



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

**PROJECTO**

**A FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA GUINÉ-  
BISSAU:  
O CASO ESTUDANTES BOLSEIROS DA GUINÉ-BISSAU EM PORTUGAL**

**Dinis Mendes**

Projeto realizado no Mestrado Gestão Empresarial com a Orientação de:

Wander Manuel Gaspar Brás de Carvalho

Novembro, 2017

## RESUMO

O presente trabalho consiste em perceber, a partir da revisão da literatura no domínio da Gestão de Recursos Humanos, qual a importância atribuída aos recursos humanos na Administração Pública da Guiné-Bissau e suas características em geral. Fez-se uma contextualização da evolução histórica da Função Recursos Humanos na Administração Pública ao nível global e em relação ao caso específico da Guiné-Bissau, antes e pós-independência. Com base numa análise documental, chegou-se à conclusão de que a Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública da Guiné-Bissau não é tida como uma função estratégica. Outrossim, pretende analisar o processo integral da atribuição das bolsas de estudo da Guiné-Bissau para a formação em Portugal, desde o recrutamento e seleção, acompanhamento durante a formação, até ao regresso e reintegração dos mesmos no mercado de trabalho. Através de uma investigação qualitativa baseada na metodologia de estudo de caso e com recurso aos inquéritos por questionários obteve-se resultados que indicam a inobservância de um processo sistemático.

**Palavras-chave:** Função Recursos Humanos, Administração Pública da Guiné-Bissau, Gestão Estratégica dos Recursos Humanos, Estudantes Bolseiros da Guiné-Bissau em Portugal.

## ABSTRACT

*The purpose of this dissertation is to understand the importance attributed to human resources in the public administration of Guinea-Bissau and its general characteristics by reviewing literature in the field of human resources management. This was contextualized by tracing the historic evolution of human resources services in public administration worldwide and in the case of Guinea-Bissau, before and after independence. Based on a documentary analysis, I have concluded that the human resources management in the public administration of Guinea-Bissau is not regarded as having a strategic role. In addition, I intend to analyze the whole process of the attribution of scholarships in Guinea-Bissau to study in Portugal, from the recruitment and selection, support during training, to the return and reintegration in the job market. By using qualitative research based on the case-study methodology and resorting to questionnaires, the results obtained indicate non-observance of a systematic process.*

**Keywords:** *Human resources Services, Public Administration in Guinea-Bissau, Strategic Management of Human Resources, Guinea-Bissau Scholarship Students in Portugal.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Professor Wander Brás de Carvalho, pela competência científica, pelos conhecimentos transmitidos e acompanhamento do trabalho, pelas críticas construtivas, pela disponibilidade e amizade. À Professora Clara Viseu, pelas valiosas ajudas prestadas na elaboração dos questionários. Ao Doutor Julião Soares Sousa, pelas correções e sugestões feitas ao longo do trabalho, e também pela sua generosidade.

Aos Mestres e conhecedores profundos da Administração Pública da Guiné-Bissau, José Braima Dafé, Higinio Cardoso e Adilson Djabulá, pelas informações prestadas e documentos disponibilizados. À Dara, ao Caropul, Inácio, Livonildo, Emerson, Lassana, Vencelau, Pedro e Ostídio, pelos conselhos e ajudas prestadas em diferentes fases do trabalho. Aos meus colegas do mestrado, Edson, Paula e Sofia, pela partilha de conhecimentos e aprendizagens em grupo. Ao Abdel, Bá, Manuel, Aguinaldo, Braima, Milton, Aylson, Edmilson, Papadjon, Domingos, Péricles, Deodato, Hans, Roberto, Yannick, Lidas, Malam, Aurílho, Danildo, Vadinho, Walmor, Dio, Vitcha, Jorge, Baba, Cazi, Mavic, Biefa, Mário, Meno, à Fatu, Fidelma, Nilde e aos restantes amigos de Coimbra. Gostaria ainda de agradecer ao Carimo, Pumpum, Jado, Malam, Isnaba, Dadú, Carnaval, Cunha, N'cança, Zê, Moi, Badjinca, Ewdmar, Nike, Úca, Cuca, Date, Edy, Nelson, Morifacio, Tchamy e aos demais amigos de infância.

Às minhas irmãs, aos meus irmãos, ao meu filho, às minhas sobrinhas, aos meus sobrinhos, tios e primos, às tias e primas.

Ao meu amor, Cátia Maria Dias Teixeira Lopes, minha companheira de todos os dias, pelo suporte nos bons e nos maus momentos que tive ao longo deste percurso académico e não só, mas principalmente pelo amor. À minha sogra, Márcia, pelo apoio e pela amizade.

Um agradecimento especial aos meus pais, Manuel Mendes e Augusto Caetano Dias. Por último, mas não menos importante, dedico este trabalho à memória da minha mãe, Quinta Embaná, cujo apoio, sacrifício, educação, amor e carinho jamais serão esquecidos.

“O que não se conhece não se pode controlar. O que não se controla não se pode medir. O que não se mede não se pode gerir e o que não se gere não se pode melhorar.”

**James Harrington**

## ÍNDICE

<b>RESUMO</b> .....	ii
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iii
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	6
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	7
<b>LISTAGEM DE SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	8
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	11
1.1. A Evolução da Administração Pública .....	11
1.1.1. Modelo Clássico .....	11
1.1.2. O <i>Managerialismo</i> .....	15
1.1.3. A Nova Gestão Pública “New Public Management” .....	16
1.1.4. A Governação Corporativa Pública “Corporate Governance Public” .....	18
1.2. Gestão Estratégica de Recursos Humanos .....	20
1.2.1. Planeamento .....	21
1.2.2. Planeamento de Recursos Humanos (PRH) .....	22
1.2.3. Planeamento Estratégico dos Recursos Humanos (PERH).....	22
1.2.4. Modelos Normativos de Gestão Estratégica de Recursos Humanos .....	23
1.3. Atividades da função Recursos Humanos na Administração Pública.....	25
1.3.1. Análise e Descrição de Funções .....	25
1.3.2. Recrutamento e Seleção.....	26
1.3.3. Acolhimento e Integração dos Recursos Humanos.....	27
1.3.4. Sistemas de Remunerações e Incentivos .....	28
1.3.5. Formação e Desenvolvimento Profissional .....	28
1.3.6. Avaliação de Desempenho .....	29
<b>CAPÍTULO II – CARATERÍSTICAS DA EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GUINÉ-BISSAU</b> .....	31
2.1. Gestão de Recursos Humanos no Âmbito da Administração Pública antes da Independência.....	31
2.2. Gestão de Recursos Humanos no Âmbito da Administração Pública pós-Independência.....	33
2.3. Caracterização dos Recursos Humanos da Administração Pública da Guiné-Bissau.....	36
<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	51
3.1. Objetivo da investigação.....	51

3.2. Metodologia de investigação.....	51
3.2.1. Instrumentos de recolha de dados.....	52
<b>CAPÍTULO IV – ESTUDO DO CASO .....</b>	<b>53</b>
4.1. Descrição .....	53
4.2. Análise e discussão dos resultados.....	53
4.2.1. Caracterização sociodemográfica dos respondentes.....	54
4.2.2. Planeamento estratégico.....	56
4.2.3. Identificação do processo de recrutamento e seleção .....	57
4.2.4. Verificação da existência de monitorização durante a formação.....	58
4.2.6. Identificação dos mecanismos de reintegração no mercado de trabalho.....	59
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>60</b>
Limitações encontradas e linhas de investigação futura.....	63
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>64</b>
<b>Anexo: Questionário.....</b>	<b>72</b>

## **ÍNDICE DE TABELAS**

TABELA 1 - COMPONENTES DOUTRINAIS DO “NEW PUBLIC MANAGEMENT” .....	17
TABELA 2 - COMPARAÇÃO ENTRE MODELO “HARD” E MODELO “SOFT” .....	24
TABELA 3 - COMPARAÇÃO DA FORMAÇÃO NO PERÍODO COLONIAL ENTRE ZONAS NÃO LIBERTADAS E LIBERTADAS, SEGUNDO O NÍVEL DE ENSINO.....	33

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR INSTITUIÇÃO E POR GÊNERO .....	37
GRÁFICO 2 - DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR RELAÇÃO JURÍDICA .....	38
GRÁFICO 3 - DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR IDADE .....	39
GRÁFICO 4 - IDADE MÉDIA DOS EFETIVOS POR MINISTÉRIO E POR GÊNERO .....	40
GRÁFICO 5 - DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR ESTADO CIVIL .....	41
GRÁFICO 6 - DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR ANTIGUIDADE .....	41
GRÁFICO 7 - DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS .....	42
GRÁFICO 8 - EFETIVOS A APOSENTAR .....	42
GRÁFICO 9 - DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS PARAMILITARES POR INSTITUIÇÃO E POR GÊNERO .....	43
GRÁFICO 10 - DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR INSTITUIÇÃO E POR RELAÇÃO JURÍDICA DE EMPREGO .....	44
GRÁFICO 11 - DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR IDADE .....	45
GRÁFICO 12 - DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR ESTADO CIVIL .....	45
GRÁFICO 13 - DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR ANTIGUIDADE .....	46
GRÁFICO 14 - DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS.....	46
GRÁFICO 15 - DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DOS EFETIVOS .....	47
GRÁFICO 16 - NÚMERO DE EFETIVOS A APOSENTAR POR ANO.....	47
GRÁFICO 17 - ADMINISTRAÇÃO INDIRETA DO ESTADO .....	48
GRÁFICO 18 - MAGISTRATURA JUDICIAL .....	48
GRÁFICO 19 - MAGISTRATURA DO MINISTÉRIO PÚBLICO .....	49
GRÁFICO 20 - CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS QUANTO AO GÊNERO.....	54
GRÁFICO 21 - CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS QUANTO À FAIXA ETÁRIA.....	54
GRÁFICO 22 - CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS QUANTO À HABILITAÇÃO LITERÁRIA.....	55
GRÁFICO 23 - CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS QUANTO ÀS ÁREAS DE FORMAÇÃO .....	55
GRÁFICO 24 - CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS QUANTO AO NÚMERO DE ANOS FORA DO PAÍS .....	56
GRÁFICO 25 - A IMPORTÂNCIA DE FAZER UM DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO	56
GRÁFICO 26 - ACESSO ÀS INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADAS PELO MEN .....	57
GRÁFICO 27 - IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA À EXISTÊNCIA DE UM MECANISMO DE MONITORIZAÇÃO	58
GRÁFICO 28 - AS RAZÕES QUE OBSTACULIZAM O REGRESSO DOS QUE TERMINARAM O CURSO .....	59
GRÁFICO 29 - SUGESTÃO DE MEDIDAS A INCLUIR NO REFERIDO PROGRAMA DE INCENTIVO AO REGRESSO .....	59

## **LISTAGEM DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

AD – Administração Direta

AP – Administração Pública

CPRAP – Comité de Pilotagem para a Reforma da Administração Pública

EPDAP – Estatuto do Pessoal Dirigente da Administração Pública

EPAP – Estatuto do Pessoal da Administração Pública

GB – Guiné-Bissau

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

MEN – Ministério da Educação Nacional

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PAIGC – Partido Africano para Independência da Guiné e Cabo Verde

PARAP – Programa de Apoio à Reforma da Administração Pública

PERH – Planeamento Estratégico de Recursos Humanos

PRH- Planeamento de Recursos Humanos

RAU – Reforma Administrativa Ultramarina

RBAPGB – Recenseamento Biométrico da Administração Pública da Guiné-Bissau

RH – Recursos Humanos

SIGRHAP – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública

UGRMAP – Unidade de Gestão para a Reforma e Modernização da Administração Pública

UNTG – União Nacional dos Trabalhadores da Guiné

## INTRODUÇÃO

Num mundo globalizado e cada vez mais competitivo (indivíduos vs indivíduos, empresas vs empresas, países vs países, etc.) e que tem como principal fator de sucesso os recursos humanos, na medida em que a gestão desses recursos pode resultar em vantagem competitiva, as organizações em geral preocupam-se com a formação e aquisição de talentos. Portanto, a formação e a capacitação das pessoas fazem delas o recurso mais valioso.

Os recursos humanos (RH) são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermédio (gerência e acessória) e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores da primeira linha). Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento (Chiavenato, 2006).

A gestão de recursos humanos diz respeito a todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus empregados/colaboradores. É uma função que envolve todas as ações relativas ao planejamento, obtenção, utilização, manutenção e conservação, desenvolvimento e controle nas relações com os empregados/colaboradores. Essa função deve verificar-se em qualquer tipo de organização, na Administração Pública ou na Privada, com a devida adaptação de acordo com a sua especificidade e seu contexto.

A Administração Pública difere da Administração Privada quanto ao objeto que incidem, os fins que prosseguem e os meios que empregam. Enquanto a Administração Pública incide sobre as necessidades coletivas, procurando sempre o interesse público e utilizando determinados meios de autoridade conferida pela lei, sob a forma de atos normativos e administrativos a Administração Privada centra-se sobre necessidades individuais ou de grupo que não representam as da coletividade, prossegue interesses pessoais ou particulares, e, os meios jurídicos que cada parte utiliza para atuar caracterizam-se pela igualdade entre elas, exceto nos casos em que uma parte atribui livremente a outra maior autoridade no acordo.

De acordo com Amaral (2006), o Estado é “a comunidade constituída por um povo que, a fim de realizar os seus ideais de segurança, justiça e bem-estar, se assenhoreia de um território e nele institui, por autoridade própria o poder de dirigir os destinos nacionais e

de impor as normas necessárias à vida coletiva”. Portanto, o Estado tem como os seus elementos constitutivos, o povo, o território e o poder político governante. Segundo o Legon é o governo que “dá forma ao Estado”, sendo ele o conjunto das funções necessárias à manutenção da ordem jurídica e da administração pública.

Para Amaral (2006) o conceito da administração pública compreende dupla consideração ou dois sentidos: um sentido orgânico (subjeto) e sentido material (objeto). Para esse autor a administração pública em sentido orgânico, é o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas coletivas públicas, que asseguram em nome da coletividade a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar. Em sentido material, a administração pública pode ser definida como a atividade típica dos serviços públicos e agentes administrativos desenvolvidos no interesse geral da coletividade, com vista à satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar, obtendo para o efeito os recursos mais adequados e utilizando as formas mais convenientes.

Embora o Estado seja a entidade principal da administração pública e o governo o órgão administrativo mais importante, existem outras instituições administrativas com personalidade jurídica que prestam serviços públicos (universidades, institutos públicos, regiões autónomas, autarquias, etc).

A Constituição guineense não consagra a Administração Indireta, mas existe uma Lei das Bases Gerais das empresas de capitais públicos, o que permite afirmar que, na realidade, existe na Guiné-Bissau uma Administração pública tripartida, ou seja, central ou direta, indireta e autónoma. Tal tripartição não resulta, portanto, da Constituição, mas confirma-se que verdadeiramente existem entidades juridicamente distintas do Estado que desenvolvem uma atividade materialmente estadual (Carvalho, 2007).

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA**

### **1.1. A Evolução da Administração Pública**

#### **1.1.1. Modelo Clássico**

De acordo com Rocha (2005), o modelo da função pública moderno tem matriz europeia e remonta à Revolução Francesa, em que se estabeleceu a separação dos poderes políticos (o legislativo, o executivo e o judicial) e a separação entre estes, no seu conjunto, e administração pública. Nesta configuração competia a esta a aplicação das leis aos casos concretos, sob a forma de atos administrativos. Paralelamente a esta separação de funções desenvolveu-se a teoria de atos administrativos e conseqüentemente um novo ramo de direito o direito administrativo e criou-se o estatuto de funcionários públicos, o qual estabelece o conjunto de direitos e deveres dos trabalhadores da administração pública (Rocha, 2005).

Para este mesmo autor, o estatuto tinha uma preponderância enorme que chamava ao modelo clássico de modelo estatutário. Embora em alguns casos o estatuto fosse constituído por um conjunto de leis avulsas, noutros tinha a forma de um documento unificado.

O modelo clássico trouxe melhorias significativas em relação ao sistema de despojos que dava preferência à entrada na administração pública aos indivíduos com “cartão” do partido no poder.

Muitos autores (Frederik Taylor, Henry Fayol e Max Weber) contribuíram para a edificação do modelo clássico e implementaram à cientificidade no trabalho com diferentes abordagens destacando-se como principais impulsionadores desse modelo.

Max Weber fez um estudo sobre a burocracia, analisou e estruturou cientificamente o modelo clássico europeu, resumiu as suas características básicas da seguinte forma:

- Hierarquia: os funcionários têm competências bem definidas e são responsáveis perante o seu trabalho e os seus chefes;
- Continuidade: o emprego constitui uma ocupação a tempo integral, com um sistema de carreira, o qual oferece perspectivas de avanços regulares;
- Impersonalidade: o trabalho é efetuado de acordo com regras, e cada trabalho deve constar despacho ou ata sob a forma escrita;
- *Expertise*: os funcionários são recrutados de harmonia com o mérito e treinados para as suas funções.

Os critérios de recrutamento e seleção dos funcionários e os seus deveres e obrigações, também foram estudados e estabelecidos por Weber (1946):

- Estrutura de autoridade impessoal;
- Hierarquia de cargos baseada num sistema de carreiras altamente especificadas;
- Funções com claras esferas de competências e atribuições;
- Sistema de livre seleção para preenchimento das funções, baseado em regras específicas e contrato claro;
- Seleção com base em qualificação técnica;
- Os funcionários são remunerados com base em salários fixos e em dinheiro, conforme a hierarquia e a responsabilidade da função;
- O emprego na função pública como a única ocupação do funcionário;
- Promoção baseada em sistema de mérito, dependente da informação dos superiores;
- Separação entre os meios de administração e a propriedade privada do funcionário;
- Sistemática e rigorosa disciplina e controlo no âmbito das funções.

Para suportar a burocracia de forma a ser mais consistente e melhor que outros sistemas, Weber entendia que era necessário: que as regras fossem conhecidas por todos; que os objetivos dessas mesmas regras deveriam ser claros e baseados no nexo de causa-efeito; que as regras, além do mais, deviam ser consistentes entre si e claras no momento em que tenham que ser aplicadas; que a interpretação delas fosse limitada ou que, onde impusessem categorização, não podiam ser ambíguas (Rocha, 2007).

Woodrow Wilson, que viria a ser o 28º Presidente dos E.U.A., defendeu no seu célebre artigo, *The Study of Administration* (1887), uma separação entre a política e a administração, isto é, uma separação inteligível entre quem concebe as políticas públicas e quem as implementa. Defendeu ainda que os funcionários deveriam obedecer as regras de boa gestão e eficiência, independentemente do partido que estivesse no poder.

No início do século XX, os estudos científicos do engenheiro Frederik W. Taylor, "*Scientific Management*", vieram introduzir a organização científica do trabalho, através do uso de métodos que contemplam a divisão das tarefas, a especialização de trabalho, salário correspondente ao desempenho e controlo apertado. O intuito era o de obter maior eficiência no cumprimento das tarefas por parte dos trabalhadores transformando-os em autênticas "máquinas" que não podiam ter pensamentos próprios sobre o trabalho,

vendo, assim, as suas funções reduzidas pura e simplesmente à execução de tarefas planeadas detalhadamente pelos gestores.

O trabalho de Taylor teve continuidade com Frank e Lilian Gilbreth, mas a entrada do pensamento do Taylor na Administração Pública deu-se na gestão municipal através do “*New York Bureau of Municipal Research*”, onde participaram personalidades como F. Goodnow, Charles Beard, William Mosher e Lther Gulick (Rocha, 2007).

No entanto, alguns estudos subsequentes contestaram a ideia que classificava a Administração Pública de “máquina” administrativa. Por exemplo, Downs (1967, apud Rocha, 2007:23) defende que, nem a Administração Pública é uma “máquina” nem os funcionários públicos são apêndices das máquinas, pelo que, não se podia falar de funcionários como meros burocratas e sem pensamentos próprios. Fundamenta a sua argumentação considerando que tinham comportamentos variáveis quando se relacionavam com a organização e tipificando-os de seguinte modo: Trepadores; Conservadores; Zelotes; Advogados; Homens de Estado<sup>1</sup>.

O aparecimento da Escola das Relações Humanas<sup>2</sup> e a criação do Estado de “Welfare”<sup>3</sup> foram preponderantes na mudança do modelo clássico e no aparecimento de burocratas profissionais.

Muito embora a escola das relações humanas tivesse tido uma influência reduzida nas relações de trabalho no quadro da Administração Pública, o seu impacto fez-se sentir sobretudo em aspetos ligados às negociações coletivas que consistem na aceitação dos sindicatos da função pública como parceiros (Nigro & Nigro, 1976).

A transformação do Estado Liberal em Estado de “*Welfare*” veio adicionar, para além dos serviços tradicionalmente prestados (segurança, justiça, fisco e relações exteriores), outros como a saúde, educação, habitação social, segurança social. De acordo com o Rocha (2007), este alargamento das funções traduziu-se no recrutamento de um novo tipo de funcionários que dificilmente eram identificados na malha do modelo estatutário.

---

<sup>1</sup> Trepadores: preocupados com o seu sistema de valores e com a maximização dos seus interesses, estão sempre à espreita de subir; Conservadores: como os trepadores são auto-interessados, mas ao contrário daqueles estão satisfeitos com “*status quo*” que lhes permite manter a sua situação de privilégio; Zelotes: são os que acreditam nos objetivos de organização, mas têm uma visão muito estreita do seu papel; Advogados: pragmáticos, procuram compromissos em ordem a promover os departamentos de que são responsáveis; Homens de Estado: altruístas, têm uma visão global da organização, procurando contextualizá-la no seio da administração.

<sup>2</sup> Escola das Relações Humanas: surgiu nos EUA resultante de uma experiência de Hawthorne na Western Electric Company entre 1924 e 1932 realizado por Elton Mayo e seus pares com objetivo de comprovar a existência de uma correlação entre a produtividade e as condições de trabalho.

<sup>3</sup> Estado de “*Welfare*”, Estado de bem-estar social ou Estado de providência é um modelo de organização política e económica no qual o Estado assume um papel muito interventivo para garantir a promoção e a proteção social.

Frederick Mosher (1968), sintetiza a característica dos profissionais que entraram na função pública e passaram a constituir o grupo mais importante dos funcionários públicos, apontando as seguintes características:

- Integração em associações profissionais, as quais controlam a entrada nas respectivas profissões;
- Formação e treino continuado e demorado;
- Entrada controlada e dependente de graus académicos;
- Existência de códigos deontológicos e *standards* de comportamentos que se sobrepõem, em muitos casos, às normas internas da Administração Pública;
- Preocupação com os respetivos clientes;
- A avaliação, o controlo e a promoção, são realizados pelos seus pares de profissão;
- A existência de *status* e místicas associadas à profissão.

Entretanto, a inclusão destes novos grupos de profissionais na Administração Pública gerou vários conflitos entre os burocratas e profissionais e conseqüentemente instituiu novo tipo de organizações, burocracias profissionais. De acordo com Mintzberg (1983) estas organizações continham burocracias paralelas, profissional e tradicional, ou seja, entre o Estado e os seus funcionários. Por exemplo, os médicos tendem a respeitar mais as deontologias e as regras da Ordem dos Médicos do que as regras da instituição onde exercem a sua atividade, o que inviabiliza o princípio da neutralidade na clássica dicotomia entre política e administração, já que dentro do modelo de Estado de “*Welfare*” muitas profissões passaram a influenciar as políticas públicas. Tudo isso, contribuiu para que o modelo clássico, tal como foi definido pelo Weber deixasse de explicar muitas das organizações públicas.

O Estado de “*Welfare*” atingiu o seu apogeu nos finais da segunda guerra mundial, assente nas políticas públicas de vertente (económica, social e administrativa), sendo que a política macroeconómica tinha como base a teoria *Keynesiana*<sup>4</sup>, que defendia a intervenção do Estado na economia com o objetivo de conduzir a um regime de pleno emprego, a política social era baseada na teoria do Estado-Providência para garantir a sustentabilidade das necessidades básicas da população (educação, saúde, habitação, etc.) e a política administrativa era baseada no modelo clássico (burocracia Weberiana) que defendia a impessoalidade de autoridade, a neutralidade e racionalidade na Administração Pública. Segundo Rocha (2005), a expansão do Estado de “*Welfare*”

---

<sup>4</sup> *Keynesiana*: resulta de uma teoria desenvolvida por economista inglês, John Maynard Keynes, que defendia a intervenção do Estado na economia com o objetivo de conduzir a um regime de pleno emprego.

obrigou a um aumento de funcionários e, portanto, de despesas públicas, pelo que a crise económica dos finais dos anos setenta e a necessidade da reforma na Administração Pública vai ter como objetivo fundamental a diminuição de despesas, e, em primeiro lugar, das despesas com o pessoal. De acordo com esse mesmo autor, a crise dos anos setenta vai obrigar, pois, à reforma do modelo de administração, tendo sido adotado duas estratégias, a primeira, com a influência da escola de escolha pública, assenta na ideia de que a crise tem a ver com o alargamento de funções do Estado, pelo que é necessário emagrecê-lo, devolvendo as políticas sociais à iniciativa privada; a segunda, assenta na ideia de que tudo o que é público é ineficiente e, portanto, devem adotar-se processos, modelos e técnicas de gestão privada. Foi desta forma que surgiu paradigma *managerial* da Administração Pública orientado para uma cultura baseada no desempenho e num sector público menos centralizado (OCDE, 1995).

Em Inglaterra, com a ascensão do Partido Conservador ao poder em 1979, tendo Margareth Thatcher como Primeira-ministra, introduziu-se nesse país novos mecanismos da Administração Pública baseados na eficiência, o que na perspetiva de Lane (1995) consistiu na substituição de um Estado Administrativo por um Estado *Managerial*.

### **1.1.2. O *Managerialismo***

De acordo com Lane (1995), o *managerialismo*<sup>5</sup> afirma-se essencialmente como opção gestonária à inépcia e às ineficiências tradicionalmente conotadas com as organizações burocráticas. É um programa de reforma do Estado e da Administração Pública, que parte da insatisfação com a burocracia, realçando os seus pontos fracos, designadamente a sua lentidão na resolução dos problemas, rigidez, ineficácia, a ponto de a declarar como inimigo da eficiência, da liberdade e da criatividade (Pollitt, 2003).

O *managerialismo* vai buscar soluções do sector privado para problemas do sector público, podendo ser interpretado como um sistema de descrição, explicação e interpretação do mundo a partir das categorias da gestão privada (Chanlat, 2002). Para Madureira e Rodrigues (2006), o trabalho de Peters e Waterman (1982) teve uma enorme influencia na escola managerial. Contudo, ambos lançaram a ideia de que se poderia adotar um novo modelo de gestão nas organizações de trabalho em geral, independentemente de estas serem públicas ou privadas. A Escola *Managerial* foi tendo uma influência crescente na Administração Pública até ao ponto dessas se

---

<sup>5</sup> *Managerialismo*: teoria da *managerialist school*, que de acordo com Aucoin (1990, *apud* Rocha, 2001: 44) insiste na necessidade de estatuir a primazia dos princípios de gestão sobre a burocracia.

materializarem num conjunto de princípios fundamentais: descentralização, desregulação e delegação.

- Descentralização que foi tida como o mais importante dos princípios, na medida em que serve de alavanca da capacidade criativa e da inovação organizacional, permitiu a flexibilização e obrigou o achatamento dos níveis piramidais tradicionais, ou seja, a redução dos níveis hierárquicos;
- Desregulação, menos regras e regulamentos para que os gestores pudessem intervir diretamente na gestão dos recursos financeiros, humanos e materiais, na tentativa de alcançarem os objetivos organizacionais. Permitiu também a saída do Estado nalguns sectores, privatizando algumas atividades e parceria com privados para prestação dos serviços de que o Estado era tradicionalmente responsável;
- Delegação das competências para permitir o afastamento do poder político das preocupações da gestão corrente e da implementação das políticas. Definidos os objetivos estratégicos das organizações, os responsáveis políticos devem abster-se de interferir diretamente na prossecução desses objetivos.

O *managerialismo* só veio reiterar a ideia de que tanto as organizações do sector público como as do privado devem ser geridas por princípios similares na sua essência, apesar de, ao contrário das privadas, as organizações públicas poderem procurar satisfazer interesses socialmente globais e serem controladas pelo poder político (Madureira e Rodrigues, 2006). Portanto, a Administração Pública deve enfrentar o desafio da inovação mais do que confiar na imitação. A melhoria da Administração Pública não é só uma questão de se colocar a par com o que ocorre no setor privado. Significa também trilhar novos caminhos (Metcalf e Richards, 1989).

### **1.1.3. A Nova Gestão Pública “New Public Management”**

Apesar de poder ser teoricamente incluído na escola *managerial*, o *New Public Management* demarcou-se do *managerialismo* público típico uma vez que apresentava uma maior nitidez nas suas características. Algumas das mais importantes consubstanciavam-se na profissionalização da gestão, na criação objetiva de medidas de desempenho, na atribuição de importância aos resultados e à redução dos custos, e, na segmentação das unidades administrativas consideradas exageradamente grandes (Hood, 1991). Este modelo teve como o seu ponto de partida o trabalho de Peters e Waterman (1982), o qual é um receituário das teorias clássicas, do conceito da cultura organizacional e insistência na primazia dos clientes (Rocha, 2001).

Na sua essência, o *New Public Management* preconiza a organização e a operacionalização da Administração Pública e dos seus agentes de forma a melhorar o desempenho, aumentar a sua eficiência, evitar a corrupção, orientar a administração para atender as necessidades dos cidadãos, levar a Administração Pública até à sociedade, torna-la mais transparente, definir e identificar competências e atribuir responsabilidade evitando desperdícios (Warrington, 1997).

Hood (1996) definiu na sua perspectiva os elementos fundamentais do *New Public Management*.

**Tabela 1 - Componentes doutriniais do “New Public Management”**

<b>Doutrina</b>	<b>Significado</b>	<b>Justificação Típica</b>
Profissionalização da gestão das organizações públicas	Gestores bem visíveis no topo das organizações, com liberdade de gerir e poder discricionário	A responsabilidade requer concentração de autoridade e não difusão do poder
<i>Standards</i> explícitos e medida de performance	Objetivos bem definidos imensuráveis como indicadores de sucesso	Responsabilidade significa objetivos claramente definidos; eficiência necessita de atenção aos objetivos
Ênfase no controlo de <i>outputs</i>	Alocação de recursos e recompensas com ligação à performance	Necessidade de insistir nos resultados e não nos processos
Viragem no sentido de desagregação das unidades do sector público	Divisão do sector público em unidades corporizadas, organizadas por produtos, com orçamentos próprios e com negociação com cada uma delas	Tornar unidades capazes de serem geridas; separar provisão de produção, usando de contactos e <i>franchises</i> dentro e fora do sector público
Insuflar competição no sector público	Mudança no sentido de contratos a prazo	A competição é a chave para baixar custos e melhorar <i>standards</i>
Insistência em estilos de gestão e práticas de gestão privada	Mudança de um estilo de serviço público militar para um mais flexível, quanto aos salários e duração dos contratos	Necessidade de introduzir instrumentos de gestão empresarial no sector público
Insistência na parcimónia e disciplina no uso de recursos	Cortar custos, aumentar a disciplina de trabalho	Necessidade de verificar a procura de recursos do sector público e fazer mais com menos

Fonte: Hood (1996) *apud* Rocha (2007)

Com base na experiência do Hood, da análise dos pressupostos teóricos e da sua prática, conclui-se que o *New Public Management* caracteriza-se: pela profissionalização da gestão; explicitação das medidas de performance; ênfase nos resultados; subdivisão das grandes unidades administrativas; introdução da competição entre serviços públicos; adoção de estilos de gestão empresarial; convicção em fazer mais com menos recursos financeiros.

Nas estruturas tradicionais a visão de administração era baseada num governo monopolista que definia as regras e as executava, enquanto no *New Public Management* o que muda é a visão do governo. Com a descentralização das unidades que o compõem, o governo libera os gestores para gerirem livremente, isentos das burocracias, porém responsabilizando-os pelos resultados (Osborne & Gaebler, 1995). Portanto, ao nível da gestão de recursos humanos as principais alterações introduzidas por *New Public Management*, foram: na flexibilidade de fixação de salários, efetuada diretamente por cada organização pública; no sistema de avaliação de desempenho com reflexos na forma de remuneração; no aumento do número de contratos a prazo, sobretudo dos quadros dirigentes e onde o financiamento está relacionado com fatores variáveis. Tudo isso contribuiu para que em vários casos sejam oferecidas condições de trabalhos inferiores às tradicionalmente oferecidas no quadro da Administração Pública Clássica. De acordo com Aucoin (1995, *apud* Rocha, 2005) isso significa uma desvalorização da característica do serviço público.

O *New Public Management* trouxe benefícios para a Administração Pública, tornando os serviços mais eficientes e competitivos, mas também trouxe consigo problemas novos como a questão das responsabilidades, o clima organizacional e a falta de motivação dos funcionários, o aumento dos custos dos serviços e da corrupção ligada aos processos de privatização, regulação e “*contracting-out*”<sup>6</sup>. Em meados dos anos 90 do século passado, verificou-se que a teoria neoliberal do Estado mínimo falhou, não conseguiu atingir os seus propósitos e também colocava-se a questão da reinvenção do *management* público ou, melhor, da governação, para significar gestão em ambiente político e em rede e não em ambiente de mercado (Rocha, 1999).

#### **1.1.4. A Governação Corporativa Pública “Corporate Governance Public”**

Administrar o sector público implica fazer uma gestão de redes complexas, compostas por diversos atores (com aprendizagens, expectativas e comportamentos diferenciados), grupos de pressão, organizações políticas, instituições sociais e empresas privadas.

---

<sup>6</sup> *contracting-out*: é um termo equivalente a “terceirização” da atividade.

Havendo conflitos de interesses entre esses atores, a Administração Pública deve ser capaz de os gerir, sem impor unilateralmente a sua vontade (Madureira e Rodrigues, 2006).

O aparecimento da Governação Corporativa Pública foi suscitado pelas insatisfações geradas por reformas implementadas com o intuito de modernizar a Administração Pública. Embora tenham tornado a Administração Pública mais eficaz e eficiente, não lograram a aproximação efetiva aos cidadãos. O próprio Estado passa a estar mais voltado para o mercado e para a gestão, o que na prática provocou sobretudo uma redução dos postos de trabalho na Administração Pública (Kissler & Heidemann, 2006). Muitos chamaram atenção para o facto de encerrar a gestão pública como um simples centro produtor de eficácia e de eficiência, e que devia ter em conta aspetos como a legalidade e a legitimidade (Madureira e Rodrigues, 2006).

A Governação Corporativa Pública é uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que assenta na ação conjunta levada a cabo de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil. Visa uma solução inovadora dos problemas sociais e criação de possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes (Loffer, 2001, *apud* Kissler & Heidemann, 2006).

Pierre e Peters (2000) traçaram os elementos inexoráveis da Governação Pública: estruturas e interações. As estruturas podem funcionar por meio de mecanismos de hierarquia (governo), mecanismos autorregulados (mercado) e mecanismos horizontais de cooperação (comunidade, sociedade, redes). As interações dos três tipos de estruturas são fluídas, com pouca ou nenhuma distinção clara entre elas.

Madureira e Rodrigues (2006) chamam a atenção para o facto de pertencermos a um mundo globalizado, em que o saber, o saber fazer e o saber ser adquirem um estatuto de cada vez maior relevância, em que os atores sociais e atores organizacionais mais instruídos, e por isso potencialmente mais intervenientes, anseiam por uma participação ativa na construção de um novo sector público. Contudo, as causas públicas continuam a prender com questões como a proteção social, a igualdade de oportunidades, a legitimidade, o serviço ao cidadão e o serviço à comunidade, importando encontrar um modelo que possa abarcar todos os elementos e que tente sistematizá-los sem com isso desvirtuar cada um deles. Portanto, essa nova realidade na Administração Pública condiciona os gestores públicos a atuarem como mediadores, integrando e negociando os interesses dos diferentes atores sociais (públicos e privados) e incentivando a

colaboração entre eles (Kooiman, 1993). Todavia, o modelo burocrático continua a servir de base a muitas administrações, ainda que mais reduzidas com menos cargos de direção (Ferraz, 2008).

## **1.2. Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

Com o aumento exponencial da competitividade ao nível mundial, em que existem países e organizações com capacidades financeiras e tecnologias de ponta, similares aos dos outros, o fator humano tem-se revelado cada vez mais como o diferencial competitivo. Portanto, o recurso estratégico mais importante tal como a sua função numa organização. Aliás, de acordo com Dyer e Reeves (1995), a GERH destacou-se devido à crescente competitividade global que obrigou as organizações a procurarem fatores internos que possam resultar na vantagem competitiva sustentável.

A GERH “pressupõe uma força de trabalho altamente implicada para com a organização, flexíveis nos papéis que assume e nas aptidões que desenvolve e de muita qualidade. Estes objetivos atingem-se através de uma grande atenção prestada a elementos chave, como sejam a seleção, a socialização, a formação e o desenvolvimento de sistemas de recompensas” (Tavares & Caetano, 1999).

A partir destas perspetivas, a função Recursos Humanos deixou de ser uma mera função de suporte administrativo que se preocupava essencialmente com os aspetos formais (normas, procedimentos e práticas) da relação existente entre a entidade empregadora e o trabalhador, passa atualmente à tratar fundamentalmente da articulação e ajustamento entre as pessoas que trabalham na organização e as necessidades estratégicas desta, assegurando a total utilização dos recursos humanos disponíveis (Bilhim, 2007). O autor acrescenta ainda, que a gestão de recursos humanos não diz respeito apenas às ações destinadas a atrair e selecionar os futuros empregados na qualidade e quantidade estimável, mas também a todas as ações orientadas para a fidelização dos recursos humanos que melhor se adaptem a cultura organizacional, lançando mão de técnicas, tais como a avaliação do desempenho, a remuneração, a gestão de carreira, entre outras.

De acordo com Beer *et al.* (1985, *apud* Bilhim, 2004:19) “há quatro grandes questões que são fundamentais para precisar em que medida a GRH contribui para aumentar o desempenho da organização, a saber:

- **Compromisso:** procura saber em que medida as políticas de gestão de recursos humanos aumentam o compromisso das pessoas com o seu trabalho e com a organização.
- **Competência:** indaga em que medida as políticas de gestão de recursos humanos atraem, conservam e/ou desenvolvam as pessoas com aptidões e conhecimentos necessários à organização, à sociedade, agora e no futuro.
- **Custos/eficiência:** inquire sobre qual é o custo efetivo de uma dada política em termos salariais, de benefícios, rotação, absentismos, greves, etc.
- **Congruência:** visa precisar que níveis de congruência as políticas de gestão de recursos humanos criam ou conservam entre os gestores e os empregados, entre diferentes grupos de empregados, a organização e a comunidade, os empregados e as suas famílias e no próprio indivíduo”.

Para Peretti (1997), a designação GERH demonstra a consciencialização crescente de que o social e o económico estão fortemente relacionados, a função deve abranger o planeamento e a implementação de ações coerentes entre si e o controlo dos resultados.

### **1.2.1. Planeamento**

Planear é uma das quatro funções do gestor. Segundo Stoner e Freeman (1994), “gerir é o processo de planear, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os recursos da organização para alcançar os objetivos estabelecidos”.

De acordo com Ackoff (1979, pp.3), “o planeamento é o processo que envolve tomada e avaliação de decisões interrelacionadas, antes da necessidade de agir, numa situação na qual se acredita que um estado futuro desejado poderá não ocorrer e que se tomar as atitudes apropriadas pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável”. Quem planeia tende a reduzir os efeitos de muitas incertezas inerentes a qualquer processo, na medida em que percebe o cenário provável e define os meios necessários para alcançar os objetivos. Assim, “o ato de planear é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações” (Padilha, 2001, p.30).

### **1.2.2. Planeamento de Recursos Humanos (PRH)**

Para Cascio (1986), o planeamento de RH é um esforço para antecipar as necessidades futuras da organização, relativamente ao ambiente e fornecer os RH para preencher essas necessidades. Rocha (2007, p. 113) sugere que “esta análise inicia-se com a recompilação dos dados sobre a estrutura organizativa e os postos de trabalho e sobre o pessoal com que pode contar, o que supõe informação sobre a taxa de rotação, nível de absentismo, níveis de conhecimento, características que exigem cada posto de trabalho e ainda outros dados demográficos”.

Também para muitos especialistas em matéria de GRH, como Sekiou *et al.* (2001), o PRH é a atividade básica que reúne todas as atividades que possibilitam aos dirigentes de uma organização, em colaboração estreita e harmoniosa com todos os níveis hierárquicos, analisar, avaliar e prever as necessidades em matéria de efetivos humanos e que responderão, simultaneamente, aos objetivos da organização e aos objetivos dos trabalhadores, mediante estratégias a curto, médio e longo prazo. De acordo com os mesmos autores, o primeiro registo de PRH remonta a 1779, data em que John Rowe delineou um “modelo atuarial” para os trabalhadores da Marinha Real de Inglaterra.

### **1.2.3. Planeamento Estratégico dos Recursos Humanos (PERH)**

Igor Ansoff, em 1965, publicou o livro “*Corporate Strategy*”, que foi um marco na escola do Planeamento Estratégico e ficou conhecido como o “pai” desse modelo. Drucker (1991) define o planeamento estratégico como o processo contínuo de sistematicamente, e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar as atividades necessárias à execução dessas decisões e que com o *feedback*<sup>7</sup> organizado e sistemático, a organização possa medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

No que diz respeito ao Planeamento Estratégico na área específica dos RH, de acordo com Sekiou *et al.* (2001), é uma espécie de programa-síntese, destinado a enquadrar as atividades de uma organização, partindo das necessidades dos recursos humanos identificadas nos vários programas sectoriais da organização e propondo meios para respeitar as orientações estratégicas gerais da organização. A situação de crise de emprego e a subida de desemprego da década de 1980 trouxeram um interesse renovado à gestão previsional dos postos de trabalho. A abordagem da gestão

---

<sup>7</sup> *Feedback*: significa retorno, parecer, resposta, apreciação, análise crítica, reação.

estratégica dos postos de trabalho e dos RH reencaminhou os decisores para a valorização do potencial coletivo dos recursos humanos.

Na década de 1990, desenvolveu-se a gestão das competências, para responder à celeridade dos progressos tecnológicos e a globalização dos mercados económicos, que acrescentaram a importância do planeamento estratégico de recursos humanos (PERH).

#### **1.2.4. Modelos Normativos de Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

Os modelos mais debatidos e comparados na literatura da GRH, é sem dúvida o modelo “*hard*”<sup>8</sup>, que é uma abordagem da *Michigan School* sobre a GRH, e o modelo “*soft*”, que é uma abordagem da *Harvard Business School* sobre a mesma temática. Essa caracterização metafórica dos modelos em que a versão “*hard*” implica a visão de RH como um *input* passivo igual aos outros recursos tangíveis da organização, que comporta custos, foi utilizada por Storey (1987). Portanto deve ser utilizado de uma forma eficiente com vista a atingir os objetivos organizacionais, sendo fundamental o alinhamento da GRH com a estratégia da organização como um todo (Legge, 1995). A versão “*soft*” implica uma visão de RH que enfatiza a palavra “humanos” da GRH, em que as pessoas são vistas como um recurso único e diferente de todos os outros recursos da organização (Brewster & Bournois, 1991). Assim, essa abordagem prioriza o investimento nas pessoas (Caetano & Vala, 2002), logo, o alinhamento estratégico nessa abordagem passa pela valorização dos RH como ativos com potencialidades, proactivos e “fonte de energia criativa” (Legge, 1995).

Truss (1999) entende que os modelos “*hard*” e “*soft*”, embora distintos convergem no mesmo sentido. Legge (1995, *apud* Serrano, 2010:29) defende ainda que existem entre ambos os modelos mais semelhanças do que diferenças e exemplificou as seguintes ideias que os aproximam:

- A necessidade de integrar as políticas e práticas de GRH com os objetivos organizacionais;
- A implicação dos gestores de linha na GRH;
- A importância atribuída ao desenvolvimento de competências como requisito de satisfação pessoal e garante do sucesso organizacional;

---

<sup>8</sup> “*Hard*” e “*Soft*” é uma metáfora informática utilizada por Storey (1987, *apud* Serrano, 2010) para caracterizar os modelos das duas escolas americanas em que:

- “*Hard*” simboliza a visão dos RH como um “recurso” (que tem custo);  
- “*Soft*” quer significar “humano” (que é suscetível de investimento).

- O rigor dos processos de recrutamento e seleção, de modo a colocar as pessoas certas nos lugares certos e conseguir uma melhor integração das práticas de GRH com os objetivos organizacionais, incluindo o desenvolvimento individual.

Quanto às contradições existentes entre os dois modelos, a autora aponta como principal diferença a integração estratégica da GRH. O modelo “*hard*” defende que as políticas e práticas da GRH devem ser coincidentes com a estratégia da organização, ou seja, uma integração vertical, enquanto o modelo “*soft*” defende que as políticas e práticas da GRH devem ser complementares e consistentes entre si, de forma a criar um espírito de equipa no seio dos trabalhadores, uma cultura forte de valores partilhados, comunicar adequadamente, liderar e motivar com intenções de obter respostas positivas dos trabalhadores (Storey, 1987; Legge, 1995; Tavares & Caetano, 1999).

**Tabela 2 - Comparação entre modelo “hard” e modelo “soft”**

<b>Modelo <i>hard</i></b>	<b>Modelo <i>soft</i></b>
Instrumentalismo Utilitarista	Humanismo desenvolvimentista (Hendry & Pettigrew, 1990)
Apontam a necessidade de uma integração entre as políticas de RH e a estratégia de negócio da organização. Os sistemas de RH são tidos como instrumentos indispensáveis para alcançar os objetivos estratégicos da organização (Fombrun et al., 1984).	Os RH são considerados como uma mais valia e uma fonte de vantagem competitiva através da maximização do seu potencial desempenho, adaptação, qualidades e competências só é possível através de uso de técnicas distintivas e diferenciadas da GRH.
Consistência entre as políticas, os sistemas e as práticas de pessoal com os objetivos de negócios de empresa. A coerência interna da GRH é uma condição essencial à obtenção de tais objetivos (Hendry & Pettigrew, 1986)	A GRH tem como missão conseguir implicação dos trabalhadores através dos processos de “comunicação, motivação e liderança” (Storey, 1987).
Planeamento formal dos RH, considerados um “fator de produção, conjuntamente com a propriedade e o capital” (Legge, 1995: 35). As pessoas são uma despesa necessária à realização do negócio ao menor custo (Torrington & Hall, 1987). As pessoas são um recurso passivo, mais do que uma fonte de energia criativa.	Os RH são proactivos e não meros inputs passivos do processo produtivo. São capazes de se “desenvolver”, merecem a “confiança” da gestão e sua “colaboração” consegue-se através da “participação” e da “escolha informada” (Beer & Spector, 1985).
A GRH é dominada pelos aspetos estratégicos, quantitativos e de negócio. Os RH são geridos como outro fator económico qualquer, ou seja, de modo racional (Storey, 1987)	A GRH é um meio de tornar os trabalhadores numa fonte de recursos e uma mais valia para a organização. As políticas de RH devem direccionar-se para a maximização do potencial humano, através do

	uso de técnicas distintas e diferenciadas.
Modelos centrados da "GP"	Modelos centrados na "GRH"

Fonte: baseado em Legge (1995), Tavares e Caetano (1999), apud Serrano (2010)

### 1.3. Atividades da função Recursos Humanos na Administração Pública

#### 1.3.1. Análise e Descrição de Funções

A análise de funções consiste em efetuar um estudo e fornecer informação pormenorizada relativamente a uma função específica que se pretende descrever. Rocha (2007) acrescenta ainda, os necessários conhecimentos, capacidades e experiência que uma pessoa precisa para desempenhar as funções de forma adequada.

De acordo com Sekiou *et al.* (2001), a descrição das funções consiste na definição do conteúdo das tarefas ligadas aos cargos de cada função (identificação e resumo da função, descrição das tarefas, responsabilidades e poderes, autonomia, supervisão, etc.), ou seja, constitui um sumário e um relato fiel das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função (Rocha, 2007).

Para Cunha *et al.* (2010) a Análise e Descrição de Funções é um *input* privilegiado para diversas áreas da GRH. Entre elas constam:

- Planeamento de RH, porquanto permite obter informação necessária para compreender os fluxos de conhecimentos, capacidades e aptidões (CCA) no seio da organização, no presente e no futuro;
- Recrutamento e Seleção, na medida em que o conhecimento das funções a desempenhar pelos futuros ocupantes contribui para determinar com maior precisão tanto as características do trabalho a desenvolver como o perfil de atributos pessoais que os candidatos devem reunir;
- Avaliação de Desempenho, visto que permite identificar os deveres e responsabilidades atribuídos a cada função, sendo de extrema utilidade na determinação dos indicadores de desempenho em que deve considerar o potencial de desenvolvimento e de carreira;
- Formação e Desenvolvimento, uma vez que ajuda a estabelecer as necessidades de formação profissional dos ocupantes de cada posto de trabalho;
- Planeamento de Carreiras, dado que poderá contribuir para sistema de progressão, através da definição de grupos profissionais em que várias funções estejam articuladas entre si, de modo que a passagem de um nível para o seguinte surja como natural no desenvolvimento profissional do indivíduo;

- **Compensação**, porque revela as semelhanças e diferenças entre os postos de trabalho, facilitando a sua avaliação e qualificação, bem como a posterior definição de uma estrutura salarial equitativa, ou seja, é necessário conhecer bem as funções para poder estimar o valor e a compensação apropriada para cada trabalho.

Portanto, a Análise e Descrição de funções pode ser encarada como a espinha dorsal da GRH, na medida em que fornece informação basilar para a tomada de decisões sobre inúmeras atividades (Lees & Cordery, 2000, *apud* Cunha et al., 2010). Por conseguinte, sabendo onde e como utilizar os RH, questiona-se como obter as pessoas com os perfis indicados para o exercício das funções.

### **1.3.2. Recrutamento e Seleção**

O recrutamento é o conjunto de procedimentos, estratégias, métodos e técnicas feitas pela organização, que visam procurar descobrir e atrair potenciais candidatos, com perfil e qualidades próximos do pretendido, para o desempenho de funções disponíveis dentro da mesma. Pode ser feito no interior da organização (recrutamento interno) e/ou fora da organização (recrutamento externo).

Na Administração Pública é utilizado o concurso público como forma de assegurar igualdade de oportunidades entre aqueles que concorrem, usando assim o princípio de mérito (Rocha, 2007).

A seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização, ou seja, consiste em primeiro lugar na comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função (Rocha, 2007).

O Estatuto do Pessoal da Administração Pública (EPAP) da Guiné-Bissau consagra, para o ingresso e promoção nas carreiras da função pública, o critério de mérito, por via de um procedimento concursal. Também, considera que o recrutamento do pessoal consiste num conjunto de operações que tem por objeto satisfazer as necessidades de pessoal dos serviços, pondo à sua disposição os efetivos qualificados necessários à realização das suas atribuições. A seleção de pessoal consiste num conjunto de operações que, enquadradas no processo de recrutamento e mediante a utilização de métodos e técnicas adequadas, permite avaliar e classificar os candidatos segundo as aptidões e capacidades indispensáveis para o exercício das tarefas e responsabilidades de determinada função (art. 21.º do EPAP, Decreto n.º 12 - A/94, de 28 de Fevereiro).

De acordo com Djabulá (2006), no que concerne à forma de recrutamento para os cargos dirigentes, o Decreto n.º 30 – A/92, adota a nomeação em comissão de serviço (art. 4.º, al. a) e art. 5.º, n.º 1 corpo principal do Decreto n.º 30 – A/92) e contrato de gestão para os cargos dirigentes específicos em que função de dirigente consista na realização de objetivos previamente programados e de duração determinada (art. 4.º, al. b) e art. 7.º, n.º 2 do Decreto n.º 30 – A/92).

Geralmente, quando um novo colaborador inicia as funções numa organização depara-se sempre com a possibilidade de se sentir retraído pelo facto de desconhecer a cultura e o ambiente da mesma, colocando-se a questão de como acolher do modo a que se sinta parte integrante de um todo.

### **1.3.3. Acolhimento e Integração dos Recursos Humanos**

O acolhimento e integração são etapas do processo de socialização organizacional de um colaborador. Têm como propósito garantir o conhecimento da cultura e dos valores de uma organização por parte deste e, também, do que era esperado de si enquanto elemento integrado da estrutura organizacional (Caetano & Vala, 2002). A aplicação de informações e treino intensivo ao novo colaborador, visando ajustá-lo ao ambiente e às tarefas que lhe seriam exigidas no cargo, constituem as práticas de acolhimento e de integração.

A socialização organizacional é o processo pelo qual uma pessoa aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social que lhe permitirá participar como membro pleno da organização a que pertence (Van Maanen & Schein, 1991, *apud* Ascensão, 2009). Nesse processo o indivíduo não é apenas um ser passivo. Participa adquirindo informação, compreendendo e dando sentido ao ambiente que encontra (Haski-Leventhal & Bargal, 2008).

Para Motta (1993), o processo de socialização organizacional passa por três fases distintas. A primeira é a da chegada, na qual o indivíduo traz consigo para a nova organização um conjunto de valores, atitudes e expectativas, que serão reconstruídos por essa nova organização. A segunda trata do confronto em que as expectativas e as ideias que o indivíduo traz entram em conflito com os valores e expectativas da organização. Por fim, a terceira e última fase, é a da mudança, na qual o indivíduo começa a apreender e a adquirir os comportamentos e valores estabelecidos pela organização.

Atualmente pode constatar-se que os colaboradores, cujas organizações apostam em práticas de socialização efetivas e consistentes, aquando da sua entrada na organização,

apresentam melhores níveis de desempenho, são geralmente mais empenhados com a sua organização e função, mais flexíveis e, além do mais, revelam uma maior consciência da sua identidade pessoal (Chao *et al.*, 1994; Reichers, 1987, *apud* Ascensão, 2009).

#### **1.3.4. Sistemas de Remunerações e Incentivos**

A remuneração é a compensação periódica como forma de pagamento do trabalho e é composta, por um lado, pelo salário de base acordado na legislação ou na tabela salarial referente aos postos de trabalho e, por outro, pelas regalias sociais.

O sistema de remuneração é um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da organização, de natureza material ou imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional que se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade (Camara, 2000, *apud* Rito, 2005).

Existem várias abordagens sobre o sistema de remuneração/recompensas, sendo que os três mais referenciados na literatura são:

- O sistema tradicional de remuneração, que se baseia na avaliação do trabalho;
- O sistema de remuneração baseado nas competências, que considera critérios como a habilidade, o conhecimento e o comportamento do trabalhador (Robbins, 2002);
- O sistema tradicional inovado, que é baseado na gestão por objetivos tendo em consideração a participação do trabalhador.

Na Administração Pública, de acordo com Rocha (2007) em teoria, a fixação de salários é feita sobre a forma de lei ou outro qualquer instrumento regulamentar, obedece a considerações de ordem política e implica a contemplação de três variáveis: competitividade externa e mercado de trabalho; consistência interna (conteúdo funcional, avaliação e qualificação de funções); e contribuição individual (sistema de mérito, antiguidade e competências).

#### **1.3.5. Formação e Desenvolvimento Profissional**

O desenvolvimento individual leva em conta a formação no sentido de aumentar as capacidades com vista à execução de uma tarefa específica, e principalmente a educação em sentido lato, com o objetivo de maximizar o nível de conhecimentos e a capacidade de resposta às mudanças no ambiente exterior à organização. A formação

está relacionada com a forma de organizar o trabalho e, este nem sempre é estruturado da mesma forma (Rocha, 2007). As duas formas fundamentais de organizar o trabalho às quais correspondem formas e processos diferenciados de formação, foram distinguidas por Neves (2003, *apud* Rocha, 2007:147) da seguinte forma:

- Modelo industrial, que é caracterizado pela mecanização e divisão do trabalho, ao qual deve corresponder uma formação de qualificação funcional;
- Modelo terciário, que corresponde a uma nova organização de trabalho em que ganha relevo a polivalência e a flexibilidade.

Mais do que ter conhecimentos específicos e especializados é fundamental adquirir um conjunto de competências genéricas, como a capacidade de absorver novos conhecimentos, a flexibilidade, a autonomia, a liderança, a predisposição para trabalhar em equipa, a rapidez de abordar e resolver problemas e a capacidade de comunicar (Rocha, 2007, p. 147). A formação é também um meio permanente de ajustamento da organização à envolvente, um modo de os RH da organização corresponderem aos desígnios estratégicos da mesma, e um meio fundamental para que as pessoas mantenham o emprego, desenvolvam a sua empregabilidade e serem capazes de colocar as suas forças ao serviço de uma melhor qualidade de vida e maior realização pessoal (Cunha *et al.*, 2010). A formação não é um fim, mas sim um meio que, devidamente aplicado, ajuda a atingir os objetivos, logo, é uma atividade sujeita à avaliação.

### **1.3.6. Avaliação de Desempenho**

É uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Além do mais, a avaliação do desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual podem ser localizados problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, entre outras (Chiavenato, 2006). Portanto, a avaliação de desempenho não é uma decisão, mas uma base para tomar decisões e os seus resultados constituem informação que deve ser adicionado com dados de outras fontes a fim de serem tomadas decisões.

As organizações, quando implementam um processo de avaliação de desempenho, têm determinados objetivos que visam alcançar com a sua aplicação (Caetano & Vala, 2002,

p. 360). Na perspectiva de Armstrong (2009, *apud* Silva, 2012, p. 15) existem quatro argumentos que justificam a avaliação de desempenho:

- o reconhecimento de que numa organização todos formam uma visão geral do desempenho dos trabalhadores e que faz sentido expressar essa visão de forma explícita num modelo de referência em vez de a esconder;
- a utilidade de sumarizar os julgamentos acerca dos trabalhadores, identificando claramente aqueles que são excecionais, os que estão abaixo das expectativas e os que são nucleares para a organização permitindo que esta promova as medidas certas, tanto no campo do desenvolvimento como no campo da recompensa;
- a certeza de que é impossível obter bons desempenhos e sistemas de retribuição sem avaliação pois tem de existir um método que relacione o montante da recompensa com o nível de contribuição do trabalhador e;
- o facto de a avaliação de desempenho transmitir uma mensagem clara aos trabalhadores de como estão a desempenhar as suas funções, motivando-os para melhorarem o seu desempenho com o objetivo de conseguirem resultados mais elevados na próxima avaliação.

Na administração pública onde as atividades são essencialmente administrativas e burocráticas, desprovidas de carácter económico que permita, com relativa facilidade, a identificação de metas a atingir, pode não ser suficiente o envolvimento de todos os seus setores. Assim, uma vez que a sociedade é considerada o principal cliente dos serviços públicos, logo, porquanto parte interessada no processo, a sua participação na avaliação dos servidores públicos pode ser extremamente importante. Deste modo, vários especialistas apontam o método de avaliação de desempenho em 360º como o mais apropriado, na razão deste possuir características democráticas e participativas. Nesse método “cada servidor recebe *feedback* de quase todas as pessoas que tenham contato com ele, como subordinados, superiores, colegas de trabalho, clientes externos e internos, fornecedores etc.” (Oliveira & Medeiros, 2011, p. 101).

## CAPÍTULO II – CARATERÍSTICAS DA EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GUINÉ-BISSAU

### 2.1. Gestão de Recursos Humanos no Âmbito da Administração Pública antes da Independência

A Administração Pública da Guiné-Bissau teve como herança a Administração Pública colonial que, segundo os registos históricos, foi criada cerca de duas décadas depois da conferência de Berlim<sup>9</sup>. De acordo com Cardoso (2007), o Governador João Oliveira Muzante foi o responsável pela primeira tentativa, em 1905, de instalação da Administração Pública civil em toda colónia portuguesa, criando o Regulamento das Residências, publicado em 03 de setembro de 1906. Os administradores eram os comandantes militares que desempenhavam as suas funções cumulativamente com as de residente civil (Barreto, 1938 *apud* Cardoso, 2007). Portanto nessa altura, o topo da Administração Pública era ocupado exclusivamente pelos portugueses e os postos intermédios também, os lugares subalternos eram, essencialmente, ocupados pelos cabo-verdianos (indivíduos pertencentes à colónia de Cabo-Verde) deixando assim pouquíssimos lugares para os nativos da Guiné, atitude justificada pela falta de instrução destes.

A população da colónia foi dividida em “civilizada” e “indígena”<sup>10</sup>, sendo que as indígenas impuseram várias limitações. Por exemplo: não podiam circular livremente sem autorização prévia das autoridades coloniais; não tinham acesso às escolas (educação/formação) exceto aqueles cujos pais eram colaboradores diretos da Administração colonial e estavam sujeitos aos trabalhos forçados (Carta Orgânica da Guiné, 1917). Facto confirmado em 1923 pelo Governador Jorge Frederico Velez Carço ao tentar justificar a promoção do ensino primário público, como uma estratégia para a substituição paulatina dos funcionários cabo-verdianos por guineenses (Cardoso, 2007). Com isso podemos assegurar que foi o Governador Velez Carço quem encetou o

---

<sup>9</sup> A Conferência de Berlim foi realizada entre 15 de novembro de 1884 e 26 de fevereiro de 1885 e teve como objetivo organizar, por meio de regras, a ocupação da África pelas potências coloniais, resultando numa divisão territorial que não respeitou, nem a história, nem as relações étnicas e mesmo familiares dos povos desse continente. Seu organizador e acompanhante foi Chanceler Otto von Bismarck da Alemanha e participaram a Grã-Bretanha, França, Espanha, Portugal, Itália, Bélgica, Holanda, Dinamarca, Estados Unidos, Suécia, Áustria-Hungria e Império Otomano.

<sup>10</sup> Nos anos 40 do século XX, o governo da colónia da Guiné considerou indígenas todos os indivíduos de raça negra ou dela descendentes que não satisfaçam, cumulativamente, as seguintes condições: a) falar, ler e escrever a língua portuguesa; b) possuir bens de que se mantenham ou exercer profissão, arte ou ofício de que auferam o rendimento necessário para sustento próprio (alimentação, vestuário e habitação) e, sendo casado, para sua família; c) ter bom comportamento moral e não praticar os usos e costumes do comum de suas raças; d) haver cumprido os deveres militares que, nos termos da lei sobre recrutamento lhes tenha sido abrangido (Cardoso, 2007).

planeamento estratégico para a provisão de RH guineenses num horizonte de médio e longo prazo na Administração Pública da Guiné Portuguesa. Mais tarde, em 1949, foi criado o Instituto Liceal em Bissau que, volvidos dez anos letivos, concretamente em 1958, foi convertido em Liceu Honório Barreto, Decreto-Lei n.º 41.558, de 10 de março de 1958. Nessa altura, o país contava com uma população total na ordem de 510.777, dos quais 504.928 eram analfabetos, ou seja, 98,85% da população (Anuário estatístico de ultramar e Instituto Nacional de Estatística, Lisboa, 1958 *apud* Cá, 2000).

No entanto, a alteração profunda no funcionamento da Administração pública das colônias ocorreu em 1933 por força do Decreto-Lei nº 23.229, de 15 de novembro, que aprovava a Reforma Administrativa Ultramarina (RAU), regulamentando toda a sua atividade. Sendo que o processo da normalização na Administração Pública prosseguiu lentamente, por exemplo, no que tange aos procedimentos das pessoas na Administração Pública, foi preciso esperar mais de duas décadas depois da RAU para a criação do Estatuto do Funcionalismo Ultramarino, aprovado pelo Decreto nº 40.708 de 1956, documento que serviu de orientação básica para a GRH em todas as Províncias Ultramarinas de Portugal tendo em conta as especificidades e as particularidades de cada colônia.

Em Bissau, 03 de agosto de 1959, as autoridades coloniais imprimiram uma repressão violenta sobre um grupo de marinheiros e estivadores do porto local, que reivindicavam um aumento salarial utilizando a greve como instrumento para conseguir tal aumento, por conseguinte resultou em mais de 50 mortos e cerca de uma centena de feridos por parte dos trabalhadores. Este acontecimento, ficou registado como “Massacre de *Pindjiguiti*”<sup>11</sup>, decorridos quase dois anos depois, à 16 de maio de 1961 o Partido Africano para Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC) funda o primeiro Central Sindical, a União Nacional dos Trabalhadores da Guiné (UNTG). O Massacre de *Pindjiguiti*, foi também, uma das bandeiras utilizada por PAIGC para iniciar a luta armada contra o colonialismo português ao 23 de janeiro de 1963, que duraria 11 anos. Contudo, um ano antes do seu término o PAIGC proclamara unilateralmente a independência da Guiné-Bissau a 24 de setembro de 1973. A tabela 3 permite fazer uma comparação entre a educação promovida pela potência colonizadora, Portugal, em 500 anos de ocupação com a que o PAIGC promoveu em 10 anos nas zonas libertadas da luta.

---

<sup>11</sup> <http://www.fmsoares.pt/aeb/crono/id?id=040885>. Acedido em 08 de Janeiro de 2015.

**Tabela 3 - Comparação da formação no período colonial entre zonas não libertadas e libertadas, segundo o nível de ensino**

Período Colonial	NÍVEL			
	Superior	Médio Técnico	Profissionalizante e de Especialização	Formação de Quadros Políticos e Sindicais
Zonas Não Libertadas 1471-1961	14	11	-	-
Zonas Libertadas 1963-1973	36	46	241	174

Fonte: Pereira, 1977: 107 apud Cá, 2000.

Os dados constantes no quadro acima exposto demonstram a falta de interesse por parte do colonialista em formar os nativos e as dificuldades que o PAIGC viria a ter na assunção plena da Administração Pública após a independência da Guiné-Bissau, uma vez que despunha de um número muito reduzido de RH qualificados para cumprir com o seu programa maior, que era desenvolver o país.

## **2.2. Gestão de Recursos Humanos no Âmbito da Administração Pública pós-Independência**

Em outubro de 1974, o PAIGC assumiu a administração total do território nacional, pese embora ter proclamado unilateralmente a independência um ano antes, Portugal só reconheceu a Guiné-Bissau como um Estado independente a 10 de setembro de 1974. Nessa altura grande parte dos quadros da Administração Pública abandonou o país com medo da represálias e dos que ficaram muito poucos foram reintegrados. Houve outros que foram perseguidos, assassinados, amordaçados e afastados do aparelho administrativo. O PAIGC, que havia demonstrado uma enorme inteligência e sensatez ao adotar a legislação portuguesa em vigor à data da independência em tudo o que não fosse contrário à soberania nacional, à Constituição da República, às leis ordinárias e aos princípios e objetivos do PAIGC (Lei n.º 1/73: art.1º da CRGB), não soube ter a mesma inteligência e sensatez em relação aos RH herdados da Administração Colonial.<sup>12</sup> Esses RH detinham um conhecimento profundo do quadro geral do funcionalismo da Administração Ultramarina. Se por um lado é verdade que esse partido iniciou, geriu e concluiu irrepreensivelmente o processo da libertação do país (seu programa menor), não é menos certo que iniciou com lacunas o processo de desenvolvimento da Guiné-Bissau (seu programa maior).

<sup>12</sup> "Em Portugal, a construção do Estado da Providência, iniciada após 25 de Abril, implicou um alargamento das funções do Estado resultando no aumento exagerado da despesa pública e do número de funcionários, sendo este número agravado pela reintegração dos funcionários provenientes das ex-colónia" (Pereira & Girão, 2013).

Portanto, ao deixar em vigor as leis administrativas da antiga potência colonizadora, mas afugentando grande parte dos RH conhecedores das estruturas, dos mecanismos e do funcionalismo público, só restou ao PAIGC assegurar a AP com os seus poucos quadros que gozavam de pouca experiência adquirida nas zonas libertadas da luta, ou seja, manifestamente insuficiente para um contexto completamente diferente e extremamente exigente. Contudo, o país deu alguns passos importantes rumo ao desenvolvimento nesses primeiros anos da independência. Cinco anos depois descarrilou-se desse rumo devido ao golpe de Estado de 1980, perpetrado pelo Movimento Reajustador, liderado por Nino Vieira e com isso quebrou-se a unidade entre a Guiné e Cabo Verde. Os quadros do PAIGC que tinham ascendência cabo-verdiana tiveram que abandonar o país, o próprio PAIGC em Cabo Verde mudou de sigla, passando a designar-se PAICV e a AP da Guiné-Bissau ficou descapitalizada humanamente.

De acordo com Carvalho (2007), a Constituição da República de 1984 contemplava, mais do que a de 1973, tarefas tão diversificadas que iam desde o bem-estar em geral, ao qual se refere o artigo 11º, n.º 2, à saúde pública, à segurança social, à educação, à cultura, ao desporto, à segurança e à defesa, como o demonstram respetivamente os artigos 15º, 46º, n.º 3, 16º e 49º, 17º, 20º e 21º. Isto é, alargaram-se as funções do Estado e da AP. O número de funcionários públicos cresceu significativamente sem que para tal tenha havido uma legislação que suportasse a forma como foram recrutados e selecionados e muito menos sobre análise e descrição de funções ou carreiras profissionais. Tudo era feito de acordo com os critérios do Partido-Estado (PAIGC).

Em 1991, o país adotou a democracia pluralista e consagrou o multipartidarismo na alteração constitucional feita nesse ano, o PAIGC deixou de ser Partido único na Guiné-Bissau. Mas outras alterações constitucionais também foram feitas. Por exemplo: em 1993 consagrou-se o “Estado de Direito Democrático”; em 1995 e 96 relativo ao “Poder Local”; em 1997 foi publicada a Lei n.º 4/97 que define a organização político-administrativa do país e por ultimo, no decorrer desse ano, fez-se uma alteração constitucional para permitir a integração da Guiné-Bissau na área da União Económica e Monetária da África Ocidental (UEMOA) e a adesão ao franco CFA.

Para Carvalho (2007), a propósito da função pública, no sentido do elemento humano que integra a Administração Pública, deparou-se valiosamente com o Estatuto do Pessoal Dirigente da Administração Pública (EPDAP); com o Estatuto do Pessoal da Administração Pública (EPAP) e com o Estatuto Disciplinar dos Serviços da Administração Pública (EDSAP). As leis, todas elas da década de 90, reduziam as carências nessa matéria em termos legislativos, muito embora faltasse sobretudo a

efetividade prática. Os anos 90 foram, sem dúvidas, de maior revolução em termos legislativos, mas também foi a década em que se registou a maior convulsão social no país em democracia, por causa do conflito político-militar de 7 de junho de 1998, que conduziu à destruição das parcas infraestruturas do país, provocando também um êxodo dos quadros da AP para os países da sub-região e principalmente para Portugal.

No entanto, a alternância política que ocorreu no início do século (PAIGC por Partido da Renovação Social e Nino Vieira por Kumba Yalá) não trouxe melhorias na AP. Bem pelo contrário. Alargou-se a dimensão dos efetivos sem critério que não fosse criar “*jobs for the boys*”, aliás, tal como acontecia desde 1980.

Em maio de 2005, com o PAIGC novamente no poder, o Governo decidiu implementar a Reforma da Administração Pública com os seguintes objetivos: redimensionar os efetivos da AP; desconcentrar; descentralizar; simplificar os procedimentos; aplicar uma política salarial motivadora; privatizar os serviços auxiliares (*outsourcing*)<sup>13</sup>; rever a legislação do trabalho e reformar o sistema de aposentação e de pensões. Para isso, foi criado o Comité de Pilotagem para a Reforma da Administração Pública (CPRAP) e a Unidade de Gestão para a Reforma e Modernização da Administração Pública (UGRMAP), duas estruturas com o intuito de dar resposta à execução do Programa de Reforma da Administração Pública<sup>14</sup>, mas que não chegaram a ser materializados. Dessa forma, pode dizer-se que, nesse período, houve uma tentativa de introduzir o *managerialismo* na AP da GB.

Contudo, em 2008 iniciou-se o Programa de Apoio à Reforma da Administração Pública (PARAP) financiado por União Europeia. Este programa que durou 3 anos e custou 6,5 milhões de euros, diagnosticou o estado da AP e apresentou um conjunto de soluções que, também, não foram implementadas, porque na verdade o projeto foi mal concebido, e era desajustada à realidade do país e, estrategicamente, insuficiente. Não tivera em conta as situações, tais como a organização administrativa que varia entre Ministérios, a dimensão dos Ministérios e das Secretarias de Estado, o número da população ativa, a estrutura profissional, a estrutura remuneratória, mas pretendia reduzir o número de efetivos da AP de 18.317 para 10.000.

De acordo com Cardoso (2007), a maioria dos Ministérios e Secretarias de Estado não possuem serviços funcionais de publicação, de coordenação e controle capazes de

---

<sup>13</sup> *Outsourcing* ou externalização é uma forma de organização estrutural que permite a uma empresa privada ou pública transferir a outra suas atividades, proporcionando maior disponibilidade de recursos para sua atividade, reduzindo a estrutura operacional, diminuindo os custos, economizando recursos e desburocratizando a administração para as organizações.

<sup>14</sup> Decreto n.º 5-A/2004. Publicado no Boletim Oficial n.º 20, de 16 de Maio de 2005.

promover, a nível sectorial, estudos, conceção, planificação e acompanhamento do processo de execução dos programas e/ou ações, *handicap* que tem como fator explicativo a falta de meios financeiros e de quadros em números suficiente e bem preparados. Carvalho (2007) avisara, não existe neste momento um diploma que regulasse, de forma global, sistemática e coerente o modo de proceder da AP perante os particulares, o que se traduz na vigência de ambiguidades que prejudicam os particulares e punha em causa um bom e regular funcionamento da Administração, consubstanciando-se numa carência grave sobre procedimentos administrativos. A autora destaca ainda, a insuficiência do Direito por si só para pôr e manter em funcionamento uma AP eficaz, eficiente e capaz de responder a todas as questões que lhe são colocadas. Concluindo. A melhoria do funcionamento da AP passaria também por uma abordagem prática, boa legislação e muito boa vontade política.

Em 2011, o então Ministro da Função Pública, Trabalho e Modernização do Estado disse que *“O maior handicap da nossa AP é que não se apura responsabilidades, não se faz avaliação para saber quem trabalha e quem não trabalha, as promoções são feitas de forma discriminatória ao prazer das amizades, do clientelismo, de favores políticos... isso tem que acabar na nossa AP... temos que seleccionar, temos que abrir espaço só para os mais competentes, mais capazes de dar a sua contribuição nesta fase do nosso desenvolvimento”* (Vicente, 2016: 101). Portanto, há que reformar a AP.

### **2.3. Caracterização dos Recursos Humanos da Administração Pública da Guiné-Bissau**

Para fazer uma caracterização detalhada e correta dos RH da AP da Guiné-Bissau, é preciso ter dados estatísticos fidedignos e atualizados. Ora, constata-se que a AP não dispõe ainda de uma base de dados definitiva que permita o funcionamento, tal como é desejado pelo Ministério que tutela a AP, de um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública (SIGRHAP). Quando se quer dados reais sobre RH da AP num determinado momento tem que se fazer um recenseamento para que se possa ter informações desejadas, ou seja, os dirigentes têm tomado frequentemente decisões sobre RH com base nas informações insuficientes ou erradas devido a estaticidade dos dados.

Assim, a análise assentará no último recenseamento dos efetivos da AP, realizado através do Programa de Apoio à Reforma da Administração Pública (PARAP), documento publicado em julho de 2010. Nesse processo de recenseamento foram confirmados

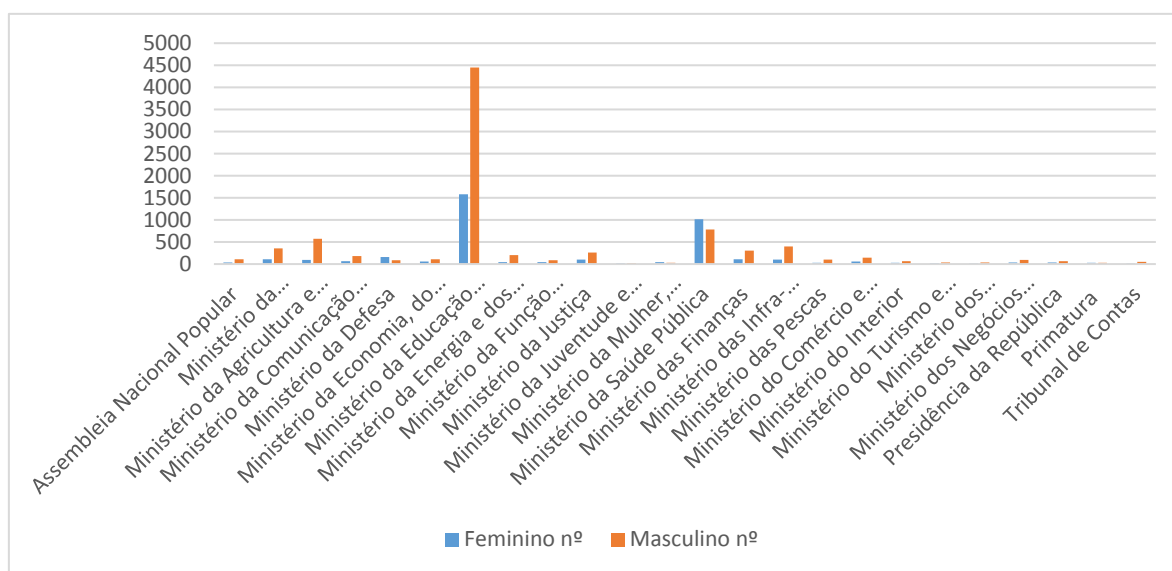
18.317 efetivos na AP dos quais a Administração Direta<sup>15</sup> (AD) conta com 16.001 pessoas (12.450 civis e 3.551 paramilitares<sup>16</sup>), a Administração Indireta com 2.170 colaboradores e 146 Magistrados.

### Distribuição dos efetivos civis por instituição e por género na Administração Direta

De acordo com os dados constantes no Recenseamento Biométrico da Administração Pública da Guiné-Bissau (RBAPGB), de julho de 2010, de um universo de 12.450 efetivos a trabalhar na Administração Direta constatava-se a seguinte distribuição por género (Gráfico 1): 30,94% dos seus efetivos eram constituídos por mulheres (3.852), 68,78% por homens (8.563) e 0,0028% (35 efetivos do ministério da educação nacional, cultura e ciência) não especificados.

Os dados demonstram a preponderância dos homens em relação as mulheres na Administração Direta, com uma presença em mais do dobro do que a delas.

Gráfico 1 - Distribuição dos efetivos por instituição e por género



Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

### Distribuição dos efetivos civis por relação jurídica de emprego na Administração Direta

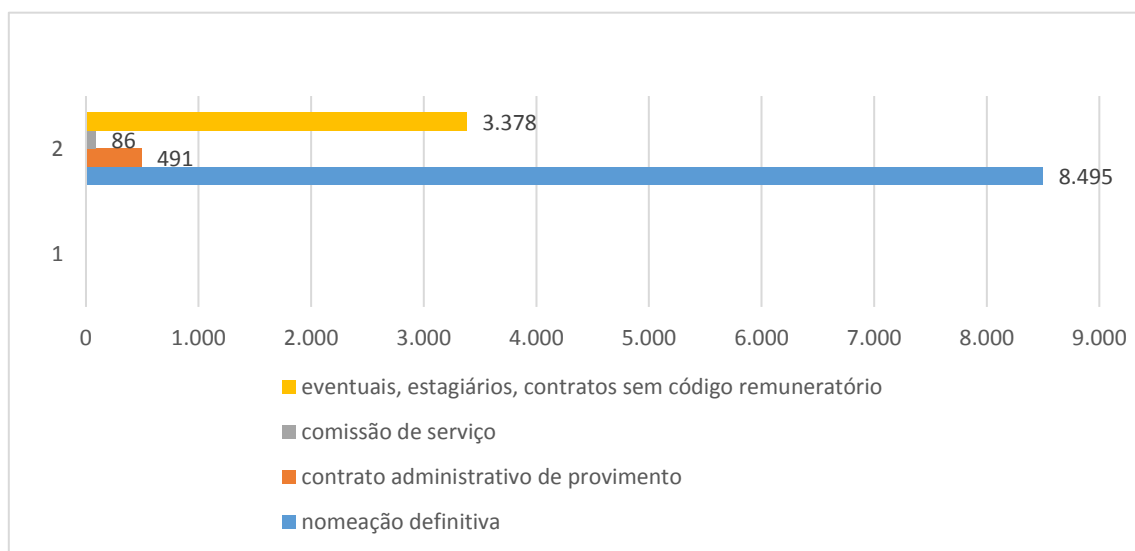
A relação jurídica de trabalho na Administração Pública constitui-se por nomeação e por contrato (art.2º do EPAP). Segundo os dados constantes no documento que resulta do

<sup>15</sup> Administração Direta: é conjunto de órgãos integrados na estrutura administrativa da entidade política coordenada pelo chefe do governo e pelos restantes membros do executivo.

<sup>16</sup> Os paramilitares são essencialmente forças de segurança interna, constituídas por agentes do Serviço de Informação do Estado, da Polícia de Ordem Pública, Guarda Nacional de Fronteiras, do Serviço de Migração, da Polícia Judiciária, Guarda Fiscal, Polícia Marítima, Guarda Florestal e da Fiscap.

RBAPGB, 8.495 funcionários (68% dos efetivos da AD) teriam sido Nomeados Definitivamente, 86 funcionários (1% dos efetivos da AD) em Comissão de Serviço, 491 funcionários (4% dos efetivos da AD) teriam Contrato Administrativo de Provimento e os restantes 27% correspondiam aos que se encontram na situação dos Eventuais, Estagiários e Contratados sem código remuneratório.

Gráfico 2 - Distribuição dos efetivos por relação jurídica

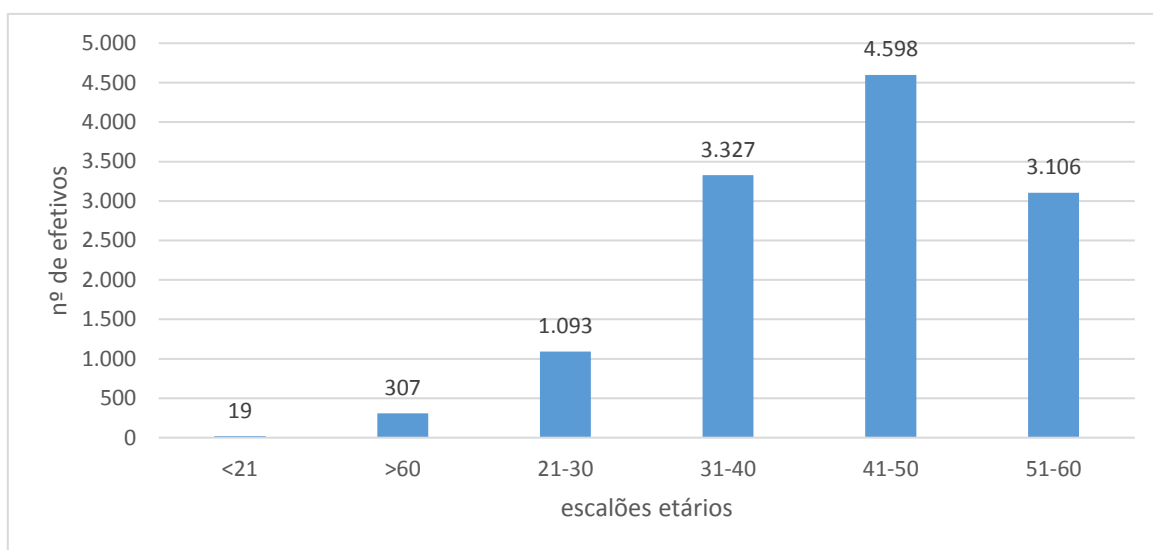


Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

### Distribuição dos efetivos civis por idade na Administração Direta

A distribuição dos efetivos por escalões etários demonstra que cerca de 0,15% dos trabalhadores tinham idade inferior a 21 anos e cerca de 2,47% apresentavam idade superior a 60 anos, o que representa uma baixa taxa de renovação dos efetivos na AD. Verifica-se ainda que 8,78% dos trabalhadores tinham idade entre 21 e os 30 anos, mas quando comparados com os cerca de 24,95% dos trabalhadores com idade compreendida entre os 51 e os 60 anos apercebia-se que o acentuado desequilíbrio existente entre os extremos etários tendia a aumentar, no entanto, a maioria dos trabalhadores encontrava-se na faixa etária entre 31 e os 40 anos de idade (26,72%) e entre 41 e os 50 anos (36,93%).

Gráfico 3 - Distribuição dos efetivos por idade

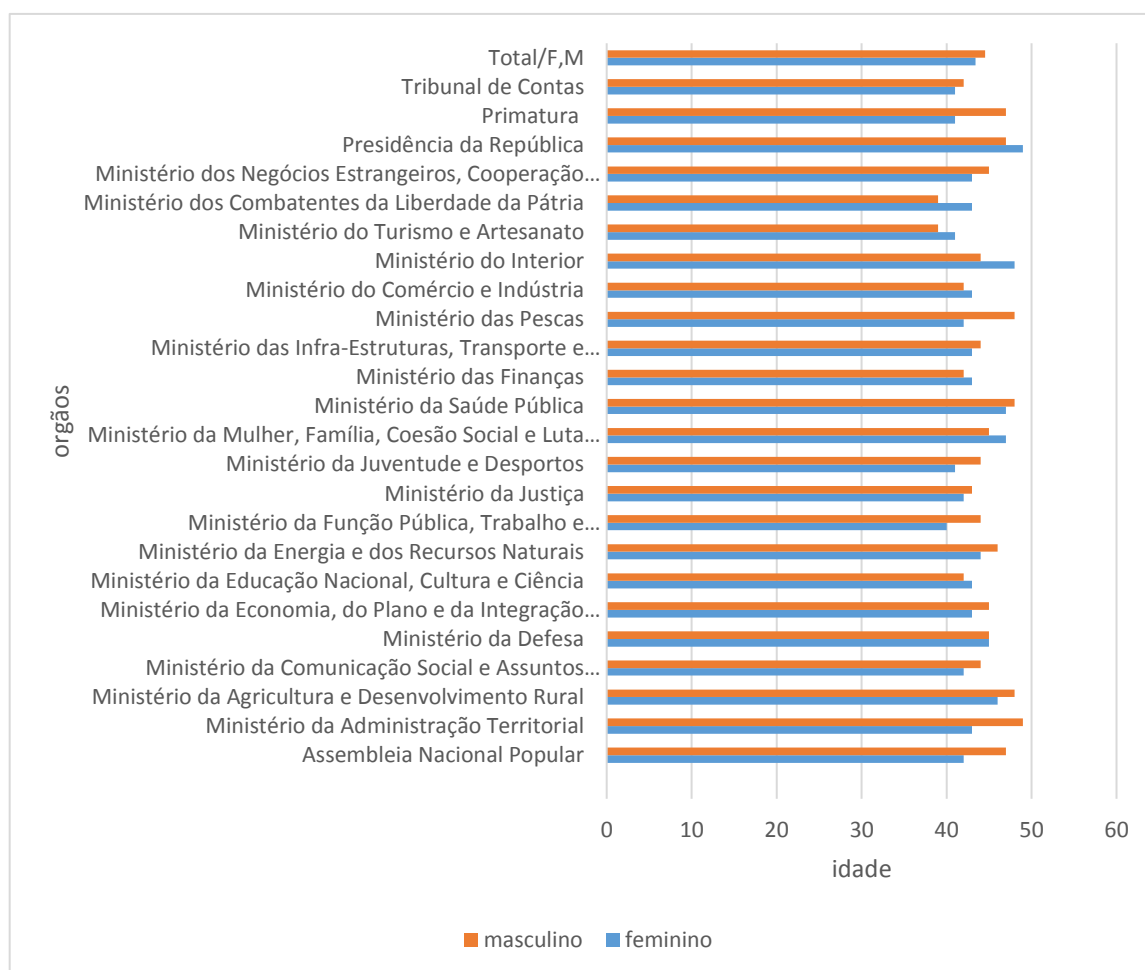


Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

### Idade média por Ministério, género e idade média total na Administração Direta

Tendo em conta a idade média por Ministério, verifica-se que o Ministério do Turismo e Artesanato é aquele que apresenta a média de idade mais baixa (40 anos) e, a par da Presidência da República, o Ministério da Saúde Pública é aquele que apresenta a média mais alta na AD (48 anos). Quanto ao género, em média as mulheres mais novas encontram-se no Ministério da Função Pública Trabalho e Modernização do Estado (40 anos) e a Presidência da República é a instituição com as mulheres mais idosas em média (49 anos), enquanto que, em média, os homens mais novos encontram-se no Ministério dos Combatentes da Liberdade da Pátria (39 anos) e o Ministério de Administração Territorial é aquele que conta em média com os homens mais idosos (49 anos). No entanto, globalmente, as mulheres contam com uma média de 43 anos de idade, enquanto que a média global dos homens é de 45 anos de idade, o que implica dizer que a média geral de idade na AD é de 44 anos.

Gráfico 4 - Idade média dos efetivos por ministério e por género

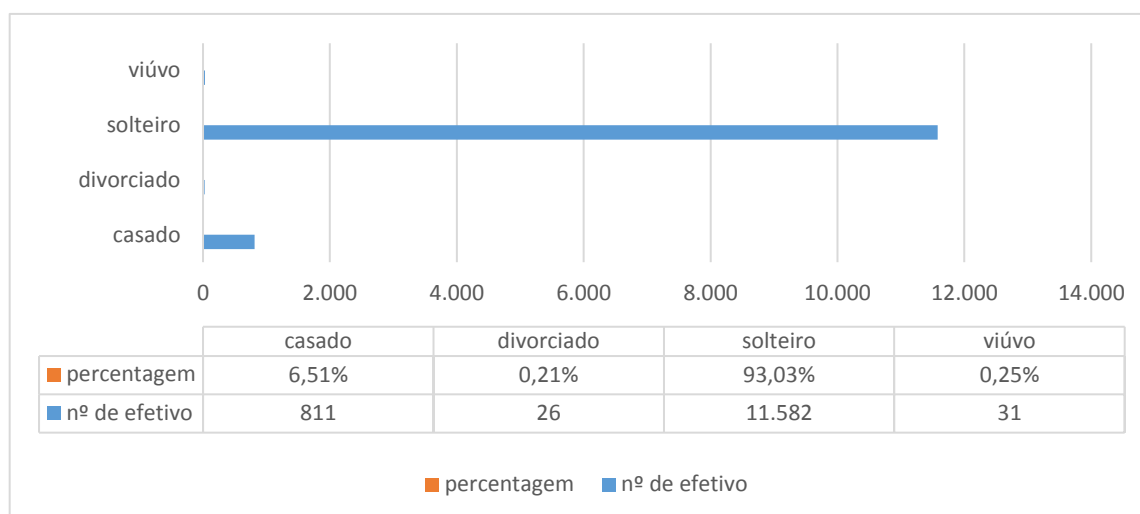


Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

### Distribuição dos efetivos civis por estado civil na Administração Direta

No que diz respeito a distribuição dos efetivos por estado civil, de um universo de 12.450 trabalhadores na AD cerca de 93,03% (11.582 trabalhadores) são solteiros, 6,51% (811 trabalhadores) casados, quase 0,25% (31 trabalhadores) são viúvos e os restantes 0,21% (26 trabalhadores) divorciados.

**Gráfico 5 - Distribuição dos efetivos por estado civil**

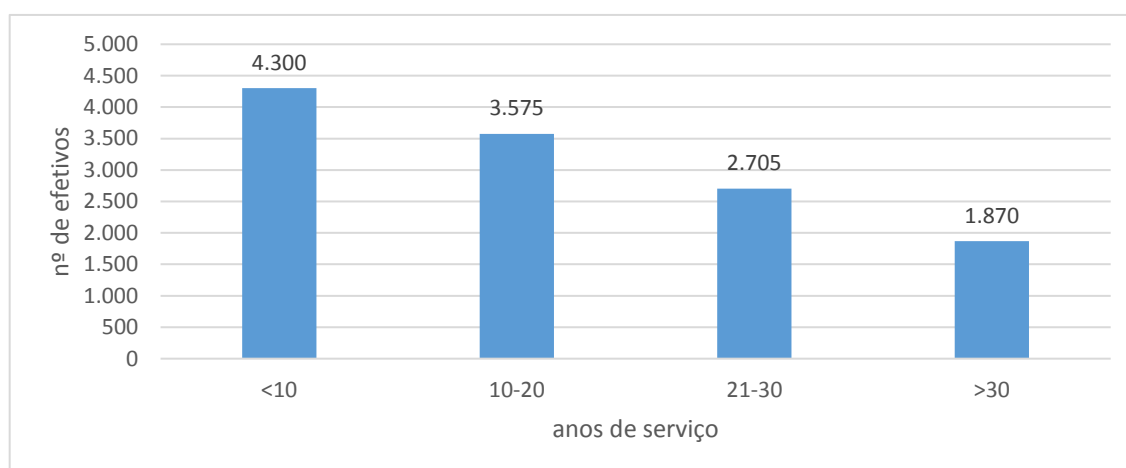


Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

### **Distribuição dos efetivos civis por antiguidade na Administração Direta**

Quanto a distribuição dos efetivos por antiguidade, cerca de 34,54% (4300 trabalhadores) têm antiguidade inferior a 10 anos de trabalho, 28,71% (3575 trabalhadores) entre 10 a 20 anos de trabalho, perto de 21,73% (2705 trabalhadores) entre 21 a 30 anos de trabalho e os restantes 15,02% (1870 trabalhadores) superior a 30 anos de trabalho na AD.

**Gráfico 6 - Distribuição dos efetivos por antiguidade**



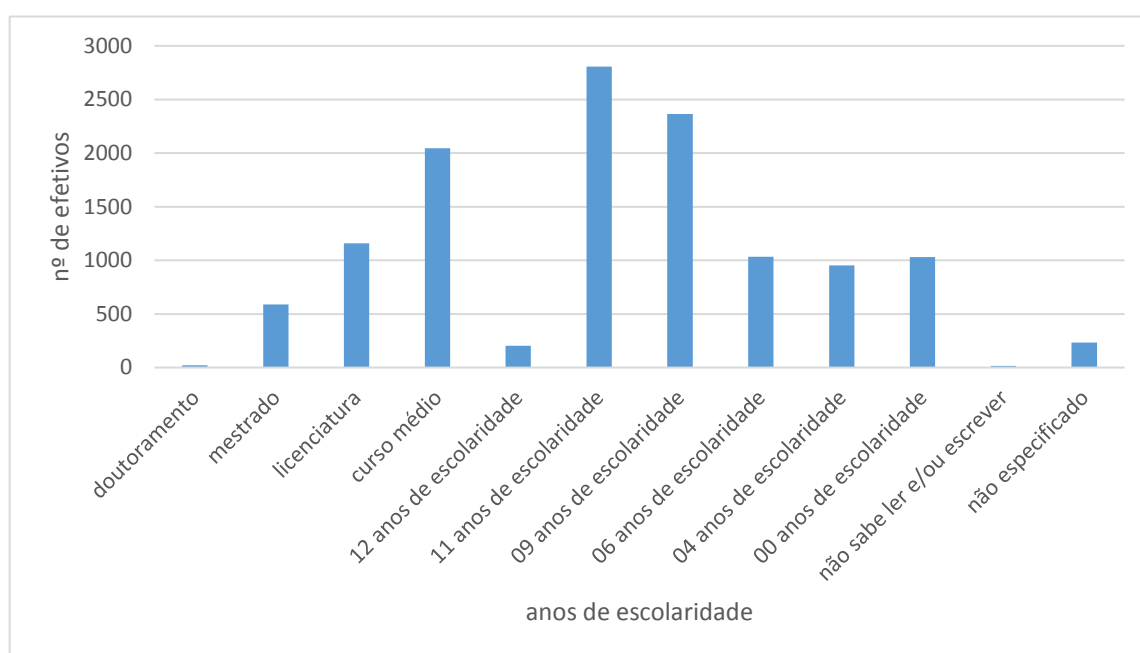
Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

### **Distribuição dos efetivos civis por habilitações literárias na Administração Direta**

Relativamente ao nível de distribuição das habilitações literárias (Gráfico 7), de um universo de 12.450 trabalhadores da AD, 14,21% tinham Curso Superior (1.158 Licenciados, 589 Mestrados e 22 Doutorados) e 16,42% Curso Médio o que significa que

30,63% dos efetivos da AD são pessoas formadas; o segundo grupo conta com 24,15% dos efetivos correspondente a 3.007 trabalhadores, dos quais 202 concluíram o 12º ano de escolaridade e 2.805 o 11º ano de escolaridade; o terceiro grupo representa 34,94% dos efetivos que corresponde a 4.350 trabalhadores, dos quais 2.365 possuíam o 9º ano de escolaridade, 1.034 concluíram o 6º ano de escolaridade e 951 o 4º ano de escolaridade; o quarto grupo conta com 10,28% dos efetivos correspondente a 1.280 trabalhadores, dos quais 1.031 não tinham escolaridade alguma, 15 não sabiam ler e/ou escrever e 234 não apresentavam habilitação especificada.

*Gráfico 7 - Distribuição dos efetivos por habilitações literárias*

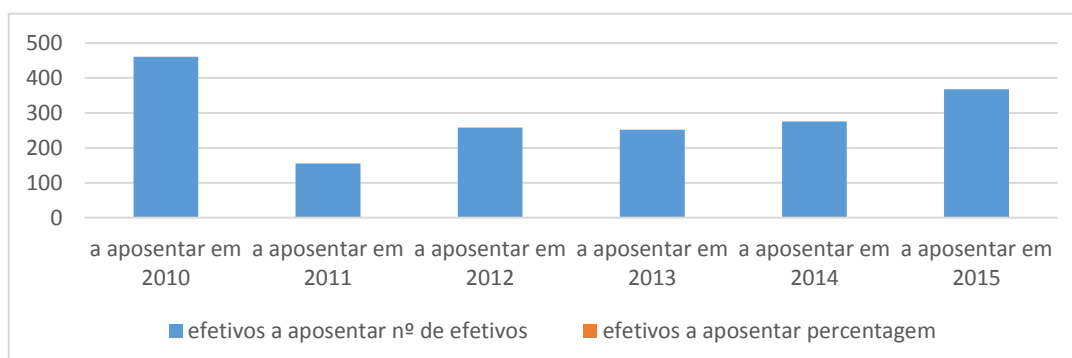


Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

### **Efetivos civis a aposentar até 2016 na Administração Direta**

No que concerne às aposentações previstas na AD está escalonada no gráfico 8 as saídas anuais a decorrer de 2010 à 2016, um total de 1.765 efetivos.

*Gráfico 8 - Efetivos a aposentar*



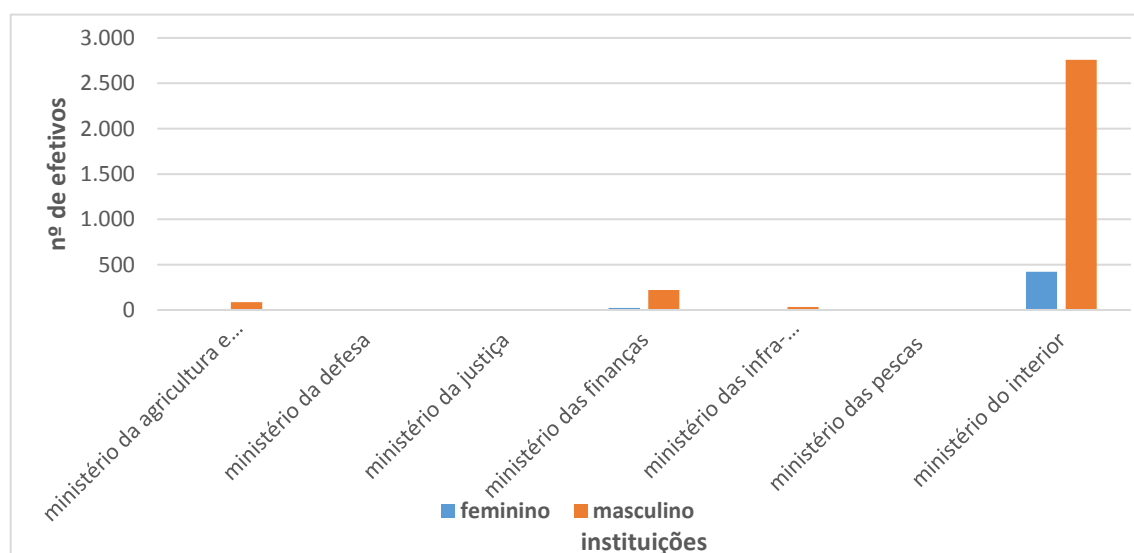
## Efetivos Paramilitares na Administração Direta:

### Distribuição de efetivos Paramilitares por instituição e género

De acordo com os dados constantes no Recenseamento Biométrico da Administração Pública da Guiné-Bissau, de julho de 2010 de um universo de 3.551 efetivos paramilitares a trabalhar na AD constatava-se a seguinte distribuição por instituição e por género (Gráfico 9): 12,70% (451) dos seus efetivos eram constituídos por mulheres e 87,30% (3.100) por homens.

Os dados demonstram a preponderância dos homens em relação as mulheres nos efetivos paramilitares da Administração Direta, com uma presença 7 vezes superior ao delas.

*Gráfico 9 - Distribuição dos efetivos paramilitares por instituição e por género*



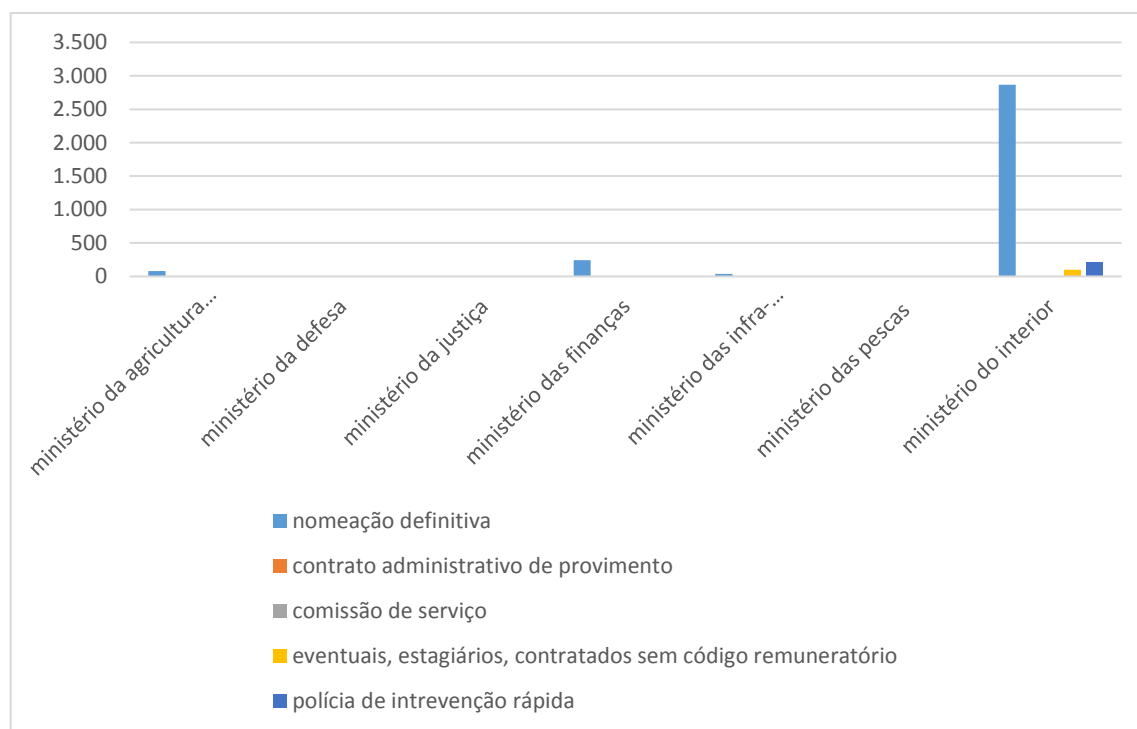
Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

### Distribuição de efetivos Paramilitares por instituição e relação jurídica de emprego

A relação jurídica de trabalho na Administração Pública constitui-se por nomeação e por contrato (art.2º do EPAP). Segundo os dados constantes no documento que resulta do RBAPGB, constata-se que 90,90% dos efetivos correspondia a 3.228 paramilitares que tinham sido nomeados definitivamente, 0,06% aos 2 do Ministério do Interior em comissão de serviço, 0,03% ao único do Ministério das Infraestruturas Transporte e Comunicações com contrato administrativo de provimento, 2,96% dos efetivos correspondia aos 105 paramilitares (6 do Ministério da Agricultura e Desenvolvimento

Rural, 1 do Ministério das Infraestruturas Transporte e Comunicações e 98 do Ministério do Interior) em situação dos eventuais, estagiários e contratados sem código remuneratório, os restantes 6,05% aos 215 Polícias de Intervenção Rápida pertencentes ao Ministério do Interior, mas não constava o tipo de vínculo que tinham com a AD.

Gráfico 10 - Distribuição dos efetivos por instituição e por relação jurídica de emprego



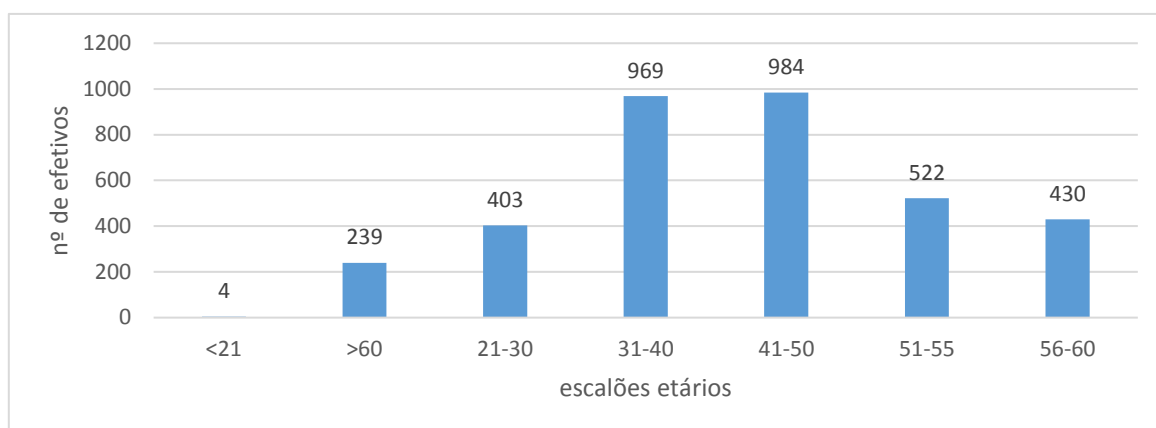
Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

### Distribuição de efetivos Paramilitares por idade e idade média total

A distribuição dos efetivos paramilitares por escalões etários demonstra que cerca de 0,11% dos trabalhadores (4) tinham idade inferior a 21 anos e cerca de 6,73% (239) apresentavam idade superior a 60 anos, o que representa uma baixa taxa de renovação do pessoal. Verifica-se ainda que 11,35% desses profissionais (403) tinham idade entre 21 e os 30 anos, mas quando comparados com os cerca de 26,81% dos paramilitares com idade compreendida entre os 51 e os 60 anos apercebia-se que o acentuado desequilíbrio existente entre os extremos etários tendia a aumentar, no entanto, a maioria dos trabalhadores encontrava-se na faixa etária entre os 31 e os 40 anos de idade (27,29%) e entre os 41 e os 50 anos (27,71%).

A idade média total dos efetivos paramilitares era de 41 anos, sendo que o Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural era o que apresentava a média mais alta (51 anos) e o Ministério das Pescas tinha a média mais baixa (26 anos) influenciada pelo facto do referido Ministério ter apresentado no seu quadro um efetivo paramilitar.

*Gráfico 11 - Distribuição dos efetivos por idade*

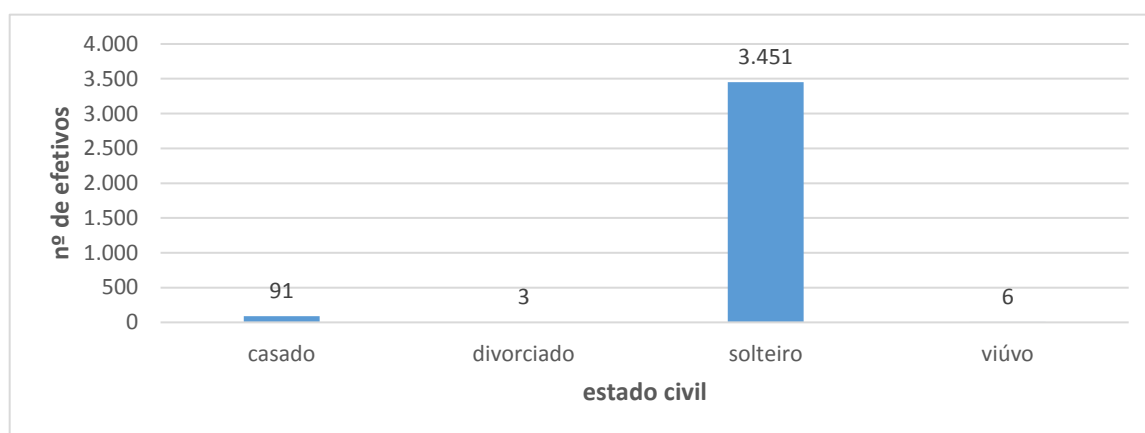


Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

### **Distribuição de efetivos Paramilitares por estado civil**

No que diz respeito a distribuição dos efetivos por estado civil, de um universo de 3.551 paramilitares na AD cerca de 97,18% (3.451) são solteiros, 2,56% (91) são casados, quase 0,17% (6) são viúvos e os restantes 0,09% (3) são divorciados.

*Gráfico 12 - Distribuição dos efetivos por estado civil*

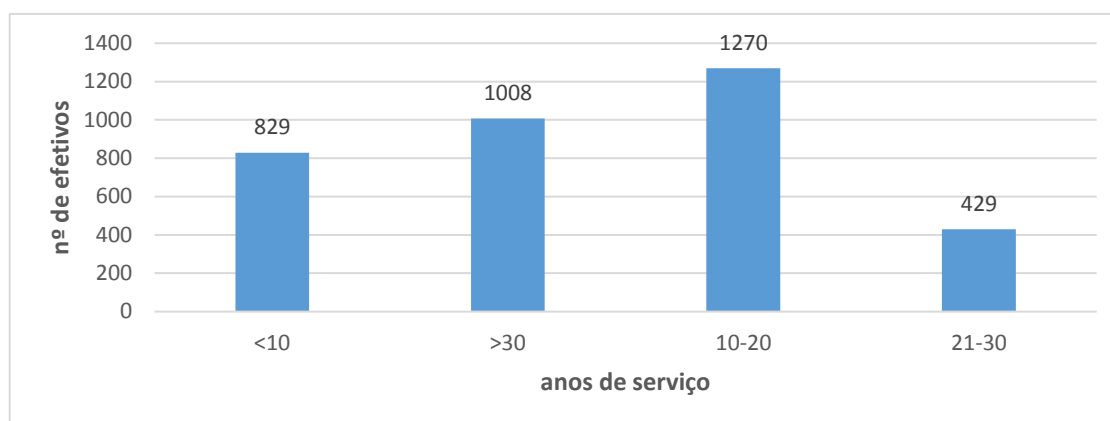


Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

### **Distribuição de efetivos Paramilitares por antiguidade**

Quanto a distribuição dos efetivos por antiguidade, cerca de 23,34% tinham antiguidade inferior a 10 anos de trabalho na AD, 35,77% entre 10 a 20 anos de trabalho, perto de 12,08% situavam entre profissionais com 21 a 30 anos de trabalho, 28,39% tinham antiguidade superior a 30 anos de trabalho (sendo o grupo profissional mais antigo) e os restantes 0,42% não foram enquadrados em nenhum escalão.

*Gráfico 13 - Distribuição dos efetivos por antiguidade*

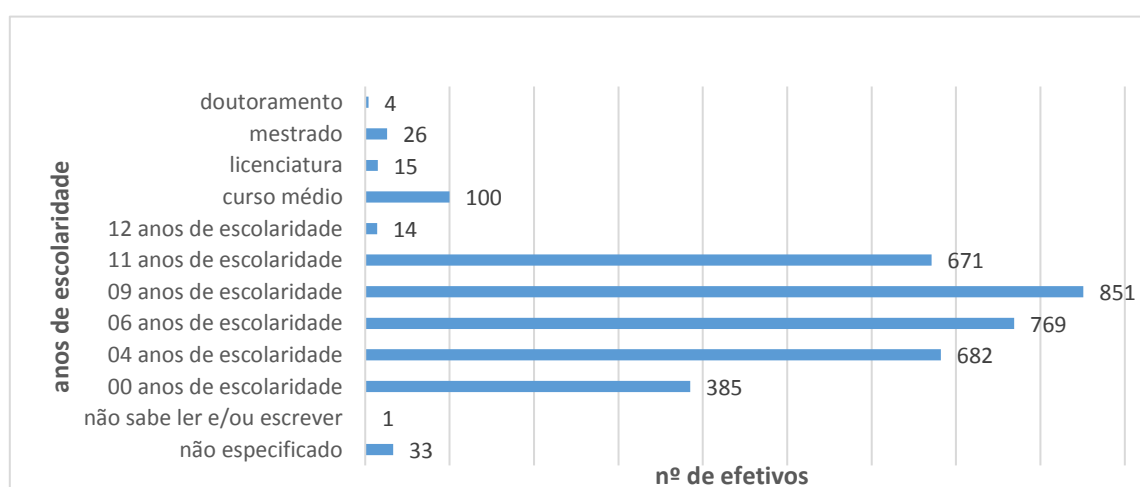


Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

### **Distribuição de efetivos Paramilitares por habilitações literárias**

Relativamente ao nível de distribuição das habilitações literárias (Gráfico 14), de um universo de 3.551 paramilitares da AD, 1,27% tinham Curso Superior (15 Licenciados, 26 Mestrados e 4 Doutorados) e 2,81% Curso Médio, o que implica dizer que 4,08% dos efetivos paramilitares da AD são pessoas formadas; o segundo grupo conta com 19,29% dos efetivos que correspondente a 685 paramilitares, dos quais 14 concluíram o 12º ano de escolaridade e 671 o 11º ano de escolaridade; o terceiro grupo representa 64,83% dos efetivos que corresponde a 2.302 paramilitares, dos quais 851 possuíam o 9º ano de escolaridade, 769 concluíram o 6º ano de escolaridade e 682 o 4º ano de escolaridade; o quarto grupo conta com 11,80% dos efetivos corresponde a 419 paramilitares, dos quais 385 não tinham escolaridade alguma, 1 não sabia ler e/ou escrever e 33 não apresentavam habilitação especificada.

*Gráfico 14 - Distribuição dos efetivos por habilitações literárias*

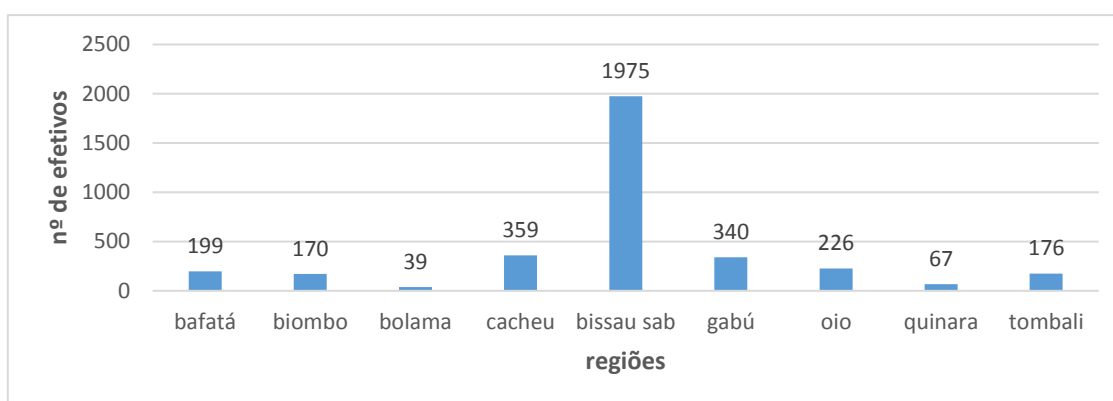


Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

## Distribuição de efetivos Paramilitares por Região

De acordo com a distribuição dos efetivos paramilitares na AD por região, regista-se que o Sector Autónomo de Bissau, equiparado a uma região, é aquele que tem a maior concentração de efetivos com 55,62% (1.975 paramilitares), Cacheu com 10,11% (359 paramilitares), Gabú com 9,57% (340 paramilitares), a região de Oio com 6,36% (226 paramilitares), Bafatá com 5,60% (199 paramilitares), Tombali com 4,96% (176 paramilitares), Biombo com 4,79% (170 paramilitares), Quinara com 1,89% (67 paramilitares) e a região de Bolama é aquela que conta com o menor número de efetivos 1,10% (39 paramilitares).

Gráfico 15 - Distribuição geográfica dos efetivos

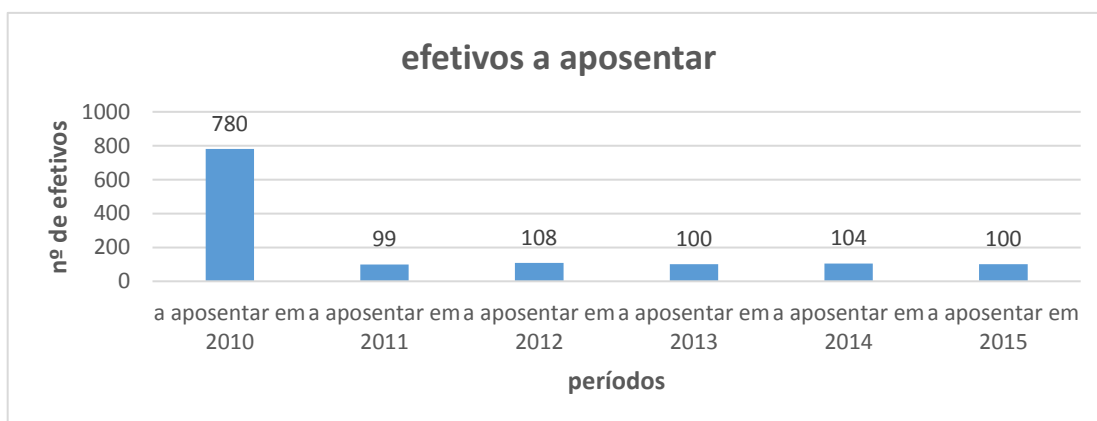


Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

## Efetivos Paramilitares a aposentar até 2016

No que concerne a aposentações dos efetivos paramilitares previstas na AD está escalonada no gráfico 16 as saídas anuais a decorrer de 2010 a 2016, um total de 1.291 efetivos a aposentar.

Gráfico 16 - Número de efetivos a aposentar por ano

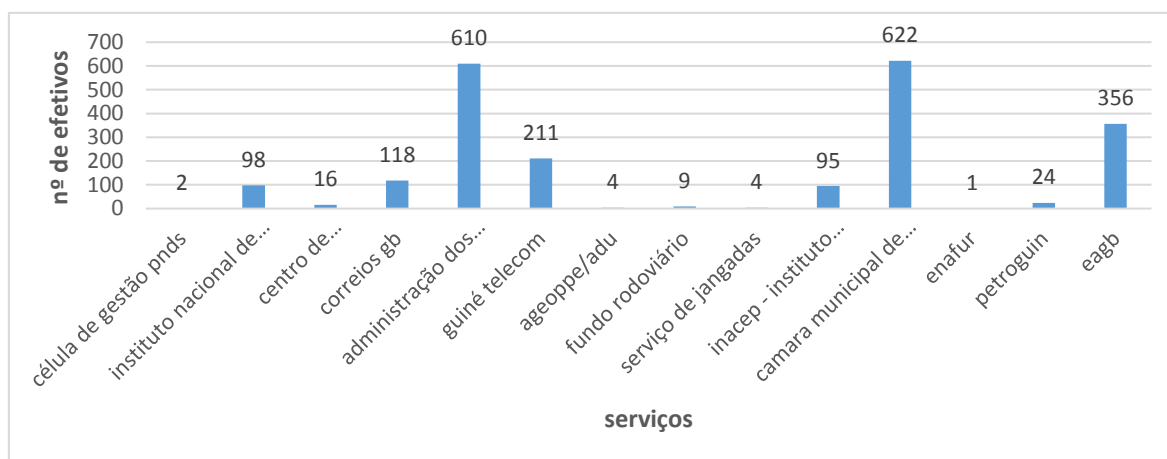


Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

## Distribuição de efetivos por instituição na Administração Indireta

A administração indireta corresponde as pessoas coletivas dotadas de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira que prosseguem fins próprios do estado, não sendo pagas pelo orçamento do estado. No que diz respeito ao nível de distribuição dos 2.170 efetivos na administração indireta (gráfico 17), constata-se que a Câmara Municipal de Bissau e a Administração dos Portos da Guiné-Bissau são as maiores empregadoras abrangendo quase 57% dos efetivos da administração indireta.

Gráfico 17 - Administração indireta do Estado

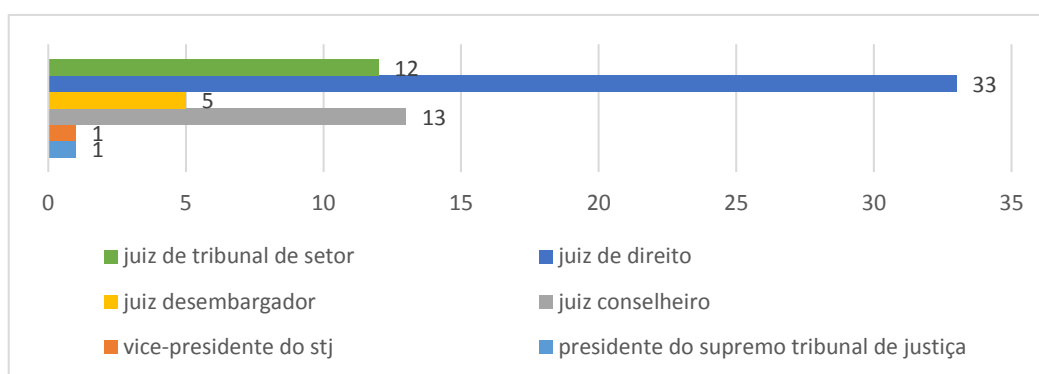


Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

## Distribuição de Magistrados por instituição e por cargo

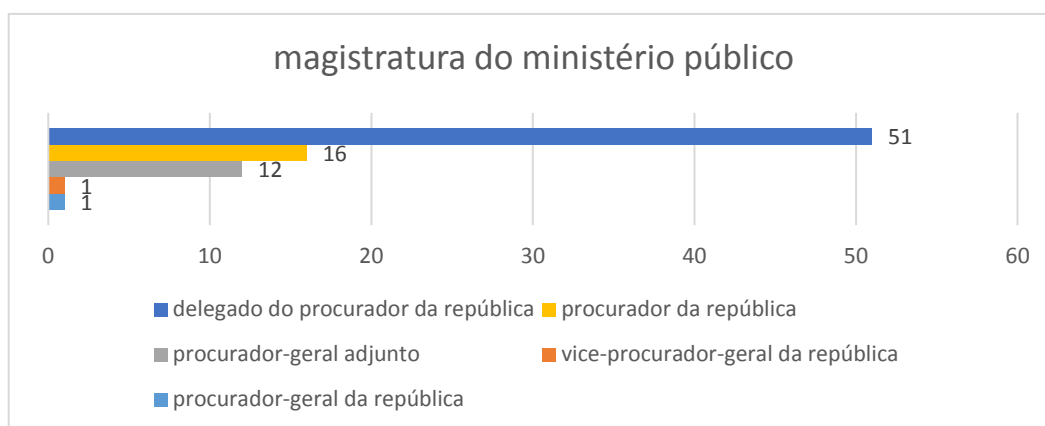
Em termos estatutários os magistrados apresentam especificidades peculiares relativamente aos funcionários públicos por isso não integram a Administração Pública, são titulares de órgão de soberania, os tribunais. Na distribuição dos magistrados por instituição e por cargo (Gráficos 18 e 19), constata-se que de um total de 146 magistrados, 65 são magistrados judiciais e 81 são magistrados do ministério público.

Gráfico 18 - Magistratura judicial



Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

Gráfico 19 - Magistratura do Ministério Público



Fonte: RBAPGB 1ª ed, 2010 - PARAP

### Principais conclusões

A taxa de feminização na AP era muito baixa, a presença masculina era mais do dobro do que da feminina, sendo preciso promover políticas estruturais tendentes a corrigir este desequilíbrio de género no sector público, para não só equilibrar os números como partilhar cargos de maiores responsabilidades/competências e melhores remunerações.

Quanto ao emprego por relação jurídica, a nomeação é a modalidade mais representativa, abrangendo 73,26% do emprego na AD (8.495 civis e 3.228 paramilitares). Contudo, é preciso ter atenção aos 21,77% que se encontram em situação precária (eventuais, estagiários e contratados sem código remuneratório), sobretudo quando 60% dos colaboradores civis nessa situação pertencem ao Ministério de Educação.

No que se refere a idade, 26,72% de efetivos civis tinham entre os 31 e os 40 anos de idade, 36,93% entre os 41 e os 50 anos, a idade média era de 44 anos. Quanto aos paramilitares, 27,29% tinham entre os 31 e os 40 anos de idade, 27,71% entre os 41 e os 50 anos, sendo que a idade média desses profissionais era de 41 anos. Em termos gerais, trata-se de uma AP jovem, mas se tivermos em conta que a esperança média de vida a nascença, na Guiné-Bissau, é de 49 anos veremos que essa “juventude” não é assim tão linear.

Relativamente ao nível das habilitações literárias, constata-se que na AD só 7,5% dos seus colaboradores é que tinham curso superior, o que demonstra que a AP da GB era pouca qualificada.

Os 18.317 colaboradores da AP representam pouco mais de 1% de uma população de 1.544.777 habitantes<sup>17</sup>, num país dividido administrativamente em 8 Regiões mais um Sector autónomo (Bissau) equiparado a uma Região. As Regiões estão, por sua vez, subdivididas em Sectores, 37 no total, e estes em Secções (compostas por *Tabancas* e Aldeias). Cada Região é dirigida por um Governador, Sector por um Administrador e Secção por um Secretário. Tendo em conta os dados supracitados, acrescentando o facto da AP da GB não estar dotada de meios tecnológicos e de número razoável de pessoas qualificadas, facilmente conclui-se que o Estado não é efetivo em toda sua extensão territorial, e mesmo nos sítios onde se faz presente não consegue ser eficiente e eficaz. Logo, a AP não é lenta por ser “obesa”, mas sim pelo facto de ser “anorética”, não consegue responder às demandas, a morosidade e a acumulação de trabalho é constante, situação que se converteu num círculo vicioso gerador de desmotivação e, conseqüentemente, de baixa produtividade no trabalho. Portanto, é preciso ter em atenção a relação existente entre o serviço prestado e a quantidade e qualidade de pessoal disponível nesse sector do Estado.

Assim, tendo sido o presente capítulo um enquadramento geral da evolução da AP da GB cuja reforma não conheceu ainda as grandes fases pós-burocráticas experimentadas em muitos países Ocidentais, mormente em Portugal, modelo em que se baseou a AP guineense. Verificou-se também que o setor público da GB padece de insuficiência de RH qualificados no seu quadro, razão pela qual trataremos, no quarto capítulo, de identificar uma das possibilidades, provavelmente a mais indicada, para responder a esta demanda nacional.

---

<sup>17</sup> <http://www.stat-guinebissau.com/>. Acedido a 30 de Junho de 2016

## **CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

### **3.1. Objetivo da investigação**

O objetivo principal do presente trabalho consiste em perceber, a partir da revisão da literatura no domínio da Gestão de Recursos Humanos, qual a importância atribuída aos recursos humanos na Administração Pública da Guiné-Bissau, suas características em geral e, em particular, estudar e analisar o processo integral da bolsa de estudos da Guiné-Bissau para a formação no estrangeiro, desde recrutamento e seleção, acompanhamento durante a formação até ao regresso e reintegração dos mesmos no mercado de trabalho.

Assim, para concretizar este estudo foram instituídos alguns objetivos específicos:

- Identificar o processo de recrutamento e seleção;
- Verificar a existência de monitorização durante a formação;
- Compreender as razões que obstaculizam o regresso dos que terminam o curso;
- Identificar os mecanismos de reintegração no mercado de trabalho;

Apresentar propostas de valor (melhoria) acrescentado, que se traduzam num modelo alternativo baseado na metodologia da Gestão de Recursos Humanos para esse caso particular, tendo em conta a realidade e a especificidade do país.

### **3.2. Metodologia de investigação**

Para realização do presente trabalho o investigador recorreu a metodologia do estudo de caso, que de acordo com Yin (1994), é a estratégia de pesquisa mais adequada, quando se busca estudar fenómenos contemporâneos dentro de seu contexto e, ainda, quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos investigados.

Na primeira fase da condução de estudos fez-se uma revisão da literatura (livros, artigos científicos, teses e *websites*) sobre o tema, para dar um suporte teórico ao trabalho.

A segunda fase do trabalho consiste em pesquisas de campo em que foram utilizados métodos qualitativos (observação documental e direta) apoiados com as técnicas estatísticas (questionários com perguntas fechadas, abertas, semiabertas) para obter dados com maior robustez e fiabilidade. Isto é, o uso de múltiplas fontes permite explorar um maior leque de informações, alargando inclusive o âmbito das questões a serem investigadas (Barañano, 2008).

A última fase do estudo consiste em efetuar a análise dos dados recolhidos, categorizar e classifica-los, tendo em vista as proposições iniciais do estudo, aplicar uma das estratégias gerais proposta por Yin (2001) “basear a análise em proposições teóricas, organizar o conjunto de dados com base nas mesmas e procurar evidência das relações causais propostas na teoria”.

Pretende-se com esta investigação atingir eficazmente as intenções elencadas nos objetivos deste trabalho.

### **3.2.1. Instrumentos de recolha de dados**

Tendo em conta a problemática da investigação, a recolha de dados foi efetuada de modo a obter dois tipos de informações, primárias e secundárias, objetivando captar informação que possa servir de suporte a argumentação definida. Portanto, começou-se por realizar pesquisas bibliográficas de obras, artigos científicos de referência, legislações, documentos oficiais e históricos como fontes de dados secundários, por forma a constituir um enquadramento teórico que permita uma ligação entre os conceitos revistos e o caso estudado. De acordo com Barañano (2008, p. 79) os dados secundários são dados previamente recolhidos por outros investigadores ou instituições e com objetivos diferentes dos perseguidos por aqueles que posteriormente os utilizam. E adicionalmente, para recolher dados primários, o investigador procedeu com a observação direta (Fernandes, 2002, pp. 166-177):

- Intensiva, utilizando observação participante, uma vez que o próprio investigador foi estudante bolseiro da Guiné-Bissau em Portugal, logo, o observador é ao mesmo tempo sujeito e objeto, porquanto observa e faz parte do conjunto observado;
- Extensiva, aplicando o inquérito por questionário, dividida em duas partes: a primeira parte (dados gerais) contem 5 questões, duas fechadas e três abertas, sobre o perfil dos inquiridos e a segunda parte (opiniões e sugestões) integra 21 perguntas semiabertas e fechadas relacionadas com as proposições da investigação.

Assim, o investigador deve privilegiar os dados primários, porque “*obviamente, a criação de dados traz um contributo acrescido ao trabalho, aumentando consideravelmente o seu interesse para a comunidade científica e a sua utilidade para o universo objeto de estudo*” (Barañano, 2008, p. 79).

## **CAPÍTULO IV – ESTUDO DO CASO**

### **4.1. Descrição**

Trata-se do caso do Estado da Guiné-Bissau, que tem beneficiado de muitas bolsas de estudos para especialização dos seus recursos humanos em vários países estrangeiros, nomeadamente em Portugal, mas não existe nenhuma base de dados com o número de bolsas atribuídas aos estudantes guineenses em formação e/ou formados no estrangeiro. Muito menos ainda números relacionados com aqueles que regressaram e os que não regressaram ao país e dos que conseguiram emprego e os que não conseguiram. Um país cuja história da formação dos seus RH não é atualizada, e que não tem instituições sólidas para os qualificar internamente, não deve desperdiçar aqueles que consegue qualificar/formar no estrangeiro.

Por escassez de recursos e pela amplitude do trabalho decidiu-se restringir o estudo ao caso dos estudantes bolseiros da Guiné-Bissau em Portugal, constituindo-se assim a unidade de análise desta pesquisa. Na perspetiva do Yin (2003), a unidade de análise de uma pesquisa pode ser a economia de um país, uma indústria no mercado mundial, a história de vida de um líder político, determinada política económica ou as trocas comerciais entre dois países.

### **4.2. Análise e discussão dos resultados**

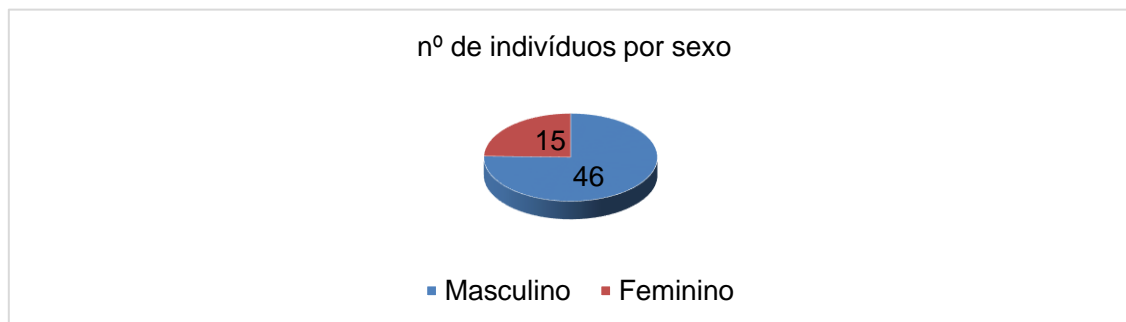
Os dados analisados foram recolhidos através da utilização do inquérito por questionário, aplicado exclusivamente aos estudantes bolseiros da Guiné-Bissau em Portugal. Salienta-se que não existe um número referencial desses estudantes que se possa ter como universo para inferência estatística, portanto, foram enviados aleatoriamente 90 questionários por via eletrónica dos quais 61 foram devidamente preenchidos por isso validados, 8 preenchidos de forma incompleta razão pela qual não foram validados para a análise e os restantes 21 ficaram sem resposta.

Para analisar os dados validados optou-se por uma estrutura de seis dimensões que contemplam a caracterização sociodemográfica dos estudantes bolseiros que responderam o questionário, planeamento estratégico, identificação do processo de recrutamento e seleção, verificação da existência de monitorização durante a formação, compreensão das razões que obstaculizam o regresso dos que terminam o curso e identificar os mecanismos de reintegração no mercado de trabalho. Entretanto, tal como sugeriu o Yin (2001), as dimensões permitem fazer uma ligação dos dados recolhidos com a preposições.

#### 4.2.1. Caracterização sociodemográfica dos respondentes

Verifica-se que do total dos inquiridos (61 respondentes), 25% são do sexo feminino e 75% são do sexo masculino.

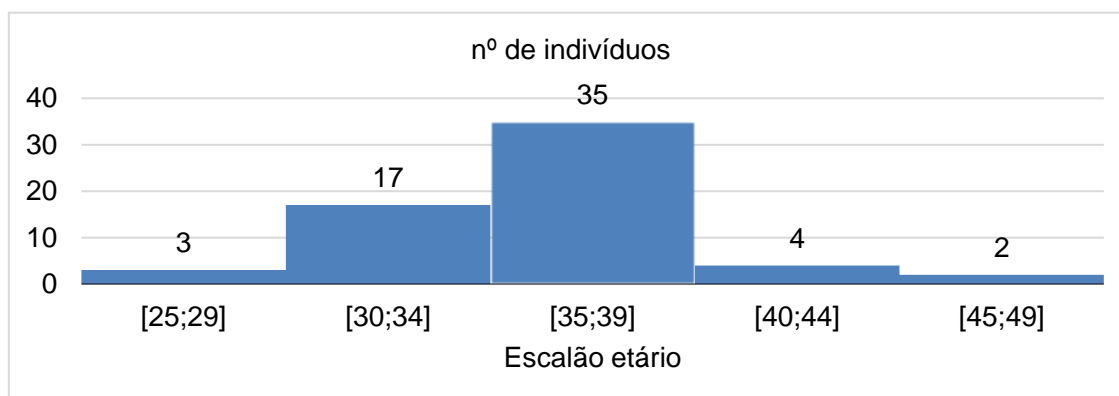
Gráfico 20 - Caracterização dos inquiridos quanto ao género



Fonte: Questionários

No que diz respeito à idade, constata-se que os dois escalões com a maior representatividade estão entre os 30 e os 39 anos de idade, sendo que 35 inquiridos têm entre os 35 e os 39 anos, e outros 17 entre os 30 e os 34 anos.

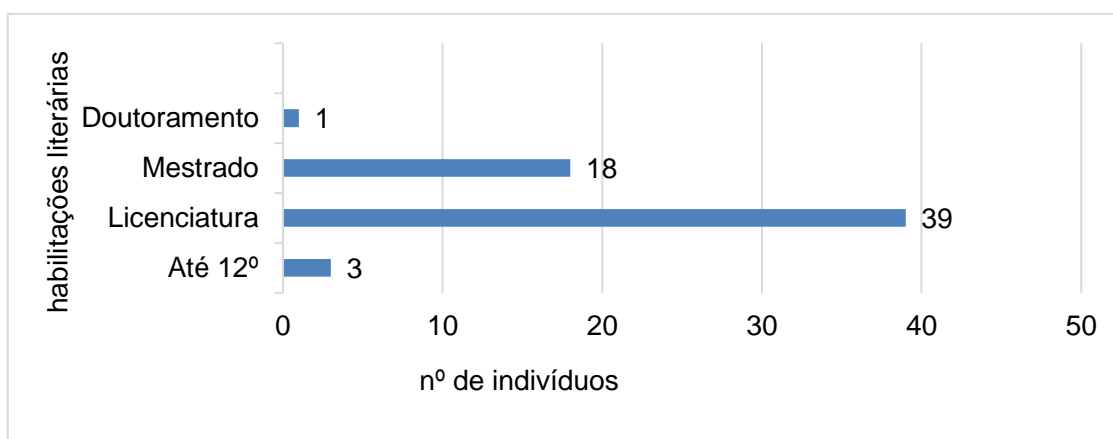
Gráfico 21 - Caracterização dos inquiridos quanto à faixa etária



Fonte: Questionários

Quanto à habilitação literária, dos 61 inquiridos 3 têm 12º ano de escolaridade completo e frequência do ensino superior, a maioria deles (39 inquiridos) são licenciados, o Mestrado afigura-se nesta lista como o segundo nível com a maior representatividade (18 inquiridos) e só há um dos respondentes do questionário com o nível habilitacional de Doutoramento.

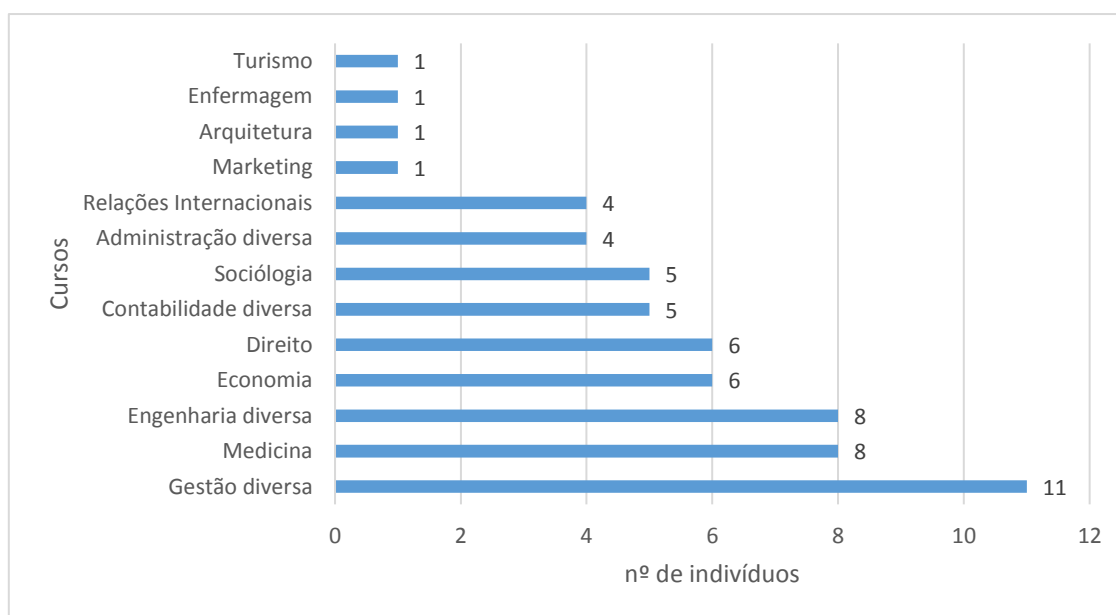
Gráfico 22 - Caracterização dos inquiridos quanto à habilitação literária



Fonte: Questionários

Em relação aos cursos, verifica-se que maioria dos inquiridos são formados em Gestão, Medicina e Engenharia. Mas, também, é de ressaltar a abrangência da área de formação entre os respondentes.

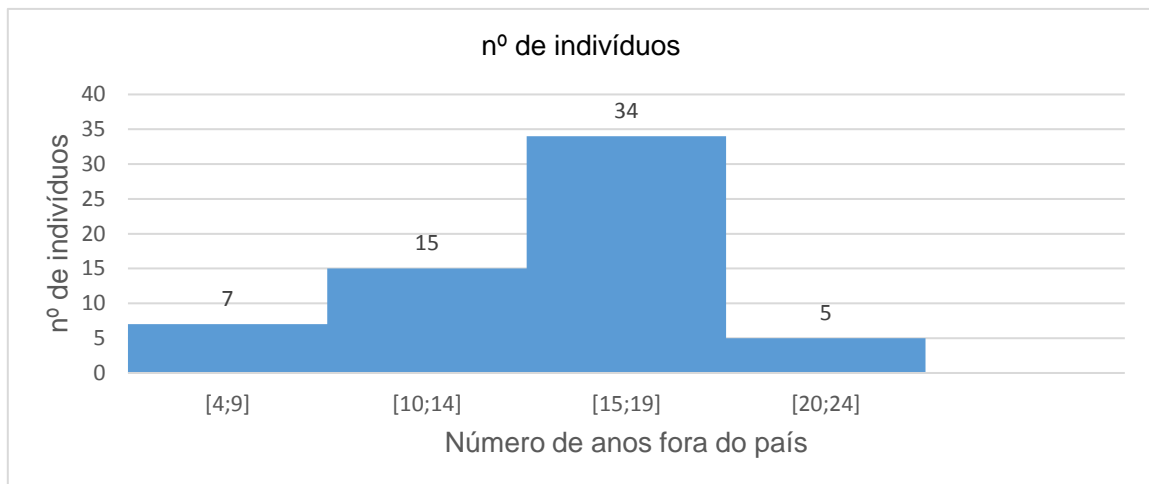
Gráfico 23 - Caracterização dos inquiridos quanto às áreas de formação



Fonte: Questionários

No que se refere ao número de anos fora de país, constata-se que a maioria dos inquiridos estão no intervalo entre os 15 e os 19 anos fora da Guiné-Bissau, sendo que, os que estão a mais tempo longe da mãe pátria encontram-se no intervalo entre os 20 e os 24 anos na diáspora.

Gráfico 24 - Caracterização dos inquiridos quanto ao número de anos fora do país

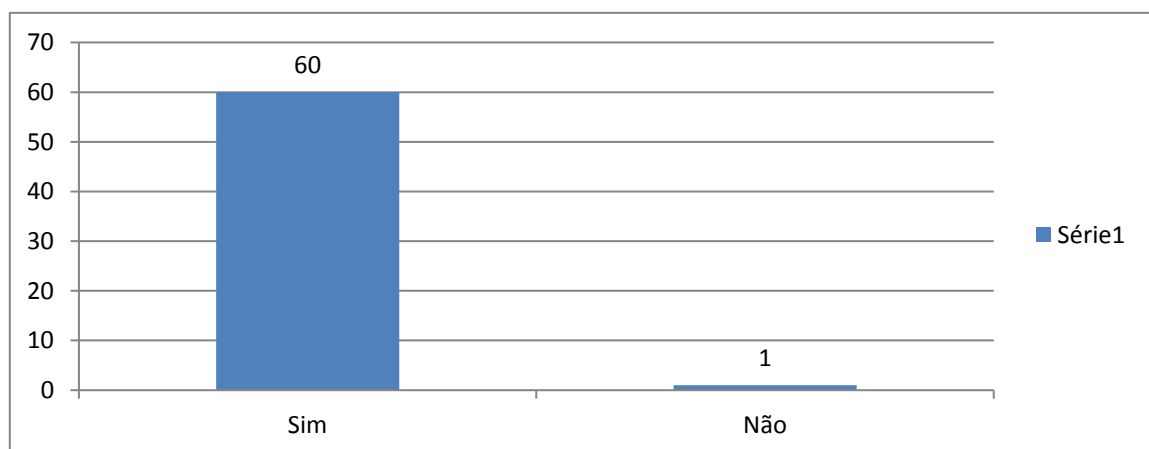


Fonte: Questionários

#### 4.2.2. Planeamento estratégico

Para que a oferta de formação vá ao encontro das necessidades do país com vista ao desenvolvimento sustentável deve ser feito um diagnóstico geral, identificando as áreas prioritárias em termos estruturais, principalmente, aquelas em que se regista maior deficit de capital humano. Isto é, identificar o gap entre a capacidade necessária e a existente no país para, assim, direcionar as políticas formativas propensas a eliminar esse hiato resultante da diferença entre aquilo que é e aquilo que deveria ser. No entanto, dos 61 inquiridos nenhum deles tem conhecimento da existência do referido plano estratégico. Contudo, questionados se é importante fazer um diagnóstico de necessidades de formação a nível nacional, 60 inquiridos responderam que sim, só uma pessoa considerou que não é importante.

Gráfico 25 - A importância de fazer um diagnóstico de necessidades de formação



Fonte: Questionários

### 4.2.3. Identificação do processo de recrutamento e seleção

A Guiné-Bissau tem beneficiado de algumas bolsas para formação dos quadros nacionais em Portugal, através da cooperação bilateral, e de outras instituições não-governamentais. Dos 61 inquiridos, 49 responderam que foram beneficiados com bolsa da cooperação bilateral e 12 contemplados com bolsa de instituições não-governamentais.

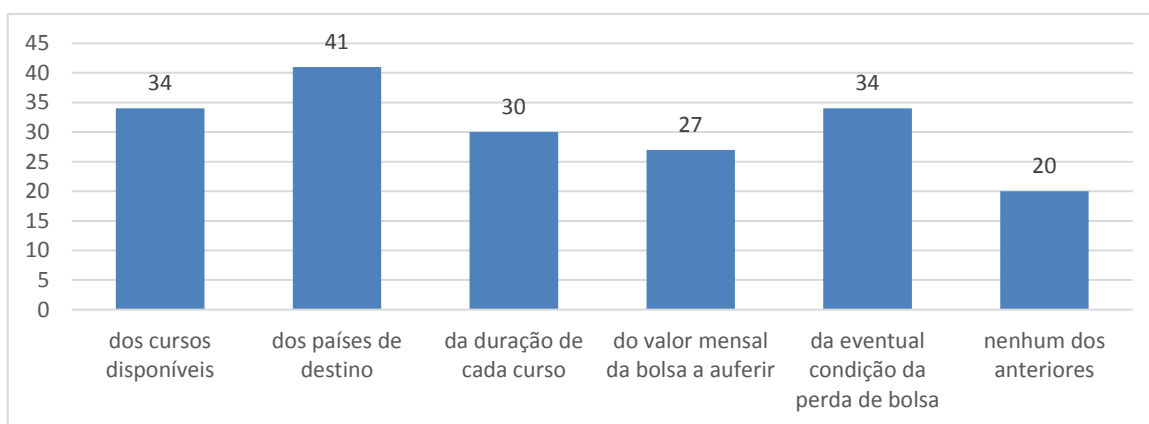
Quanto à forma como tomaram conhecimento da existência das bolsas de estudo, a maioria foi por via de familiares e amigos. O Boletim Oficial e as rádios também foram importantes no recrutamento desses estudantes. Ao invés a televisão e os jornais tiveram pouca ou nula influência nesse processo.

No que concerne ao nível de escolaridade mínima exigida aos candidatos à bolsa no ano em que esta lhes foi atribuída, 90% dos inquiridos responderam que foi-lhes exigido o 11º ano como requisito, 10% dos respondentes tiveram de entregar o certificado de 12º ano de escolaridade para serem admitidos como candidatos.

Em relação aos métodos e técnicas de seleção dos bolseiros, 80% dos inquiridos fizeram exame escrito e em função disso foram selecionados os que obtiveram melhores resultados. Quase todos os inquiridos apontaram o Ministério da Educação Nacional (MEN) da Guiné-Bissau como a entidade responsável por todo o processo de recrutamento e seleção dos bolseiros.

No que concerne às informações disponibilizadas pelo MEN aquando da candidatura à bolsa, 33% dos inquiridos não tiveram nenhuma informação sobre os cursos disponíveis, o país de destino, a duração de cada curso, o valor mensal da bolsa a auferir e eventual condição da perda de bolsa.

Gráfico 26 - Acesso às informações disponibilizadas pelo MEN

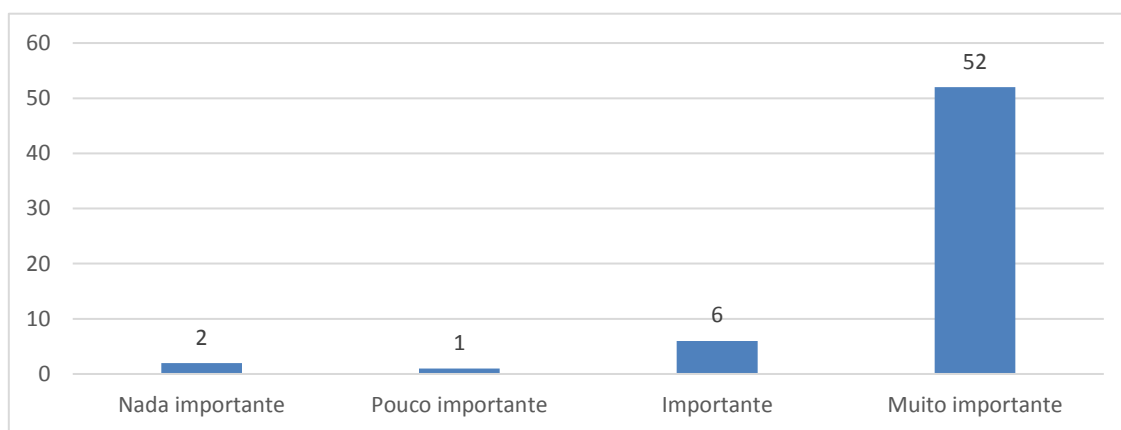


Fonte: Questionários

#### 4.2.4. Verificação da existência de monitorização durante a formação

Relativamente ao acompanhamento dos bolseiros durante a formação em Portugal<sup>18</sup>, todos os inquiridos responderam que nunca foram contactados pelo MEN ou por qualquer outra entidade que representa o Estado da GB em Portugal, nomeadamente a embaixada. Quanto a importância atribuída à existência de um mecanismo de acompanhamento aos bolseiros por parte do Estado da Guiné-Bissau durante a formação dos seus bolseiros na diáspora, uma larga maioria dos inquiridos considerou-a muito importante.

Gráfico 27 - Importância atribuída à existência de um mecanismo de monitorização



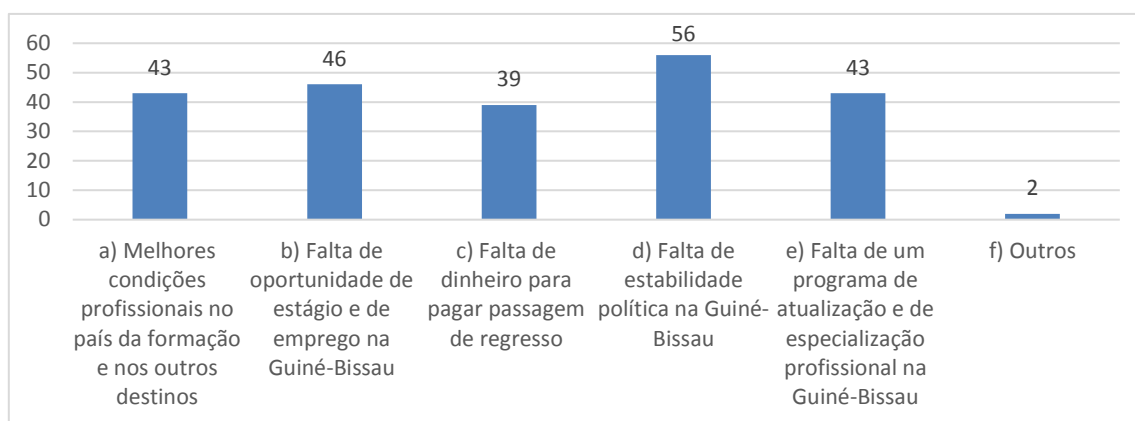
Fonte: Questionários

#### 4.2.5. Compreensão das razões que obstaculizam o regresso dos que terminam o curso

Muitos estudantes bolseiros da Guiné-Bissau em Portugal terminam os seus respetivos cursos, mas não regressam à Guiné-Bissau, acabando por ficar no país da formação ou até por emigrar para outros destinos. Os inquiridos apontaram várias razões por detrás desse fenómeno, entre as quais a falta de estabilidade política, de oportunidade de estágio e emprego, a falta de um programa de atualização e de especialização profissional na Guiné-Bissau. De igual modo, melhores condições profissionais no país da formação e nos outros destinos e, também, a falta de dinheiro para pagar passagem de regresso contribuem significativamente para a permanência desses quadros na diáspora.

<sup>18</sup> OBSERVADOR (30/09/2016, 19:40): vários estudantes dormiram na rua entre esta segunda e quarta-feira em protesto contra as condições de alojamento, tendo sido acolhidos numa pensão na noite de quarta, informou a Câmara de Penacova. "Estes estudantes da Guiné-Bissau, alguns deles menores, estão um bocado entregues a si próprios", disse à Lusa o vice-presidente da autarquia, João Azadinho. <http://observador.pt/2016/09/30/guine-bissau-envia-comitativa-para-averiguar-situacao-de-estudantes-em-portugal/>

Gráfico 28 - As razões que obstaculizam o regresso dos que terminaram o curso

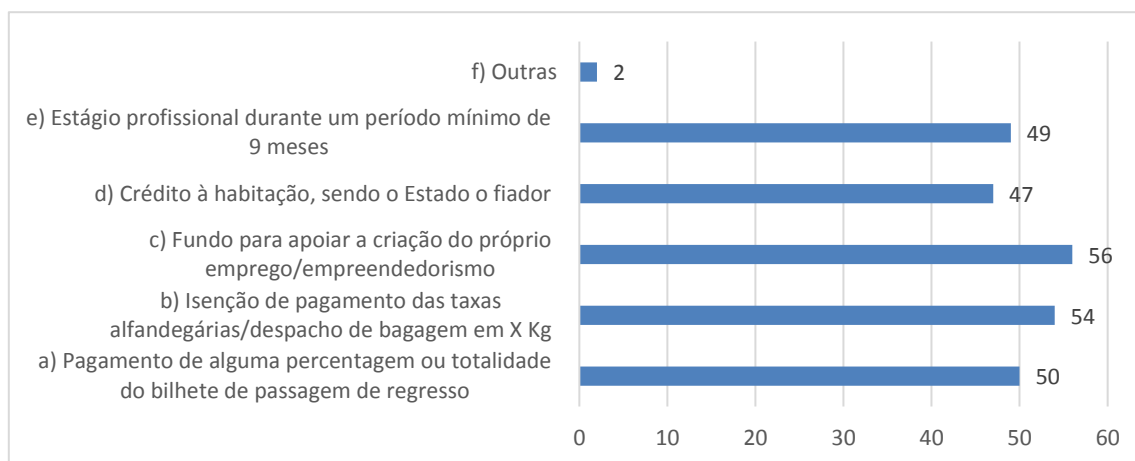


Fonte: Questionários

#### 4.2.6. Identificação dos mecanismos de reintegração no mercado de trabalho

Identificadas as razões que obstaculizam o regresso dos que terminam o curso, torna-se necessário incitar medidas que possam eliminar ou contornar esses obstáculos. Por isso, questionou-se aos inquiridos se regressariam caso o Estado da Guiné-Bissau fizesse um programa de incentivo ao regresso dos estudantes após terminarem o curso. A esta pergunta 97% dos inquiridos responderam que sim. Sendo pertinente a criação de medidas de incentivo e que essas medidas fossem valorizadas pelos seus destinatários, perguntou-se aos inquiridos quais das medidas elencadas no questionário recomendariam ao Estado da Guiné-Bissau de modo a serem incluídas nesse programa, todas as medidas sugeridas mereceram referência positiva de mais de 77% dos inquiridos. No entanto, a medida que mereceu maior concordância (92% dos inquiridos) foi a de disponibilizar fundos para apoiar a criação do próprio emprego/empreendedorismo.

Gráfico 29 - Sugestão de medidas a incluir no referido programa de incentivo ao regresso



Fonte: Questionários

## CONCLUSÃO

Constata-se que os RH são cada vez mais tidos como os mais valiosos em qualquer tipo de organização. O presente trabalho tenta perceber, a partir da revisão da literatura no domínio da Gestão de Recursos Humanos, a importância atribuída aos recursos humanos na Administração Pública da Guiné-Bissau e suas características em geral. Também, pretende analisar o processo integral da atribuição das bolsas de estudo da Guiné-Bissau para a formação em Portugal, desde o recrutamento e seleção, acompanhamento durante a formação, até ao regresso e reintegração dos mesmos no mercado de trabalho.

Verifica-se que a AP da Guiné-Bissau é, ainda, uma AP com inúmeras deficiências. Embora, a partir de meados da década oitenta do século passado, sucessivos governos tenham enfatizado a necessidade de reformar este setor e beneficiado de avultados financiamentos para a materialização dos respetivos projetos de reforma, até hoje nenhum deles conheceu o seu fim. Ficaram-se sempre pelos diagnósticos. Sendo que todos eles foram convergentes nos resultados: uma AP opaca, centralizada, concentrada, desestruturada, ineficiente, ineficaz, não qualificada, não responsável, que não presta contas e burocrática. Contudo, nunca se alterou o *Status Quo* na AP, como se pode confirmar na mensagem à nação de Sua Excelência Dr. José Mário Vaz, Presidente da República da Guiné-Bissau: (...) "*Perante todo este quadro de diagnóstico, pergunto, o que mudou até hoje na nossa AP, dia 31 de dezembro de 2016? Praticamente quase nada mudou, só os governantes*".

É do conhecimento público que as despesas com o pessoal têm um peso enorme no Orçamento Geral do Estado (OGE), porém, a esmagadora maioria dos profissionais no sector público, desde os Professores, Médicos, Enfermeiros, Administrativos, Auxiliares, Operários, etc, auferem salários miseráveis. Nesta perspetiva o então Ministro das Finanças, Geraldo Martins, afirma: (...) "*a existência de funcionários públicos a mais e sem qualificações... o que impossibilita aumentos dos salários nos próximos tempos... o caminho passa pelo saneamento do pessoal sem qualificação para desta forma pensar-se nos aumentos salariais*" (Vicente, 2016: 98). No entanto, sabe-se que os suplementos remuneratórios<sup>19</sup> dos políticos e dos dirigentes da AP são desajustados à realidade económica do país. Assim sendo, é preciso dar uma atenção especial à estrutura

---

<sup>19</sup> Segundo os dados publicados no Boletim Oficial, através do Decreto nº 09/2009 de 14 de dezembro, a tabela de subsídios de representação atribuídos aos órgãos de soberania e membros do governo é a seguinte: Presidente da República, 15.000.000 FCFA ≈ 25000 €; Presidente da Assembleia Nacional Popular, 10.000.000 FCFA; Primeiro-Ministro e Presidente do Supremo Tribunal de Justiça, 8.000.000 FCFA; Ministros, 3.000.000 FCFA e Secretários de Estado, 2.000.000 FCFA. <http://www.odemocratagb.com/novo-governo-superlotado-custara-mensalmente-ao-estado-65-milhoes-de-fcfa/>

remuneratória (remuneração média mensal do emprego por grupo profissional, por categoria e por habilitação literária), à estrutura orgânica e à distribuição geográfica dos efetivos e sobretudo à produtividade. Não se pode pretender um Estado mínimo quando o que existe é minimalista nas áreas da saúde, educação e da proteção social contando com um sector privado, que é praticamente inexistente, para gerar emprego e contribuir para os equilíbrios económicos e sociais do país. Muitos países tiveram que desregulamentar a sua AP para torná-la mais eficiente, mas a da GB precisa de ser regulamentada, implementando os mecanismos de *accountability*<sup>20</sup> na governança pública.

Portanto, há que reformar a AP, mas para isso deve-se: em primeiro lugar, ter em conta que tipo de Estado é que se quer (suas funções essenciais) o que permitirá dimensionar e estruturar a AP; em segundo lugar, adotar o modelo de gestão por objetivos, escolher o tipo de liderança (dirigentes) que se ambiciona e a responsabilização pela obtenção de resultados que ajudassem a ter uma AP eficiente, eficaz, sustentável e que preste melhor serviço público; em terceiro lugar, a provisão do pessoal deve ser suportado pelo mérito e qualificação. Não obstante, é preciso implementar um quadro regulador e normativo, que sirva de esteio para operacionalizar as estratégias da reforma (modernização) da AP com vista a prossecução do interesse público, sua principal finalidade.

Na já supracitada mensagem, o Presidente da República, insiste: *"O país não pode continuar a desaproveitar os seus quadros jovens que todos os anos são diplomados, formados em escolas e faculdades guineenses e no estrangeiro devido ao facto da reforma na Função Pública ainda não ter avançado. No futuro a nossa Administração Pública tem que se regenerar, isso passa necessariamente pela absorção dos nossos quadros, porque são jovens com competências e valências que o mundo globalizado hoje demanda"*. Quando um país investe na formação dos seus RH, deve ter mecanismos que lhe permita beneficiar desses recursos que potencializa, caso contrário serão outros países a tirar partido desse investimento. O caso estudado no presente trabalho é um exemplo cabal desse tipo de desperdício de RH. A GB tem beneficiado de numerosas bolsas para formação dos quadros nacionais em vários países, através das cooperações bilaterais, e de outras instituições não-governamentais, mas não existe nenhuma base de dados com o número de bolsas atribuídas aos estudantes guineenses em formação e/ou formados no estrangeiro, muito menos ainda dados relacionados com aqueles que

---

<sup>20</sup> *Accountability* é um conceito ético que quer significar responsabilização e prestação de contas.

regressaram, dos que não regressaram, dos que conseguiram emprego e dos que não conseguiram<sup>21</sup>.

Estudámos o caso particular dos estudantes bolseiros da Guiné-Bissau em Portugal e verificámos que o MEN só se preocupa com os processos internos, desde recrutamento e seleção até a expedição dos bolseiros do país. Não existe nenhum mecanismo de monitorização (acompanhamento) dos mesmos no decurso da sua formação em Portugal. Muitos terminam os respetivos cursos mas não regressam à Guiné-Bissau, acabando por ficar em Portugal ou por emigrar para outros destinos, por múltiplas razões: falta de estabilidade política no país; ausência de oportunidade de estágio e emprego; inexistência de um programa de atualização e de especialização profissional; melhores condições profissionais no país da formação e nos outros destinos; falta de dinheiro para pagar passagem de regresso ao país. Os obstáculos elencados podem ser ultrapassados com iniciativas que visem a implementação de algumas medidas valorizadas pelos próprios estudantes bolseiros, como sejam: fundo para apoiar a criação do próprio emprego/empreendedorismo; isenção de pagamento das taxas alfandegárias/despacho de bagagem em x kg; pagamento de alguma percentagem ou totalidade do bilhete de passagem de regresso; estágio profissional por um período mínimo de 9 meses; crédito à habitação, sendo o Estado o fiador. De outro modo, é preciso criar um programa estratégico de incentivo ao regresso e reintegração dos quadros formados na diáspora para não só serem absorvidos pelas instituições públicas e privadas já existentes, mas para, essencialmente, serem catalisadores da vida económica e social no país, criar empregos e gerar riquezas que transformarão a Guiné-Bissau num país competitivo, pelo menos a nível sub-regional<sup>22</sup>.

Afinal, com a globalização as atividades organizacionais (quer públicas ou privadas) tornaram-se mais competitivas e as fronteiras quase que inexistentes, a obtenção de novas tecnologias tornou-se relativamente acessível para todos, no entanto, o fator diferencial continua a ser pessoas (RH), porque todos os outros recursos somados podem ser exatamente iguais à soma dos da concorrência, tanto em quantidade como em qualidade, mas nenhuma organização terá RH idênticos aos da sua concorrência. Portanto, a função de planejar, obter, acolher, utilizar, manter, desenvolver e avaliar as pessoas não deve ser vista como uma mera função de assessoria, porque ela é estratégica.

---

<sup>21</sup> Indicadores para tomada de decisões estratégicas.

<sup>22</sup> A GB integra a Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO).

## **Limitações encontradas e linhas de investigação futura**

Ao longo do percurso deste trabalho deparamo-nos com algumas limitações e barreiras quase intransponíveis. A principal limitação observada no desenvolvimento do presente estudo está relacionada com o processo da coleta de dados, porquanto a história dos RH da AP da GB e dos seus estudantes bolseiros em Portugal não é atualizada cronologicamente e armazenada num suporte físico e/ou virtual.

Outra limitação tem a ver com o fator conjuntural da Guiné-Bissau. Durante os últimos dois anos e meio o país teve 5 governos, o que impossibilita, praticamente, um contacto regular com os titulares das pastas tidas como importantes para a prossecução deste trabalho. Outrossim, foram as dificuldades em identificar as pessoas que vieram para Portugal com uma bolsa de estudo da Guiné-Bissau, a fim de responderem aos inquéritos por questionários. Quanto às linhas de investigação para trabalhos futuros, no que concerne à função RH na Administração Pública da Guiné-Bissau pouco se escreveu até a data, por isso é pertinente fazer mais trabalhos de investigação sobre esta matéria que de modo algum poder-se-ia esgotar no presente trabalho. Por exemplo: seria interessante investigar se existe alinhamento entre a política e a prática de GRH na Administração Pública; se a GRH na AP é estratégica tal como nos privados, qual é a perceção dos trabalhadores, dirigentes e dos sindicatos em relação à GERH na AP; e por último, fazer uma caracterização dos RH na AP da Guiné-Bissau numa perspetiva comparada com os dos outros países da sub-região. No que tange aos estudantes bolseiros da Guiné-Bissau na diáspora deve ser estudado cada caso como um caso particular<sup>23</sup>, por isso as conclusões deste estudo não podem ser extrapoladas.

---

<sup>23</sup> Porque há diferença ao nível continental, legal, do desenvolvimento e de oportunidade de integração dos bolseiros em diversos países da formação.

## BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, Russel L. (1979). “*Planejamento Empresarial*”. Rio de Janeiro: LTC.
- AMARAL, Diogo Freitas do (2006). Curso de Direito Administrativo. Volume I. 3ª Ed. Almedina, Coimbra.
- ANSOFF, H. Igor (1965). *Corporate Strategy*. New York, NY: McGraw-Hill.
- ANSOFF, H. Igor e MCDONNEL, E. (1993). “*Implantando a administração estratégica*”. São Paulo: Atlas.
- ASCENSÃO, C. (2009). Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector do pós-venda de automóvel. (Tese de Mestrado). Lisboa: Universidade de Lisboa Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação;
- BACH, Stephen; *et al.* (eds.) (1999b). *Public service employment relations in Europe: Transformation, modernization or inertia?* Routledge, London.
- BARAÑANO, Ana María (2008). Métodos e técnicas de investigação em Gestão. 1ª Ed. Lisboa.
- BEER, M. *et al.* (1985). “*Human Resources Management*”. New York: The Free Press.
- BILHIM, J. A. de Faria (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. 3ª Ed. Lisboa.
- BILHIM, J. A. de Faria (2004). *Qualificação e valorização de competências*. SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação. Porto.
- BREWSTER, C. e BOURNOIS, F. (1991). *Human resource management: a European perspective*. *Personnel Review*, 20 (6), 4-13.
- CÁ, Lourenço Ocuni (2000). A educação durante a colonização portuguesa na Guiné-Bissau (1471-1973). In: ETD – Educação Temática Digital 2, 1. Disponível em: <http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/10576>. Acedido em 05/07/2015.
- CAETANO, A. e VALA, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.

- CÂMARA, Pedro B. Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000 *apud* RITO, Pedro. O Sistema de Recompensas - Remunerações e Benefícios. Nov. 2006. Disponível em: [http://www.otoc.pt/downloads/files/1164884947\\_44a55.pdf](http://www.otoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf). 20 de janeiro de 2015.
- CARDOSO, Higinio Lopes (2007). A evolução histórica da Administração Pública da Guiné-Bissau.
- CARVALHO, Ana Cláudia Marcos. A Administração Pública no ordenamento jurídico, constitucional e legal, da Guiné-Bissau. Disponível: <http://www.fd.ulisboa.pt/wp-content/uploads/2014/12/Carvalho-Ana-A-Administracao-Publica-no-ordenamento-juridico-constitucional-e-legal-da-Guine-Bissau.pdf>. Acedido em 07/01/2015.
- CASCIO, W. (1986). *Managing Human Resources – Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Englewood Cliffs. McGraw-Hill, Inc., 4 th ed.
- CHANLAT, Jean François (2002). O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, pp. 8-11.
- CHIAVENATO, Idalberto (2002). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*. Editora Campos.
- CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO Arão (2003). “*Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações*”. 3ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier.
- CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Administração nos novos tempos*. Editora Campos, 2ª edição.
- CHIAVENATO, Idalberto (2005). *Comportamento organizacional*. Editora Campos, 2ª edição.
- CHIAVENATO, Idalberto (2005). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Editora Campus.
- CHIAVENATO, Idalberto (2006). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. Editora Atlas, 8ª Edição.
- CROZIER, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: Chicago University Press, Estados Unidos da América.

- CRUZ, Eduardo (1993). "Planeamento estratégico: Um guia para a PME". Texto Editora, 5ª Edição.
- CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Editora RH. 6ª edição.
- CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C. (2008). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Editora RH. 1ª edição.
- CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C.; MARQUES, C. A., & GOMES, J. F. S. (2010). Manual de gestão de pessoas e de capital humano. 2.ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- DJABULÁ, Adilson Dywyná. "A influência dos partidos políticos na Administração Pública Central. Uma Comparação entre o Sistema Português e o Guineense". Relatório de mestrado, elaborado para o seminário de Ciência da Administração, com a regência do Professor Doutor Paulo Otero, Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa: Ano letivo 2005/2006.
- DRUCKER, Peter Ferdinand (1991). Introdução à Administração. 3ª ed., São Paulo: Pioneira.
- DYER, L. e REEVES, T. (1995). *Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?* The International Journal of Human Resource Management, Vol. 6, pp. 656-670.
- ESTADO, Ministério da Função Pública, Trabalho e Modernização do. "O Recenseamento Biométrico da Administração Pública da Guiné-Bissau". Programa de Apoio à Reforma da Administração Pública da Guiné-Bissau. 1.ª ed., Bissau, Julho de 2010.
- FERNANDES, António José (2002). Métodos e regras para elaboração de trabalhos académicos e científicos. Porto Editora.
- FERRAZ, David (2008), "A seleção de dirigentes públicos no contexto da evolução dos modelos de Estado e de administração: contributo para a definição de uma política integrada", dissertação de mestrado, Lisboa, ISCTE.
- FERREIRA, J. M. Carvalho, *et al.* (2001). Manual de psicossociologia. MacGraw-Hill, Lisboa.

- GROTTI, Dinorá Adelaide Mussetti (2003). O serviço público e a constituição brasileira. Malheiros, Brasil.
- HASKI-LEVENTHAL, D.; BARGAL, D. (2008). *The volunteer stages and transitions model: organizational socialization of volunteers*. Human Relations, 61(1):67-102. <http://hum.sagepub.com/content/61/1/67>.
- HOOD, C. (1991). "A Public Management for all Seasons?" Public Administration, Vol. 69, pp. 3-19.
- HOOD, C. (1996). *Exploring variations in public management reform of the 1980's*. A. G. Barker, James Perry and Theo Toonen (eds.). Civil service systems in comparative perspective. Ind. Indiana University Press: 269-287.
- KISSLER, L. e HEIDEMANN, F. G. (2006). Governança Pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? Revista de Administração Pública, Vol. 40, N.º 3, pp. 479-499.
- KOOIMAN, J. (1993). *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- LANE, J. E. (1995). *Public sector: Concepts, models and approaches*. London: Sage Publications.
- LEGG, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London, MacMillan Business.
- MADUREIRA, César e RODRIGUES, Miguel (2006). "A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa". Comportamento Organizacional e Gestão. VOL. 12, N.º 2, 153-171.
- METCALFE, Les e RICHARDS, Sue (1989). *La Modernización de la Gestión Pública*. Madrid: INAP.
- MINTZBERG, Henry (1983). *Structuring five: Designing effective organizations*. Toronto: Prentice - Hall.
- MOSHER, Frederick (1968). *Democracy and the Public Service*. New York: Oxford University Press.

- MOTTA, F.C.P. (1993). Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*. 33(5):68-87.
- NIGRO, Félix A. e NIGRO, Lloyd G. (1976). *The new public personnel administration*. Itasco, Ill: F. E. Peacock Publ.
- NORONHA, Madalena e CARVALHO, Ana Cláudia Marcos (2007). *Guiné-Bissau: Coletânea de Legislação Administrativa*. Lisboa: AAFDL Editora.
- OCDE. (1995). *“Managing Administrative Reform: A Case Study of Portugal”*. Paris. OCDE.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de (1995). *“Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias e práticas”*. São Paulo: Editora Atlas.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de (1998). *“Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias e práticas”*. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da Penha Machado (2011). *Gestão de pessoas no setor público*. Florianópolis: Departamento de ciência da Administração/UFSC; Brasília: CAPES, UAB.
- OSBORNE, David e GAEBLER, Ted (1995). *“Reinventando o Governo”*. Tradução de César Mattos. In: *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, Vol. 29, N.º 2, pp. 193-200.
- PADILHA, R. P. (2001). *“Planejamento dialógico: Como construir o projeto político-pedagógico da escola”*. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire.
- PEREIRA, Ana Marisa Mendes e GIRÃO, Maria da Conceição Pereira (2013). *“As pessoas como recurso estratégico das organizações: O caso particular da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade de Coimbra”*. (Projeto de Mestrado em Contabilidade e Gestão Pública). Coimbra: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- PIERRE, J. e PETERS, B. G. (2000). *Governance, Politics and the State*. New York: St. Martin's Press.
- PERETTI, Jean-Marie (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Ed. Sílabo. ISBN: 972-618-157-7 pp. 30-212.

- PETERS, T., e WATERMAN, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- POLLITT, Christopher (2003). *The Essential Public Manager*. Maidenhead/Philadelphia: Open University Press.
- PORTER, Michel E (2001). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- REIS, Carlos (1993). "Planeamento estratégico de sistemas de informação", Editorial Presença, 1ª Edição.
- ROBBINS, Stephen Paul (2002). *Comportamento organizacional*. 9.ª ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall.
- ROCHA, José António Oliveira (1999). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Oeiras: INA.
- ROCHA, José António Oliveira (2001). *As relações entre o poder político e os funcionários*, Universidade do Minho, Disponível na World Wide Web: <https://repositorium.sdum.uminho.pt>
- ROCHA, José António Oliveira (2005). *Quadro geral da evolução da Gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública*, Universidade do Minho, Disponível em manual da lei de consulta: <https://www.repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2902>.
- ROCHA, José António Oliveira (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa, Escolar Editora, 2ª Edição.
- RUMELT, RP., Schendel, DE., e Teece, DJ (1998). "Questões fundamentais de estratégia". Lisboa, Bertrand, Vol. I, pp. 27-71.
- SANTOS, Luiz Alberto A (1992). "Planeamento e gestão estratégica nas empresas". São Paulo, Editora Atlas S.A.
- SEKIOU, L.; FABI, B.; PERETTI, J. M.; BAYAD, M.; ALIS, D.; CHEVALIER, F. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. 1ª ed., Lisboa: Instituto Piaget.
- SERRANO, Maria Manuel (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, evolução da função e modelos*. SOCIUS Working Papers. N.º 1.

- SILVA, Sandra Maria Barbosa e (2012). Proposta para um sistema de avaliação de desempenho dos Diretores de obras: Estudo de caso. (Projeto de Mestrado). Porto: Universidade do Porto Faculdade de Economia.
- STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward (1994). Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC.
- STOREY, J. (1987). *Developments in the management of human resources: an interim report*. Warwick Papers in Industrial Relations Research Unit, N.º 7, University Warwick.
- TAVARES, S. e CAETANO, A. (1999). “A emergência de Gestão de Recursos Humanos estratégica”, in CAETANO (coord.), *Mudança organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: OEFP.
- TEIXEIRA, Sebastião (1998). *Gestão das organizações*. Editora Mc-Graw-Hill.
- TRUSS, C. (1999). *Soft and hard models of human resource management*. In L. Gratton, V. Hope Hailey, P. Stiles, & C. Truss (Eds). *Strategic human resource management: Corporate rhetoric and human reality* (pp. 40-58). Oxford: Oxford University Press.
- VAN MAANEN, J.E. e SHEIN (1991). *Toward a theory of organizational socialization*. In Staw, B. (eds). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press.
- VICENTE, Luís Barbosa (2016). *Guiné-Bissau, das contradições políticas aos desafios do futuro*. 1.ed. Lisboa: Chiado Editora.
- WARRINGTON, E. (1997). “Tree Vies of the New Public Administration”. *Public Administration and Development*. Vol. 17, pp. 3-12.
- WEBER, Max. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: Oxford University Press.
- WEBER, Max. (1946). *Bureaucracy, in Essays in Sociology*. Oxford University Press.
- WRIGHT, Peter, KROLL, Mark e PARNELL, John (2000). *Administração estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas.
- YIN, Robert K. (1994). *Case study research: Design and methods*. 2.ed., SAGE Publications, Thousand Oaks, California.

YIN, Robert K. (2001). Estudo de caso: *Planejamento e métodos*. 2.ed., Porto Alegre: Bookman.

YIN, Robert K. (2003). *Case Study Research: Design and methods*. 3.ed., SAGE Publications, Thousand Oaks, California.

YIN, Robert K. (2005). Estudo de caso: *Planejamento e métodos*. 3.ed., Porto Alegre: Bookman.

## **Anexo: Questionário**

Exmo(a) Sr(a)

Solicito a sua colaboração no levantamento de dados que estou a efetuar sobre A Função Recursos Humanos na Administração Pública da Guiné-Bissau – O caso dos estudantes bolseiros em Portugal - para efeito da elaboração da dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Pretende-se com este trabalho estudar e analisar o processo integral das bolsas de estudos atribuídas pelo governo da Guiné-Bissau para a formação em Portugal, desde recrutamento e seleção, acompanhamento durante a formação, até ao regresso e reintegração dos mesmos no mercado de trabalho da Guiné-Bissau.

Assim, como objetivos específicos deste trabalho pretende-se:

- Identificar o processo de recrutamento e seleção;
- Verificar a existência de monitorização durante a formação;
- Compreender as razões que obstaculizam o regresso dos que terminam o curso;
- Identificar os mecanismos de reintegração no mercado de trabalho;

Apresentar propostas de valor (melhoria) acrescentado(a), tendo em conta a realidade e a especificidade do país.

É importante que responda de forma sincera, não esquecendo que não existem respostas corretas ou erradas, apenas a sua opinião. Sublinhar o carácter estritamente académico desta pesquisa, garantindo-lhe o anonimato e a confidencialidade.

A primeira parte do questionário é constituída por questões que permitem o levantamento de dados pessoais para a caracterização do entrevistado. A segunda parte procura sobretudo recolher opiniões e sugestões dos bolseiros guineenses na diáspora.

Existem 28 perguntas neste inquérito

## Dados Gerais

**1 [1]Sexo: \***

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Feminino  
 Masculino

**2 [2]Qual é a sua idade? \***

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

**3 [3]Qual é a sua habilitação literária? \***

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Até 12º  
 Bacharelato  
 Licenciatura  
 Mestrado  
 Doutoramento

**4 [4]Qual é o seu curso? \***

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

**5 [5]Há quanto tempo está fora da Guiné-Bissau? \***

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Nº de anos

## Opiniões e Sugestões

A formação académica do homem guineense durante a época colonial teve início a partir da segunda metade do século XX, o que explica, em parte, o subdesenvolvimento que o País atravessa. A Guiné-Bissau tem recorrido às ajudas internacionais para formar os seus quadros (interna e externamente) em diversas áreas e níveis académicos.

### 6 [1] Tem conhecimento da existência de algum plano nacional de necessidades de formação? \*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Sim  
 Não

### 7 [1.1] Qual a instituição que o elaborou? \*

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

\* Resposta era 'Sim' na pergunta '6 [1]' (Tem conhecimento da existência de algum plano nacional de necessidades de formação?)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

### 8 [1.2] Em que ano o plano foi elaborado? \*

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

\* Resposta era 'Sim' na pergunta '6 [1]' (Tem conhecimento da existência de algum plano nacional de necessidades de formação?)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

### 9 [2] Na sua opinião é importante fazer um diagnóstico de necessidades de formação a nível nacional?

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Sim  
 Não

**10 [3]**

**A Guiné-Bissau tem beneficiado de algumas bolsas para formação dos quadros nacionais em Portugal, através da cooperação bilateral, e de outras instituições não-governamentais.**

**Beneficiou da bolsa de que instituição?**

\*

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

Pública

Privada

Escreva um comentário à sua escolha aqui:

Indique o nome da referida instituição.

**11 [3.1] Como é que tomou conhecimento da existência dessas bolsas de estudo? \***

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

Pela rádio

Pela televisão

Pelos jomais

Pelo boletim oficial

Por outro meio. Qual?:

**12 [3.2] Qual é o nível da escolaridade mínima exigida para a candidatura à bolsa no ano em que esta lhe foi atribuída? \***

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

**13 [3.3]Quais os critérios utilizados na seleção dos bolsheiros no ano em que lhe foi atribuída a bolsa? \***

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

Exame escrito

Exame oral

Entrevista

Outros. Quais?:

**14 [3.4]A entidade que fez o recrutamento é a mesma que fez a seleção? \***

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

Sim

Não

**15 [3.4.1]Nome da entidade? \***

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

\* Resposta era 'Sim' na pergunta '14 [3.4] (A entidade que fez o recrutamento é a mesma que fez a seleção?)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

**16 [3.4.2] Nome da instituição que fez o recrutamento? \***

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

\* Resposta era 'Não' na pergunta '14 [3.4] (A entidade que fez o recrutamento é a mesma que fez a seleção?)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

**17 [3.4.3] Nome da instituição que fez a seleção? \***

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

\* Resposta era 'Não' na pergunta '14 [3.4] (A entidade que fez o recrutamento é a mesma que fez a seleção?)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

**18 [3.5] Quando foi fazer a candidatura à bolsa já tinha conhecimento: \***

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

- dos cursos disponíveis
- dos países de destino
- da duração de cada curso
- do valor mensal da bolsa a auferir
- da eventual condição da perda de bolsa
- nenhum

**19 [4] Durante a formação foi contactado pelo Ministério da Educação ou por outra entidade que representa o Estado da Guiné-Bissau, com a finalidade de fazer um acompanhamento da sua formação? \***

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Sim  
 Não

**20 [4.1] Nome da instituição? \***

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

\* Resposta era 'Sim' na pergunta '19 [4]' (Durante a formação foi contactado pelo Ministério da Educação ou por outra entidade que representa o Estado da Guiné-Bissau, com a finalidade de fazer um acompanhamento da sua formação?)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

**21 [4.2] Com que frequência? \***

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

\* Resposta era 'Sim' na pergunta '19 [4]' (Durante a formação foi contactado pelo Ministério da Educação ou por outra entidade que representa o Estado da Guiné-Bissau, com a finalidade de fazer um acompanhamento da sua formação?)

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- trimestralmente  
 semestralmente  
 anualmente  
 Outra. Qual?

**22 [5] Qual é a importância que atribui à existência de um mecanismo de acompanhamento aos bolseiros por parte do Estado da Guiné-Bissau durante a formação dos seus bolseiros? \***

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Nada importante
- Pouco importante
- Importante
- Muito importante

**23 [6] Muitos estudantes bolseiros da Guiné-Bissau em Portugal terminam os seus respetivos cursos mas não regressam à Guiné-Bissau, acabando por ficar no país da formação ou até por emigrar para outros destinos. Na sua opinião, esse fenómeno deve-se a quê? \***

Por favor, seleccione todas as que se aplicam:

- Melhores condições profissionais no país da formação e nos outros destinos
- Falta de oportunidade de estágio e de emprego na Guiné-Bissau
- Falta de dinheiro para pagar passagem de regresso
- Falta de estabilidade política na Guiné-Bissau
- Falta de um programa de atualização e de especialização profissional na Guiné-Bissau
- Outros. Quais?:

**24 [7] Se o Estado da Guiné-Bissau fizesse um programa de incentivo ao regresso dos estudantes após terminarem o curso, você regressaria? \***

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Sim
- Não

**25 [7.1]Porquê? \***

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

\* Resposta era 'Não' na pergunta 24 [7] (Se o Estado da Guiné-Bissau fizesse um programa de incentivo ao regresso dos estudantes após terminarem o curso, você regressaria? )

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

**26 [8]Quais das seguintes medidas de incentivo recomendaria ao Estado da Guiné-Bissau para incluir nesse programa: \***

Por favor, seleccione *todas* as que se aplicam:

- Pagamento de alguma percentagem ou totalidade do bilhete de passagem de regresso
- Isenção de pagamento das taxas alfandegárias/despacho de bagagem em X Kg
- Fundo para apoiar a criação do próprio emprego/empreendedorismo
- Crédito à habitação, sendo o Estado o fiador
- Estágio profissional durante um período mínimo de 9 meses
- Outras. Quais?:

22/03/2017

survey.iscac.pt -

**Muito obrigado pela sua colaboração e disponibilidade no preenchimento do questionário.**

01.01.1970 – 01:00

Submeter o seu inquérito

Obrigado por ter concluído este inquérito.