão de projetos, descentralização, gestão de arquivos, administração e finanças locais.
12	Poder local, descentralização e autarquias, gestão de recursos humanos, secretariado
13	Lei da terra, gestão autárquica, gestão de projetos.
14	Administração autárquica, finanças locais, elaboração de projetos
15	Secretariado e administração financeira, gestão administrativa, noções e aplicação de código de postura, noções de funcionamento de autarquias, noções legais da descentralização, organização de arquivos,
16	Resiliência, cidadania, ética e deontologia profissional, procedimentos administrativos, noções gerais da organização de estado
17	Liderança e lei da terra, autarquias locais, descentralização e desconcentração e o seu processo, as finanças locais, o poder local no processo de desconcentração e descentralização.
18	Contabilidade, gestão administrativa, elaboração e gestão de projetos
19	Finanças locais, cartografia eleitoral, ordenamento do território
20	Autarquias locais, língua francesa, gestão de recursos humanos, descentralização, administração e contabilidade básica, elaboração e gestão de projetos
21	Administração/ descentralização, técnicas de elaboração de projetos, Técnicas de mediação de conflitos. Empreendedorismo.
22	Descentralização; gestão municipal; gestão de conflitos de terra; políticas públicas municipais
23	Administração, resolução de conflito, código de postura e gestão de recursos humanos, gestão da terra, urbanismo, regulamentação local

Fonte: elaboração própria.

Com base na tabela de conteúdos, ilustra-se as áreas mais mencionadas pelos inquiridos, ou seja, as que foram mencionadas por mais de uma pessoa, ver o gráfico a seguir.

Gráfico 6- Áreas mais referidas pelos inquiridos



Fonte: elaboração própria.

O gráfico ilustrado reporta as áreas de conhecimento mais mencionadas pelos inquiridos. Percebe-se que dezoito (18) pessoas mencionaram os termos de administração ou gestão. Apesar de nem todos esclareceram se a tal gestão ou administração é voltada às autarquias. Mas pela análise feita com base no contexto da pesquisa, percebe-se que se trata dos processos administrativos e gerenciais nas autarquias locais.

A formação em descentralização foi requerida por quinze (15) inquiridos, estando na segunda posição dos conteúdos mais mencionados. Doze (12) pessoas mencionaram o termo de elaboração/ gestão de projetos como área prioritária para a formação. Gestão e lei da terra foi mencionada por nove (9) pessoas.

As Autarquias Locais foram escolhidas por oito (8) inquiridos, seguido das áreas de finanças e contabilidade, que juntos foram mencionadas por sete (7) pessoas. Quatro (4) pessoas indicaram a Gestão dos Recursos Humanos como áreas prioritárias para a formação. A mediação de conflito foi mencionada por três (3) pessoas, tendo assim o mesmo número de pessoas com a área de ética / código de postura.

9.2. Das limitações do projeto

No decurso da elaboração, o projeto revelou várias limitações em diversos aspetos conforme as alíneas a seguir.

- a) **Quantidade de beneficiários**- o projeto limitou-se a prever a formação para 20 técnicos, uma vez que, pelos fatores financeiros para sustentar o projeto, seria difícil envolver todos os funcionários vinculados ao Ministério da Administração Territorial e Poder Local.
- b) **Quantidade de inquiridos**- a previsão de inquiridos foi de 29 pessoas de diferentes departamentos, não obstante houvesse dificuldades na colaboração e obtenção de respostas por parte de 6 pessoas (20,69 %) dos contactados, sendo 23 delas (79,31 %) aceitaram participar e entregar as respostas. Nesta situação, o projeto revelou uma limitação em termos de obtenção de conteúdos de formação que se entendem ser importantes e prioritários.
- c) **Outras limitações** foram percebidas devido à grande ausência dos funcionários no serviço, além de contar que, em algumas direções, não se encontram colaboradores, apenas se vê diretores e chefes dos respetivos serviços, o que pode ser explicado por fatores como: a falta de efetivos suficiente no Ministério ou falta de controlo rigoroso da presença dos funcionários.

10. PLANEAMENTO DO PROJETO

10.1. Conteúdos de formação

Atendendo a necessidade de capacitação e respetivas áreas prioritárias, assim como a frequência dos conteúdos informados pelos inquiridos, foram analisados e agrupados em três áreas de conhecimento essenciais: Legislação, Organização do Estado e Capacidade Técnica, conforme ilustra a tabela a seguir.

Tabela 7- Atividade I: Formação no domínio da Legislação

Data: a definir pelo MATPL	
Objetivos	Dotar os técnicos de noções constitucionais e legais em matéria de descentralização e Autarquias locais de modo a poderem intervir de forma objetiva e efetiva no processo de descentralização, autarquias e gestão da terra.
Destinatários	Os funcionários ligados ao MATPL que forem selecionados para beneficiarem da capacitação.
Modalidade	Presencial
Conteúdo programático	-Noção da descentralização no quadro da Constituição da República de 1996 -Lei quadro das Autarquias Locais -Lei fundiária -Estatuto do pessoal da Administração Pública
Carga horária	10h
Metodologia da formação	Formação contínua
Crítérios e métodos de avaliação	Exposição e exercício

Recursos necessários	Sala de Formação, projetor, Pc, textos de apoio
----------------------	---

Tabela 8- Atividade II: Formação no domínio da Organização de Estado

Data: a definir pelo MATPL	
Objetivos	Compreender as teorias da descentralização e a relação entre o Estado e Municípios no contexto de distribuição de poderes e recursos. Capacitar sobre os mecanismos adequados da implementação das autarquias locais.
Destinatários	Os funcionários ligados ao MATPL que forem selecionados para beneficiarem da capacitação.
Modalidade	Presencial
Conteúdo programático	-Poderes do Estado -As competências das autarquias -Desconcentração e descentralização -Papel do Estado na promoção do desenvolvimento Municipal -Desafios da Implementação das Autarquias locais
Carga horária	10h
Metodologia da formação	Formação contínua
CrITÉrios e métodos de avaliação	Não será aplicada uma avaliação formal. Aos formandos serão efetuadas questões diretas ao longo da Ação
Recursos necessários	Sala de Formação, projetor, Pc, textos de apoio

Tabela 9- Atividade III: Formação no domínio Técnico Administrativo

Data: a definir pelo MATPL	
Objetivos	Dotar os formandos de conhecimentos teóricos e práticos básicos de Gestão Municipal de forma a contribuírem no processo de descentralização, capacitação e acompanhamento dos funcionários das administrações locais.
Destinatários	Os funcionários ligados ao MATPL que forem selecionados para beneficiarem da capacitação.
Modalidade	Presencial
Conteúdo programático	-Gestão Autárquica -Finanças e contabilidade local -Cartografia -Elaboração e Gestão de projetos Municipais -Resiliência, cidadania, ética e deontologia profissional -Elaboração de Políticas Públicas Municipais -Tecnologia de informação Municipal -Planeamento estratégico -Técnicas de mediação de conflitos; -Empreendedorismo Municipal.
Carga horária	6 sessões de formação com carga horária de 20h
Metodologia da formação	Formação contínuo
CrITÉrios e métodos de avaliação	A forma de avaliação será mediante exercício feito no fim de cada temática abordada
Recursos necessários	Sala de Formação, projetor, Pc, textos de apoio

10.2. Dos formadores

O Ministério beneficiário do projeto será responsável para identificar e convidar formadores com base nos perfis adequados para cada conteúdo de formação planeado. Podendo, ainda, recorrer ao lançamento de concurso ou por meio de parceria com a Escola Nacional de Administração da Guiné-Bissau (ENA).

10.3. Da Tabela Orçamental

A realização deste projeto depende fundamentalmente de condições financeiras para fazer face às despesas logísticas e entre outras, conforme a tabela a seguir.

Tabela 10- quadro orçamental

Descrição	Quantidade	Preço Unitário	Preço total
Sala de formação	A definir		
Materiais de apoio	A definir		
Formadores	A definir		
Subsídio de formandos	A definir		
Pausas café / almoço	A definir		
Soma Geral			

Fonte: elaboração própria.

10.4. Gráfico Gantt e Cronograma

Tendo em conto o conjunto de requisitos, espera-se que este projeto, ao ser disponibilizado para o Ministério da Administração Territorial e Poder Local, possa ser posto em execução a partir do ano 2023, conforme as projeções.

Tabela 11- Gráfico Gantt

Código Tarefa	Nomenclatura de tarefa	Tarefas precedentes	Tempo execução estimado
A	Levantamento Nec. Logística do Projeto	-----	5 dias
B	Definição de orçamento	A	10 dias
C	Identificação de Fontes de financiamento	B	5 dias
D	Submissão e obtenção de financiamento	C	40 dias
E	Execução de plano formação	A, B, D	180 dias
F	Monitoramento	E	180 dias
G	Avaliação do projeto	A, B, D, E	10 dias

Fonte: elaboração própria.

Tabela 12 -Cronograma de realização das ações de capacitação para os técnicos do MATPL, 2024.

Tarefas a desenvolver	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
A,B,C	X								
D	X	X							
E- fase i			X	X					
E- fase ii					x	X			
E- fase iii							x	x	
F			x	x	x	X	x	x	
G									X

Fonte: elaboração própria.

11. Matriz do enquadramento Lógico

Tabela 13- Matriz do enquadramento Lógico

	Lógica de intervenção	Ind. Desempenho	Fontes de verificação	Fatores externos do insucesso
Objetivo Geral	Capacitar os técnicos do Ministério da Administração Territorial e Poder Local (MATPL) em matéria da Descentralização e Autarquias locais	20 técnicos formados	Sessões de formação	-Falta de interesse ao projeto pela MATPL, -Falta de financiamento,
Objetivo Específico	Executar plano de formação	10 sessões de formação realizadas com a participação de 20 técnicos	-Inscritos na formação -listas de presença	Disponibilidade e Participação de formandos
Resultados	-Realização de 10 sessões no período de 10 dias; -Garantir a participação de 98% dos inscritos em cada sessão.	- Sessões diárias realizadas; -nº de presença dos formandos	-Registo das sessões; -nº de inscritos e formados.	-Falta de condição logística; -Faltas dos inscritos.
Atividades	-Sessão de enquadramento sobre descentralização, Autarquias e Poder local no quadro do ordenamento jurídico nacional; -Sessão de enquadramento sobre o processo de descentralização no País.	- Prova escrita realizada; -Palestra/ formações sobre as Autarquias realizada.	-Resultado das provas; -Conteúdo desenvolvido.	-Falta de materiais, -Falta de disponibilidade dos formadores

12. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

O monitoramento do projeto acontecerá no início e final de cada sessão, sendo feita sempre a comparação entre a lista de inscrição e de presença.

Além disso, durante as sessões serão feitos os inquéritos para verificar se os conteúdos programados estão tendo algum aproveitamento por parte dos formandos. Far-se-á uma avaliação no final do projeto que engloba todos os passos desde o levantamento até última tarefa de execução.

A avaliação do projeto irá medir os benefícios do projeto face aos custos envolvidos e verificar o nível de cumprimento dos objetivos e metas traçados pelo projeto. Por último, serão verificados os impactos internos e externos do projeto mediante análises técnicos e profissionais.

13. PLANO DE COMUNICAÇÃO

Os destinatários serão informados sobre os planos de formação, ainda serão sensibilizados sobre as vantagens da participação massiva e dedicada nas sessões de formação.

14. CONCLUSÃO

Durante as fases deste estudo, podemos chegar às perceções de que as autarquias locais constituem um dos modelos de governação que proporcionam maior expansão da democracia e participação da sociedade nos assuntos públicos, por conseguinte, estão ligadas também ao desenvolvimento local através de governação local.

A Guiné-Bissau, sendo um país em vias de desenvolvimento, em que a provisão dos serviços continua longe de atingir todo território nacional e satisfazer as necessidades sociais, a descentralização é vista como meio para melhorar essa situação. Daí que o País abraçou a política da descentralização através da sua consagração na constituição da República de 1996 (em vigor), não obstante os fatores que continuam a desfavorecer a sua concretização. Para o efeito, é perceptível também um plano bem definido para a sua efetivação, isto porque a instabilidade política e governativa têm sido entraves à criação duma agenda nacional para tal.

Dentre os fatores, é notória a escassez de recursos humanos com qualificação adequada na administração pública, sobretudo, no Ministério da Administração Territorial e Poder Local, para os desafios da descentralização e implementação das autarquias locais. A direção geral da descentralização administrativa e a direção geral

do poder local, que têm as competências para implementar as políticas da descentralização e poder local, de acordo com a lei orgânica do MATPL, apresentaram um quadro-técnico preocupante, face às exigências do processo de realização da descentralização e autarquias locais.

Daí que a formação destes recursos humanos (da MATPL) constituiu o objetivo deste estudo, com a finalidade de reforçar a capacidade interventiva em matéria de descentralização e poder local. Isto porque a formação é o caminho para reciclar e preparar os funcionários com vista a quaisquer desafios da organização.

Com reforço no escrito de Gil (2001:22), a formação de técnicos é “conjunto de experiência de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam”.

Face ao propósito ora mencionado, o projeto começou a ganhar a sua relevância a partir do momento que possibilitou um estudo sobre atual situação laboral, habilitacional e de necessidade de formação dos funcionários do MATPL, assim como a definição de áreas de conhecimento para formação. Ainda, a sua importância cinge na medida em que vai proporcionar uma formação com temas indicados pelos técnicos que se alinham com os objetivos do processo de descentralização e poder local.

Apesar da sua grande importância, reconhecemos também as limitações e dificuldades do projeto por não conseguir incluir um número mais grosso de funcionários durante o levantamento das necessidades, o que se justifica pela fraca frequência ao serviço por partes destes e o insuficiente número de técnicos face à grandeza dos desafios do processo.

Por tais razões, recomendamos um controlo e rigor na frequência dos funcionários ao serviço. Tendo ainda em conta o número e áreas de formações dos funcionários que o estudo obteve, recomenda-se também o recrutamento de funcionários com formações especializadas para o MATPL, em particular da descentralização e autarquias locais.

Por fim, damos ainda a ênfase que a implementação das autarquias é importante, mas também é importante a preparação dos técnicos. Pela realidade do País, as autarquias locais devem ser implementadas de forma gradual de acordo com a condição geográfica, social, sobretudo, económica apresentada por cada localidade.

15. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, D. (2010). *Curso de Direito Administrativo* (3.^a ed.). Lisboa: Almedina.
- Anteprojeto da Lei-orgânica adaptada ao Decreto Presidencial nº 03/2020. Ministério da Administração Territorial e poder Local. Guiné-Bissau, 2020.
- Arvanitis, Y. (2017). Decentralization in Guinea-Bissau. *Africa economic brief*. 8 (2). Disponível em https://scholar.google.com.mx/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Decentralization+in+Guinea-Bissau+Yannis+Arvanitis%2C+2017&btnG=
- Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Electromecânicas (ANEME) (2018). *Estudos Guiné-Bissau*. (1.^a ed.). Lisboa: ANEME.
- Bernardini, I. , & Tosta, K. . (2009). *Levantamento de necessidades para o plano de capacitação dos servidores técnico-administrativos da universidade federal de santa catarina: aplicação e resultados obtidos no centro sócio-econômico*. (IX colóquio internacional sobre gestão universitária na América do sul). Acesso em julho 2022. Disponível em <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/36845>
- Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Thomson.
- Boog, Gustavo G. (1981). *Associação brasileira de treinamento e desenvolvimento. Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: McGrawHill do Brasil.
- Borges-andrade, J.; Abbad, G.; Mourão, L. (2006). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. (1. ed.). Porto Alegre: Artmed Editora.
- Caetano, M. (2010). *Manual de direito administrativo*. Coimbra: Almedina.
- Carreira, J. (2007). *A importância da formação na melhoria do desempenho dos auxiliares de acção educativa*. (dissertação de mestrado). Universidade Aberta: Lisboa.
- Carta africana sobre os princípios e valores da descentralização, governação local e desenvolvimento local. (2014). Malabo: Guine equatorial. Acesso em Julho de 2019. acesso em: [carta africana principios valores descentralizacao gover nacao local e desenvolvimento local - po - final .pdf \(uclga.org\)](#). Acesso: maio de 2022.
- Carvalho, A., Nascimento, L., Serafim, O. (2012). *Administração de Recursos Humanos*. (2. ed.) São Paulo: Cengage Learning.
- Caupers, J. (1994). *A Administração Periférica do Estado. Estudo de Ciência da Administração*; Aequitas: Editorial Notícias.
- _____. (2009). *Introdução ao Direito Administrativo*. (10.^a ed.) Âncora Editora.

Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: O capital humano das organizações*. São Paulo: Editora Atlas.

_____. (2010). *Gestão de Pessoas*. (3. ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.

Constituição da República da Guiné-Bissau. (1996). Boletim Oficial da Guiné-Bissau.

Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza (DENARP II), 2011. Fundo Monetário Internacional. Washington, D.C.. Disponível em: [Guiné-Bissau: Segundo Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza; Relatório do FMI No. 11/353; Junho 2011 \(unfpa.org\)](#). acesso: outubro de 2021.

Dias, D. M. & Guimarães, M.G.V. (2016). Avaliação da capacitação profissional na prefeitura de Manaus. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10 (3). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v10i3.691>

Duarte, B. A. M. (2017). *Descentralização administrativa: novos caminhos, novas realidades* (Dissertação de Mestrado não editada). Faculdade de Direito: Lisboa.

Gil, A. C. (2001). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (Vol. 4). São Paulo: Atlas.

_____. (2002). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Gomes, A. (2012). *Inserção política em Guiné-Bissau no processo de transição democrática (1994-2012)*. (monografia não editado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Rio Grande do Sul. Disponível em <http://hdl.handle.net/10183/66987>

Guedes, P., Gasparini, E. (2007). Descentralização fiscal e tamanho do governo no Brasil. *Revista da economia aplicada*. 11(2). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eco/a/CJjtfj9pDBzKwdjJqPQ6Qfk/?format=pdf&lang=pt>

Guimarães, M. D. C. L. (2002). O debate sobre a descentralização de políticas públicas: um balanço bibliográfico. *Organizações & Sociedade*. In: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/hGW4MVnR8PpSQGGsd67cvjsj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso: agosto de 2022.

Instituto Nacional de Estatística da Guiné-Bissau (2015). *Boletim estatístico em números*. (2015). Acesso em Fevereiro 2020. Disponível em <http://www.stat-guineebissau.com/publicacao/guineebissau-em-numero2015.pdf>.

_____. (2016). *Boletim estatístico em números*. (2016). Acesso em Fevereiro 2020. Disponível em <http://www.stat-guineebissau.com/publicacao/guineebissau-em-numero2016.pdf>.

_____. (2017). *Boletim estatístico em números*. (2017). Acesso em Fevereiro 2020. Disponível em <http://www.stat-guineebissau.com/publicacao/guineebissau-em-numero2017.pdf>

Lacombe, F. (2005). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Ladipo, A. (1999). Decentralization, subnational governments, and intergovernmental relations”, in Ladipo A. (ed.), *Public administration in Africa. Main issues and selected country studies*. Boulder e Oxford: Westview Press.

Lei nº 7/96. Finanças Locais. Boletim oficial da Guiné-Bissau. 09 de dezembro de 1996.

Olowu, D., Wunsch, J. (2004). *Local governance in Africa. The challenges of decentralization*. Boulder e Londres: Lynne Rienner Publishers.

Penfold-Becerra, M. (1999). *Institutional electoral incentives and decentralization outcomes: Comparing Colombia and Venezuela*. Columbia University.

Peretti, J.M. (2014). *Recursos Humanos*, (3ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo.

Robinson, V. (2007). The impact of leadership on student outcomes: Making sense of the evidence. Disponível em: [The impact of leadership on student outcomes: Making sense of the evidence \(acer.edu.au\)](http://www.acer.edu.au). acesso: julho de 2022.

Rodrigues, M. (2016). *Desenvolvimento e atualização de competências: a formação como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos - Estudo de Caso*. (Dissertação de Mestrado não editado). Escola Superior de Educação – Instituto Politécnico de Coimbra: Coimbra.

Sangreman, C. (2016). *A política económica e social na Guiné-Bissau - 1974 – 2016*. (Documentos de Trabalho nº 146/ 2016). Instituto Superior de Economia e Gestão – CEsA/ CSG. Acesso: Junho 2022. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.5/12597>

Severino, A. J. (2007). A pesquisa na pós-graduação em educação. *Revista eletrônica de Educação*, 1 (1), 31-49. Acesso em agosto 2022. Disponível em <http://www.reveduc.ufscar.br>

Silvestre, H. C. (2010). *Gestão pública: modelos de prestação no serviço público*. Lisboa: Escolar Editora.

Sousa, António Francisco (2014). *Manual de Direito Administrativo Angolano*. Porto: Vida Económica.

Turner M. 1999. “Central–Local Relations: Themes and Issues.” In *Central–Local Relations in Asia-Pacific: Convergence or Divergence?* edited by. M. R. Turner, 1-18. New York: St. Martin’s Press.

Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture. (2016). Em Guiné-Bissau, o sistema educativo precisa em grande parte de ser construído. Institut international de planification de l'éducation. Pôle de dakar. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247043_por

União das Cidades Capitais de Língua Portuguesa. Acesso em nov. 2021. Disponível em [https://www .uccla.pt/membro/gabu](https://www.uccla.pt/membro/gabu)

Anexo 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA

PROJECTO DE REFORÇO DE CAPACIDADE INTERVENTIVA DOS TÉCNICOS DO MATPL EM MATÉRIA DA DESCENTRALIZAÇÃO E AUTARQUIAS LOCAIS

1	Género: Masculino () Feminino ()
2	Faixa etária: 20-30 anos () 30-40 anos () 40-50 anos () +50 anos ()
3	Em que serviço / Direção está afeto?
4	Função / Cargo:
5	Tipo de vínculo com a Instituição: Efetivo () Contratado () Comissão de serviço () Estagiário ()
6	Qual é o seu nível de escolaridade?
7	Qual é a sua área de formação?
8	A quanto tempo trabalha nessa Ministério? a) 1 a 5 anos () B) 5 a 10 anos () C) + 10 anos () -----
9	Já beneficiou de alguma formação/capacitação realizada pelo Ministério? Sim () Não ()
10	Ainda sente a necessidade de mais alguma formação / capacitação? Sim () Não () Se sim, em que área?
	Enquanto funcionário afecta a esta direção, sugira 3 ou 4 áreas que acha prioritária para o reforço da capacidade interventiva dos técnicos do Ministério face ao processo de descentralização e autarquias locais.
OBS	Contatos: