

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE AS ONGs QUE ATUAM NO DOMÍNIO DA
EDUCAÇÃO NA GUINÉ-BISSAU**

Bassiro Só

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França

SÃO PAULO
2013

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

BASSIRO SÓ

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE AS ONGs QUE ATUAM NO DOMÍNIO DA
EDUCAÇÃO NA GUINÉ-BISSAU**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção de título de mestre em Ciências.

Orientadora:

Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Só, Bassiro

Políticas e práticas de gestão de pessoas no terceiro setor: um estudo exploratório sobre as ONGs que atuam no domínio da educação na Guiné Bissau / Bassiro Só.

157 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2013.

Orientador: Ana Cristina Limongi-França.

1. Terceiro setor 2. Gestão de pessoas 3. Organização não governamental – Educação – Guiné Bissau I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD 361.7

**À minha mãe, Ramato Baldé, por ter abdicado de
minha presença em suas longas horas de solidão.**

AGRADECIMENTOS

Em primeiríssimo lugar, agradeço a Deus pelo amor, carinho e cuidado que ele me tem dado até aqui.

Agradeço à Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-França, pela paciência, pela entrega e dedicação na orientação desse trabalho, servindo-me de exemplo e inspiração para enfrentar as dificuldades com otimismo e perseverança, ao Prof. Dr. Rubens Costa Santos, pelo estímulo, apoio e encorajamento para que eu seguisse adiante na carreira acadêmica e pelas contribuições dadas no exame de qualificação e o Prof. Dr. Wanderley Carneiro, pela orientação e amizade; pela boa vontade que sempre demonstrou ao me atender, sem contar com o acervo pessoal que disponibilizou para o sucesso deste trabalho; à Profa. Carol Carneiro e filhos Paola e Thiago, pelo acolhimento fraterno e pelos momentos de alegria.

Meu agradecimento à Maria Sueli Hermínio, à Suelen Rutz, Wesley Modro e à família Rutz, de Santa Catarina, à minha querida professora (mames) Daisy Clajus Cremonese e esposo Wanderley Cremonese, à família pelo carinho e afeto. A minha palavra de gratidão também para a ex-colega e amiga da Rádio Difusão Nacional da Guiné-Bissau, Fátima Tchuma Camara, que se dispôs a intermediar com as ONGs em Bissau, na coleta de dados. Agradeço muitíssimo aos meus familiares, em especial, a minha querida mãe Ramato, meus irmãos (Iaia, Mariama, Binta e Fatumata) que me apoiaram e sempre compreenderam a minha ausência, durante esses anos e que foi condição para que essa dissertação se realizasse.

Agradeço aos professores que participaram como membros da banca de qualificação, Prof. Dr. Rubens Costa Santos e à Prof^a. Dra. Maria Aparecida Cruz Constantino, por suas importantes contribuições para estrutura desta dissertação. Agradecimento especial ao CNPq pela bolsa de pesquisa concedida, sem a qual seria impossível chegar aqui.

Aos amigos, com maior experiência acadêmica, Victor, Monica Bose, Alessandra Quishida, João Paulo Bittencourt, Gabriela Pelegrini Tiscoski, Augusto Nishimura pelo carinho, apoio, paciência e ensinamentos. Agradeço a toda equipe da secretaria do PPGA, e da secretaria de Pós-graduação da FEA nomeadamente Eloisa, Fabiana, Daniela, Francisco, Cida, Lucimar, Luciene, Ivanete e Bianca e da Biblioteca da FEA-USP e pela colaboração e atenção que me foi dada durante todo esse período da dissertação.

Agradeço aos demais colegas e amigos de mestrado e parceiros de pesquisa, em especial, Cilene, Flávia, Matheus da Silva, Ricardo Guimarães, Fernando Bittar, Malu Borba, Mafalda Mussengue, Mariana Sutter e a Marcia Farah secretária da Profa Graziela Comini e a Marília, pelos momentos compartilhados, pela ajuda e, principalmente, pelo grande apoio durante o desenvolvimento da dissertação.

Agradecimento muito especial à família Rosenski, Karin, Noemi e Benjamin e ao grande amigo da família, Dr Pedro, pela amizade, companheirismo e a Gilmara Ebers. À Comunidade Árabe Aberta, pela parceria e solidariedade e finalmente a todos que de alguma forma colaboraram para que eu pudesse chegar até aqui.

“Continuamos indo em frente,
abrindo novas portas e fazendo coisas
novas porque somos curiosos, e a
curiosidade continua nos levando a
descobrir novos caminhos”.

Walt Disney

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo investigar os aspectos ligados às políticas e práticas de gestão de pessoas nas ONGs - Organizações Não Governamentais - da Guiné-Bissau, que atuam no apoio à educação básica. A problemática da pesquisa centraliza-se em avaliar os avanços e desafios na gestão de políticas e práticas de pessoas nas ONGs que atuam na área da Educação no respectivo país. A Metodologia utilizada para o desenvolvimento da proposta foi à qualitativa, com base em um exame bibliográfico em livros e artigos que tratam sobre questões relativas ao tema. Ademais, recorre-se ao uso de um questionário semiestruturado por meio do qual coletou-se as percepções dos gestores de dez (10) ONGs que atuam no apoio ao desenvolvimento da educação básica. Os resultados da pesquisa indicam que uma das maiores carências dessas organizações está atrelada a formação e capacitação dos seus colaboradores. As práticas de gestão de pessoas na sua maioria ocorrem informalmente, onde a única referência é a figura do presidente ou dirigente máximo da organização. Constata-se, inclusive, que apesar das organizações não declararem políticas de gestão de pessoas em seus planos estratégicos, na prática elas de fato ocorrem nessas organizações. O estudo mostra que a evolução do processo educacional da Guiné-Bissau ocorrida nos últimos anos, colaborou para que as ONGs melhorassem seu sistema de gestão. Além disso, 95% de recursos financeiros são oriundos do exterior por meio dos programas de cooperação multilateral.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Gestão de Pessoas; Organização Não Governamental; Educação.

ABSTRACT

The present study looked into aspects related to policies and practices of people management at NGAs in Guinea-Bissau who act in support of basic education. The problem studied was centered in assessing the advances and challenges in the management of practices and policies of people in NGAs who work in the area of Education in Guinea-Bissau. The methodology used for the research was qualitative with basis in bibliographic research of books and articles related to the theme being studied. Furthermore, a semi-structured questionnaire was used to collect perceptions of managers from ten (10) NGAs who work in support of basic education development. The results of the study indicate that one of the major needs of these organizations is related to the training and qualification of its collaborators. Practices of people management in its majority occur in an informal way, where the only reference is the figure of the president or the ultimate leader of the organization. It was found that in spite that organizations do not state policies of people management in their strategic plans, in practice it actually occurs in these organizations. The study shows the evolution of the educational process in Guinea-Bissau which occurred during the past years and how it contributed in a way those NGAs improved their management system. In addition, 95% of financial resources come from abroad by means of multilateral cooperation programs.

Keywords: Third Sector, human managements, Non-Governmental Organizations, Education.

SUMÁRIO

FICHA CATALOGRÁFICA.....	II
1. INTRODUÇÃO E CONTEXTO.....	7
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA:.....	9
1.3. JUSTIFICATIVA, IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	10
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 MODELOS E AS MUDANÇAS NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	14
2.1.1 <i>Evolução Histórica dos Modelos de Gestão de Pessoas</i>	14
2.1.2 <i>Modelo de gestão de pessoas – Departamento Pessoal</i>	15
2.1.2 <i>Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano</i>	16
2.1.4 <i>Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas</i>	18
2.1.6 <i>Modelos e Tendências em Gestão de Pessoas</i>	21
2.1.7 <i>Competências como práticas próprias a gestão de pessoas</i>	23
2.1.8 <i>Gestão Estratégica de Pessoas</i>	24
2.2 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS	28
2.2.1 <i>Práticas de gestão de pessoas</i>	33
2.2.2 <i>A questão de Qualidade de Vida no Trabalho - Modelo BPSO</i>	35
2.2.3 <i>Qualidade de Vida no Trabalho sob a perspectiva de BPSO</i>	40
2.2.4 <i>Modelos de Estruturas Organizacionais</i>	41
2.2.5 <i>Estruturas tradicionais de Departamentalização</i>	42
2.2.6 <i>Estruturas Inovativas de Departamentalização</i>	45
2.3 PAPÉIS E FUNÇÕES DE RECURSOS HUMANOS	48
2.4 TERCEIRO SETOR OU ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: CONCEITOS.....	50
2.4.1 <i>Gestão de Pessoas no Terceiro Setor</i>	54
2.4.2 <i>Histórico da assistência social</i>	58
2.4.3 <i>Surgimento do Terceiro Setor</i>	59
2.4.4 <i>Organizações Não Governamentais – ONGs</i>	61
2.5 GESTÃO DAS ONGs.....	63
2.5.1 <i>Desafios na gestão das ONGs</i>	64
2.5.2 <i>Participação das ONGs no processo de desenvolvimento da Educação</i>	66
2.6 BREVE HISTÓRICO DA ATUAÇÃO DO TERCEIROS SETOR EM GUINÉ-BISSAU	69
2.6.1 <i>Histórico do voluntariado em Guiné-Bissau</i>	69
2.6.2 <i>Realidade Social do Setor Autônomo de Bissau</i>	71
2.7 APRESENTAÇÃO DA GUINÉ-BISSAU	72
2.8.1 <i>Geografia e Clima</i>	72
2.8.2 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO PAÍS.....	73
2.8.3 DEMOGRAFIA E CULTURA.....	74
2.8.4 <i>Realidade Política e Social da Guiné-Bissau</i>	74
2.8 EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO NA GUINÉ-BISSAU	76
2.8.1 <i>Contextualização do sistema educativo na Guiné-Bissau</i>	80
2.8.2 <i>Política nacional de educação e formação profissional em Guiné Bissau</i>	81
2.8.3 <i>Impactos do fórum de Dakar “Educação para Todos” no processo de ensino e aprendizagem na Guiné-Bissau</i>	83

2.8.4	<i>Desafios e Perspectivas</i>	85
2.9	POBREZA E A SUA MULTIDIMENSIONALIDADE NA GUINÉ-BISSAU	85
2.9.1	<i>Perfil e o agravamento da pobreza monetária</i>	87
2.9.2	<i>Perfil e o agravamento da pobreza não monetária</i>	90
2.9.3	<i>Situação e tendência dos ODM: contrastes entre os sectores</i>	94
3	METODOLOGIA	95
3.1	ABORDAGEM DA PESQUISA	96
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA.....	97
3.3	INSTRUMENTO E NATUREZA DOS DADOS.....	98
3.3.1	<i>Etapas de coleta de dados</i>	99
3.3.2	<i>Dificuldades encontradas no campo durante o processo da coleta de dados</i>	101
3.4	ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	102
3.5	DEFINIÇÕES OPERACIONAIS E TEÓRICAS DO PROBLEMA DE PESQUISA	104
3.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	105
4.	RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA.	107
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E OS SEUS RESPONDENTES.....	107
4.1.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	107
	PERCEBE-SE QUE 80% DOS DIRIGENTES QUE RESPONDERAM A PESQUISA TRABALHAM NA ORGANIZAÇÃO A MAIS DE 5 ANOS E DESSES 40% TÊM MAIS DE 10 ANOS DE CASA, OCUPANDO CARGOS DE ALTA GERENCIAL AO NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO. ESSE FATO, CREDENCIA-OS A FALAR COM MAIOR PROPRIEDADE SOBRE A GESTÃO PPGP NA ONG.	108
4.1.2	CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	108
4.2	PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS IDENTIFICADAS	113
4.3	DIFICULDADES DE GESTÃO APONTADAS PELOS PARTICIPANTES	115
4.4	CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS DE MUDANÇAS	116
4.5	DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS	119
4.5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DAS QUESTÕES ABERTAS.....	120
5.	CONCLUSÕES	125
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
7.	APÊNDICE	141
A.	PRINCIPAIS ETAPAS DE CONTATO ESTABELECIDO VIA E-MAIL COM AS ONGs AFILHADAS DA RECEP	141
B.	A LISTA DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS	144
8.	ANEXOS	145
C.	INQUERITO NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA POBREZA ILAP2 - 2011	145

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACD: Associação de Assistência a Criança Deficiente
BM: Banco Mundial
BPSO: Biológico, Psicológico, Social e Organizacional.
CEDEAO: Comunidade dos Estados da África Ocidental
DAB: Banco Africano de Desenvolvimento
DENARP: Documento de Estratégia Nacional de Redução de Pobreza
FAO: Fundo das Nações Unidas para a Agricultura
FARP: Forças Armadas Revolucionárias de povo
FUNUAP: Fundo das Nações Unidas para a População
GP: Gestão de Pessoas;
GPO: Gestão de Pessoas nas Organizações
IDH: Índice de Desenvolvimento Humano
INE: Instituto Nacional de Estatística
INEC: Instituto Nacional de Estatística e Censo
ODM: Objetivos de Milênio para o Desenvolvimento
OIT: Organização Internacional de Trabalho
ONG: Organização Não Governamental
ONU: Organização das Nações Unidas
PAIGC: Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo-Verde
PAM: Programa Alimentar Mundial
PLACON-GB: Plataforma de Concertação das ONGs Nacionais e Internacionais na Guiné-Bissau
PPGP: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas
PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
QVT: Qualidade de Vida no Trabalho
RDN: Radiodifusão Nacional da Guiné-Bissau
UEMOA: União Monetária Oeste Africana
UNICEF: Fundo das Nações Unidas para a Infância

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Eixos centrais do modelo de gestão de recursos humanos.....	17
Quadro 2 - Principais obras sobre a gestão estratégica nas organizações.....	25
Quadro 3 - Modelo estratégico de controle versus estratégia de comprometimento.....	27
Quadro 4 - Valores subjacentes da prática de pessoas	29
Quadro 5 - Características de algumas práticas aplicas à gestão de pessoas.....	34
Quadro 6 - Lista de indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho	39
Quadro 7 - Estruturas Tradicionais de Departamentalização	43
Quadro 8 - Estruturas inovativas de departamentalização	46
Quadro 9 – Papeis dos gestores de RH.....	49
Quadro 10 – Entidades sem fins lucrativo cadastradas no CEMPRE.....	52
Quadro 11 – Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos – FASFIL	53
Quadro 12 - Síntese da trilogia do processo de gestão de pessoas.....	57
Quadro 13 - Combinações possíveis entre o público e o privado	59
Quadro 14 - - Aspectos relevados e limitativos das diferentes denominações dadas às Instituições Privadas Sem Fins Lucrativos.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Taxa de Pobreza por região e contribuição regional na pobreza.....	71
Tabela 2 - Evolução do Orçamento de Estado dedicado a Educação em milhões de FCFA	82
Tabela 3 - Principais financiadores do setor da Educação.....	83
Tabela 4 - Indicadores da Pobreza na Guiné-Bissau	86
Tabela 5 - Classificação da Pobreza pelo BM	87
Tabela 6 - Indicados de pobreza em Guiné Bissau	88
Tabela 7 - Incidência de pobreza absoluta (\$ USD) por região em 2010	89
Tabela 8 - Incidência de pobreza extrema (1USD) por região em 2010	89
Tabela 9 – Indicadores de pobreza da Guiné-Bissau	94
Tabela 10 - Cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa	107
Tabela 11 - Tempo de trabalho da organização	108
Tabela 12 - Tempo de vida da ONG	109
Tabela 13 - Área geográfica de atualização.....	109
Tabela 14 - Principais canais de captação de recurso.....	110
Tabela 15 - Principais canais de captação de recurso.....	111
Tabela 16 - Número de colaboradores que estão em tempo integral na ONG	112
Tabela 17 - Número de colaboradores que estão em tempo parcial na ONG.....	113
Tabela 18 - Práticas de gestão de pessoas formalizadas	114
Tabela 19 - Práticas de gestão de pessoas que precisam ser formalizadas na ONG	114
Tabela 20 - Características que podem dificultar a gestão	115
Tabela 21 - Nível das mudanças que ocorreram nos últimos anos na pratica de gestão da ONG	116
Tabela 22 - Nível de dificuldades para formalizar as práticas de GP	117
Tabela 23 - Tendência de mudanças em Gestão de Pessoas.....	118
Tabela 24 – Incidência das mudanças.....	118
Tabela 25 - Procedimentos adotados pela ONG na prática de recrutamento	119
Tabela 26 - Procedimentos adotados pelas ONGs na prática de seleção	119
Tabela 27 – Critérios para a avaliação de desempenho	120

LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Modelo orientador de estudo.....	12
Figura 2 - Estrutura do referencial teórico.....	13
Figura 3: modelo de gestão de pessoas	31
Figura 4: processo de gestão de pessoas	32
Figura 5 - Estrutura conceitual do Modelo BPSO-96	37
Figura 6 - Mapa político de Guiné-Bissau	72
Figura 7 – Divisão administrativa da Guiné Bissau Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2009)	73
Figura 8 - Alfabetização da zona libertada da Guiné Bissau	77
Figura 9: Alfabetização de crianças em Guiné-Bissau.	78
Figura 10 : Alfabetização de adultos – Guiné-Bissau.....	79
Figura 11 – Procedimento metodológico	96
Figura 12 – Processo Metodológico	104
Figura 13 – Mapa conceitual da Pesquisa	127

1. INTRODUÇÃO E CONTEXTO

O homem por sua característica natural sempre demonstrou certa preocupação em relação ao bem-estar social do seu próximo, ou seja, no seu íntimo, ele possui um forte desejo de ajudar outras pessoas de forma altruísta.

As desigualdades sociais vêm crescendo de forma acelerada no mundo em função do modelo econômico adotado pela grande maioria dos países, em que as pessoas que têm recursos financeiros naturalmente encontram mais facilidade para prosperar e, conseqüentemente, educar seus filhos. Está ocorrendo uma concentração de riqueza nas mãos de uma minoria de pessoas, fato comprovado pelas estatísticas da FAO, ONU e outras organizações que investigam o cenário sócio econômico nos países subdesenvolvidos.

A desigualdade social colabora para que ocorram problemas como violência, falta de educação escolar para muitos, e também, atendimento inadequado em saúde pública, entre outros.

Sob a ótica da legalidade, o estado é o responsável pelo atendimento das classes menos favorecidas, fato que está claramente expresso na carta magna da Guiné-Bissau, deixando explícito que todo cidadão do país tem direito à educação, moradia e saúde. Porém, na prática essa promessa não é cumprida.

Com o Estado falido e, portanto, incapaz de dar respostas eficazes às demandas sociais, as ações do governo não conseguem atender as necessidades dos cidadãos menos privilegiados economicamente. Costa (2001) considera como uma retirada gradativa e estratégica do Estado da arena social, que sem investimentos significativos, deixa sucateadas as políticas sociais públicas tornando-as ineficazes, e assim, impossibilitando de garantir ao cidadão o acesso aos direitos fundamentais reconhecidos e promulgados legalmente na constituição do país.

A intencionalidade clara que evidencia essa questão é a transferência para a sociedade civil, por meio de ações e responsabilidades até então da competência do estado. É nesse contexto de sucateamento das políticas públicas que a sociedade civil tem encontrado campo para atuar. Portanto, coube a ela encontrar caminhos para que esses problemas fossem minimizados e foram aí que surgiram as primeiras organizações sem fins lucrativos, as chamadas ONGs - Organizações Não Governamentais - com foco em assistência social.

No decorrer das duas últimas décadas, houve um significativo aumento da atuação dessas organizações nos domínios da assistência social, saúde, educação, meio ambiente, arte e

cultura, cidadania, segurança alimentar, e outras diversas áreas. Essas organizações passaram gradativamente a ocupar também o espaço público até então considerado como esfera exclusiva do Estado.

A institucionalização e legitimação social do chamado ‘terceiro setor’ surgem à medida que as crescentes demandas pela democratização do Estado, bem como para o atendimento às necessidades sociais da população, não encontram respostas no Estado. Este vazio de resposta decorre da reestruturação do capital e da reorganização do mundo produtivo à medida que impõe ao Estado novos atributos e funções na sua relação com o mundo econômico, político e social (TUMELERO, 1999:36).

Nesse novo cenário, o governo passa a desempenhar um outro papel, não mais responsável e executor dos programas sociais ligados aos direitos fundamentais dos cidadãos - como saúde, educação de qualidade e liberdade de expressão e de ir e vir – passa agora a atuar também como regulamentador das atividades das ONGs dentro dos limites previstos na lei. Contudo, o fato de crescimento das organizações da sociedade civil para atender as demandas elementares das suas respectivas comunidades não substitui nem anula as responsabilidades do Estado perante os cidadãos. Por isso, ele adquire a responsabilidade moral de apoiar os aspectos técnicos e financeiros, bem como assessorar as ONGs no processo da mudança e implementação de novos projetos. Desse modo, percebe-se que a relação do governo com essas entidades não é mais de tutela, mas sim, de parceria (COSTA, 2001).

Por outro lado, as ONGs encontram dificuldades para se manter de forma eficiente e cumprir a missão para qual foram criadas, já que por se tratar de entidades sem fins lucrativos geralmente oferecem baixos salários para seus integrantes, dependendo de voluntários, dos quais muitas vezes não se pode exigir cobranças além daquilo que sua boa vontade está disposta a fornecer.

Nesse contexto, Serpa, 1992, 1997 apud Meira e Rocha, 2007; Andion, 1998, Tenório, 1998, 1999 apontam a necessidade de desenvolvimento de estudos e técnicas para o aprimoramento da gestão interna das ONGs em virtude das suas missões, uma vez que a administração tradicional com base nos pressupostos funcionalistas não soluciona as particularidades encontradas nessas organizações.

As características culturais, econômicas e sociais da região que uma ONG atua podem determinar sua forma de gestão e a facilidade de sua sobrevivência. Nesse sentido, o presente estudo se propõe a estudar aspectos ligados às políticas e práticas de gestão de pessoas nas ONGs da Guiné-Bissau, que atuam no domínio de apoio a educação básica.

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

As organizações sem fins lucrativos têm tido desafios na gestão das áreas de recursos humanos e financeiros em função da combinação de vários fatores nomeadamente, poucos recursos financeiros, dificuldades para atrair e reter profissionais qualificados e a falta de conhecimentos profundos sobre as práticas de gestão de pessoas que possam facilitar a gestão das no dia-a-dia, por ter parte de sua mão de obra proveniente de voluntariado. Tais fatores dificultam a implantação de modelos de gestão tradicionais (aplicado nas empresas), cabendo ao gestor ter que adaptar soluções para conseguir atingir seus objetivos.

No aspecto financeiro, essas organizações buscam recursos em atividades como a promoção de eventos, projetos amparados por entidades patrocinadoras da área privada, e ainda, financiamentos provenientes de países do primeiro mundo e organismos da cooperação internacional. No entanto, o grande desafio a ser enfrentado reside no desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas que sejam adequadas e que possam se adaptar às peculiaridades e os obstáculos que caracterizam as organizações de Terceiro Setor.

Neste cenário, o presente estudo se propõe a investigar como as ONGs em Guiné-Bissau têm se comportado em relação a sua política de gestão de pessoas para o cumprimento eficaz da sua missão. Nesse contexto, o eixo problemático que motiva a pesquisa pode ser expresso na forma da seguinte questão:

Quais são os avanços e desafios na gestão de políticas e práticas de gestão de pessoas nas ONGs que atuam na área da Educação na Guiné-Bissau?

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA:

Para que se possa responder a problemática da pesquisa, os objetivos propostos para o alcance dos resultados são enunciados da seguinte forma:

1. Identificar quais são as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP) adotadas pelas ONGs que atuam nas áreas da Educação na Guiné-Bissau;
2. Descrever as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas identificadas nas ONGs pesquisadas;
3. Identificar quais foram os avanços alcançados por essas ONGs na sua política de gestão de pessoas;

4. Identificar quais são as necessidades na gestão de pessoas que as ONGs que atuam na área da Educação na Guiné-Bissau sentem para um desempenho melhor;

1.3. JUSTIFICATIVA, IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Estudar este assunto, nos leva em busca de soluções para uma grande necessidade das organizações não governamentais em relação à gestão dos seus recursos internos. Nos últimos anos, percebe-se um crescimento acelerado das ONGs nos países classificados como de terceiro mundo como tentativa de atender as inúmeras necessidades de caráter social que os respectivos governos, pela incompetência e má vontade, não resolveram.

Dessa forma, cresceu muito a responsabilidade das ONGs perante o seu público-alvo. Diante de tal crescimento, torna-se necessário reestruturar internamente seu sistema de gestão, sobretudo a gestão de Recursos Financeiros e Humanos, dois setores chaves para o progresso de qualquer organização. Portanto, estudar as “Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas” nas ONGs que exercem alguma intervenção no domínio da educação na Guiné-Bissau é de grande valia tendo em vista a situação sociopolítica e econômica que o país vive.

Em setembro do ano 2000, representantes de 189 países reunidos na sede da ONU, em Nova York, aprovaram uma lista de objetivos de desenvolvimento econômico, social e ambiental que batizaram de Declaração do Milênio, cujo principal objetivo é firmar um compromisso para o combate aos principais problemas sociais que supostamente possam afetar o mundo até 2015. Dentre os oito objetivos propostos, o acesso à educação básica de qualidade para todos os cidadãos figura em segundo lugar. Para o cumprimento desses objetivos, não é necessário apenas que os países mais ricos do mundo coloquem recursos à disposição, mas também é necessário que haja paz, estabilidade e vontade política das nações mais pobres.

No caso da Guiné-Bissau, ela integra a lista dos países mais pobres do mundo. Possui IDH de 0,353 ocupando a posição 176 em um total de 187 países que atualmente vivem momentos conturbados na estabilização da política, principalmente as de defesa e segurança, que são condições basilares para uma boa governação (PNUD, 2011).

Na área da educação, que é objeto principal deste estudo, nota-se que ainda há muito a fazer e o governo sozinho não tem condições de cumprir com as suas obrigações, já que a taxa de analfabetismo entre a população de 15 ou mais anos de idade ronda os 49,8%. A população feminina apresenta 63,1% contra 34,8 da população masculina, em analfabetismo. Tendo estes dados, no quadro de cumprimento das metas do milênio cujo governo guineense também é signatário, computa-se o surgimento de várias dezenas de ONGs para ajudar cumprir tais

objetivos e consequentemente melhorar as condições de vida das populações. No entanto, a participação do governo nesse processo tem sido apenas de legitimar juridicamente essas entidades para a sua atuação no setor.

Assim sendo, espera-se que o estudo sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas nas ONGs - que têm alguma intervenção no domínio da Educação na Guiné-Bissau - poderá trazer resultados importantes para o Terceiro Setor, pois, além de contribuir diretamente com as organizações nas áreas e regiões pesquisadas, poderá servir de base para outros cenários. Ademais, os resultados dessa pesquisa poderão contribuir significativamente na definição de um modelo mais eficaz de gestão de pessoas das ONGs na Guiné-Bissau, assim como outros países daquela região. Outro objetivo elementar é que a performance da gestão financeira e dos recursos humanos das ONGs possa reverter na melhoria de qualidade de vida das populações atendidas. Além disso, os resultados aqui formalizados poderão subsidiar outros estudos futuros nessa área.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está estruturada em cinco grandes partes: Introdução, Fundamentação Teórica; Metodologia de Pesquisa e Resultados e Discussões e Considerações Finais. Na introdução é feita uma contextualização e problemática de estudo, passando pela definição dos objetivos, justificativa e a importância da pesquisa. Na fundamentação teórica, capítulo dois desta pesquisa, apresenta-se os conceitos sobre a evolução histórica e as tendências de modelos de gestão de pessoas nas organizações, incluindo conceitos sobre terceiro setor, a sua estruturação, a missão e os desafios na sua gestão interna. No capítulo três, metodologia de pesquisa, apresenta-se as propostas e caminhos percorridos com vista a alcançar os objetivos da pesquisa. Em fins de conclusão, no capítulo quatro e cinco desta dissertação apresenta-se os resultados e discussões dos dados obtidos na pesquisa, bem como as considerações finais como pode ser visto na Figura 1 a seguir:

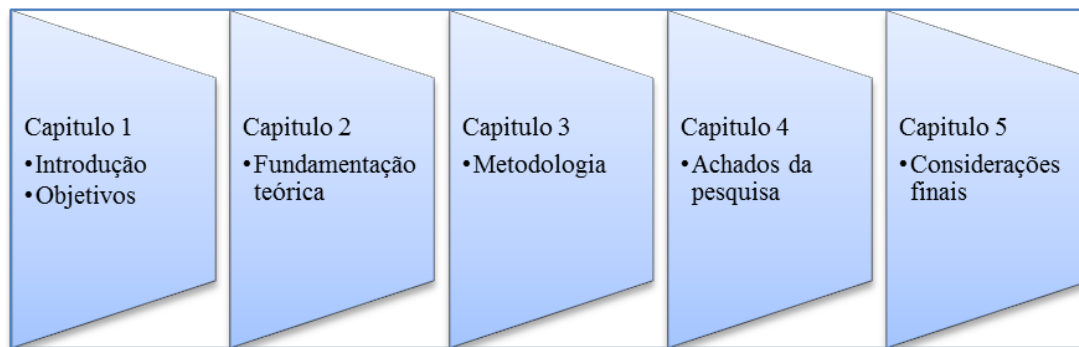


Figura 1- Modelo orientador de estudo

No capítulo 1 discorre-se sobre o contexto, geral do estudo, onde podem ser identificados aspectos referentes à contextualização da pesquisa e a questão problema, assim como o objetivo da pesquisa. E no capítulo 2, traz um levantamento bibliográfico a respeito do tema, com vista a entender um pouco mais o fenômeno em estudo, consequentemente identificar caminhos para responder a questão problema desta dissertação. A fundamentação teórica centrou-se nos seguintes assuntos: modelos de gestão de pessoas, gestão de pessoas no terceiro setor, ONGs e a apresentação e caracterização do país Guiné-Bissau onde o estudo foi feito. No capítulo 3 é apresentado o caminho metodológico que orientou o presente estudo, bem como as limitações do estudo.

Os resultados deste estudo são apresentados e discutidos no capítulo 4. Nesse capítulo, os achados obtidos por meio dos relatos por escrito dos fundadores e principais gestores das organizações estudadas são apresentados e comparados com os apontamentos encontrados na fundamentação teórica.

No capítulo 5, são apresentadas as principais conclusões do estudo, assim como sugestões de estudos futuros, seguido das referências consultadas e apêndices do estudo

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo discute algumas questões teóricas a respeito da importância de gestão de pessoas na vida das organizações. Dessa forma, a evolução e as tendências de modelos de gestão de pessoas nas empresas será objeto de análise. Igualmente será discutido sobre o Terceiro Setor, que é objeto de estudo dessa pesquisa, nos seus vários parâmetros, desde o seu surgimento, a missão, os desafios e as tendências na gestão interna dos seus recursos. O propósito é buscar construir uma visão com base naquilo que alguns pesquisadores da área de recursos humanos investigam em relação à constituição e as principais características que as distinguem das entidades do primeiro setor (Estado), que tem por dever atender as necessidades coletivas, e também, a do segundo setor (empresa), cujo foco é gerar lucro e dividir entre os acionistas. Nesse âmbito, o capítulo apresenta a classificação de entidades do Terceiro Setor como as organizações de sociedade civil, cuja missão principal é atender as necessidades coletivas básicas e nunca gerar lucro para a partilha entre os seus associados.

A seguir, a Figura 2 apresenta a estrutura que norteou a discussão nesse capítulo:



Figura 2 - Estrutura do referencial teórico

2.1 MODELOS E AS MUDANÇAS NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Diante do desenvolvimento tecnológico e da tecnologia da informação, as organizações foram forçadas a se adaptar ao novo contexto. Para isso elas precisavam desenvolver novas formas de se relacionar melhor com seus públicos, tanto internos (colaboradores), como os *stakeholders* (as partes interessadas).

A proposta de um sistema integrado de gestão de recursos humanos fundamenta-se, inicialmente, na insatisfação com os resultados advindos dos processos administrativos, técnicos e operacionais que, tradicionalmente, constituem a ação de gerir o trabalho em organizações complexas. A insatisfação esta ampliada e concretizada frente aos processos de transformação social e organizacional que exigem já no curto prazo, ser o resultado da gestão das pessoas coerentes com os processos de mudança da organização como um todo (FISCHER, 1992, p. 63).

As empresas tiveram que enfrentar mudanças não apenas nas suas estruturas organizacionais e seus produtos / serviços ou mercados, mas também em seus padrões comportamentais. As mudanças transformaram os padrões culturais e políticos também das organizações na sua relação com o público interno e externo (DUTRA, 2002, p. 23). Assim, percebe-se que diante dessas mudanças, o grande desafio para os atuais gestores é a configuração da administração das suas organizações dentro de uma economia globalizada, onde as fronteiras terrestres e o mercado são amplos e as oportunidades de vender são grandes bem como o número de concorrentes. A área de gestão de pessoas em decorrência dessas mudanças tem se deslocado para uma posição mais estratégica, tratando os funcionários como parceiros importantes na geração de valor e diferencial competitivo (ALBUQUERQUE, 2002).

Na literatura, alguns autores trazem a discussão sobre os principais fatores que colaboraram para esta mudança, sobre tudo no Brasil. Dentre eles, listam-se Dutra (2002), Fischer (1998), Gil (2001) e Ribeiro et al (2011).

2.1.1 Evolução Histórica dos Modelos de Gestão de Pessoas

A forma de administrar pessoas dentro das organizações com vista a gerar mais riquezas, conheceu muitas mudanças ao longo dos anos. Mudanças essas que não só ocorreram na sua nomenclatura de administração de recursos humanos para a gestão de pessoas, mas também, na sua visão e na forma de gestão dentro dos negócios (SILVA, 2009). Certo é que houve uma série de mudanças que foram influenciadas pelo estágio de desenvolvimento dos conceitos utilizados e pelo momento histórico no qual estavam inseridos.

A função gerencial, cuja missão é promover a cooperação entre as pessoas que trabalham dentro de uma organização para alcançar os objetivos - quer da empresa, quer dos colaboradores - é chamada de “gestão de pessoas” (GIL, 2001). De acordo com este estudioso da área de recursos humanos, a gestão de pessoas pode ser encarada como a forma que a empresa se organiza para gerenciar e nortear o comportamento dos indivíduos dentro dela.

No entanto, ao longo dos tempos, essa política ou a forma de gerenciar pessoas têm sofrido alterações dentro de cada contexto histórico ou setorial. Essas alterações têm suas origens ligadas aos fatores internos e externos da organização, proporcionando o surgimento de diferentes modalidades de gestão. Porém, “(...) o que diferencia um modelo de outro são as características dos seus elementos (...) que se articulam em torno de alguns conceitos-chaves, que por sua vez determinam a forma de operação” (FISCHER, 2002, p. 19).

Para Gil (2001, p. 20) “(...) a mudança da terminologia utilizada reflete a mudança de paradigmas organizacionais, tanto em relação às pessoas quanto as próprias organizações”. Portanto, buscando entender e explicar esses conceitos articuladores, Fischer (2002) apresenta quatro categorias que refletem a períodos históricos diferentes: modelo de gestão de pessoas articulado (departamento pessoal), gestão do comportamento, gestão estratégica e vantagem competitiva. A seguir apresenta-se o detalhamento de cada uma das categorias com as suas características e o contexto histórico.

2.1.2 Modelo de gestão de pessoas – Departamento Pessoal

O desenvolvimento industrial e empresarial aliada à evolução das teorias organizacionais colabora para o nascimento nos Estados Unidos da América o conceito *Human resource management* (Administração de recursos humanos). Conceito esse, que começa a suplantiar a visão de departamento pessoal como um modelo de gestão “voltada prioritariamente para as transações processuais e os tramites burocráticos dentro da organização” (FISCHER, 2002, p. 19).

Sob um olhar histórico percebe-se que o termo “departamento pessoal” tem origem na época de escravidão em que os patrões designavam pessoas de suas confiança (capitães) para monitorar o trabalho dos escravos. Nesse contexto, o monitoramento do trabalho dos escravos consistia em explorar no máximo a força física dos escravos para o aumento da produção.

Com o desenvolvimento industrial e o surgimento de empresas - ainda sem uma legislação trabalhista para proteger e defender os direitos dos colaboradores – a classe trabalhista seguia em regime de escravidão, em que os patrões se preocupavam apenas em pagar um salário. Nessa fase, o departamento pessoal tinha como função controlar através da ficha de pessoal o

que o funcionário tinha a receber desde a sua admissão e até a sua saída e também dar ordens. (IDEPAC 2009, p. 04).

O aparecimento de departamento pessoal ocorreu quando “os empregados se tornaram fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção”. A raiz do que viria a ser chamado posteriormente de administração de recursos humanos [...] estaria na necessidade da grande corporação de gerenciar os funcionários como custos, o elemento diferenciador de competitividade na época (FISCHER, 2002, p. 20).

Percebe-se que, o surgimento do departamento pessoal está fortemente ligado a visão de que o ser humano dentro das organizações era um mero fator de produção, por isso, ele deveria ser tratado racionalmente como os demais. Anos mais tarde, a administração começa a sofrer a influência das escolas da psicologia humanista, e com isso, o sistema de gestão sofre alguma alteração.

2.1.2 Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano

Nesse modelo, a gestão de pessoas deixa de desempenhar exclusivamente a sua função de controlador (registrando admissões, demissões e a produtividade dos colaboradores) e passa a exercer uma função mais comportamental. Fischer (2002, p 21) destaca que nesse modelo a gestão de pessoas tira o foco “exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato para atuar sobre o comportamento das pessoas”. Fato esse que se tornou possível mediante a adoção da psicologia como uma ciência capaz de dar subsídios para a compreensão do comportamento humano dentro das organizações. A consolidação dessa nova política veio com a expressão *human resource management* que começou a ser utilizada nos Estados Unidos na década de 1950 para “indicar a expansão da tradicional administração de pessoal” (SPRINGER E SPRINGER, 1990 *apud* FISCHER, 2002, p. 21).

[...] Na década de 1930, Abraham Maslow romperia com a escola behaviorista para iniciar o período em que a psicologia humanista passaria a interferir decisivamente na teoria organizacional. Todos os demais autores de projeção da área como Herzberg, Argyris e McGregor, podem ser de alguma forma, vinculados a essa corrente (FISCHER, 2002, P. 21).

A escola de relações humanas se firmou como matriz de gestão de pessoas entre os anos 1960 a 1970, tendo como uma das suas principais contribuições a descoberta que as relações entre empresas e colaboradores é intermediada pelos gerentes de linha. Nesse âmbito, Fischer

(2002) aponta que levar o gerente de linha a exercer eficazmente o seu papel dentro da organização constitui o âmago da gestão dos recursos humanos.

Repare que neste modelo o foco central estaria na postura e na forma como o gerente conduzia a sua equipe:

O foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. Motivação e liderança passariam a construir os conceitos chave do modelo humanista (FISCHER, 2002, P. 21).

Diferente da administração do pessoal, a nova forma de gestão de recursos humanos segundo Fischer (2002, p.22) tem o foco voltado para os seguintes aspectos:

- ✓ A integração da equipe;
- ✓ Comprometimento dos colaboradores;
- ✓ A flexibilidade;
- ✓ Adaptabilidade e
- ✓ A qualidade.

O modelo gestão de recursos humanos na sua concepção mais moderna se caracteriza “como um conjunto de processos que a empresa concebe e implanta com o objetivo de administrar suas relações com as pessoas, buscando concretizar seus interesses” (FISCHER, 2002, p. 22), conforme a mostra o Quadro 1 nos apresenta:

Quadro 1 – Eixos centrais do modelo de gestão de recursos humanos

EIXOS DE INTERESSE	CARACTERÍSTICAS
Efetividade Econômica	Redução de custos, através das práticas de gestão de pessoas.
Efetividade Técnica	Manutenção da ação do homem de acordo com os padrões de qualidade requeridos pelos produtos, equipamentos e negócios realizados pela empresa.
Efetividade Comportamental	A busca da motivação e da satisfação dos interesses dos funcionários, atendendo adequadamente as suas necessidades.

FONTE: adaptado de Fischer, 2002.

Nesse caso, fica evidente que para a empresa gerar resultados positivos a favor dos acionistas e colaboradores, será necessário que a relação entre as duas partes esteja bem alinhada e desenvolvida. Percebe-se também que o modelo que aponta e reconhece o comportamento humano como foco principal da gestão gira em torno dos binômios “envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão” (FISCHER, 2002, p.23).

2.1.4 Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas

A gestão estratégica de pessoas tem como foco o alinhamento da estratégia de negócios com as de pessoas, visando à sustentabilidade da organização no mercado.

Com o desenvolvimento tecnológico e da informação, o fim das fronteiras comerciais (facilitadas pela globalização), as empresas passaram a ter maior número de oportunidades de produção e de venda dos seus produtos e serviços, ao ponto que cresceram as formas e tamanhos de concorrência.

Entre as décadas de 1960 e 1970, a gestão de pessoas tinha como referência o Taylorismo, em que a preocupação central estava no controle das pessoas desde a sua entrada na empresa (captação), a sua permanência e saída (remuneração, capacitação, carreira, desempenho e movimentação). As políticas e práticas de gestão de pessoas nesse sistema tem como foco o controle da pessoa em que o empregado sempre exerce um papel passivo (DUTRA, 2002, p. 43). De 1970 a 1980, a gestão de pessoas começou a respirar novos ares com a introdução do seu caráter estratégico.

A necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização foi apontada inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, dentre os quais se destacam Tichy, Forbrum e Devanna. [...] a visão desses autores era de que a gestão dos recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Para isso, os planos estratégicos dos vários processos de gestão dos recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa (FISCHER, 2002, P. 24).

Dutra (2002) aponta que a gestão de pessoas começa a ser entendida e encarada como estratégica a partir do processo de internacionalização de novos conceitos a partir dos anos de 1980. Nessa abordagem, o fator humano passa a ser vista como gerador de valor para a organização. Essa nova forma de gerenciar pessoas dentro das organizações quebra as propostas apresentadas e defendidas pelas escolas comportamentais dos behavioristas, ou seja, não é mais a motivação genérica que poderia fazer a diferença.

Em sua tese sobre o modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil, Fischer (1998) constatou que o modelo de gestão de pessoas e o sistema de administração de recursos

humanos apresentavam alguma diferença. O centro da diferença estava na maneira como o sistema de administração de RH encarava e tratava o colaborador. Nessa visão, a função de gestão de pessoas se resumia mais a uma função administrativa em que já era definido um conjunto de ações e procedimentos que o indivíduo desenvolvia para o aumento da eficiência produtiva da empresa.

Segundo Leite e Albuquerque (2009), nessa época surgiu a expressão recursos humanos com todo suporte técnico e científico embasado na administração científica. Essa visão dá sustentação à racionalização do trabalho como objetivo bem definido que é aumento da produtividade e a redução de custos em que o colaborador se limitava a cumprir e seguir as regras determinadas pelo empregador. Com o passar dos tempos, esse modelo de gestão de pessoas oriundo da administração científica, começa a sofrer críticas por não se adequar a nova realidade das empresas.

Na década de 60, são percebidas as primeiras fissuras nos modelos de gestão de pessoas centrados no paradigma taylorista/fordista, mas é na década de 70 que críticas fundamentadas de forma melhor surgem, gerando as bases para uma ruptura profunda com os princípios que sustentavam as políticas e práticas de gestão de pessoas. Durante a década de 80 convivemos com uma transição de referenciais tanto teóricos-científicos, quanto técnico-instrumentais, ou seja, vivemos uma grande crise no que tange a gestão de pessoas (DUTRA, 2002, p. 29).

De acordo com esse pesquisador, na década de 80 as empresas não viam com bons olhos a adoção de um sistema de administração de recursos humanos oriundo do taylorismo/fordismo, mas também a academia e o mercado não haviam chegado a um denominador comum quanto ao novo modelo de gestão que se adequasse a nova realidade vivida pelas organizações. Assim, o conceito de administração estratégica de recursos humanos começa a ser usado primeiro nos Estados Unidos e somente alguns anos depois as organizações no Brasil passam a aceitar o novo conceito (LACOMBE, TONELLI, 2001, p. 157).

2.1.5 Modelo de Gestão Pessoas como Vantagem Competitiva

Dutra (2002) descreve que a partir dos anos 90 contribuiu-se muito em termos de aprendizado sobre novas propostas de gestão de pessoas. Essas contribuições se tornaram reais graças as grandes mudanças que ocorreram no mundo, desde a globalização das economias, passando pelo desenvolvimento tecnológico, a inovação e a diversidade da força do trabalho. Com esses fatos, as organizações, de um lado passaram a ter maior espaço (mercado) para comprar os insumos e vender os seus produtos e serviços, e por outro lado aumentou a concorrência. Em face dessa nova realidade é que se começou a discutir na literatura as formas e elementos

que poderiam de certa forma gerar alguma vantagem competitiva da organização em relação aos seus concorrentes.

Lacombe e Tonelli corroboram com a ideia supracitada destacando que “(...) a gestão dos recursos humanos tem passado por grandes transformações nesses últimos anos, em função da necessidade das empresas em incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globais” (2001, p. 157).

Nessa nova tentativa e em outras discussões acadêmicas sobre o conceito de gestão de pessoas, tal prática passa a ser encarada como um sistema em que os colaboradores são simplesmente dirigidos pela organização, onde eles cumprem apenas as normas previamente estipuladas. Com isso, surge outra abordagem que é gestão com pessoas. Nessa abordagem, os colaboradores são vistos e tratados como parceiros da empresa (LACOMBE E TONELLI, 2001; RIBEIRO, ET AL, 2011).

Segundo Ulrich (1998), a gestão com pessoas sai do operacional e desloca-se mais para o estratégico. Porém, para essa movimentação fazer sentido e render resultados para organização como um todo, a sua implementação e gestão teria que permear toda estrutura organizacional e não apenas a um departamento. Para que isso venha a ser um diferencial competitivo da organização, surge a necessidade de instruir os seus administradores a “centrar a atenção nas estratégias competitivas implantadas na empresa, observando como as funções são divididas e como as pessoas são tratadas dentro das organizações” (RIBEIRO, ET AL, 2011).

No entanto, segundo Ulrich (1998, p. 280), “poucos contestariam se as chaves para a criação de organizações competitivas residem no modo como as pessoas são tratadas”. Com esse pensamento, espera-se que as organizações que adotam o processo de gestão com pessoas, valorizem mais seus colaboradores. Entende-se que colaborador que se sente mais valorizado na sua função ou tarefa, tende a se dedicar mais, produzir mais e gerar mais lucro para a organização. Com esse comportamento de gestão, a empresa pode usar esse seu diferencial em relação à forma de tratar os seus colaboradores como o seu diferencial competitivo.

Segundo Fischer (1998), as pessoas não poderiam ser mais tratadas ou vistas como mero insumo ou recurso que poderia ser usado apenas para produzir e gerar lucros obedecendo às regras do patrão. Nesse sentido, o autor alerta para a necessidade de inverter a posição no olhar da gestão de pessoas, em que colaborar passa a ser cada vez menos passivo para cada vez mais ativo na vida da organização. Para isso, Fischer aponta a gestão com pessoas como um modelo que pode gerar vantagem competitiva para a empresa.

Porter (1989) define a vantagem competitiva, como um conjunto de ações que permite a uma empresa ser diferente por entregar mais valor sob o ponto de vista dos clientes, diferenciando-se da concorrência e, por isso, obtendo vantagem no mercado. Nesse caso, segundo Porter, a gerência de recursos humanos pode afetar vantagem competitiva em qualquer organização, “(...) chegando algumas indústrias ser a chave para a vantagem competitiva”.

Nessa linha de pensamento, Silva (2009,) alerta que o departamento responsável pela gestão de pessoas precisa saber claramente qual é o plano estratégico da organização e se preparar para deixar isso bem explícito na mente de cada um dos colaboradores da organização, mesmo que ele não concorde com alguns pontos, ou seja, a área de gestão de pessoas, “deve tornar-se responsável pelos acertos, guiar e fixar ações conforme as metas previamente estabelecidas”.

2.1.6 Modelos e Tendências em Gestão de Pessoas

As organizações para o seu funcionamento agrupam um conjunto de elementos ou recursos para a execução dos seus objetivos organizacionais. E para que haja harmonização entre os meios, objetivos e o sucesso, toda e qualquer organização dependerá do desempenho dos seus profissionais, sendo umas com maior e outras com menor grau. Para isso, as organizações desde os primórdios têm buscado formas ou modelos para organizar e gerenciar o seu pessoal. Esses modelos receberam influências internas e, ou externas à própria organização. Por isso, que em cada contexto histórico ou setorial encontramos diferentes formas de gestão de pessoas.

Fischer (2002, p. 12) define modelo de gestão de pessoas como “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Nesse contexto, modelo de gestão de pessoas deve oferecer ou criar condições para que a empresa se destaque positivamente no seu mercado de atuação, contribuindo para a fixação da sua imagem e de sua competitividade. Para isso possa ocorrer à empresa precisa, segundo o autor, a se estruturar melhor de forma que possa definir os seus princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas.

O desenvolvimento tecnológico e da informação, agregou muito nas organizações melhorando os processos internos e externos e na forma de gestão. Essas mudanças aumentaram também os níveis e as formas de competitividade no mercado onde não existem mais fronteiras terrestres demarcadas (globalização). No ambiente competitivo em que vivem as organizações hoje, o comportamento humano vem sendo destaque e grande diferencial. “quanto mais à empresa se concentra no chamado ativo intangível (marcas, performance,

inovação tecnológica e de produto, atendimento diferenciado etc.), mais forte se torna a dependência dos negócios ao desempenho humano” (FISCHER 2002).

Um bom desempenho dos colaboradores depende muito do tipo e nível de comportamento dos mesmos, que segundo Limongi-França (2011), é moldado a partir de vários elementos, tais como: autoridade, obediência, liderança e disciplina, que são adquiridos nos núcleos de origem, como a família, local de serviço e nas comunidades. Em todas as organizações é possível identificar esses elementos como condutores do comportamento das pessoas naquela organização ou família, sendo variável à proporção que ocorre em cada uma das entidades.

Desse modo, não há como negar a tamanha importância que o comportamento humano vem assumindo como um diferencial competitivo nos negócios motivando para que a preocupação com a sua gestão ganhasse cada vez um espaço na teoria organizacional. Alinhar o modelo de gestão de pessoas a estratégia da organização pode proporcionar condições para a busca e identificação de padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir desse alinhamento, a organização terá condições de selecionar, contratar, desenvolver, modificar e associar o quadro de seus colaboradores aos demais fatores que estão envolvidos na organização com vista ao alcance de sucesso nos negócios (FISCHER, 2002).

No campo da gestão, Limongi-França (2011, p. 17) destaca dois modelos de gestão de pessoas em que se pode observar diretamente os ingredientes que moldam e conduzem o comportamento humano nas organizações, nomeadamente, modelo diretivo ou diretivo autoritário que se caracteriza mais pelo uso da autoridade formal e da burocracia com vista a obter a obediência. As organizações que adotam esse modelo como instrumento de gestão de pessoas tendem se apresentar uma estrutura administrativa mais centralizada, em que a palavra do chefe é uma ordem que não pode ser questionada e os cargos são definidos nos detalhes, com pouca autonomia para os seus ocupantes. O segundo modelo é participativo ou consultivo que se caracteriza pela predominância da liderança, a disciplina e autonomia entre os seus membros. As organizações que adotam esse modelo, os seus colaboradores gozam de mais autonomias nas suas funções e atividade, assumindo a responsabilidade dos seus comportamentos e desempenho.

No entanto, esses modelos são formados a partir de uma série de fatores internos e externos da organização. Por exemplo, fatores (internos produto e serviço oferecidos, a tecnologia adotada, estratégia do negócio, a cultura e a estrutura organizacional) são fatores que podem moldar e determinar o melhor modelo para a gestão de pessoas. Quanto a fatores externos destaca-se a cultura de trabalho de toda sociedade onde a empresa está inserida, a legislação trabalhista, papel do estado e todos os agentes que interferem nas relações de trabalho também

vão contribuir para estabelecer limites para a atuação de gestão de pessoas (FISCHER, 2002). Assim, a diferença entre os modelos residem nas suas características e na forma como eles se articulam em volta de conceitos chaves que determinam a sua forma de funcionamento.

2.1.7 Competências como práticas próprias a gestão de pessoas

Segundo Bose (2004) o conceito de Competência dentro da gestão estratégica de pessoas vem sendo utilizado nas organizações desde a década de 1970, como sendo um conjunto de elementos ou qualificações que podem ser previstos e estruturados para indicar o que um colaborador deveria ter para desenvolver uma determinada tarefa obtendo um desempenho superior.

No âmbito da administração, o conceito de competência é abordado em duas grandes perspectivas: primeiro do ponto de vista estratégico como diferencial entre as organizações (estratégias baseadas em recursos internos), *core competence* que podem viabilizar diferenciais competitivos mais sustentáveis (HAMEL, PRAHALAD 1995). E na segunda perspectiva, a competência é vista como um diferencial competitivo externo (PORTER, 1980).

Essas duas perspectivas da abordagem de competência dentro da administração, visam valorizar o dinamismo existente entre a relação do ambiente interno e as “competências” e os recursos internos como elementos chaves na definição e formulação das estratégias da organização (DUTRA, FLEURY E RUAS, 2010).

No âmbito do alinhamento estratégico, a organização deve estruturar para cada direção ou departamento quais as competências necessárias para que àquela área possa colaborar efetivamente com a estratégia organizacional. Nesse ponto, percebe-se o quão complexo é o processo de aplicação e desenvolvimento do conceito de competências como modelo de gestão dentro da empresa (DUTRA, 2010).

Do ponto de vista da competitividade, o conceito de “competência” se sobrepõe ao conceito de qualificação que era tratado como um fator diferenciador da gestão entre as empresas (VIEIRA; LUZ, 2003 *apud* DUTRA; FLEURY; RUAS, 2010). Fato esse que se explica pelas transformações decorrentes do desenvolvimento tecnológico que impactaram diretamente no ambiente dos negócios. Essas mudanças tiveram reflexo na gestão interna das organizações nas suas diversas áreas.

Nessa dissertação, a discussão se centra nos impactos dessa mudança na forma de gestão das pessoas nas organizações.

Desse modo, começa na literatura a partir dos anos 80 a discussão da segunda visão sobre o conceito de “competências”, como sendo referência própria voltada às práticas de gestão de pessoas nomeadamente, seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competência (McCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; WOODRUFFE, 1991; LE BOTERF, 1995; ZARIFIAN, 2001; DUTRA, 2004).

A competência pode ser atribuída ainda a diferentes atores: de um lado a organização, com um conjunto de competências que lhe são próprias. Essas competências são oriundas da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos, o qual estabelece as vantagens competitivas da mesma no contexto onde se insere. De outro lado temos as pessoas, com seu conjunto de competências, que podem ou não estarem sendo aproveitadas pela organização. De acordo com Dutra:

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere o seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoas, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver a sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios (2001, p. 27)

Na revisão da literatura, percebe-se que não existe homogeneidade quando se trata da abordagem, classificação e estrutura do conceitual de “competência”. O que se percebe é o conceito de competência associando à competitividade da empresa em relação ao seu mercado e competência como diferencial na gestão de pessoas (BOSE, 2004).

Fleury (2000) define a Competência como “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Prahalad e Hamel (1990) definem Competência Essencial como “a combinação de tecnologias individuais e habilidade de produção que sustentam uma enorme quantidade de linhas de produtos de uma empresa”. Para Zarifian (2001, p.68) a questão das competências dentro das organizações se refere a “tomar iniciativa e assumir responsabilidades do indivíduo frente às situações profissionais com as quais se depara”. E na visão de Le Boterf (2001), a questão da competência não se resume a um estado ou conhecimento, a um saber ou habilidade.

2.1.8 Gestão Estratégica de Pessoas

O desenvolvimento tecnológico e do conhecimento trouxe vários benefícios para a humanidade. Porém, esses fenômenos contribuíram também para o acirramento da

competição no nível local, regional e global. Nesse contexto, a preocupação com a estratégia em busca de diferencial competitivo passou a dominar os debates acadêmicos e empresariais. Assim, em 1970, nasce a escola de administração estratégica com foco em estratégia e a ênfase no ambiente em que decorre o negócio. Os nomes como o de Igor Ansoff, Henry Mintzberg e Michael Porter aparecem como fundadores e defensores dessa escola. Com ela, segundo Leite e Albuquerque (2009), o sistema administrativo passou a ganhar um novo posicionamento (revisão de atitudes), alocação de recursos e esforços, quer para captar informações relevantes ou para a elaboração de planos de treinamento.

Desse modo, percebe-se que o tema estratégia como modelo de gestão é um assunto relativamente novo que teve seu início nos anos 1960, 1970 e nos finais dos anos de 1980 e que somente no princípio de 1990 começa ganhar maior notoriedade. Segundo Zaccarelli (1996 *apud* Albuquerque, 2002), Igor Ansoff lançou, em 1965, o primeiro livro que tratava da estratégia empresarial com foco no planejamento estratégico. Alguns anos mais tarde, Ansoff na companhia de Declerk e Hayes lançam o livro “Do planejamento estratégico à administração estratégica” (1973). Esse livro ajudou a ampliar o foco das discussões sobre estratégia empresarial e mais tarde apareceram vários outros autores desenvolvendo o tema.

Quadro 2 - Principais obras sobre a gestão estratégica nas organizações

AUTOR- ANO	OBRA	FOCO
Igor Ansoff – 1965	Estratégia Empresarial	Planejamento Estratégico
Igor Ansoff – 1973	Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica	Ampliou o foco da discussão sobre estratégia empresarial.
Michael Porter – 1980	Estratégia Competitiva e a Vantagem Competitiva das nações	Novos conceitos da estratégia competitiva no âmbito empresarial e das nações.
Henry Mintzberg - 1994	The rise and fall of strategic	Aspectos humanos envolvidos na formulação e implementação da estratégia.
Prahalad e Hamel – 1990	Competindo pelo futuro	Novos conceitos à estratégia empresarial, dentre eles arquitetura estratégica, intento e competências essenciais.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel – 2000.	Safari da estratégia	Importe contribuição para o entendimento do pensamento da estratégia.

FONTE: Adaptado de Albuquerque (2002).

No final da década de 90, Albuquerque (1999; 2002) estudou a evolução da administração de recursos humanos comparando a características organizacionais de estratégia de controle (administração tradicional de recursos humanos) com a estratégia de comportamento das pessoas com os objetivos organizacionais (gestão estratégica de pessoas). Neste estudo, o autor compara as características organizacionais envolvendo a estrutura organizacional (organização do trabalho, realização e sistema de controle), filosofia e valores (valores essenciais e comunicação interna) e políticas de recursos humanos (contratação, treinamento, carreira, salarial e incentivo).

Anthony (*et al* 1996 *apud* Albuquerque 2002) apresenta que a administração de recursos humanos apresenta as seguintes características:

- Reconhece os impactos do ambiente organizacional externo;
- Reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- Tem foco no longo prazo;
- Enfatiza a escolha e tomada de decisão;
- Considera todas as pessoas da organização, e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais;
- É integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

Com base nas características supracitadas, pode-se dizer que existe uma evolução do conceito de administração de recursos humanos voltado para o planejamento com intervenções gradativas visando à mudança da administração por controle para uma gestão de comprometimento (ALBUQUERQUE, 1999).

Trata-se de diferentes filosofias de administração que dão origem a estratégias e a estruturas diferenciadas. Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, custos e fator de produção que para desempenhar bem as funções, devem ser mandados e controlados. Na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiras no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais. Essa estratégia baseia-se no pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está intimamente relacionado com o aumento de desempenho.

Albuquerque (2002) apresenta características distintivas dos modelos extremos que respaldam as estratégias de controle e de comprometimento quanto a estrutura organizacional, olhando pelo seu sistema de organização do trabalho, relações de trabalho e políticas de recursos humanos.

Quadro 3 - Modelo estratégico de controle versus estratégia de comprometimento

Modelo Características Distintivas	Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
Estrutura Organizacional	Altamente hierarquizada, separação “quem pensa” e “quem faz”.	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i> .
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustração.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho.	Ênfase em controle implícito do grupo.
Relações de trabalho - Política de emprego	Foco no cargo, emprego e curto prazo.	Foco no encarecimento flexível emprego a longo prazo.
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado.	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua.
Relações com os sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses.	Diálogo, busca da convergência de interesses.
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.	Alta, decisões tomadas em grupo.
Política de recursos-humanos/ contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializados de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa.
Treinamento	Visa ao aumento de desempenho na função atual.	Visa preparar o funcionário para futuras funções.
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre os níveis.
Incentivos	Uso de incentivos individuais.	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais.

FONTE: Albuquerque (2002, p. 39)

Olhando pela evolução do conceito da estratégia, percebe-se que a preocupação excessiva das pessoas estava centrada no planejamento estratégico e pouca atenção na sua implementação. Considerando o processo de gestão estratégico no seu conceito mais amplo como a visão, a

formulação, a implementação e a avaliação de resultado, percebe-se que o centro está o lado humano na organização (idem, p. 40).

2.2 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Num ambiente organizacional, temos a junção de pessoas com seus interesses e objetivos de um lado, e do outro, a presença da organização também com seus objetivos a alcançar. E para que haja retorno positivo e que ambas as partes envolvidas alcancem os seus objetos, é fundamental que haja uma boa gestão.

As pessoas passam o maior tempo das suas vidas dentro das organizações buscando alcançar objetivos como “sobrevivência, estabilidade, reconhecimento etc.”, e por outro lado, a empresa também com o seus interesses.

A grande questão que se coloca nesse caso é: como conciliar esses interesses no mesmo ambiente organizacional?

Uma boa parte da resposta dessa questão passa pela forma como as pessoas são organizadas e dirigidas para alcançarem metas. E para que isso aconteça, é necessário que a organização desenvolva “um modelo de gestão que ofereça suporte não só para compreensão da realidade, mas também, para a construção de diretrizes e instrumentos que assegurem uma gestão coerente e consistente no tempo” (DUTRA, 2002, P.41).

Percebe-se que nessa relação, é necessário que haja uma sincronia entre os objetivos individuais dos colaboradores com os da organização. E essa sincronia será possível e com êxitos se houver uma compreensão em toda sua extensão e profundidade das pessoas que ali trabalham. E é para isso que, as organizações precisam desenvolver um modelo de gestão que segundo Dutra (2002, p. 41) servirá como “uma lente que ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade”.

E o que seria um modelo de gestão de pessoas?

Essa pesquisa compartilha e adota a definição de modelo de gestão de pessoas dada por Fischer (2002, p. 12) segundo o qual o modelo de gestão de pessoas é “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.”

Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. E para dar sustentação à definição supracitada, Dutra (2002) apresenta algumas “ideias-força” como valores subjacentes no conceito ou prática de gestão de pessoas como pode ser vista no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Valores subjacentes da prática de pessoas

IDEIAS-FORÇA	CONCEITO
Desenvolvimento mútuo	Gestão de pessoas que estimule e crie condições necessárias para que a empresa e as pessoas possam se desenvolver mutuamente nas relações que estabelecem.
Satisfação mútua	Gestão de pessoas que deve alinhar-se a um só tempo aos objetivos estratégicos e de negócios da organização e ao projeto profissional e de vida das pessoas.
Consistência no tempo	Gestão de pessoas que deve oferecer parâmetros estáveis no tempo, para que, dentro de uma realidade cada vez mais turbulenta, seja possível à empresa e às pessoas terem referenciais para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos dessa realidade.

FONTE: Adaptado de Dutra (2002).

Na visão do autor, a existência desses valores na prática de gestão de pessoas pode até garantir a efetividade das ações, porém, será necessário assegurar algumas condições, nomeadamente:

- **Transparência:** as ações que norteiam a gestão de pessoas precisam ser bem claras e objetivas;
- **Simplicidade:** é importante que a formulação dos critérios das práticas de gestão de pessoas e a sua aplicação seja bem simplificado de modo que facilite uma maior compreensão entre os colaboradores;
- **Flexibilidade:** os critérios que norteiam a gestão de pessoas devem ser bem flexíveis para se adaptar aos ajustes que serão necessários de acordo com o contexto e pressões que a organização enfrenta.

Nesse caso, Dutra (2002) fundamenta o seu raciocínio sobre o modelo de gestão de pessoas com base nas seguintes premissas:

Premissa 1: foco no desenvolvimento em vez de foco no controle. Pensar a gestão de pessoas com base na visão funcionalista ou sistêmica, em que as políticas e práticas remetem ao controle das pessoas mediante os procedimentos de captação, remuneração, capacitação, carreira, desempenho, motivação etc., não atende a realidade social, político, econômico, tecnológico e ambiental dos dias atuais. É necessária uma forma de gestão que leve o

comprometimento entre as pessoas e a organização, de modo que a pessoa deixe o papel passivo e passe a um papel mais ativo na organização.

Premissa 2: foco no processo em vez de foco nos instrumentos. Modelos tradicionais de gestão de pessoas sempre privilegiaram mais os instrumentos do que os processos. No entanto, percebe-se que hoje, a transparência, a simplicidade e a flexibilidade são cada vez mais necessárias para uma gestão de pessoas mais efetiva.

Premissa 3: foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa. A satisfação mútua dentro da organização, não é tarefa fácil. Tanto empresa quanto pessoas são dinâmicas; portanto a relação que se estabelece entre ambas é dinâmica. “Os modelos tradicionais não conseguem estabelecer esse dinamismo, estabelecendo conceitos rígidos e burocráticos”. Já os modelos modernos propõem “a busca de equilíbrio nas relações em que as diferenças individuais e grupais sejam respeitadas dentro de uma proposta de alavancagem mútua” (DUTRA, 2002, p. 45).

Premissa 4: foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo construído por partes desarticuladas entre si. Não é possível pensar hoje em uma parte da gestão de pessoas desarticulada da outra (por exemplo, a capacitação divorciada da remuneração); é fundamental que uma alavanque a outra, gerando um efeito sinérgico. Para isso, o processo de gestão de pessoas deve ser observado como todo que garanta de forma simples e transparente a conciliação dos interesses entre os colaboradores e a empresa.

Nessas premissas, o foco das abordagens está nos processos, com um equilíbrio entre os interesses pessoas e organizacionais, permitindo assim, que ambos se desenvolvam e gerem benefícios mútuos nessa relação. Porém, apenas os processos de gestão de pessoas não são suficientes para garantir esse equilíbrio. Será necessário segundo Dutra (2002, p. 47) “um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas que suportem a base de sustentação de equilíbrio de todo o processo ou as bases estruturais”, como se pode ver abaixo:

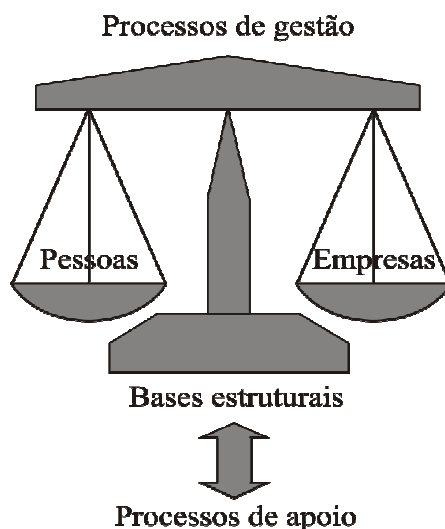


Figura 3: modelo de gestão de pessoas
 FONTE: Dutra (2002, p.47)

Cada uma das cinco partes que constituem o modelo de gestão de pessoas (pessoas, empresas, processo de gestão de pessoas, bases estruturais e processo de apoio) tem um papel importante a desempenhar dentro de uma gestão eficaz e equilibrada.

- Pessoas – cabe a elas, a gestão do seu desenvolvimento, competitividade profissional e a carreira. Ou seja, as pessoas devem ter a consciência do seu papel, e passam a assumir a gestão das suas carreiras, cobrando das empresas, as condições objetivas de desenvolvimento profissional (Dutra, 2002, p. 48).
- Empresas – a responsabilidade de “criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades”. E isso, só será possível, se a empresa estiver em continuo interação com as pessoas que ali trabalham.
- Processos de gestão de pessoas – entende-se por processo de gestão de pessoas, segundo Dutra (2002), as interações que se verificam entre as partes dentro dos parâmetros previamente definidos e que estejam dentro dos objetivo preconizados. E referindo se a esses objetivos e parâmetros de gestão de pessoas, o autor classifica-os em função da sua natureza em:
 - Movimentação;
 - Desenvolvimento;
 - Valorização;

Esses processos se influenciam mutuamente, de forma que:



Figura 4: processo de gestão de pessoas
 FONTE: Dutra (2002, p. 50).

Entende-se como Movimentação o processo de gestão de pessoas responsável para dar todo apoio e suporte referente à ação de movimentação da pessoa dentro da organização, independentemente do seu vínculo empregatício. Essa categoria envolve as seguintes práticas de gestão de pessoas (DUTRA, 2002, p. 49):

- Captação;
- Internacionalização;
- Transferência;
- Promoções;
- Expatriação e
- Recolocação.

A categoria Desenvolvimento – é responsável para estimular e criar condições para o desenvolvimento efetivo das pessoas dentro da organização. As principais práticas de gestão de pessoas nessa categoria (idem, p. 50) são:

- Capacitação;
- Carreira e
- Desempenho.

A terceira e última categoria do processo de gestão de pessoas é a Valorização. Essa categoria é responsável para estabelecer parâmetros e procedimentos que visam distinguir e valorizar as pessoas que estabelecem alguma relação com a empresa. E nesta categoria (idem, p. 50) entram as seguintes práticas:

- Remuneração;
- Premiação e
- Serviços e facilidades.

2.2.1 Práticas de gestão de pessoas

O desenvolvimento tecnológico e da informação proporcionou grandes avanços à sociedade, desde a sua forma de se organizar até a maneira como gerenciar as suas organizações. Com a invenção da máquina e desenvolvimento tecnológico, as formas de produção das empresas se alteraram e conseqüentemente aumentou a capacidade produtiva e a concorrência também, entre as empresas. Se no início na época do Taylorismo e Fordismo a diferença da capacidade produtiva entre as fábricas estava ligada estritamente a quantidade de colaboradores de uma empresa à outra, hoje a diferença está na tecnologia e na capacidade de conhecimento que pode ser gerado pelos seus colaboradores.

Nessa época, o Departamento Pessoal (DP) tinha como finalidade de registrar as pessoas que chegavam às fábricas a procura de emprego. Esses candidatos eram aceitos imediatamente pelo capataz que via no candidato condições para atender as demandas da organização sem, no entanto passar por nenhum teste. Desta forma, fica evidente a responsabilidade dos DPs em cuidar das rotinas trabalhistas e atividades administrativas nomeadamente, recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento (ARAÚJO, 2006).

Com a evolução tecnológica e a globalização das economias, as organizações tiveram que adaptar as suas estruturas e os seus modelos de gestão a nova realidade. Atualmente a gestão de pessoas deve estar alinhada com o negócio e a estratégia da organização (BECKER *et al.*, 2001). Neste contexto é notória a transição do conceito de gestão de pessoas para a gestão estratégica de pessoas, em que a função central de recursos humanos é ressaltada no intuito de provocar mudanças dentro da organização e servir como um instrumento estratégico que oriente aos melhores caminhos diante dos desafios encontrados no ambiente organizacional (ALBUQUERQUE, 2002).

Entretanto, as transformações ocorridas a partir das reestruturações produtivas ocorridas e a intensificação da concorrência do mercado mundial registrado no final da década de 80 e

início da década de 90, novos modelos de gestão de pessoas foram se emergindo. Desse modo, as práticas de gestão de pessoas passaram a privilegiar algumas práticas nomeadamente, políticas de estabilização de mão de obra de treinamentos voltados para aplicação de novas técnicas e polivalência, gestão de cargos voltadas para o conceito de operador multifuncional, e sistemas de remuneração por conhecimento, bônus por desempenho e participação nos lucros (FLEURY & FLEURY, 1995).

Com base na realidade exposta, o Quadro 5 a seguir apresenta um conjunto de práticas de gestão de pessoas e que foram explorados na pesquisa de campo dessa dissertação:

Quadro 5 - Características de algumas práticas aplicas à gestão de pessoas

Práticas	Características	Autor
Recrutamento	Fase inicial de processo de preenchimento de uma vaga na organização, definida pelos gestores.	Lodi, 1967; Limongi-França, 2011.
Seleção	Processo de escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.	Limongi-França, 2011.
Treinamento e integração	Processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.	Milkovich; Boudreau, 2000. Dessler, 2003. Robbins, 2002. Bohlander, Snell e Sherman, 2005.
Treinamento / Capacitação em Geral	Facilitar a participação das pessoas. Oportunidade de desenvolvimento pessoal e da organização.	Fischer; Comini e Bose (2009).
Avaliação de Desempenho	Visa diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos colaboradores, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhorar o desempenho.	Limongi- França, 2011.
Gestão de Carreira	Orientação do indivíduo dentro da organização em relação a sua projeção profissional.	Hipólito (2004).
Políticas salariais	Definição de políticas e meios. Remuneração dos colaboradores.	Dutra (2002); Hipólito (2004).
Programas e Benefícios	Remuneração atribuída ao colaborador além do salário mensal auferido.	Fischer; Comini e Bose (2009). Hipólito (2004).
Remuneração variável	Além dos salários, os colaboradores recebem bônus pelos resultados de desempenho macro da organização.	Oliva; Albuquerque, 2009.
Premiações	Benefício dado ao colaborador pelo resultado apresentado.	Dutra (2002); Hipólito (2004).
Planejamento de quadro de pessoal	Processo de organizar o quadro de pessoal necessário para o desenvolvimento de organização.	Fischer, Comini e Bose, 2009.

FONTE: Adaptado dos autores citados no quadro.

Nessa perspectiva, a gestão de pessoas deve ser pensada e planejada a partir de uma visão integrada levando sempre em consideração as expectativas que envolvem as relações de trabalho entre o candidato e a empresa. Nesse vínculo, Limongi (2011) afirma que: “é preciso previamente definir perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas,” entre outros aspectos ligados à vida social. Ou seja, é importante que nessa relação fique bem claro o que o candidato quer e espera da empresa, e do que empresa quer e espera do colaborador.

Neste contexto, o que se percebe atualmente nas empresas é um sistema de gestão de pessoas mais competitivo moldado em cima de práticas e processos que estabelecem um novo padrão na interação entre empregado e organização. O pressuposto básico desse modelo, segundo Fischer (1998), está centrada nos seguintes pontos: empregabilidade, autodesenvolvimento, foco em resultados e *empowerment*.

2.2.2 A questão de Qualidade de Vida no Trabalho - Modelo BPSO

A visão holística do ser humano é o eixo conceitual central utilizado por Limongi-França (1996) para desenvolver o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho. Esta abordagem tem como resultado o olhar sob o prisma biológico, psicológico e social, ou biopsicossocial. A autora afirma que as pessoas possuem potencialidades nestes três domínios, os quais são interdependentes e intensamente mutáveis. Analogamente, o enaltecimento deste prisma pode ser observado no trecho: “o biológico, o psíquico e o social contribuem, cada um de seu modo, para a edificação da ordem individual, a colocar o indivíduo como indivíduo e ator de sua própria história e fixar igualmente os limites.” (CHANLAT, 1993, p. 35 *apud* RAMOS FILHO, 2000).

Com o desenvolvimento dos estudos acerca do tema e a consequente modelagem do conceito, incorporou-se o aspecto organizacional. Esta dimensão abrange a cultura e variáveis dos ambientes organizacionais, ou ainda envolve demandas referentes à imagem da organização, tecnologia, aspectos contratuais, práticas de gestão e valores (LIMONGI-FRANÇA; KANIKADAN, 2006). A partir desta evolução no conceito, desenvolveu-se o instrumento de critérios de análise BPSO-96, - Bio, Psico, Sócio e Organizacional (LIMONGI-FRANÇA, 2001).

Em linhas gerais, a autora afirma que a inspiração conceitual do instrumento apoia-se nos estudos da Organização Mundial de Saúde, Ergonomia, Comportamento no Trabalho, Gestão

Organizacional e nos Indicadores de Desenvolvimento Humano e Social – IDS – IDH (OLIVEIRA, LIMONGI-FRANÇA *et al*, 2009).

Tal instrumento advém dos estudos para obtenção do título de doutora de Limongi-França, que investigou em empresas de tamanho médio a Qualidade de Vida no Trabalho. No total foram 26 empresas, todas certificadas pelo ISO 9000. O intuito do trabalho foi o de verificar possíveis relações entre o esforço da empresa - definido como as atividades, eventos e diagnósticos que são denominados ações e programas desenvolvidos pela empresa (LIMONGI-FRANÇA, 1996) - e a satisfação dos empregados, por meio de indicadores baseados nos critérios biopsicossociais e na literatura de qualidade de vida no trabalho (SCHIRRMESTER, 2006).

O problema a ser investigado pelo BPSO-96, desenvolvido por Limongi-França é ilustrado na figura apresentada na página a seguir.

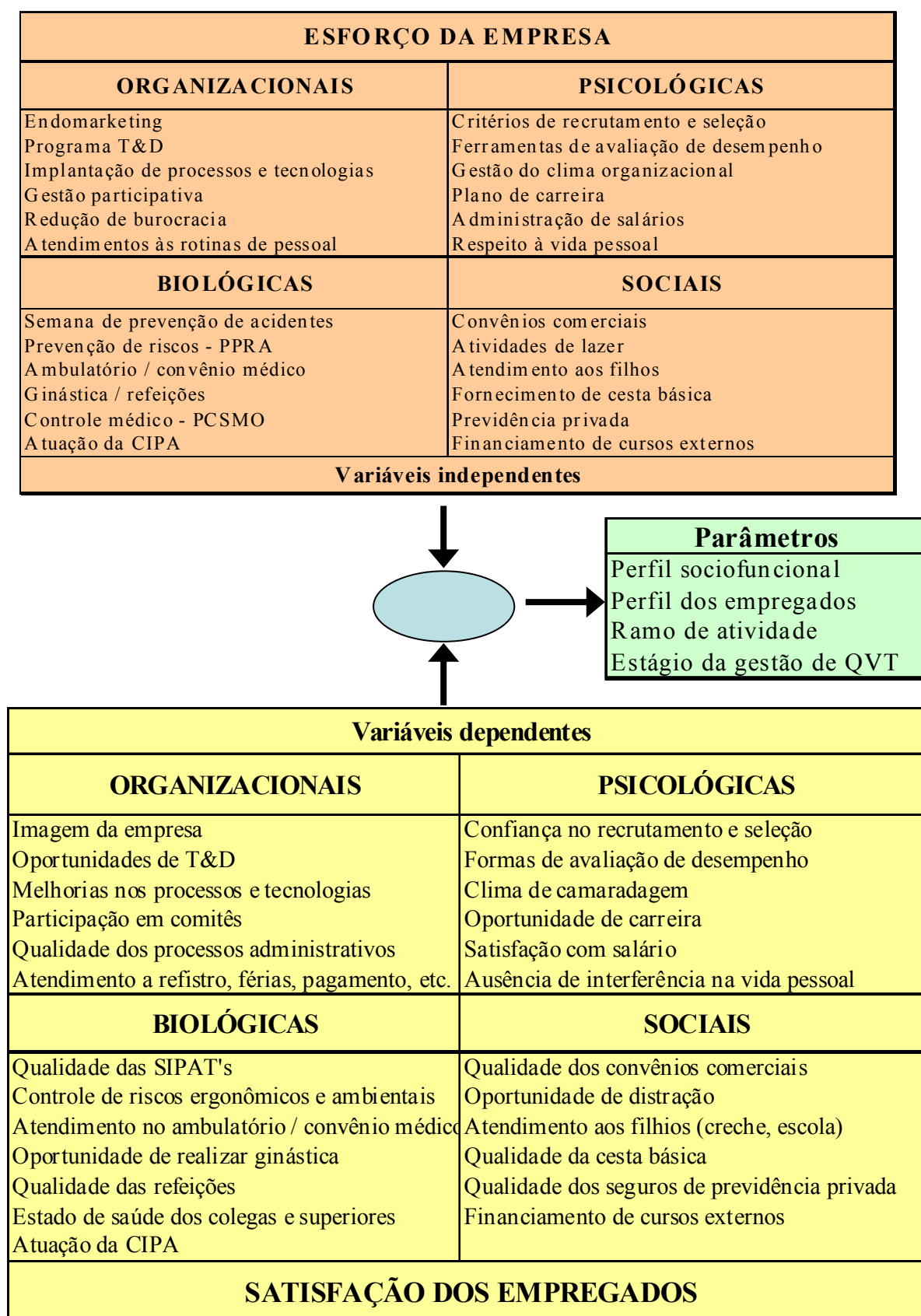


Figura 5 - Estrutura conceitual do Modelo BPSO-96
FONTE: Limongi-França (1996, p. 240).

No primeiro módulo, são evidenciadas as variáveis associadas aos esforços da empresa, as quais são agrupadas segundo as quatro dimensões do modelo. O segundo módulo, por sua vez, abrange a satisfação dos empregados, sempre sob o prisma das quatro dimensões. A interação entre os módulos se dá sob alguns parâmetros (perfil sócio funcional, perfil dos empregados, ramo de atividade e estágio da gestão de QVT), considerados na análise global. Acredita-se que ao se analisar tanto o lado do empregado como do empregador, poderá ser obtida uma percepção com viés reduzido (caso apenas um dos módulos fosse considerado). Além disto, a presença das dimensões biopsicossociais e organizacionais promovem a abrangência da análise, uma vez que, como explicitado anteriormente, envolve uma visão holística dos entes envolvidos.

Concernente aos indicadores, estes são os meios pelos quais são mensurados os aspectos desejados em qualquer modelo de avaliação. Hournaux (2010) evidencia diferentes funções para os indicadores, dentre as quais se destacam: (i) redução do número de medidas e parâmetros que normalmente seriam solicitados para dar uma exata apresentação de uma situação; (II) simplificar o método de comunicação pelo qual os resultados da mensuração são oferecidos aos usuários (OECD, 2003 *apud* HOURNEAUX, 2010).

Limongi-França (1996) usou como base: o Índice de Desenvolvimento Social (IDS), o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e as categorias de Walton para desenvolver o conceito dos indicadores de qualidade de vida no trabalho. O objetivo da proposição de tais indicadores é o de abranger as diferentes dimensões da qualidade de vida do trabalho, incluindo as visões da empresa e do empregado (LIMONGI-FRANÇA, 1996).

Os indicadores devem refletir significados, assim se diferenciarão das métricas. Para Lebas e Euske (2007, *apud* Hournaux, 2010) a medida demanda precisão, sendo usualmente bem definida e em circunstâncias semelhantes seu valor numérico deve ser o mesmo. Ao passo que, segundo os últimos autores, os indicadores aspiram a consentir mais sinais temporais e de sensibilidade, podendo um indicador ser menos preciso, mas com significação. Pode-se afirmar que variedade e abrangência são variáveis que corroboram para a validade de um indicador. Este apontamento foi abordado por Limongi-França (1996) para a construção dos índices do modelo BPSO-96: por composição do Índice de Desenvolvimento Social – IDS entende-se a esperança de vida, grau de alfabetização, distribuição de renda; pela composição do Índice de Desenvolvimento Humano – IDH compreende-se: alimentação, saúde, seguro de vida, lazer, crime, o conhecimento, condições de trabalho, segurança contra participação econômica, participação cultural e política (idem, 1996).

O modelo BPSO-96 elenca indicadores que podem ser utilizados para a avaliação da percepção da Qualidade de Vida no Trabalho. Verifica-se a presença de indicadores qualitativos e quantitativos, abrangendo tanto aspectos da empresa como do empregado.

Quadro 6 - Lista de indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho

Ação social e ecológica da empresa	Estima por parte dos colegas
Atividades esportivas, culturais e de lazer	Imagem da empresa na sociedade
Ausência de insalubridade	Imparcialidade nas decisões gerenciais
Ausência de preconceitos	Informações sobre o que deve ser feito
Autonomia no trabalho	Jornada de trabalho
Capacitação múltipla para o trabalho	Liberdade de expressão
Carreira	Nível cultural dos empregadores
Comprometimento político e estratégico dos empregadores	Nível cultural dos empregados
Comprometimento político e estratégico dos empregados	Padrão geral de saúde dos empregadores
Condições gerais de trabalho	Padrão geral de saúde dos empregados
Conforto do ambiente físico	Privacidade para trabalhar
Crescimento como pessoa, em função do trabalho	Proteção do patrimônio da empresa
Direitos legais garantidos	Qualidade da alimentação fornecida pela empresa
Distribuição justa de rendimentos entre os cargos	Salário
Educação no relacionamento	Seguro de vida
Esperança de continuidade na empresa	Valorização dos serviços pelos outros setores
Estabilidade no emprego	Vida pessoal preservada

FONTE: Adaptado de Limongi-França (1996).

Tal instrumento analisa a percepção de satisfação de Qualidade de Vida no Trabalho na organização a que se dispõe a avaliar. O instrumento tem sido utilizado em diversos estudos científicos, (KANIKADAN, A. Y. S., 2005; SCALZARETTO, *et al* 2004; OLIVEIRA, *et al*, 2010) constatação que corrobora com sua reputação de confiabilidade e eficácia.

2.2.3 Qualidade de Vida no Trabalho sob a perspectiva de BPSO

Na literatura, é possível perceber que o tema qualidade de vida no trabalho não é preocupação exclusiva dos pesquisadores atuais. Mostrando que desde os tempos primórdios o homem tem buscado encontrar formas que podem tornar mais ameno as suas condições de trabalho. Com a Revolução Industrial, que levou a sistematização dos métodos de produção, as condições de trabalho e sua influência na produção começaram a ser estudadas de forma científica, voltada a mais nos aspectos financeiros com a Escola Liberal que produziu a primeira teorização sobre a satisfação do trabalhador e a sua produtividade (SANT'ANNA; KILIMNIK, 2011).

Mais tarde, segundo esses pesquisadores, o advento da Administração Científica comandada por Taylor, o estudo do trabalho humano, suas potencialidades e de seu relacionamento com o ambiente ganha uma nova dimensão com detalhamento, se concentrando mais na busca pelos melhores resultados advindos dos esforços dos trabalhadores (SANT'ANNA; KILIMNIK, 2011).

Nessa época, Taylor e Smith compartilharam a crença de que uma suposta harmonia de interesses entre patrão e empregado resultaria na prosperidade dos dois. Ou seja, a prosperidade de um estava ligada ao outro.

O contexto socioeconômico capitalista vivido na década de 1970, segundo Ferreira, Alves & Tostes (2009), colaborou para o aumento da preocupação com a questão de QVT pelas grandes corporações levando-as a investirem no assunto. Hoje, com a globalização das economias aliadas aos grandes avanços registrados nos setores da tecnologia e de telecomunicações e a complicada união entre qualidade de vida e estabilidade financeira, acabam impulsionando ações complexas de troca de informações e melhores formas de viabilizar uma sobrevivência com melhor qualidade de vida Limongi-França (2009).

Neste contexto, Ferreira, Alves & Tostes (2009) afirmam que os ventos da globalização estão levando as organizações para que elas buscassem cada vez mais se aprimorar nas suas ações na busca pela qualidade e com uma boa performance financeira e sempre com um quadro menor de funcionários. O conceito subjacente à perspectiva de desenvolvimento dos recursos humanos vê os seres humanos como insumos do processo produtivo e não como beneficiários do próprio processo de desenvolvimento.

Nessa perspectiva, a busca pelos fatores que levariam a ter uma boa Qualidade de Vida no Trabalho, Sant'Anna & Kilimnik (2011) apresentam a pirâmide das necessidades de Maslow: necessidades, fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestimas e de auto realização. Segundo

esse pensamento, as necessidades humanas podem ser hierarquizadas de acordo com a ordem de importância, ou seja, os indivíduos para se interessarem pelas necessidades de nível mais elevado (segurança) deveriam estar com as necessidades de nível inferior (fisiológicos) razoavelmente satisfeitos. Nessa linha, Herzberg (1968) centra sua discussão sobre a motivação que segundo ele, a motivação é composta por duas dimensões: os aspectos e as atividades de trabalho que podem impedir a satisfação e os aspectos e atividades relacionadas ao trabalho que efetivamente encorajam. Ainda, para este autor, os fatores que motivam as pessoas estão estritamente ligados ao conteúdo da tarefa e se relaciona com a sensação de realização e desafio.

Sant'Anna & Kilimnik (2011), apontam Herzberg como um dos autores com a maior colaboração no desenvolvimento das teorias sobre a qualidade de vida no trabalho, ao reconhecer que os indivíduos adquirem senso de auto realização e sucesso por meio do próprio trabalho e não tão somente de fatores ambientais ou associar à satisfação com o conteúdo do cargo ou trabalho.

Segundo esses pesquisadores, o tema a qualidade de vida no trabalho começa aparecer como uma nova abordagem na administração só na década de 1950, com os trabalhos de Eric Trist e colaboradores. No entanto, o tema encontrará a sua maior identificação na escola de Relações Humanas por sua ênfase nos aspectos psicossociais e motivacionais do trabalho. Na década de 1960, com aumento das preocupações em torno de direitos civis e de temas como a responsabilidade social das empresas o movimento em torno de qualidade de vida tomará novo impulso.

2.2.4 Modelos de Estruturas Organizacionais

O homem desde primórdios sempre viveu em grupo e em comunidade através de pequenas organizações formais ou informais. E para melhor organizar e controlar as atividades do grupo em vista aos objetivos pré-estabelecidos, o homem se valeu da sua capacidade de articular usando os mais variados tipos de organizações que podem ser classificados também como estruturas tradicionais (VASCONCELLOS, HEMSLEY, 2003).

De acordo com esses pesquisadores, ao longo dos tempos o homem foi se aprimorando cada vez mais atendendo as exigências do momento a sua forma de organizar e controlar as suas organizações para o melhoramento da performance das suas atividades. Assim, dentro do conceito de Departamentalização, Vasconcellos e Hemsley (2003) apresentam sete formas

que são: departamentalização funcional, geográfica, por processo, por cliente, por produto e por amplitude de controle.

A estrutura organizacional é uma representação gráfica ou descritiva das áreas que compõem as Unidades, distribuídas em níveis hierárquicos. Ou seja, a estrutura organizacional, projeta e organiza os relacionamentos dos níveis hierárquicos e o fluxo das informações essenciais de uma Organização. Vasconcellos e Hemsley (2003, p. 03) definem a estrutura organizacional como:

[...] resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Tendo em conta aos desafios da mudança que as empresas enfrentam, elas são obrigadas a se adaptarem continuamente a sua estrutura organizacional como premissa para melhorar a comunicação inter-processos; equilibrar os centros de decisão; racionalizar os fluxos de informação; otimização de atividades; e melhoria da relação custo x benefício.

A administração é uma arte e uma técnica que remonta aos primórdios da civilização e vai crescendo em escopo e complexidade na medida em que crescem as cidades, se organizam os Governos e surgem as grandes empresas fabris, a partir da 1ª Revolução Industrial. Para uma boa gestão, controle e avanço nos objetivos da empresa é importantíssimo que a estrutura esteja em sintonia contínua com a natureza da atividade e o ambiente de negócio (VASCONCELLOS, HAMSLEY, 2003).

2.2.5 Estruturas tradicionais de Departamentalização

Departamentalização como um processo, através do qual as unidades são agrupadas em unidades maiores até ao topo da organização, dando assim a origem ao diversos níveis hierárquicos. E os mais tradicionais são: Funcional; Geográfico; Por Processo; Por Clientes; Por Produto; Por Período e pela Amplitude de Controle.

As estruturas tradicionais “são as formas clássicas desenvolvidas em ambientes estáveis, caracterizadas por rigidez e padronização, ou seja, apresentam visão estática ou mecânica da organização” (OLIVARES, 1999, p. 36). A seguir o Quadro 7 apresenta algumas semelhanças, diferenças e vantagens e desvantagens de cada uma das estruturas consideradas tradicionais.

Quadro 7 - Estruturas Tradicionais de Departamentalização

Tipo de Departamen- talização Tradicional	Conceito	Vantagens	Desvantagens
Por Qualidade	Agrupamento de certo número máximo de pessoas não diferenciáveis que, a partir dessa situação, têm obrigação de executar tarefas sob as ordens de um superior.	1.Facilidade para medir resultados e definir claramente níveis de responsabilidade; 2.Flexibilidade na definição de unidades de trabalho quanto ao número de trabalhadores.	1.Desintegração e diferenças entre unidades organizacionais, tanto em número quanto em qualidade dos trabalhadores; 2. Dificuldade para diferenciar os méritos do pessoal e traduzi-los em compensação, segundo o valor agregado de cada unidade organizacional.
Funcional	Agrupamento pelo critério de habilidade ou conhecimento técnico de algumas áreas funcionais ou organizacionais, entre elas marketing, finanças etc., ou domínio de algum segmento dentro de uma delas, como vendas ou preço, na área de marketing. Representa, portanto, a especialização do trabalho.	1.Maior satisfação dos técnicos, advinda da maior estabilidade do grupo; 2. Melhor utilização dos recursos materiais; 3. Mais fácil e eficiente gestão em cada área funcional.	1.Resposta lenta às modificações ambientais; 2. Pode fazer com que as decisões se acumulem nos níveis mais elevados, sobrecarga na direção; 3. Leva à má coordenação horizontal entre os departamentos (interdepartamental), devido à formação de barreiras ou feudos.
Territorial Ou Geográfica	Agrupamento das unidades organizacionais pelo critério de localização de várias unidades dispersas ou distribuídas em diversos locais, ou seja, alocadas pelo critério de desconcentração	1.Obter vantagens econômicas de determinadas operações locais; 2. Maior facilidade de conhecer os fatores e os problemas locais por ocasião da decisão; 3. Possibilidade de uma ação mais imediata em determinada região.	1. Probabilidade de ocorrência de rivalidade entre as diferentes sedes regionais; 2. Falta de uma cultura única, o que faz surgirem várias subculturas; 3. Elevado custo e duplicação de funções.

Quadro 7 - Estruturas Tradicionais de Departamentalização - Continuação

Por Produtos ou Serviço	Agrupamento das unidades organizacionais tendo como critério as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa. Com essa departamentalização, as divisões podem ser organizadas segundo produtos individuais, serviços, grupo de produtos	1. Maior e melhor integração do pessoal que produz um mesmo tipo de produto ou serviço; 2. Melhor emprego dos recursos destinados a cada produto; 3. Desenvolvimento tecnológico do produto favorecido	1. Dificulta a integração e a padronização entre as linhas de produtos ou serviços; 2. Pode criar uma situação em que os gerentes de produtos ou serviços se tornam muito poderosos, o que pode desestabilizar a estrutura da empresa; 3. Rivalidade entre unidades organizacionais encarregadas dos diversos tipos de produtos ou serviços
Por Processos Produtivos	Agrupamento das atividades de acordo com as etapas de um processo. Portanto, considera a maneira pela qual são executados os trabalhos ou processos para a consecução de uma meta ou objetivo específico.	1. Maior especialização de recursos alocados nas várias fases do processo; 2. Claros sistemas de controle e definição da responsabilidade por cada parte do processo; 3. Elevada integração entre o pessoal interno de cada unidade que faz parte de um processo.	1. Possibilidade de perda da visão global do andamento do processo; 2. No caso de ausência de atividades paralelas, acontecem demoras no processo já que uma parte dele deve ser acabada para ser iniciada outra; 3. Flexibilidade restrita para ajustes no processo.
Por Cliente	Agrupamento das unidades organizacionais com base em critérios mercadológicos de vendas, ou seja, emprega conceitos de segmentação de nichos de mercado ou clientes específicos.	1. Foco de mercado preciso, com estratégias dirigidas a esse mercado quanto a produto, preço, praça e promoção, evitando-se desperdício de recursos; 2. Consolidação da imagem e do prestígio da organização por se destacar e ser forte em determinado mercado, no qual possa atuar de acordo com as características do consumidor;	1. Focando um único segmento ou nicho de mercado, a organização perde a possibilidade de abranger outros segmentos; 2. Pode-se procurar dar toda a atenção ao cliente, esquecendo-se dos demais aspectos e, muitas vezes, esquecendo-se dos próprios objetivos da organização;
Por Período	Agrupamento por divisão de horários ou turnos de trabalho, sem que exista qualquer mudança das características concernentes a público-alvo, produção etc.	1. Não existência de diferenciação na elaboração dos padrões técnicos do produto, dado que o trabalho é padronizado; 2. Continuidade do mesmo ritmo de trabalho, por rotatividade dos empregados; 3. Capacitação profissional semelhante para os trabalhadores, visando ao seu melhor desenvolvimento.	1. Em alguns casos, o salário por turnos noturnos é maior do que por diurnos, gerando diferença na remuneração de trabalhadores que executam as mesmas tarefas e, assim, descontentamento de alguns funcionários e uma possível sobrecarga na folha salarial; 2. Alterações provocadas, normalmente negativas, sejam de ordem biológica ou familiar na vida do trabalhador.

FONTE: Adaptada com base em Oliveira (2004), Olivares (1999), Vasconcellos & Hemsley (1986), Daft (1999) e Correa (1982).

2.2.6 Estruturas Inovativas de Departamentalização

Os avanços tecnológicos das últimas décadas, a internacionalização das economias e a globalização dos mercados, trouxe para as empresas muitos ganhos e vantagens competitivas, mas também colocou as organizações num estágio que exige uma constante inovação.

Nesse novo cenário mundial, o aspecto da inovação torna-se um fator determinante para as empresas que querem se manter competitivas no mercado.

E para entrar nesse cenário competitivo global, as empresas precisam readaptar as suas estruturas organizacionais porque as atuais não atendiam mais as necessidades nessa nova conjuntura comercial e econômica. Assim, começaram a surgir às estruturas inovativas que apresentavam certas características que pudessem responder de forma eficaz a mudanças que estavam acontecendo.

A estrutura inovativa, apresenta característica inversa àquela apresentada pela estrutura tradicional que é baixo nível de formalização; uso de formas avançadas de Departamentalização; multiplicidade de Comando; diversificação elevada e comunicação horizontal e diagonal.

As inovativas “são formas novas, mais ativas e dinâmicas, que respondem e que se adaptam às constantes mudanças do contexto das organizações” (OLIVARES, 1999, p. 44). É resultante do emprego das formas inovativas de departamentalização, apresentadas no esquema a seguir:

Quadro 8 - Estruturas inovativas de departamentalização

Tipo de Departamen- talização Inovativa	Conceitos	Vantagens	Desvantagens
Divisional	Constitui estruturas com certo grau de autonomia, conhecidas como unidades estratégicas de negócios, sujeitas ao comando de uma unidade matriz central que gere estrategicamente a organização como um todo, diante da qual todas as unidades devem responder por objetivos e contribuição aos lucros da corporação.	1.Cada gerente, em função do mercado, orienta estrategicamente suas atividades com relação a produtos, programação, expansão, comercialização, custos e lucratividade; 2. Permite a utilização máxima da capacidade individual e do conhecimento especializado, favorecendo a inovação, o crescimento e a diversificação de produtos e mercado.	1.Sacrifica a especialização funcional e as economias de escala pela diferenciação de produtos e suas diferentes estrutura; 2. Dificulta a integração e a padronização entre as linhas de produtos; 3. Leva à má coordenação entre as linhas de produtos.
Por Projetos	Agrupamento das pessoas utilizando como critério o projeto no qual estão envolvidos naquele determinado instante. Cada projeto é como se fosse um departamento “temporário” cujo chefe é o gerente do projeto, cuja equipe é a equipe do projeto e que existe enquanto o projeto não termina. Terminada a tarefa, o pessoal que, temporariamente, havia sido destinado a ela é designado para outros departamentos ou outros projetos.	1.Possibilita que os funcionários envolvidos tenham elevado grau de conhecimento de todos os trabalhos inerentes ao projeto; 2. Tem alto grau de versatilidade e adaptabilidade, aceitando novas ideias e técnicas durante o desenvolvimento dos trabalhos; 3. Permite alto grau de responsabilidade do grupo de execução do projeto.	1.O caráter temporário dá um sentido de instabilidade ocupacional ao pessoal da equipe; 2. Geralmente, não apresenta um sistema adequado de comunicação e de tomada de decisão, principalmente porque cada grupo procura dedicar-se a seu próprio projeto, esquecendo que é parte integrante da empresa; 3. Dificuldades pra definir planos de carreira e de remunerações ao longo do tempo.

Quadro 8 - Estruturas Inovativas de Departamentalização - continuação

Matricial	Utilização simultânea de dois ou mais tipos de departamentalização sobre o mesmo grupo de pessoas. Geralmente é a combinação entre os tipos funcional e por projetos ou por produtos; entretanto, outras combinações são possíveis.	1. Interações constantes entre especialistas diversos para produzir inovações que permitam consolidar <i>core-competences</i> facilitam o aprimoramento tecnológico; 2. A movimentação de equipes de um projeto para outro, de acordo com as necessidades, permite à organização maximizar o emprego das destrezas profissionais.	1. Conflitos de interesse entre os chefes funcionais e os chefes de projetos; 2. Faz com que os participantes experimentem dupla autoridade, o que pode ser frustrante e confuso.
Mista ou Híbrida	Agrupamento multifocalizado no sentido de que os produtos e as funções, ou os produtos e a geografias, por exemplo, são priorizados simultaneamente.	São correspondentes às das departamentalizações híbridadas.	1. Tem potencial para excessiva sobrecarga administrativa; 2. Conduz a conflitos entre divisões e departamentos corporativos.
Em Rede	Conjuntos de organizações ou divisões, independentes, que se juntam rapidamente para explorar oportunidades de rápida mudança em seu mercado, ou seja, são estruturas menos formais e mais oportunistas. A rede divide custos, habilidades e acesso aos mercados globais, com cada organização compartilhando a sua competência distintiva. Três formas de rede: interna, estável e dinâmica.	1. Integração e compartilhamento integral da organização; 2. Alto grau de interação com clientes e fornecedores; 3. Elevada capacidade de adaptação às mudanças; 4. Melhor aproveitamento de recurso e novas formas de gestão do pessoal,	1. Pouco controle, devido às operações não estarem sob o mesmo teto, e os gerentes terem de confiar em subcontratantes independentes para realizar o trabalho; 2. Frágil lealdade dos funcionários, devido à alta rotatividade gerada pelo comprometimento deles somente com suas próprias tarefas ou com o subcontratante, podendo assim ser demitidos a qualquer momento em favor de um novo subcontratante.

Quadro 8 - Estruturas Inovativas de Departamentalização – continuação

Para novos Empreendimentos	As atividades de inovação deveriam ser separadas das rotineiras. Quando a inovação for aceita, deverá passar para a área operacional e o grupo de novos empreendimentos passará a se preocupar com a próxima inovação.	1. Aumento do número de inovações e soluções integradas; 2. Permite a alocação de pessoas que tenham perfil compatível com as atividades rotineiras e inovativas.	1. Dificuldade da transferência da atividade desenvolvida no departamento inovativo para a divisão rotineira; 2. Cria uma classe de “cabeças de ouro”, que devido a maior autonomia que possuem, poderiam resultar em conflitos intra-organizacionais.
Horizontal Por Processos	Agrupamento em que: 1. A estrutura é em torno de fluxos de trabalho ou de processos. As fronteiras entre os departamentos são eliminadas; 2. A hierarquia vertical é reduzida; 3. As tarefas gerenciais são delegadas ao nível mais baixo. A maioria dos funcionários trabalha em equipes multidisciplinares e autodirigidas, organizadas em torno de um processo;	1. Ligação com fornecedores e clientes: cadeia de valor; 2. Existem barreiras reduzidas, praticamente inexistentes, entre os departamentos, o que significa obter cooperação com a tarefa total na cabeça; 3. O moral é melhor porque os funcionários se entusiasmam com seu envolvimento e participação.	Os empregados têm de despende mais tempo em longas reuniões para coordenar e alcançar decisões consensuais; 2. Políticas de remuneração e de carreira não-definidas claramente; 3. Temporalidade das equipes de trabalho.

Fonte: adaptada com base em OLIVEIRA (2004), OLIVARES (1999), VASCONCELLOS & HEMSLEY (1986), DAFT (1999), BATEMAN & SNELL (1998).

2.3 PAPÉIS E FUNÇÕES DE RECURSOS HUMANOS

O fator humano sempre demonstrou ser fundamental na força produtiva das organizações e, ao longo dos anos, tem crescido as pesquisas e as discussões a cerca da melhor forma de gerenciar esse elemento tão importante, visando proporcionar à empresa alguma vantagem competitiva.

Em busca da resposta e uma forma que garantisse a melhor performance das pessoas na organização, a gestão de pessoas tem assumido vários papéis. Na visão de Ulrich (2000), os papéis desempenhados pelo RH ao longo desses anos tinham uma característica transitória do...para. Essa visão é muito simplista tendo em conta os papéis hoje desempenhados pelos

gestores do RH, pois, segundo Ulrich (2000), os profissionais de RH devem se preparar para desempenhar vários papéis dentro da organização desde operacional a estratégico.

Levando em consideração as mudanças que ocorreram no mercado de trabalho e nas relações entre os seus principais atores, empresa / funcionários, fica evidente a necessidade das organizações buscarem novas estratégias, claras e que se devem sustentar por uma gestão mais participativa. Para isso, os profissionais de gestão de pessoas, precisam mudar a rota da sua gestão que centrava mais nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores para definição de metas, segundo ULRICH (2000).

E com as metas claramente definidas, de acordo com Ulrich (2000), “podem-se estipular os papéis e as atividades de parceiros empresariais o que possibilitaria garantir o resultado do trabalho desenvolvido”. Nessa ótica, Ulrich apresenta no Quadro 9 papéis que o RH pode desempenhar dentro de uma organização:

Quadro 9 – Papéis dos gestores de RH

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: “Diagnóstico organizacional”
Administração da Infraestrutura da Empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: Serviços em Comum”
Administração da contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: “prover recursos aos funcionários”
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da Mudança	Gerir a transformação e a mudança: “assegurar capacidade para mudança”

FONTE: Adaptado de Ulrich (2000).

De acordo com o modelo de Ulrich, as atividades de RH não se limitam apenas a uma parte na organização, mas sim, se “estendem desde administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal”. E nesse contexto, o desafio para os profissionais de RH segundo este pesquisador, é saber atuar nas duas direções, ou seja, aprender a ser ao mesmo tempo estratégico e operacional.

Falando nos papéis desenvolvidos pelos gerentes do RH, este pesquisador e professor da faculdade de administração da Universidade de Michigan, alerta que nem sempre vamos encontrar líderes desses setores com competências plenas para exercer os quatro papéis da área. Como alternativa Ulrich (2000, p. 61) aconselha que a equipe de RH necessita “moldar o talento individual em competências efetivas”. Isto, porque é comum encontrar nas organizações, colaboradores com talentos específicos em um dos quatro papéis. Assim sendo, é da responsabilidade de RH “unificar esses talentos individuais para ganhar força e eficácia”.

2.4 TERCEIRO SETOR OU ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: conceitos

No final das guerras mundiais e mais precisamente nas décadas de 1960 e 1970, o mundo assistiu o desenvolvimento acelerado de algumas entidades de direito privado atuando no atendimento das necessidades coletivas das populações que a priori eram da responsabilidade exclusiva do poder público. Os cidadãos comuns que no passado se reuniam em torno de algumas entidades religiosas de caridade e comunitárias em desenvolvimento de trabalhos voluntários com objetivo de atender alguma necessidade coletiva passaram a se organizar e assumir um grande papel no atendimento das necessidades básicas coletivas por meio da criação de entidades voltadas exclusivamente para esse fim.

Uma questão que então aparece é: Mas o Terceiro Setor é sinônimo de ONGs-Organizações Não Governamentais?

Na literatura encontramos os dois termos tratando de assuntos semelhantes. O termo terceiro setor tem origem na literatura inglesa (*third sector*) referindo-se as “organizações sem fins lucrativos” (*non profit organizations*) dando a entender que os benefícios financeiros gerados por essas entidades não poderão ser redistribuídos entre os seus acionistas e membros (FERNANDES, 1997).

E o termo ONGs passou a se afirmar como nome para identificar as organizações privadas que atendem as necessidades coletivas, a partir do reconhecimento da ONU. Este órgão que reúne as nações e organizações do mundo para discutir as questões de paz, segurança e desenvolvimento sustentado do planeta preferiu denominar como ONGs aquelas entidades representativas, mas, que não faziam parte do governo como é o caso de Conselho Mundial das Igrejas, Organização Internacional de Trabalho – OIT etc. O termo ONG é o que mais aparece na literatura europeia quando se refere de entidades que não são do governo e que não têm como atividade fim gerar lucro para divisão entre os seus membros.

No entanto, percebe-se também que existe um viés ideológico quando se trata da definição ou do posicionamento dessas entidades. O Terceiro Setor se afirma como um termo que coloca as organizações numa perspectiva classificatória econômica nomeadamente, primeiro setor composto pelo governo cuja missão é atender as necessidades básicas e coletivas sem repartição de dividendos, segundo setor que é da iniciativa privada com fins privados onde o foco é gerar lucro para os acionistas e o Terceiro Setor formada pela iniciativa privada para atender as necessidades coletivas, sem a intensão de dividir os lucros entre os seus associados. As ONGs se apresentam como entidades que se opõe ao Estado (enfrentamento), em relação a certas medidas políticas.

De acordo com Fernandes (1997), com a estimulação de programas de cooperação internacional pela ONU, nas décadas de 1960 e 1970 aumentou rapidamente o número de ONGs na Europa ocidental com objetivo de promover o desenvolvimento do chamado terceiro mundo. E no cumprimento dessa missão, segundo o mesmo autor, essas organizações europeias começaram a fomentar parceiros mundo afora, e dessas tentativas, começaram a surgir ONGs nos países do hemisfério sul.

Esse fato pode ser comprovado na sociedade brasileira. De acordo com IBGE (2005), as organizações do Terceiro Setor registrou um acréscimo de 22,6% no período 2002 a 2005.

Na maioria dos casos, esse crescimento foi desordenado, sem critérios claros e objetivos que poderiam ajudar a classificar essas organizações dentro da sua área de atuação. Como exemplo, destaca-se a experiência Brasileira. O Ministério do Trabalho e Emprego é a entidade governamental responsável pela identificação de todas as entidades públicas ou privadas que exercem alguma atividade econômica no território nacional brasileiro mediante um Cadastro Central de Empresas – CEMPRES. Nesse cadastro, as entidades que exercem alguma atividade econômica no Brasil são distinguidas por intermédio de um código de quatro dígitos onde o primeiro define a classe a que a referida organização pertence conforme a sua natureza jurídica.

Assim, sendo todas as organizações pertencentes à Administração pública têm o seu registro no CEMPRES iniciado com o número (1), enquanto que entidades empresariais de iniciativa privada iniciam com o número (2) e as entidades sem fins lucrativos, objeto deste estudo têm o seu registro começando com o número (3).

A seguir, o Quadro 10 apresenta até 2005 quais as organizações que tinham alguma atuação econômica no Brasil e que eram consideradas como entidades sem fins lucrativos.

Quadro 10 – Entidades sem fins lucrativo cadastradas no CEMPRE

CÓDIGO	NOME
303-4	Serviço Notarial e Registral (Cartório)
304-2	Organização Social
305-0	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP
306-9	Outras Fundações Mantidas com Recursos Privados
307-7	Serviço Social Autônomo
308-5	Condomínio em Edifícios
309-3	Unidade Executora (Programa Dinheiro Direto na Escola)
310-7	Comissão de Conciliação Prévia
311-5	Entidade de Mediação e Arbitragem
312-3	Partidos Políticos
313-1	Entidade Sindical
320-4	Estabelecimento no Brasil, de Fundação ou Associação Estrangeira
3212	Fundação ou Associação Domiciliada no Exterior
322-0	Organização Religiosa
323-9	Comunidade Indígena
399-9	Outras Formas de Associação

FONTE: adaptado de IBGE (2005), elaboração própria.

Preocupado com a falta de critérios claros e objetivos para separar as entidades sem fins lucrativos com as demais entidades que atuam no domínio econômico no país, IBGE fez um levantamento profundo sobre essas entidades em 2005. Nesse estudo, o IBGE analisou as organizações cadastradas no CEMPRE, cujo código para a definição da natureza jurídica inicia com o número 3 conforme está descrito no quadro 10 acima exposto. Essa análise foi realizada sob a perspectivas dos critérios estabelecidos pela metodologia *handbook on Non-Profit Institutions in the system of National Accounts* (manual sobre as Instituições sem fins lucrativos no sistema de contas nacionais), elaborado pela Divisão da Estatística da ONU em parceria com a Universidade John Hopkins.

Adaptado à realidade brasileira, foram consideradas FASFIL aquelas organizações cadastradas no CEMPRE- Cadastro Central de Empresas, cujo o cadastro da natureza jurídica

começa com o número três (3), que se enquadram dentro dos critérios da metodologia *handbook on Non-Profit Institutions in the system of National Accounts*.

De acordo com essa metodologia só o registro no CEMPRE com o código 3 na tabela de natureza jurídica como sendo entidades sem fins lucrativos, não garante certas organizações de serem chamadas e usufruírem de direitos reservados a entidades não governamentais. Para isso, *handbook on Non-Profit Institutions in the system of National Accounts* apresenta alguns critérios:

- a) Privadas, por tanto não pertencer ao estado;
- b) Não ter como fim a obtenção de lucros para dividir entre os seus membros. Elas podem até gerar lucros com a finalidade de aplicar no cumprimento da sua missão e nunca dividir entre os membros;
- c) Institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;
- d) Capazes de gerenciar as suas próprias atividades, ou seja, auto administradas;
- e) Constituídas voluntariamente por um grupo de cidadãos e que serão responsáveis pelas atividades a serem desenvolvidas pela organização.

Observado esses critérios em confronto com 16 categorias de Entidades sem Fins Lucrativos listadas no quadro 10, o número dos grupos cadastrados no CEMPRE como sendo entidades sem fins lucrativos reduziu consideravelmente saindo de 16 para 7, ou seja nove grupos deixaram de fazer parte da categoria sem fins lucrativo, conforme mostra Quadro 11 a seguir:

Quadro 11 – Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos – FASFIL

CÓDIGO	NOME
304-2	Organização Social
305-0	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP
306-9	Outras Fundações Mantidas com Recursos Privados
320-4	Estabelecimento no Brasil, de Fundação ou Associação Estrangeira
322-0	Organização Religiosa
323-9	Comunidade Indígena
399-9	Outras Formas de Associação

FONTE: adaptado de IBGE (2005), elaboração própria.

Nesse, estudo, a IBGE constatou que o número de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos – FASFIL no Brasil em 2002 era de 275,9 mil organizações e em 2005 ano em que o estudo foi feito esse número cresceu para 338,2. No entanto, com a nova metodologia de avaliação dos critérios de definição das organizações do Terceiro Setor permitiu a redução dos grandes grupos que estavam registrados como entidades não governamentais e sem fins lucrativos no CEMPRE.

2.4.1 Gestão de Pessoas no Terceiro Setor

O desenvolvimento tecnológico e a globalização das economias promoveram grandes mudanças na gestão e na competitividade entre nações e empresas levando-as a repensar nas formas e modelos mais adequados para a nova realidade.

Segundo Albuquerque (2002), um dos impactos mais relevantes dessa mudança está ligado ao aumento de nível de qualificação e de conhecimento exigidos dos profissionais. Deste modo, começaram a aumentar os debates, tanto no nível acadêmico e do mercado, sobre o papel e a importância do colaborador numa gestão estratégica visando criar uma vantagem competitiva. No Terceiro Setor em particular, apesar de haver pouca discussão sobre o tema no meio acadêmico, a literatura da área sinaliza algumas características que o processo de gestão de pessoas deve possuir. Por exemplo, nunca se deve ignorar a existência de padrões culturais que são exclusivas dessas organizações diferentemente daquelas registradas no primeiro e segundo setor. Esses padrões culturais exercem “uma forte interferência na forma como são planejadas, modeladas e implementadas as práticas de gestão” que acabam criando “um forte receio de que a incorporação de tais ferramentas acarrete um desvio de valores e objetivos mais amplos e nobres que justificam a existência dessas organizações (FISCHER; BOSE, 2005; p. 3)”.

Para a implantação de um modelo de gestão de pessoas nessas organizações, é necessário primeiramente, quebrar as barreiras advindas de práticas de gestão do público (Estado) e do mercado (organizações privadas com fins lucrativos). O conhecimento interno de algumas características do terceiro setor pode ajudar na identificação de eventuais dificuldades no momento da elaboração e implementação de processos de avaliação vindos de práticas em organizações com fins lucrativos (FISCHER, BOSE, 2005; REIS, HIPÓLITO, 2008).

Outro cuidado que se deve tomar, quanto à importação das técnicas e formas de gestão do segundo setor, de acordo com Reis, Hipólito (2008, p. 58), está ligado “em considerar as particularidades e idiossincrasias da organização na qual uma determinada prática está sendo

implementada”. A incorporação das experiências e de modelos de gestão das instituições com fins lucrativos, pelas entidades de terceiro setor, no entanto, não deve ser feita desconsiderando as particularidades e especificidades próprias destas entidades. Segundo Mintzberg (*apud* Teodósio, 2001, p. 18), “ferramentas administrativas privadas carregam em si, conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza de gestão demandada na esfera social”.

Assim, na visão de Teodósio (2001 p. 20) qualquer tentativa de impor as ferramentas de gestão do segundo setor para o terceiro apresenta-se como risco “a perda de virtude da gestão de pessoas no terceiro setor, reproduzindo-se os vícios de gestão de pessoas no segundo setor”. E para evitar esses problemas, Hipólito (2004) destaca alguns aspectos importantes a serem levados em consideração quando se pensa na corporação do modelo de gestão do segundo para terceiro setor:

- ✓ A maioria das organizações do Terceiro Setor têm uma longa história com raízes profundas em ensinamentos religiosos e morais (SALOMON, 1998, p. 9-10);
- ✓ Organizações do Terceiro Setor, apresentam uma lógica centrada na promoção social e na “valorização do ser humano envolvido nas suas atividades, quer sejam o público beneficiário de suas ações sociais, sejam os colaboradores remunerados ou voluntários (TEODÓSIO, 2001, p.19). No entanto, trocar essa por uma lógica centrada na eficácia econômica financeira, pode de um lado, os resultados da ação social e, do outro pode gerar uma discordância entre o corpo gerencial e o que os colaboradores esperam;
- ✓ Exige uma atuação gerencial focada na articulação e negociação diferente daquela esperada do gestor no Segundo Setor, onde o foco é caracterizado pela busca de resultados financeiros;
- ✓ Exige dos gestores, a versatilidade para atuar quanto no estratégico, quanto no cotidiano, devido à carência de mão de obra qualificada.

A gestão de pessoas pode ser vista como sendo o conjunto de princípios, estratégias e técnicas que tem como objetivo contribuir para atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado (Toledo, 1982). E no caso específico do Terceiro Setor, a gestão de pessoas é um dos aspectos mais relevantes do gerenciamento dessas organizações, tendo em conta a sua característica interna, segundo (TEODÓSIO & RESENDE, 1999). Porém, o que se vê na prática, é a relegação desse tema para segundo plano na maioria das vezes, sobretudo quando comparado com a captação de recursos financeiros e outros.

É possível perceber que a profissionalização é uma espécie de paradigma para estas organizações, que precisa ser vencida para que elas possam cumprir com as suas obrigações e serem autossustentáveis. A profissionalização da gestão das organizações do Terceiro Setor implica na quebra de um ciclo antigo em que as pessoas aderiam ao trabalho, em virtude da identificação com a causa, com os valores e não por questões comerciais ao de retorno financeiro pessoal.

Nessa perspectiva, Drucker (2006) aconselha que as instituições sem fins lucrativos devem ser dirigidas de forma a aprender como utilizar as ferramentas gerenciais para que sua missão seja atingida com eficiência, assegurando a sua sustentabilidade. No entanto, muito pouco se tem encontrado na literatura acerca de ferramentas específicas para a gestão das organizações do Terceiro Setor, uma vez que, em sua maioria, foram concebidas para as empresas com fins lucrativos. Assim, o que se percebe, é que estes esforços deverão estar centrados nas características que são essenciais a este setor: a sua missão, que a distingue das empresas privadas e públicas, os resultados no trabalho sem fim lucrativo, as estratégias necessárias para a execução de suas tarefas ou aos desafios provenientes da introdução de inovações tecnológicas (FISCHER, BOSE, 2005; DRUCKER, 2006).

Nesse novo cenário mundial, com a globalização das economias e o desenvolvimento tecnológico, o capital humano passou a ser um dos diferenciais competitivos entre as empresas. No geral, mesmo as organizações com fins lucrativos têm se deparado com desafios relacionados com a necessidade de manter em seus quadros pessoas talentosas, capacitadas e em condições de assumir posições estratégicas na estrutura hierárquica da organização. Assim, essas organizações começaram a investir no garimpo, na identificação e no desenvolvimento destes recursos, mediante a implementação de sistemas estruturados de gestão de pessoas, alinhados com a visão, com a estratégia e com os objetivos que a organização pretende atingir (QUEIROZ & LEITE, 2009).

A questão de gestão de pessoas precisa ser muito entendida pelas organizações não governamentais que não visam o lucro como resultado final, uma vez que suas motivações múltiplas impactam diretamente na administração. Percebe-se que as motivações nessas entidades, em sua essência, são altruístas e filantrópicas. E não poderia ser diferente, uma vez que sem estes valores, as organizações do Terceiro Setor simplesmente não existiriam.

Criar identidade e objetivos familiares comuns das pessoas, constitui um dos maiores desafios das instituições sem fins lucrativos no cumprimento da sua missão enquanto organização social (DRUCKER, 2006). Nesta perspectiva, elas devem proporcionar aos seus

colaboradores a capacidade de desempenho e a realização através daquilo que possam contribuir.

Apontar de uma forma clara e objetiva o que realmente motiva as pessoas a atuarem em organizações deste setor é um desafio. Porém, Coelho (2000), apresenta dois elementos que, segundo a autora, podem motivar as pessoas a atuar nessas organizações: o primeiro, o mais conhecido, centra-se nos fundamentos do altruísmo; o segundo, em interesses próprios. Essas são motivações psicológicas e de difícil mensuração e que, em determinado momento, podem se misturar, mas, mesmo assim, são valorizadas por nossa cultura.

Por outro lado, falta aos colaboradores do Terceiro Setor maior adesão e comprometimento em relação aos valores da organização. Até então, estes eram elementos que traziam resultados e, por isso, preocupações com resultados, desempenho, produtividade, qualificação, recompensas e o desenvolvimento foram deixadas de lado (FISCHER, COMINI & BOSE, 2009).

Do ponto de vista da missão de uma organização, ela é representada pelo papel que a mesma desempenha dentro da sociedade em que ela está inserida (Fischmann & Almeida, 2009). A missão da organização é a sua própria razão de ser e serve para delimitar seu campo de atuação, assim como serve para indicar eventuais possibilidades de expansão de suas ações. São intrínsecos à missão, os valores da organização e estes também nortearão as suas atividades (ALMEIDA, 2010).

A dinâmica envolvida no processo de gestão de pessoas no Terceiro Setor pressupõe três processos conforme pode ser visto no quadro onze, a movimentação (incluídos aqui o planejamento de pessoas, o recrutamento, a seleção e a integração e designação de atividades), o desenvolvimento (desenvolvimento, avaliação e carreira dentro da organização) e a remuneração (remuneração, benefícios e incentivos) (FISCHER, COMINI & BOSE, 2009).

Quadro 12 - Síntese da trilogia do processo de gestão de pessoas

Processos	Práticas
Motivação	Planejamento de Pessoas Recrutamento Seleção Integração e designação de atividades
Desenvolvimento	Desenvolvimento Avaliação Carreira
Remuneração	Remuneração Benefícios

FONTE: adaptado de Fischer, Comini & Bose, 2009.

2.4.2 Histórico da assistência social

Para Hudson (1999) o desejo forte do ser humano em ajudar o seu semelhante já se registrava desde o Império Romano com ações de caridade (do latim *caritas*- significando amor ao próximo), junto aos pequenos grupos, enfermos, deficientes, velhos, viúvos e órfãos. Com o crescimento das vilas e as primeiras cidades e o movimento das pessoas para longe das suas famílias, novas formas de auxílio social foram adotadas.

Segundo esse autor, a antiga civilização egípcia adotou um código moral baseado na justiça social, encorajando as pessoas a ajudarem às outras nas suas mais variadas necessidades. Em 274 – 232 a.c na Índia, o imperador budista proporcionou instalações médicas e poços de água para a camada mais desfavorecida daquela sociedade.

A prestação de caridade junto aos mais necessitados teve o seu desenvolvimento influenciado pelas organizações de caráter religioso com as primeiras igrejas católicas que disponibilizavam verbas para assistência às viúvas, órfãos, enfermos, pobres, deficientes e prisioneiros. Por volta do século VIII d. C., a religião islâmica começou a usar a filantropia para construções de grandes hospitais para atendimento do público carente.

Com o passar do tempo, as organizações de caridade evoluíram e houve a necessidade de direcionar sua natureza e na sua área de intervenção.

Outro elemento também que se pode considerar como influenciador do crescimento das organizações do Terceiro Setor foi o movimento marxista. De fato, Coelho (2000, p 112) afirma que “a maioria dos líderes dessas organizações no Brasil são influenciados pelos pensamentos marxistas e pela esquerda cristã”.

De acordo com Carneiro (2005, p 35), “a segunda guerra mundial deixou um rastro muito grande de pobreza em muitos países, fato que contribuiu bastante para o surgimento das organizações do Terceiro Setor, dada a carência do governo em atender as necessidades sociais que se apresentavam”. As consequências do conflito foram sentidas ainda mais nos países chamados de terceiro mundo.

2.4.3 Surgimento do Terceiro Setor

Falar do surgimento do Terceiro Setor é procurar entender a história da sociedade em geral e da falência do Estado. Dentro de uma sociedade constituída estão estruturadas três áreas que regem a vida política, social e econômica de uma nação: o Poder Público, compreendido como Primeiro Setor, responsável pelo atendimento das necessidades básicas e coletivas. A Iniciativa Privada, compreendida como Segundo Setor, constituída basicamente por empresas que investem seus recursos visando à obtenção de lucros que podem ser repartidos entre os seus acionistas. E por fim, as organizações sem fins lucrativos, conhecidas também como Terceiro Setor, onde o foco não é gerar lucros para dividir entre os membros, mas sim, atender a sua missão. No Quadro 13 abaixo, Fernandes nos apresenta a similaridade e diferença entre esses três setores.

Quadro 13 - Combinações possíveis entre o público e o privado

AGENTES		FINS		SETOR
Privado	Para	Privado	=	Mercado
Público	Para	Público	=	Estado
Privado	Para	Público	=	Terceiro Setor
Públicos	Para	Privados	=	(Corrupção)

FONTE: adaptado de Fernandes, 1994, p. 21.

Quando se fala em Terceiro Setor, entende-se como tal, o conjunto de sociedades privadas ou grupos que trabalham sem fins lucrativos. As ações desenvolvidas estão voltadas ao bem-estar de pessoas, animais ou do meio ambiente de forma específica ou geral. Muitas vezes, os resultados obtidos vão muito além do propósito inicial e colaboram para a elevação do padrão social de comunidades inteiras.

O termo Terceiro Setor é uma tradução do inglês *third sector* que nos Estados Unidos de América se refere às organizações sem fins lucrativos (*nonprofit organizations*) ou em outros momentos também são chamados de *voluntary sectors* (setor voluntário), (ALBUQUERQUE, 2006).

O Terceiro Setor surgiu na visão do Coutinho (2003) para ocupar a lacuna deixada pelo Estado e o Setor Privado no que se refere ao atendimento das necessidades primárias das populações. Amaral (2006) explica que o Terceiro Setor apesar de se tratar hoje de um fenômeno global, não tem sua trajetória igual em todos os lugares do mundo. No Brasil em

particular, esse fenômeno só começou a aparecer no vocabulário sociológico do país depois dos anos 90. E podemos classificar como organizações de Terceiro Setor, todas as entidades que desenvolvem ações que não se caracterizam como de fins lucrativos e de cunho governamental e que se adequam mais ao “cunho sócio-ambiental”.

Porém, o reconhecimento do nome Terceiro Setor veio dos órgãos especializados da ONU que usam o termo para justificar a presença dessas entidades internacional representativas nos seus encontros oficiais.

Mas, quem são essas organizações? De acordo com o Banco Mundial, Terceiro Setor é constituído por entidades de iniciativa privada cuja missão é atender as necessidades das classes menos favorecidas da sociedade mediante ações voltadas para diminuir o sofrimento humano, promoção dos interesses e direitos dos pobres, promover serviços sociais básicos (saúde, saneamento básico, educação, segurança etc.), desenvolver comunidades e proteger o meio ambiente (BANCO MUNDIAL, 1997).

O Terceiro Setor nasce da iniciativa privada, porém, com propósito de atender as necessidades coletivas sem intenção de arrecadar lucro monetário e dividi-lo entre os seus associados.

Durante muito tempo foi delegada ao Estado a função de perceber os problemas e atender as necessidades das populações marginalizadas. (...) no entanto, observou-se que estes dois setores eram ineficientes na promoção do desenvolvimento dos interesses do povo, uma vez que o governo só agia na superfície dos problemas, e o mercado, cujo único objetivo foi sempre lucro, não se interessava por questões coletivas, envolvendo sociedade ou meio ambiente. Surgiu então, o Terceiro Setor para auxiliar o estado a lidar com as crescentes necessidades sociais. (AMARAL, 2006, p. 01).

Pode-se também dizer que as ONGs nasceram ou se desenvolveram no Brasil, como uma tentativa de atender as inúmeras necessidades sociais e cívicas decorrentes da Ditadura Militar instalada no país entre as décadas de 1960 e 1980 (MARTELETO, 1995). Para efeito, as ONGs se instalam no espaço junto às comunidades desenvolvendo em primeiro lugar, um trabalho de conscientização sobre as suas condições de opressão e domínio político e econômico.

Em Guiné-Bissau este movimento teve início, de forma legal, durante a década de 1990, numa ocasião em que se registra uma grande descentralização do Estado, favorecendo assim, o crescimento de sistemas alternativos de apoio ao desenvolvimento econômico, social e político do país quando, “as ONG’s tinham como missão procurar atender áreas novas ou nas quais o estado não tinha capacidade de resposta efetiva” (DABO; RIBEIRO, 2006, p. 08).

Esse movimento foi encabeçado na sua maioria pelos quadros técnicos guineenses, funcionários de diversos ministérios estatais que pretenderam desenvolver iniciativas de apoio à comunidade com um maior grau de eficácia e de solidariedade.

As mudanças decorrentes dos avanços tecnológicos e da globalização da economia têm afetado muito a gestão das organizações sejam elas de primeiro, segundo e terceiro setor. Nesse contexto, de acordo com a Fischer, Comini e Bose (2009), as organizações de Terceiro Setor apresentam como principal desafio a competência gerencial, onde a equalização da questão da eficácia e eficiência da escassez dos recursos será fundamental.

2.4.4 Organizações Não Governamentais – ONGs

Para Coelho (2000) qualquer que seja a organização da sociedade civil para ser considerada uma Organização Não Governamental - ONG, tem que possuir duas características fundamentais: não pertencer ao governo e não ter como fim maior a obtenção e divisão dos ganhos ou lucros entre os seus componentes. Os lucros geridos pelas ONGs devem ser reinvestidos na organização. E ainda, que as ONGs devem incentivar muito o trabalho voluntário para fazer cumprir a sua missão.

Por outro lado, na opinião de Marteleto (1995 p.05), as ONG's além de ajudar aliviar as carências da comunidade, servem também como um espaço de participação e organização da sociedade civil e de reconstrução da cidadania em todas as esferas do ambiente globalizado.

No Brasil, a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, classifica-as em Organizações da Sociedade Civil como de interesses públicos e as subdivide em três grandes grupos: o primeiro, representado pelo Estado, o segundo, pelo setor privado e terceiro pelas organizações não governamentais sem fins lucrativos ou, simplesmente, ONGs.

As ONGs, objeto desse estudo, aumentaram seu nível de intervenção em áreas em que o estado e a iniciativa privada têm apresentado pouco interesse em atender as necessidades básicas da população, nomeadamente nas áreas de saúde, educação, cultura, direitos humanos, preservação do meio ambiente etc. No entanto, pouco se sabe da gestão interna das ONGs. Segundo Roesch (2002, p. 17) “essas organizações são dirigidas por líderes idealistas e comprometidos”. E eles geralmente adotam o processo participativo de tomada de decisão como instrumento da sua gestão.

A atuação dessas organizações varia de acordo com o estado econômico do país. Assim, nos países considerados como desenvolvidos, as ONGs exercem a função de filantropia, ao passo

que nos países pobres, a ênfase das ações recai em projetos de construção, geradores de emprego e renda e a promoção de desenvolvimento comunitário (MEIRA & ROCHA, 2007). As ONGs, objeto desse estudo, têm crescido no seu nível de intervenção em áreas onde o Estado e a iniciativa apresentam dificuldades e interesse em atender as necessidades básicas da população nomeadamente nas áreas de saúde, educação, cultura, direitos humanos, preservação do meio ambiente etc. Além de fatores externos como o desequilíbrio na distribuição de renda e degradação do Planeta, outro elemento que também pode ser considerado como influenciador do crescimento das organizações do Terceiro Setor, foi o movimento marxista. “A maioria dos líderes dessas organizações no Brasil ainda são influenciados pelos pensamentos marxistas e pela esquerda cristã”. (COELHO, 2000, p. 112) Com o passar de tempo, houve uma evolução em relação às nomenclaturas para apresentar essas organizações à sociedade, dentre elas podemos destacar: Instituições Sem Fins Lucrativos - ISFL, Terceiro Setor, Organizações Não Governamentais - ONGs e Empresas Sociais.

Resende (2007) na sua dissertação de mestrado em ciências empresariais apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Porto identificou, como pode ser visto no Quadro 14, alguns aspectos relevantes e limitativos das diferentes denominações dadas a essas organizações que mobilizam recursos tantos humanos assim como financeiros para atender as necessidades coletivas e das camadas mais carentes da nossa sociedade.

Quadro 14 - - Aspectos relevados e limitativos das diferentes denominações dadas às Instituições Privadas Sem Fins Lucrativos.

	Aspectos relevados	Limitações
Instituições Sem Fins Lucrativos	Carácter económico: não ter como finalidade gerar lucros para os seus proprietários.	Abrange tanto instituições privadas sem fins lucrativos como instituições públicas, por estas não terem como objetivo o lucro.
Terceiro Setor	Importância das instituições que dele fazem parte, colocando-as a par do setor público e do Setor Privado.	As instituições do Terceiro Setor são também instituições privadas.
Organizações Não Governamentais	Organizações distintas do Estado e carácter de bens produzidos que visam o bem comum e ação social.	Abrange todo setor privado, tanto lucrativo como não lucrativo.
Empresas Sociais	Denominação pela positiva. Expressão mais abrangente, incluindo associações, fundações, mutualidade e cooperativas,	Inclui organizações híbridas, abrange instituições privadas de ação social sem fins lucrativos. Parcerias intersecto riais,

	outras formas de pequenas empresas lucrativas com fins sociais.	cooperativas e negócios orientados socialmente.
--	---	---

FONTE: Resende (2007, p.7)

Assistimos nas últimas décadas o crescimento acelerado das organizações não governamentais no mundo, em função das políticas de ação do Banco Mundial no Terceiro Mundo, quando este acoplou a ideia de voluntarismo seus objetivos socioeconômicos, dando início a um processo globalizante de ações com os governos e a sociedade civil. Assim, começaram a nascer organizações não governamentais internacionais que serviriam como canais de apoio ao desenvolvimento social e sustentado dos países pobres (ALVES, 2000).

Na opinião de Marteleto (1995), as ONGs além de ajudar aliviar as carências da comunidade, servem também como um espaço de participação e organização da sociedade civil e de reconstrução da cidadania em todas as esferas do ambiente globalizado. De acordo com Marteleto et al (1995, p. 03, 04), podemos também dizer que as ONGs nasceram ou se desenvolveram no Brasil, como uma tentativa de atender as inúmeras necessidades sociais e cívicas decorrentes da Ditadura Militar instalada no país entre as décadas de 1960 e 1980. Para efeito, as ONGs se instalam no espaço junto às comunidades desenvolvendo em primeiro lugar, um trabalho de conscientização sobre as suas condições de opressão e domínio político e econômico.

Assim sendo, hoje uma das grandes questões a serem consideradas é a gestão interna das ONGs. Uma vez que elas não exercem uma atividade geradora de lucro, daí surge a questão: De onde surgem os recursos? Como é o gerenciamento interno dessas organizações?

Segundo Karawejczyk (*et al*, 2000) apesar de avanços registrados ao nível de movimentos democráticos, de cidadania e participação dentro de espaço de atuação das ONGs, ainda tem muita coisa a melhorar. O setor apresenta certa nebulosidade quanto as suas características e âmbito de atuação.

2.5 GESTÃO DAS ONGs

Aguiar e Martins (2004), no seu trabalho “Tipologia das Estruturas Organizacionais de Mintzberg e as ONGs de Estado de São Paulo”, afirmam que as ONGs precisam aperfeiçoar seus processos de gestão a fim de atenderem às novas exigências. De acordo com Tenório (2004), as ONGs, por terem desenvolvido um estilo próprio de gestão e pelo sentimento mais humanista, encontram dificuldades na execução das tarefas administrativas, ainda que

diferentes das enfrentadas pelas empresas tradicionais. “As ONGs precisam se afirmar em dois pontos: eficiência e eficácia no uso dos recursos que lhes são colocados à disposição sejam eles financeiros materiais ou humanos”. (AGUIAR & MARTINS, 2004, p. 04).

O desempenho de uma organização pode ser avaliado como satisfatório, “se os problemas dos usuários forem resolvidos por meio da utilização correta dos recursos que ela tem ao seu dispor (MAXIMIANO, 2011). Porém, é importante o conhecimento aprofundado da realidade isolada de cada organização antes de implementar qualquer mudança.

Tenório (2004) acrescenta mais um elemento àqueles (eficiência e eficácia) apresentados pelo Aguiar e Martins (2004) destacam a importância da efetividade. Na opinião deste pesquisador, o que garante a sobrevivência da organização é uma gerência comprometida com o trio eficiência, eficácia e efetividade. A competição na área social, hoje, é enorme e só sobreviverão as ONGs que aprenderem a gerir seus recursos de maneira eficiente, ou seja, essas organizações se quiserem ser auto sustentáveis, elas têm que se profissionalizar a gestão (CARNEIRO, 2006).

Na sua dissertação de mestrado sobre a gestão de pessoas nas ONGs no Brasil, a autora Bose (2004, p. 74) constatou que o “desenvolvimento de novos serviços e de novas formas de sustentação financeira ocorre de forma menos enfatizada na gestão das ONGs em comparação com os outros setores”. No entanto, a autora destaca que, a falta de definição das funções e de responsabilidade constituem uma das principais características que tem interferido negativamente na gestão das ONGs.

Porém, a autora afirma que, em muitos dos casos, apesar de as funções e responsabilidades aparecerem claramente definidas, elas constituem 50% das dificuldades na gestão da ONG. De igual modo, a falta de regulamentos e controles mais rígidos em 75% das organizações têm dificultado em até 46 % a gestão.

2.5.1 Desafios na gestão das ONGs

Com o avanço acirrado da globalização acompanhado de modernização tecnológica, torna-se indispensável às organizações a se reorganizarem e se readaptarem a nova realidade. Os desafios enfrentados hoje são diferentes daqueles do século passado. Na visão de Armani (2003) destaca três campos básicos onde houve mudanças substanciais nas últimas três décadas e que precisam ser readaptadas: primeiro, o campo do contexto socioeconômico e político, o segundo se refere à cooperação internacional que tem passado por uma significativa reconfiguração ou redução de recursos, intensificação de espaços e mecanismos

de diálogo e articulação com maiores exigências e controles sobre a performance das organizações apoiadas, e o terceiro e último tem a ver com o desenvolvimento institucional do próprio campo das ONGs. Porém, pela heterogeneidade das ONGs, fica difícil generalizar quanto aos efeitos das mudanças nos três campos.

Para evitar o risco de sucumbir diante dos desafios da nova era Terence (2008) afirma que é imprescindível que o gestor do Terceiro Setor se mantenha atualizado, conhecer a legislação em vigor e os estatutos da organização, porque esses são a base para traçar as estratégias de gestão, inclusive a maximização dos recursos.

Neto e Froes (2002) apontam a realização de uma pesquisa social antes da elaboração e execução de qualquer projeto como algo importante na eficiência, eficácia e efetividade da organização no cumprimento dos seus objetivos. Esta pesquisa permite a ONG direcionar melhor os seus projetos. Ainda de acordo com esses autores, as ONGs devem trabalhar com planos, programas e projetos levando sempre em consideração a dimensão de cada uma delas. E a estrutura de planejamento deve ser seguida de um plano de execução e avaliação durante e depois, Neto & Froes (2002, p. 62,63).

Em declarações ao site <http://gecorp.blogspot.com>, publicada em 19 de maio de 2008, Eduardo Carneiro presidente da AACD (Associação de Apoio às Crianças Deficientes) admitiu a necessidade das organizações não governamentais mudarem a sua forma de gestão adaptando-se àquela aplicada pelo Segundo Setor. De acordo com esse dirigente de Terceiro Setor "a competição na área social hoje é enorme e só sobreviverão as ONGs que aprenderem a gerir seus recursos de maneira eficiente".

As organizações do Terceiro Setor são as únicas que contam com uma grande quantidade de mão de obra voluntária na sua estrutura. Terence (2008) destaca que o incômodo de ver pessoas marginalizadas ao nosso redor motivou grupos de chamados voluntários a se organizarem para criação de organizações em prol do bem estar coletivo. No entanto, a mistura da mão de obra remunerada e voluntária está gerando modificações no seio das ONGs (CARVALHO 2000, P.08):

Tipos diferentes de relações entre organizações de voluntariado e as distintas categorias organizacionais dos seus membros – pessoal remunerado, sujeito a um contrato de prestação de serviços e voluntários apoiados num compromisso de colaboração voluntária, guiado por valores como a solidariedade e a cooperação – estão gerando modificações no interior dessas organizações. A necessidade de profissionalização e de eficácia para auferir recursos internacionais e públicos nas ONGs acelera a atualidade desta questão.

Nas suas gestões diárias, “desenvolvimento de novos serviços e de novas formas de sustentação financeira são menos enfatizados pelas ONGs” e esse é o novo paradigma a ser vencido por essas (BOSE, 2004 p. 74).

Relato Setorial (2001, p. 28,29) identifica quais são alguns dos maiores desafios que as ONGs enfrentam:

Construção de uma identidade de ênfase às diferenças naturais e objetivos que integram o Terceiro Setor; ampliar o diálogo entre as Instituições do Terceiro Setor com vista ao desenvolvimento de competências que gerem maior eficiência;
Formação de novas competências e melhoria de gestão; elaboração de estratégias que viabilizem as ações programadas; formalização de parcerias com empresas, aumento de captação de recursos, doações e a geração de recursos internos públicos como alternativa para assegurar a continuidade das ações.

Segundo essa instituição, outro grande desafio para as ONGs reside em vender produtos sem que isso signifique, um desvio dos princípios e valores que regem a missão delas.

2.5.2 Participação das ONGs no processo de desenvolvimento da Educação

As atividades voluntárias desenvolvidas pelas instituições sem fins lucrativos começam a se massificar a partir da década de 1960 no mundo sobre tudo nos países desenvolvidos como a América do Norte e Europa Ocidental. Salamon (1998, p. 5) em seus estudos sobre o crescimento do Terceiro Setor no mundo destaca que: “Crescimento notável vem ocorrendo mundialmente em atividades voluntárias organizadas e na criação de organizações privadas sem fins lucrativos ou não governamentais. Este movimento, ocorre, desde os países desenvolvidos da América do Norte, da Europa e da Ásia até às sociedades em vias de desenvolvimento na África, na América Latina e no antigo bloco soviético”.

As denominadas ONGs aumentaram consideravelmente nos últimos 30 anos nos países considerados de terceiro mundo em função de algumas mudanças políticas que ocorrerem. Como referências destacamos o caso de Brasil que em 1980 ganha uma nova constituição, que estabelece mais direitos aos cidadãos dentre eles a liberdade de expressão, criação e afiliação às organizações civis cuja a missão é a promoção e defesa dos direitos coletivos.

Outro exemplo, que podemos destacar é o caso da Guiné-Bissau país de origem do autor dessa dissertação. A Guiné-Bissau que se tornou independente de Portugal a partir de 1973 após uma guerrilha que durou 12 anos, foi governada por um governo militar no sistema

mono partidário até princípio da década de 90, quando se deu a abertura democrática no país. Com isso, a nova constituição deu aos cidadãos guineenses mais direitos e liberdades entre eles também a liberdade de expressão e de criação de organizações civis que promovam e defendam os interesses coletivos.

Nessa perspectiva é que nascem as ONGs que em maioria dos casos são consideradas como entidades não governamentais que se dedicam ao “desenvolvimento participativo e sustentável e à construção e defesa de direitos” e “não se confundem com entidades comunitárias e de autoajuda, com centros de pesquisa, fundações e entidades filantrópicas de corte tradicional” (OLIVEIRA; HADDAD, 2001, P. 63). De modo geral, as atividades das ONGs estão intimamente ligadas à educação.

Segundo Ghanem (2012) toda atividade desenvolvida tem como cunho um caráter pedagógico e não apenas de prestação de serviços. De acordo com este pesquisador, as ONGs “estão educando quando fazem denúncias, mobilizam para manifestações contra o pagamento da dívida pública, distribuem informações sobre as doenças sexualmente transmissíveis, debatem a proteção das mulheres e das minorias” etc.

Nos últimos cinquenta anos registrou-se mudanças gigantescas e rápidas no campo da tecnologia que superam todos os avanços registrado no setor nos quatro mil anos anteriores (CORTELLA, 2002). Resultado dessa mudança ocasionou uma alteração direta na visão, na percepção, no pensar e na forma de fazer as coisas das gerações mais novas. E na educação a história não é diferente.

Cortella (2002, p. 4) define a educação como “um fenômeno existencial que se manifesta desde o momento em que nascemos até a nossa morte” e que se desenvolve em dois sentidos: sentido “ocasional” que se refere à educação vivencial e espontânea, ou seja, nesse sentido, o cidadão aprende em todos os lugares e momentos. E a educação no “ sentido intencional”, onde o aprendizado é sistematizado, programado e com método já definido. Ou seja, é aquele aprendizado formal que acontece nas escolas, na família, meios de comunicação social, nas ONGs etc.

Muitas ONGs também atuam em áreas amplamente reconhecidas como educacionais. Há aquelas que se classificam como educação informal, que envolvem a recreação, espaço ou o uso de meios eletrônicos de comunicação, por exemplo. Outras são de tipo não formal e tendem a se assimilar a práticas escolares sem incluir o controle e a certificação do estado. Outras áreas educacionais são tipicamente formais, porque são escolas de educação básica, mantidas ou diretamente operadas por ONGs, ou porque são projetos cujas atividades se referem ao mundo escolar, em escolas particulares ou geridas pelo poder público (GHANEM, 2012 p.53).

Nesta perspectiva, Cortella (2002) destaca que o sentido central da educação deva ser tornar o homem mais forte e capaz de permitir que o seu semelhante seja mais forte e preparado para a sua existência. E para que isso aconteça, o autor destaca a necessidade de um maior envolvimento e comprometimento das partes. No entender deste filósofo e educador, a tarefa de educar não pode ser relegada exclusivamente para o poder público, deixando de lado as outras partes, famílias e ONGs.

Nesse processo, deve haver a participação de todas as partes e encaminhando juntas em busca de uma eficácia social que é a formação do homem para melhor servir a comunidade onde ele está inserido. Por isso, não deve existir espaços para disputas, mas sim, incentivo na busca e na cooperação de soluções, como aponta Cortella (2002, p. 7) “Aprender na escola e na ONG significa [...] que queremos fazer o melhor”. E “a escola precisa aprender com a ONG e a ONG precisa aprender com escola”.

Nessa cooperação, Ghanem (2012) resume a atuação das ONGs em educação em três perspectivas:

Perspectiva paliativa – surge na decorrência da grande lacuna deixada pelo estado no que concerne a dar direito à educação em sua expressão escolar a todos os cidadãos. A partir dessa lacuna deixada pelo Estado, os cidadãos começaram a se mobilizar em organizações civis para atender essa necessidade coletiva. Nessa perspectiva, a ONG tem a sua atuação caracterizada principalmente pela manutenção de serviços escolares ou quando se constituem como estabelecimentos escolares. “nessa linha, remediavam provisoriamente as lacunas do poder público na garantia do direito à educação em sua expressão escolar”.

Perspectiva inovadora – as ONGs vão além da preocupação com a existência ou não de salas de aulas para os cidadãos aprenderem, mais, elas começam a questionar as formas e as práticas do ensino que demonstram ser ineficientes com experimentos de alternativas as realidades que criticam. Nessa perspectiva, as ONGs começam a trazer abordagens inovadoras dentro da prática de ensino e aprendizagem. Como exemplo dessas ações, Ghanem (2012, p. 58) destaca o envolvimento na década de 80 das ONGs no combate a AIDS com “um conjunto de ações para enfrentamento da doença, no qual a educação teve lugar central”.

Perspectiva de mudança ou de pressão política – nesta perspectiva, as ONGs “podem atuar para fazer convergir às práticas orientadas pela lógica de inovação com outras orientadas pela lógica de reforma educacional”. Na prática é muito complicado conseguir a convergência de práticas inovadoras para as reformadoras, fato que confere à perspectiva de mudança um baixo impacto.

E quando se refere à perspectiva política, a abordagem se distancia das práticas educacionais exclusivamente para dar maior foco a políticas legais que favorecem a criação de mais recursos para o desenvolvimento da educação. Neste sentido, destaca-se a participação de organizações internacionais, governos, ONGs e os atores envolvidos no processo, nas orientações saídas do fórum mundial de Educação em Dakar – Senegal.

2.6 BREVE HISTÓRICO DA ATUAÇÃO DO TERCEIROS SETOR EM GUINÉ-BISSAU

2.6.1 Histórico do voluntariado em Guiné-Bissau

Nesse capítulo da dissertação, apresenta-se quem é esse cidadão movido pelo espírito de colaboração para atender o seu semelhante, nas mais diversas necessidades, e as forças que motivam as ONGs a desempenharem a sua missão junto da sociedade em que está inserida.

A história do voluntariado pode-se confundir com o comportamento ou ação do ser humano em relação ao seu próximo. Também se pode dizer que a história de voluntariado está muito relacionada aos movimentos religiosos a mais de dois mil anos. Essas organizações têm como princípio a prática de caridade ajudando ao próximo nas suas necessidades básicas do seu dia a dia. Em Guiné-Bissau, está em curso o processo de discussão e criação de uma Lei que possa regulamentar o exercício voluntário. A atividade de voluntariado foi administrada logo depois da independência por um modelo cultural que se assentou no trabalho voluntário, algo como que prolongamento da educação revolucionária da luta, um processo pelo qual se ensina que é preciso ter um espírito voluntário para a construção da nação que não tem meios, mas que tem recursos humanos suficientes para engrandecer.

A Guiné-Bissau é um país situado na costa ocidental da África e que foi colonizado por mais de quinhentos anos por Portugal. O país faz divisa ao norte e ao sul pela República da Guiné Conacry e a leste por Senegal.

Para se livrar da dominação colonial portuguesa, os guineenses se mobilizaram numa luta armada que durou onze anos. Essa luta foi dirigida pelo PAIGC – Partido Africano Para a Independência da Guiné e Cabo Verde, criado nos meados dos anos 60 do Século XX, pelo Engenheiro Agrônomo, Amílcar Lopes Cabral. Essa guerra deixou sequelas muito negativas na economia do país.

Existem poucos registros da existência das organizações de Terceiro Setor antes do período da guerra de independência, agindo em favor dos mais necessitados. Handem et al (2008, p. 17) explica no seu trabalho “*nona tisi no futuro*” fala do início dessas organizações no país:

As primeiras organizações da sociedade civil guineense pertenceram às igrejas e confissões religiosas (...) que eram consideradas politicamente inofensivas ainda nos meados de 1950. Nos primeiros anos após o término do período colonial, foram estabelecidas as organizações sociais de massa como forma de garantir uma mobilização rápida e abrangente da população para as tarefas de reconstrução nacional. (...) o espaço para criar novas organizações fora daquelas criadas pelo partido e pelo Estado era muito reduzido.

Durante vinte anos, após a independência, a Guiné foi dirigida por um regime militar que restringia a criação de movimentos de sociedade civil que poderiam lutar pelos seus direitos e a melhoria da qualidade de vida das populações. Segundo DENARP (2005), “a situação contribuiu para a má performance das políticas econômicas e sociais adotadas pelo governo”.

Segundo o Relatório de PNUD sobre o IDH das nações 2007/2008, a Guiné-Bissau como a maioria dos países do sul do Sahara ocupa o 175º lugar em termos globais, ou seja, as últimas posições em nível de desenvolvimento humano, acima apenas de Burkina Faso e Serra Leoa, dois países também da África Ocidental. Silva (2005) mostra que o analfabetismo é grande no seio da sociedade guineense. Segundo este pesquisador, em 2002, 59% da população jovem a partir de 15 anos de idade eram analfabetos. A situação piora em relação aos adultos a partir de 50 anos o percentual de analfabetismo aumenta ainda mais registrando 80%.

Nos anos noventa com a pressão internacional deu-se a abertura do pluralismo democrático no País, pondo assim fim ao domínio absoluto do regime totalitário de PAIGC dirigido na época pelo malogrado General João Bernardo Vieira. Com essa abertura seguiu-se também a permissão constitucional para a criação de associações e de liberdade de expressão a todos os cidadãos.

Em 1992, um ano após abertura democrática no país, o governo aprovou o Decreto-Lei (Boletim Oficial nº 12 de 23 de março de 1992) para regulamentar a criação e o exercício de atividades das organizações não governamentais no país. Neste âmbito, as primeiras Organizações Não Governamentais começaram a surgir e crescer também no país. (HANDEM, et al, 2008)

Segundo Handem et al (2008, p. 18), “as ONGs serviram como instrumento para canalizar a ajuda internacional com objetivo de minimizar os efeitos negativos da economia do mercado”. Também de acordo com esse pesquisador, as ONGs guineenses são uma continuação de uma prática antiga de organização de massa na Guiné, pois sempre existiram organizações culturais denominadas por “*mandjuandadi*” que desenvolvem trabalhos juto à

comunidade local por intermédio da música e prestação de serviços, mas que não são registradas oficialmente .

No entanto, não é fácil encontrar dados sobre a Guiné-Bissau em função das dificuldades de regularização na atualização dos dados.

De acordo com Dabo e Ribeiro (2006 p. 8), o desenvolvimento desse processo tem favorecendo o crescimento de sistemas alternativos de apoio ao desenvolvimento econômico, social e político do país quando, as ONGs tinham como missão procurar atender áreas novas ou nas quais o Estado não tinha capacidade de resposta efetiva.

Esse movimento foi encabeçado na sua maioria pelos quadros técnicos guineenses, funcionários de diversos ministérios estatais que pretenderam desenvolver iniciativas de apoio à comunidade com um maior grau de eficácia e de solidariedade.

2.6.2 Realidade Social do Setor Autônomo de Bissau

Bissau é a cidade capital da República da Guiné-Bissau. A cidade situa-se na margem norte do rio Geba na sua parte final, antes de encontrar o Atlântico.

Por ser a cidade com algumas chances de emprego, com porto, aeroporto e algumas pequenas e médias empresas, concentra um quarto da população do país.

O nível da pobreza é menor em Bissau conforme mostra à Tabela 1 em comparação com as outras regiões do país:

Tabela 1 - Taxa de Pobreza por região e contribuição regional na pobreza

Regiões	Taxa de pobreza absoluta (menos de 2\$ por dia)	Contribuição por região na pobreza
Bafatá	72,4%	13,6%
Biombo / Bolama	62,6%	9,1%
Cacheu	63,8%	14,2%
Gabú	65,8%	12,3%
Oio	79,6%	18,0%
Quimará / Tombali	69,1%	12,2%
Bissau	51,6%	20,6%
Regiões sem Bissau	69,1%	79,4%
Total do País	64,7%	100%

FONTE: INEC *apud* DENARP, 2005.

Comparativamente com as outras cidades do país, Bissau, apesar das dificuldades, ainda continua sendo a cidade onde se pode encontrar alguns indícios de melhoria de vida das populações.

2.7 APRESENTAÇÃO DA GUINÉ-BISSAU



Figura 6 - Mapa político de Guiné-Bissau

Fonte: Plano Nacional de Ação Educação para Todos – PNA/EPT, 2003, p.2.

2.8.1 Geografia e Clima

A República da Guiné-Bissau fica situada na Costa Ocidental de África, limitada a Norte pela República do Senegal, a Leste e Sul pela República da Guiné e a Oeste pelo Oceano Atlântico. A sua superfície é de 36.125 km² dos quais apenas 27.700 km² constituem a superfície emersa devido à fraca elevação do país, relativamente ao nível médio das águas do mar; as marés penetram no interior até cerca de 150 km², fazendo com que algumas áreas fiquem parcial ou totalmente inacessíveis durante parte do ano.

O país é constituído por uma parte continental e uma parte insular que engloba o Arquipélago dos Bijagós, composto por cerca de 90 ilhas e ilhéus, dos quais somente 17 são habitadas. Relevo, vegetação e hidrografia: Podem-se identificar essencialmente três zonas, uma costeira no Oeste, uma de transição no centro, caracterizada por planaltos ligeiramente ondulados e uma zona de planalto e de colinas na Região Gabú sector de Boé. A topografia favorece a existência de duas zonas de alta potencialidade produtiva, as zonas influenciadas pelas marés e as zonas circundantes às grandes bacias dos Rios Geba e Corubal, devido à

grande disponibilidade de águas superficiais. Numerosos rios, dos quais o Cacheu, o Mansôa e o Geba são os mais importantes, percorrem o território e são as melhores vias de penetração no interior do país.

O clima é tropical, quente e úmido embora marítimo. A temperatura média é de 20°C. Na Guiné-Bissau verificam-se duas estações climáticas, uma seca que vai de Novembro a Abril e outra de chuva que se estende de Maio a Outubro, estando as duas condicionadas pelo regime dos ventos. No Norte leste o clima é do tipo "sudanês" com muito calor e pouca umidade, enquanto no Sul o clima é do tipo "sub-guineense", caracterizada por uma forte precipitação e temperaturas menos elevadas. A precipitação pode alcançar níveis aproximados de 2500 mm no Sul, enquanto no Norte têm sido registradas precipitações na ordem dos 1400 mm. Tem-se verificado desde a década de 50 uma tendência progressiva de declínio das precipitações.

2.8.2 Organização Administrativa do país

Administrativamente, a Guiné-Bissau está dividido em 8 (oito) regiões e 1 (um) sector autónomo que é a capital do país Bissau. As regiões administrativas são as seguintes: Bafatá, Biombo, Bolama/Bijagós, Cacheu, Gabú, Oio, Quínara e Tombali.

As regiões estão por sua vez divididas em sectores (municípios) que são (36 no total) e estes em secções, compostas por tabancas (aldeias ou pequenos vilarejos), como mostra a Figura 7.

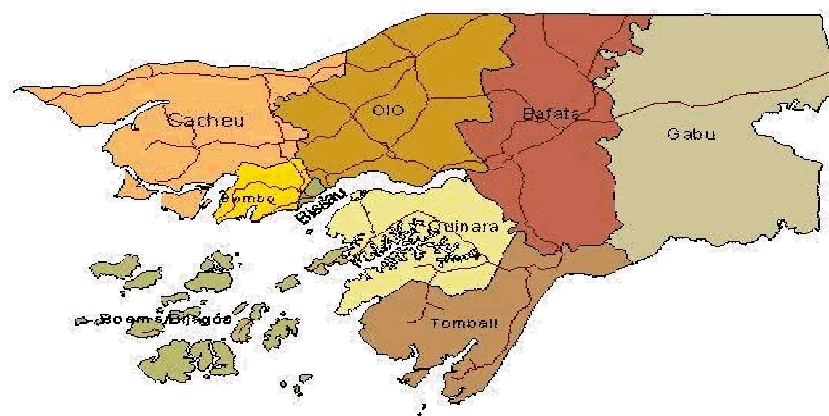


Figura 7 – Divisão administrativa da Guiné Bissau
Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2009)

As regiões e sectores são dirigidos por Comitês de Estado, encabeçados por um Presidente. As administrações regionais e setoriais (municípios) dispõem de escassos recursos para o seu financiamento, sobretudo materiais e humanos. A perspectiva das eleições autárquicas poderão eventualmente conduzir à implantação de verdadeiros órgãos autônomos com meios

e poderes para promover a desejada planificação regional e local e respectiva execução com vista ao real desenvolvimento económico e social das regiões.

2.8.3 Demografia e Cultura

De acordo com os últimos dados do censo geral da população, a Guiné-Bissau tem uma população estimada em 1.558.090 habitantes, com taxa de crescimento anual de 2,45%. As mulheres representam 51% da população (INE, 2009).

As taxas de mortalidade infantil e infanto-juvenil são de 85/1000 nas regiões urbanas e 113/1000 nas zonas rurais e a mortalidade infanto-juvenil é de 120/1000 nos centros urbanos e 179/1000 nas regiões urbanas.

Esses dados foram calculados segundo uma técnica de estimação indireta conhecido pelo nome do método de *Brass*, que serve-se dos dados sobre o número médio das crianças nascidos, e a proporção destas crianças que morreram, e converte estes dados em probabilidades de morrer. As estimativas aqui apresentadas reportam-se, em média ao meio do ano 2006. Tanto a mortalidade infantil como a infanto-juvenil a zona urbana apresenta sempre a menor taxa comparativamente com a zona rural

2.8.4 Realidade Política e Social da Guiné-Bissau

A República da Guiné-Bissau como ficou conhecida mundialmente a partir de 24 de Setembro de 1973 localiza-se na costa ocidental da África fazendo fronteiras ao norte e sul pela República da Guiné Conacry e leste pela República do Senegal.

A Guiné-Bissau esteve sob domínio da colonização portuguesa por mais de quinhentos anos. E para se libertar do jugo colonial, os guineenses se uniram em torno do PAIGC – Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde. Sob a liderança de Amílcar Lopes Cabral, o PAIGC partiu pela ação direta de luta armada em 23 de janeiro de 1963 no sul do país. Guerra essa que culminaria após onze anos de luta com a proclamação unilateral do estado da Guiné, em 24 de setembro de 1973, nas colinas de Boé, na Primeira Assembleia Nacional Popular.

Após a independência, o país enfrentou vários problemas, dentre eles falta de recursos humanos para fazer face aos desafios de desenvolvimento que o país vivia.

Em 1980, o país teve o seu primeiro golpe de Estado protagonizado pelo então presidente da Assembleia Nacional Popular, Comandante João Bernardo Vieira – NINO, alegando que o

país estava sendo dirigido pelo nativos de Cabo Verde, referindo-se ao primeiro presidente do país, Luís Cabral, irmão mais novo do fundador das nacionalidades guineense e caboverdiana. De 1980 à 1990, a Guiné-Bissau foi governada por um Conselho Revolucionário liderado pelo seu protagonista, Nino Vieira, como era conhecido.

Durante este período, Nino governou o país com a mão de ferro, em que os cidadãos tinham seus direitos de liberdade de expressão violados e sem autorização para criar organizações sociais em defesa dos seus interesses.

A partir de 1990, com a pressão internacional, Nino Vieira e seu partido PAIGC, foram obrigados a aderir o multipartidarismo. Com esse movimento, começou-se a criar organizações sociais em defesa dos interesses dos cidadãos, dentre elas, associações de classes, sindicatos e partidos políticos. Assim, em 1994, o país teve as suas primeiras eleições multipartidárias que foram ganhas pelo partido no poder, PAIGC, com o seu candidato, General Nino Vieira.

Apesar desse avanço, a permanência de Nino Vieira e o PAIGC no poder era incômoda para os guineenses e o desejo de mudança era muito grande. Assim, em 7 de junho de 1998, começava uma grande revolução militar e popular no país. Esse conflito entre as forças fiéis a Nino e as tropas revoltadas durou onze meses com a deposição do presidente Nino.

Em 2000, foram realizadas novas eleições, em que pela primeira vez venceu um civil, Koumba Yalá.

Infelizmente, o governo de Yalá não durou muito e ele foi deposto em setembro de 2003 por um golpe militar liderado pelo General Veríssimo Correia Seabra. Dois anos depois, em 2005, realizou-se novas eleições pluralistas no país. E para surpresa de todos Nino Vieira foi reconduzido ao cargo. E em março do corrente ano, Nino Vieira foi brutalmente assassinado em sua residência, em Bissau, pelos homens ligados às Forças Armadas do país, em decorrência de um atentado a bomba que vitimou o chefe de Estado Maior do Exército General Batista Tagme na Way, na noite do dia anterior.

Como consequência dessa realidade política na Guiné-Bissau, está um país com sérios problemas sociais e econômicos a resolver.

No setor da Educação, segundo Sylla (2002) a taxa de escolaridade em nível de ensino primário é de 69 % e no setor de saúde, a taxa mortalidade das crianças menores de 5 anos é de 211,3 por mil natos vivos.

A Guiné-Bissau conheceu depois do fim da guerra de 1998/99 uma situação econômica, política e social difícil que afetou negativamente às condições de vida das populações. O Produto Interno Bruto (PIB) só progrediu 1 % entre 2000 e 2004.

A forte instabilidade que assolou o país não permitiu orientar a gestão pública no sentido da procura de vias e meios que permitiram atacar os desafios do desenvolvimento do país, particularmente àqueles ligados a luta contra a pobreza e a realização dos Objetivos do Milênio para o Desenvolvimento (DENARP 2005, p. 05).

De acordo ainda com este documento do governo Guineense, baseados nos dados de um estudo prospectivo realizado nos meados de 1994 e 1996 denominado “*Djitu tem*”, revela que esse cenário só poderia ser mudado se houvesse uma abordagem mais abrangente que levasse em consideração não apenas aspectos econômicos, mas também, as dimensões sociais, humanas, ambientais e institucionais.

De acordo com os dados do último censo populacional realizado no país, a população guineense está estimada em torno de 1.181.641 habitantes. De acordo com o Denarp (2005, 09) “a incidência da pobreza nessa população é de 64,7% sobrevivendo com menos de 2 dólares americanos por dia e 20% encontra-se na extrema pobreza, sobrevivendo com menos de 1 dólar americano por dia”.

2.8 Evolução da Educação na Guiné-Bissau

Nesse tópico, a pesquisa apresenta o contexto histórico da educação na Guiné-Bissau desde época colonial e com maior profundidade e detalhamento aos caminhos e as políticas que foram desenhadas pelo governo guineense com seu parceiros nacionais e internacionais na tentativa de levar a toda população a ter acesso à educação escolar e de qualidade.

A Guiné-Bissau foi colonizada pelo Portugal há mais de quinhentos anos. Durante esses cinco (5) séculos, os portugueses quase nada fizeram em termos de infraestruturas para saúde e educação. Nessa última área, foi quase na sua totalidade fechada para os portugueses e seus filhos que viviam no território nacional ou os nacionais colaboradores diretos do regime fascista de Lisboa. E é nesse grupo, que se formou (graduou) Amílcar Cabral fundador das nacionalidades guineense e cabo-verdiana e alguns dos seus amigos.

Em 24 de setembro de 1973, as Forças Armadas Revolucionárias do Povo – FARP lideradas pelo Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo-verde PAIGC proclamam unilateralmente a independência do País nas colinas de Madina de Boé no leste da Guiné-Bissau.

Por ocasião da independência, a Guiné-Bissau tenha só uma ínfima parcela da sua população alfabetizada. E desde então, foram desenvolvidos uma serie de ações visando à alfabetização das populações nomeadamente:

- a) Alfabetização na zona libertada – foi um processo que se iniciou antes da independência total do país. O PAIGC precisava instruir os seus soldados da FARP a saber no mínimo ler e escrever a fim de poderem operacionalizar alguns dos armamentos considerados sofisticados. Desta forma inicia-se um projeto de alfabetização dos soldados e colaboradores nas regiões do país, conquistadas pelos guerrilheiros do PAIGC ;



Figura 8 - Alfabetização da zona libertada da Guiné Bissau
FONTE: extraído do livro *Cartas à Guiné-Bissau*, FREIRE, 1978.

- a) Alfabetização depois da independência – logo após a independência do país o primeiro governo vindo da guerrilha se mobilizou na campanha da educação e formação dos guineenses, o que Aristides Pereira então dirigente do PAIGC chamara de “descolonização das mentes”, fazendo a um aludido aos projetos de Amílcar Cabral líder do PAIGC sobre a finalidade e o caminho que a educação deveria seguir na Guiné-Bissau. Segundo este líder pan-africanista, o processo de ensino em todos os países africanos que foram colonizados deveria passar por aquilo que ele chamara de “reafricanização das mentalidades” , o que implicaria na transformação radical do sistema educativo herdado do colonizador e que não poderia ser feita de maneira mecânica (FREIRE, 1978, P. 16).



Figura 9: Alfabetização de crianças em Guiné-Bissau.

FONTE: extraído do Blogue Luís Graça & Camaradas da Guiné (GRAÇA, 2006)

Assim, com esse objetivo, o governo guineense por intermédio do seu Comissário para Educação na época convidou pesquisador e educador Brasileiro Paulo Freire acompanhado com uma equipe de pesquisadores do Instituto de Ação Cultural - IDAC para ajudar na alfabetização de jovens e adultos com vista a melhorar a participação efetiva desses cidadãos no processo de reconstrução nacional e o combate ao analfabetismo no país.

Em 1976-1977 foi lançada uma grande campanha nacional de alfabetização apoiada e orientada pela equipe de Paulo Freire. Nesse projeto foram formados, formadores de formadores para atuarem na formação de futuros animadores em mais de quarenta centros de alfabetizações que foram criados no país (EPT, 2003).

Esse processo começou na capital do país Bissau com os soldados nos quartéis e posteriormente o projeto seria expandido para o interior do país.



Figura 10 : Alfabetização de adultos – Guiné-Bissau

FONTE extraído do Blogue Luís Graça & Camaradas da Guiné (GRAÇA, 2006)

a) Projeto Piloto do Português – 1978 a 1980

Nessa época, o governo criou no Ministério da Educação uma nova área que seria responsável exclusivamente pela alfabetização dos adultos. O Departamento se chamara de Departamento de Educação de Adulto que em 1979 desencadeou uma série de ações para a alfabetização e educação de jovens e adultos na zona leste do país nos dialetos locais. Esse projeto contou com o apoio financeiro da ASDI- Autoridade Sueca para o Desenvolvimento Internacional. Esse projeto também não teve resultados esperados.

a) Alfabetização pragmática

Mais uma tentativa do Ministério da Educação por intermédio da sua Direção dos serviços de alfabetização e educação de Adultos (DSAEA) que lançou esse programa que era desenvolvido em “*Mandinga*” um dos dialetos falados na Guiné-Bissau. O objetivo do projeto era, num horizonte de cinco anos, alfabetizar os jovens e adultos da zona rural com vista a melhorarem as suas técnicas de produção e a gestão de pequenos negócios. O referido projeto estava estruturados em três etapas a saber:

Primeira, compreendia meramente a alfabetização, segundas e terceiras fases após a alfabetização.

Nesse quadro, nos períodos de 2007 a 2010, mais de três mil (3.000) pessoas foram alfabetizadas com métodos e a assistência técnica do governo Cubano e com o apoio financeiro do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e a União Europeia (EU).

2.8.1 Contextualização do sistema educativo na Guiné-Bissau

O sistema educativo guineense passou na década passada por algumas reformas dente elas o enquadramento de duas vertentes educacionais na formação e desenvolvimento dos cidadãos, nomeadamente educação formal e educação informal, e cinco níveis de ensino, a saber: i) ensino pré-escolar ; ii) ensino básico elementar e ensino básico complementar, iii) ensino secundário geral e ensino secundário complementar; iv) ensino técnico e profissional e v) ensino superior não universitário e ensino superior universitário.

Educação formal – compreende os cinco níveis educacionais descritos no paragrafo anterior.

- Ensino Pré-Escolar – é opcional e é destinado a crianças de três a seis anos de idade. Esse nível é oferecido apenas na zona urbana com a maior concentração na principal cidade do país Bissau. A maioria dos educadores nesse nível são pessoas não diplomadas para exercer a função;
- Ensino básico elementar – compreende as quatro primeiras classes na escola. É obrigatório e gratuito segundo as leis em vigor apoiadas na Constituição do país;
- Ensino básico complementar – se refere a quinta e sexta classe;
- Ensino secundário – se divide em dois grupos: ensino secundário geral – compreende dois ciclos com uma duração total de 5 anos. Primeiro ciclo é formado por 7^a, 8^a e 9^a classe e o segundo que é denominado de ensino secundário complementar é constituído por 10^a e 11^a classe;
- Ensino técnico e profissional – está ligado especificamente a formações de cursos técnicos;
- Ensino Superior – é muito pouco desenvolvido. Digamos que esta na fase embrionária. A primeira universidade do País denominada de UAC –Universidade Amilcar Cabral que foi criada pela iniciativa do governo local só começou a funcionar em 2006 e passado 3 anos fechou as portas devido à falta de verbas para manter a estrutura funcionando. E como saída, o governo terceirizou a licença para a Universidade Lusófona de Lisboa. Até então, a maior parte da formação dos quadros guineenses é feita no exterior nomeadamente Antiga URSS, Cuba e posteriormente Portugal, Brasil etc. o Ensino superior considerado como não universitário, compreende a Escola

Nacional de Saúde, Escola Normal Superior Tchico Té. Estas escolas recrutam alunos após o término do ensino médio, para um ciclo de formação de três anos

Não formal – é reconhecido como o sistema que se encarrega pela alfabetização e educação de adultos pelas escolas de outra natureza nomeadamente “*madrassas ou corânicas*” (são escolas onde as crianças muçulmanas aprendem o alcorão), as escolas particulares de incidência urbana e as escolas comunitárias impulsionadas pelas ONGs.

2.8.2 Política nacional de educação e formação profissional em Guiné Bissau

Após o conflito político militar que assolou o país no período de junho de 1998 a maio de 1999 e que culminou com a deposição do governo do general João Bernardo Vieira, o novo governo saído das urnas se lançou em busca de alternativas para a melhoria da educação nacional. Para efeito elaborou-se “a declaração da política educativa” em maio de ano 2000.

A “declaração da política educativa” tinha como prioridade a reabilitação e construção de novas salas de aula da educação básica que foram destruídas com a guerra e a regularização dos salários dos docentes guineenses que estavam há vários meses sem receber.

Essa preocupação também foi registrada no DENARP com foco de aumentar as despesas na área da educação com vista a alcançar um investimento no valor de 4,4% do PIB nacional na educação básica mediante as seguintes ações (PNAEPT, 2003).

- distribuição gratuita de manuais para as primeiras 4 series de ensino básico e guias para os professores de português e matemática;
- a construção de escolas de ciclo completo;
- implementação de cantinas escolares nas zonas prioritárias e
- reabilitação de ensino profissional e a promoção da escolarização feminina.

Para manter ativa a educação na Guiné Bissau, o governo guineense conta com a colaboração dos seus parceiros internos e externos, assim como das famílias. A seguir a Tabela 2 apresenta os principais patrocinadores da educação na Guiné-Bissau.

Tabela 2 - Evolução do Orçamento de Estado dedicado a Educação em milhões de FCFA

Natureza das Despesas	1998	1999	2000	2001
Salários	1,211	1,745	2,488	2,585
Fora dos salários	0,245	0,526	0,483	0,440
Total funcionamento	1,645	2,712	2,961	3,035
Investimento sobre orçamento nacional	0,189	0,445	0,46	0
Total de setor	1,645	2,712	2,961	3,035
Don / apoio orçamental da CEE	0,101	0,100	1,173	-
Investimento sobre financiamentos externo	0	3,843	0	0,724
Porcentagem das despesas de educação/ despesas de estado	8,8%	11,5%	10,6	11,2%
Porcentagem de educação / PIB	1,35%	2,6%	2,1%	2,2%

FONTE: PNA/EPT, 2003, p.17.

Percebe-se assim, que a falta de recursos constitui-se como um dos grandes entraves para o avanço da educação na Guiné-Bissau. O investimento de estado nesse setor tem-se diminuído consideravelmente comparado ao investimento dos países da mesma sub-região africana que em 2001 investiam cerca de 4 % do seu PIB em quanto que a Guiné-Bissau na mesma época só encaminhava para o setor da educação 0,9 (SEMEDO, 2003)

Em 2001, o orçamento geral do estado da Guiné para a área da educação era de aproximadamente 3.035 bilhões de FCFA (equivalente à 6.171.702,85 de Dólares norte americanos) por ano, ou seja cerca de 15.000,00 FCFA (quinze mil francos Cfa) por aluno, ou seja, \$ 30.50 USD (trinta, ponto cinquenta dólares). Esse valor é ainda muito baixo se comparado com os investimentos dos países da mesma sub-região africana. Os vizinhos apesar das dificuldades também enfrentadas nas suas economias, investem duas vezes a mais que a Guiné-Bissau no desenvolvimento da educação (PNA/EPT, 2003).

Ainda no âmbito das despesas de estado na educação, 85% dessas despesas são referentes a salários dos docentes que nem chegam a 1\$ US (um dólar) por dia. E apenas 5 % das despesas correntes com a educação são destinadas a formação profissional e ensino superior.

As despesas de capital contam com a coparticipação dos pais, associações comunitárias de base na construção de mais salas de aulas, cantinas escolares que são mantidos pelo PAM. As famílias ainda asseguram os custos de formação nos estabelecimentos privados através de pagamento das mensalidades, aquisição de materiais escolares etc.

A seguir a **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta em números os principais investidores no desenvolvimento da educação na Guiné-Bissau.

Tabela 3 - Principais financiadores do setor da Educação

Parceiros de Desenvolvimento	Natureza de Intervenção	Valor do projeto
Banco Mundial	Apoio a educação de base	18,5 milhões de \$ US
União Europeia	Apoio orçamental	1,3 milhões de FCFA
BAD	Reabilitação pós conflito. Para educação nas regiões de Bissau, Tombali e Quinara	1.174 milhões de Doláres USD
EDUCIII/BAD	Apoio a educação de base, relançamento de formação profissional, gestão de sistema	9.923 milhões UC
Plan International	Apoia a educação de base na região de Bafatá	6 milhões de US
PAM	Cantinas Escolares	1.9 milhões de USD (2002)
UNICEF e FNUAP	Alfabetização, escolarização das meninas, prevenção e planeamento familiar.	Nd

FONTE: Adaptado de PNA/EPT, 2003.

Percebe-se de que os principais esforços e apoios dos parceiros da educação na Guiné-Bissau são direccionados para a educação de base. Porém, mesmo assim, o setor ainda demanda mais investimentos.

2.8.3 Impactos do fórum de Dakar “Educação para Todos” no processo de ensino e aprendizagem na Guiné-Bissau

O fórum mundial sobre a educação para todos realizado na capital senegalesa Dakar em abril de 2000 motivou a Guiné-Bissau e os seus vizinhos países do Sahel (países situados entre o deserto de saara e as terras mais férteis do sul da África) a repensarem e adotar novas medidas no processo de alfabetização das suas populações.

Em novembro do mesmo ano, seis chefes de estado e do governo dos países de Sahel com maior taxa de analfabetismo se reuniram em Bamako-Mali para traçar estratégias eficazes e a escolha de ações exequíveis para alfabetização de seus cidadãos, como um fator de desenvolvimento durável e a estratégia fundamental na luta contra a pobreza (PNA/EPT, 2003).

No fórum de Dakar, os participantes assumiram seis grandes objetivos a saber, conforme consta no compromisso de Dakar (EPT, 2000):

- i) Desenvolver e melhorar a educação da pequena infância sobre tudo as crianças mais vulneráveis e desfavorecidas;
- ii) Até 2015 garantir o acesso à educação básica gratuita e de qualidade a todas as crianças, sobre tudo as mais vulneráveis (as minorias étnicas) e de concluírem essa etapa escolar;
- iii) Atender as necessidades escolares de todos os jovens e adultos assegurando acesso equitável aos programas adequados visando, a aquisição de conhecimento e de competências necessárias à vida corrente;
- iv) Até 2015, melhorar pelo menos 50% de alfabetização de adultos com destaque para as mulheres e assegurar a todos acesso aos programas de educação de base e de educação permanente;
- v) Eliminar as disparidades entre os sexos no ensino primário e secundário. Assegurar as moças acesso sem restrições a uma educação de base de qualidade;
- vi) Melhorar numa perspectiva de excelência todos os aspectos a qualidade de educação, de forma a assegurar aprendizagens reconhecidas e quantificáveis nos domínios da leitura, da escrita, do calculo e as competências ligadas à vida quotidiana.

O contexto da educação na Guiné-Bissau foi balizado pelo fórum mundial de Educação para Todos de Dakar. E como fruto desse encontro, o governo guineense elaborou em 2003 o seu Plano Nacional de Ação Educação Para Todos cujo objetivo é proporcionar condições para que todos os guineenses tenham pelo menos acesso ao ensino básico como garante a carta magna do país.

No entanto, pouco se evoluiu desse plano por conta de sucessivos conflitos políticos militares que a Guiné tem vivido na última década. Se de um lado destaca-se a necessidade de

disponibilizar mais recursos financeiros, materiais e humanos para o desenvolvimento e sustentabilidade de sistema de ensino na Guiné-Bissau, também é impreterível a criação de um clima de paz e segurança no país. Pois, não havendo paz, segurança e estabilidade política, não há como falar de estabilização ou implementação de outras ações (SEMEDO, 2003).

2.8.4 Desafios e Perspectivas

Para corroborar com o cumprimento dos objetivos do milênio, o governo guineense criou Plano Nacional de Ação de Educação para Todos (PNA/ EPT) cujo a missão é reduzir pelo menos cinquenta por cento (50%) dos jovens e adultos analfabetos no país até 2015. E para isso, é necessário a construção dois mil (2000) centros de alfabetização a nível nacional.

Está ação insere-se na estratégia da aceleração da aceleração do desafio da progressiva e consequente e erradicação do analfabetismo no país num breve período de tempo segundo os objetivos do milênio.

Inspirados na visão LIFE (Iniciativa de Alfabetização: saber para poder), prevê-se a elaboração de um quadro estratégico em matéria de alfabetização e educação não formal que servira de política.

2.9 POBREZA E A SUA MULTIDIMENSIONALIDADE NA GUINÉ-BISSAU

A Guiné-Bissau viveu uma situação política e econômica difícil após o conflito político militar que assolou o país em 1998 - 1999 e que atingiu fortemente a cidade centro nervoso e financeiro que é Bissau, capital do país. Fato esse, que teve influência negativa e direta nas condições de vida das populações e prejudicou fortemente o andamento das diretrizes de desenvolvimento econômico do país.

Após a esse período, uma forte instabilidade política e governativa assolou a Guiné-Bissau, impossibilitando assim, a viabilidade de quaisquer mecanismos viáveis para orientar a gestão pública com vista a fazer face aos desafios do desenvolvimento sustentável do país, particularmente aqueles ligados a combate a pobreza e o cumprimento dos objetivos de milênio para o desenvolvimento (OMD).

O desenvolvimento humano, segundo PNUD no seu relatório de 2011 sobre o IDH de países afiliados aquela organização deve consistir no alargamento das liberdades e capacidades dos cidadãos para viverem vidas que valorizem e que tenham motivos para valorizar mediante a

experiência de partilha dos recursos naturais. E a pobreza, faz exatamente o caminho inverso, demonstrando as faltas e privações que impedem ao ser humano a concretização do mínimo para uma sobrevivência saudável (DENARP, 2005).

A pobreza não se limita apenas a privar cidadãos de acesso aos bens materiais nomeadamente, uma boa nutrição, habitação, acesso a educação de qualidade e saúde e saneamento, ela contribui também para inibir as possibilidades de fazer escolhas que lhes permitam viver nas condições decentes e de dignidade.

A prevalência da pobreza na Guiné-Bissau em 2002 era muito elevada com de 64,7% das populações sobrevivendo com dois dólares norte americanos por dia (US 2,00) e 20 % vivendo no limiar da pobreza extrema com um dólar (US 1,00) por dia (ILAP, 2002) como nos mostra Tabela 4:

Tabela 4 - Indicadores da Pobreza na Guiné-Bissau

Indicador	\$1			\$2		
	Bissau	Outras Regiões	Conjunto	Bissau	Outras Regiões	Conjunto
Limiar	108.000,00 FCFA			216.000,00 FCFA		
P0 Incidência (%)	9,3	24,8	20,0	51,6	69,7	64,7
Número de Pobres	28.414	217.551	45.965	157.612	607.06	764.672
P1 Profundez	0,018	0,065	0,053	0,169	0,278	0,250
Diferença media entre limiar e o rendimento dos pobres	21.419	28.493	27.668	71.509	87.276	84.032
P2 Severidade	0,006	0,026	0,021	0,073	0,142	0,124

FONTE: ILAP, INEC, 2002

Ao nível nacional é nítido os sinais de pobreza em todas as regiões, mas com uma certa gravidade em algumas zonas do país.

De acordo com os dados da pesquisa, ILAP (2002), 79,4% das pessoas pobres na Guiné-Bissau vivem no interior do país na zona rural, onde as condições de saúde, saneamento básico, acesso à água potável e educação são muito precárias. Os outros 20% da população pobre do país vivem na capital Bissau.

Para a compreensão dos níveis da pobreza, o estudo recorre aos métodos e a classificação da pobreza no mundo adotados pelo Banco Mundial – BM. Segundo essa instituição financeira internacional o fenómeno da pobreza pode ser classificado dentro de um padrão estatístico de renda, que é medida com a paridade de poder de compra (PPC) para determinar a quantidade de miseráveis no mundo, conforme mostra a Tabela 5, a seguir:

Tabela 5 - Classificação da Pobreza pelo BM

Indicador	Renda por dia em Dólar Norte Americano
Pobreza Absoluta	\$ 2,00
Pobreza Extrema	\$ 1,00

FONTE: Adaptado de BM (1997)

Jeffrey Sachs (2005), economista norte americano autor do livro “o fim da pobreza” apresenta em termos da definição três graus de pobreza:

- a) Pobreza extrema ou absoluta – se caracteriza por alto grau da miséria em que as famílias não têm condições de satisfazer as necessidades básicas de sobrevivência. Nesse estágio, as famílias sofrem de fome, sem acesso a saúde, água potável e esgoto, não podem oferecer educação para alguns ou todos os filhos e talvez não tenham um teto para se proteger da chuva e artigos básicos do vestuário, como sapatos etc.;
- b) Pobreza moderada – refere-se em geral, a condições de vida das populações em que as necessidades básicas são satisfeitas, mas com muito sacrifício;
- c) Pobreza relativa – em geral ela é interpretada como sendo uma renda familiar abaixo da média da renda nacional (SACHS, 2005).

A maioria da população da Guiné-Bissau situa-se na linha **b** definida por Sachs, ou seja, a população guineense vive em condições de pobreza moderada com maior incidência na zona rural com 26,4% da população classificada na extrema pobreza (renda diária de US \$1,00) contra 19,8% para Bissau (ILAP, 2002).

De acordo ainda com esse estudo 80% dos pobres guineenses são jovens com a faixa etária entre 15 e 35 anos de idade. A análise de gênero mostra que a pobreza afeta mais as mulheres do que os homens. A probabilidade de ser pobre é também em função do meio de residência, as pessoas que vivem fora de Bissau estão mais exposta à pobreza. Esta probabilidade cresce em função do tamanho do agregado familiar. No entanto, o risco de ser pobre diminui para as famílias onde o chefe é escolarizado; um nível secundário de educação o confere uma chance de escapar a este fenômeno.

2.9.1 Perfil e o agravamento da pobreza monetária

A constante instabilidade política e governativa que a Guiné-Bissau tem vivido desde o seu conflito político-militar de sete de junho de 1998, tem prejudicado significativamente a

estruturação de um Estado mais democrático e de Direito e consequentemente o assentamento de alicerces para o desenvolvimento.

A Guiné-Bissau, tal como outros países de terceiro mundo, em situações frágeis tem deparado com dificuldades de melhora de clima político e militar com vista a atrair o investimento externo. Com os sucessivos conflitos políticos e militares que o país vive nos últimos anos, aliados a falta de estabilidade governativa e investimentos no setor privado colaboraram para o agravamento da situação da pobreza.

De acordo com o ILAP II (2011) o fenômeno da pobreza na Guiné-Bissau se agravou na última década 2002-2010. O ILAP II indica que o número de guineenses na situação de pobreza absoluta saiu de 64,7% em 2002 para 69,3% em 2010. O mesmo estudo mostra que houve também uma variação em relação ao número dos guineenses que vivem na extrema pobreza (renda de \$ 1,00 USD). Esse número saiu de 20,8% em 2002 para 33% em 2010, ou seja, registrou-se uma variação de 5 e 13 pontos percentuais, respectivamente a mais do que em 2002. A Tabela 6 mostra claramente por meio dos seus números a aceleração da pobreza extrema.

Tabela 6 - Indicados de pobreza em Guiné Bissau

Indicadores de Pobreza na Guiné-Bissau	Renda por dia em dólares EUA					
	\$ 1,00			\$2,00		
	Bissau	Regiões	Conjunto	Bissau	Regiões	Conjunto
Linha 2010	110.400			220.800		
P0 Incidência (%) 2010	13,2%	39,8%	33%	51%	75,6%	69,3%
número de Pobres 2010	48.991	434.483	483.474	189.570	824.707	1.014.277
P0 Incidência (%) 2002	9,3%	24,8%	20,8%	51,6%	69,7%	64,7%
Número de Pobres 2002	28.414	217.551	245.965	157.612	607.060	764.672

FONTE: ILAP II (2011, p. 7)

A pobreza em Bissau a capital do país continuou constante de 2002 a 2010 (51%), enquanto que ela se agravou nas outras regiões, sendo 3 sobre 4 afetadas, contra 7 em cada 10 pessoas atingidas em 2002.

Enquanto isso, o fenômeno da pobreza cresceu muito nas outras regiões do país como pode-se observar pela Tabela 7.

Tabela 7 - Incidência de pobreza absoluta (\$ USD) por região em 2010

Região	População Estimada	População Pobre	Incidência
Tombali	91.218	71.598	78,5
Quinara	84.07	59.836	70,7
Oio	202.418	147.863	73
Biombo	87.411	57.279	65,5
Bolama/Bijagos	33.159	15.663	47,2
Bafata	208.198	157.272	75,5
Gabou	192.749	161.037	83,5
Cacheu	191.516	154.160	80,5
S.A.B	371.610	189.570	51
TOTAL	1.462.887	1.014.277	69,3

As regiões mais afetadas pela pobreza absoluta em 2010 foram Bafatá, Gabu, Oio, Quinara e Tombali.

O agravamento da pobreza no país atingiu tanto a população feminina como a masculina, sendo que as mulheres continuam mais pobres se comparado aos homens. De acordo com o ILAP II (2011), Os agregados familiares em Bissau capital do país, chefiados por uma mulher são mais pobres do que nas regiões.

A proporção da pobreza entre as famílias com uma renda diária de (2USD/dia/pessoa) é de, respectivamente, 56,3% e 70% em Bissau e nas regiões, para as mulheres chefes de agregados, e de 48,8 e 76,5 para homens.

A seguir, a Tabela 8 apresenta a incidência da extrema pobreza (1 USD/dia/pessoa) por região:

Tabela 8 - Incidência de pobreza extrema (1USD) por região em 2010

Região	População Estimada	População Pobre	Incidência
Tombali	91.218	35.490	38,9
Quinara	84.07	34.780	41,1
Oio	202.418	92.332	45,6
Biombo	87.411	21.619	24,7
Bolama/Bijagos	33.159	7.636	23
Bafata	208.198	69.625	33,4
Gabou	192.749	90.056	47,2
Cacheu	191.516	82.044	42,8
S.A.B	371.610	48.991	13,2
TOTAL	1.462.887	483.474	33

A pobreza extrema é mais aguda na zona rural do país, sobretudo nas regiões de Oio, Cacheu, Bafatá, Tombali e Quinara. Nesse nível de pobreza, assim como na anterior (pobreza

absoluta/1 USD/dia/pessoa) a discriminação entre sexos (homens e mulheres) é pouco significativa.

De acordo com DENARP II (2011), a pobreza generalizada na Guiné-Bissau teve um impacto direto sobre a situação das crianças. Em 2010, para o conjunto do país, 57% das crianças de 5-14 anos trabalham, para ajudar o sustento da família com uma forte proporção nas zonas rurais aonde esse número chega a 65%, em quanto que no meio urbano a porcentagem é de 45%.

O relatório do ILAPII (2011) aponta que **15 % e 38,7%** das mulheres chefes de agregados familiares são classificados como extremamente pobres com uma renda de 1 USD/dia/pessoa e para os homens a porcentagem é de 12,2% e 40% respectivamente.

No entanto, o estudo mostra que nas regiões, a incidência da pobreza e da extrema pobreza é mais elevada ao nível dos agregados familiares dirigidos por homens do que as que são dirigidas por mulheres.

2.9.2 Perfil e o agravamento da pobreza não monetária

Até o final da década de 80, a avaliação e a caracterização da pobreza se embasava praticamente em conceitos básicos e metodológicos. A partir do início da década de 90, o Banco Mundial (BM) passou a introduzir a estimação das cifras globais de pobreza com a renda dos cidadãos.

O Relatório de Desenvolvimento Mundial (RDM) do BM (1990, p. 11), destaca que “[...] é algumas vezes sugerido que renda é uma proxy para todas as escolhas humanas, já que acesso à renda permite o exercício de cada uma dessas opções”. Mas, o mesmo documento destaca que “isso é verdade apenas parcialmente”. Segundo o RDM (1990, 11), entre as razões que desmistificam esse diagnóstico, destacam-se:

- a) A renda é um meio, não um fim, já que ela, ao mesmo tempo, pode ser usada para medicamentos essenciais ou para narcóticos. Assim, bem-estar de uma sociedade depende do uso que é feito da renda, não do seu nível por si só;
- b) A avaliação nos países demonstra muitos casos de níveis altos de desenvolvimento humano com níveis de renda mais modestos e de níveis baixos de desenvolvimento humano com níveis de renda razoavelmente altos;
- c) A renda presente de um país pode oferecer pouca orientação para sua perspectiva de crescimento futuro. Se o país investe nas pessoas, sua renda potencial pode ser muito maior do que seu nível de renda presente.

d) A experiência das nações ricas mostra que níveis altos de renda, por si só, não garantem progresso humano.

Desta forma, como indica o RDM (1990, p. 11), “[...] a verdade simples é que não há nenhuma ligação automática entre o crescimento da renda e o progresso humano.” Essas observações já seriam aceitáveis para considerar que indicadores de pobreza baseados apenas em renda monetária são inadequados.

Nessa perspectiva, Sen (1992, 1999), defende que pobreza deve ser compreendida como privação de funcionamentos e capacitações básicas e não apenas como insuficiência de renda ou baixo nível de recursos, bens primários ou necessidades básicas.

Na sequência dos resultados do Recenseamento Geral da População e Habitação da Guiné-Bissau em 2009, um estudo sobre o perfil da pobreza não monetária foi realizado em 2010. Este estudo analisou as relações entre a pobreza e as características sócio demográficas. Assim, segundo os resultados do RGPH (2009), a pobreza não monetária atinge 40% da população guineense. De acordo com esse estudo, classificado segundo o meio de residência, a pobreza não monetária afeta 60,3% da população rural e 8,4% da população urbana, sendo que a profundidade da pobreza⁸ é de 5,7% a nível nacional, 8,8% no meio rural e 0,9% no meio urbano conforme mostra o gráfico 01.

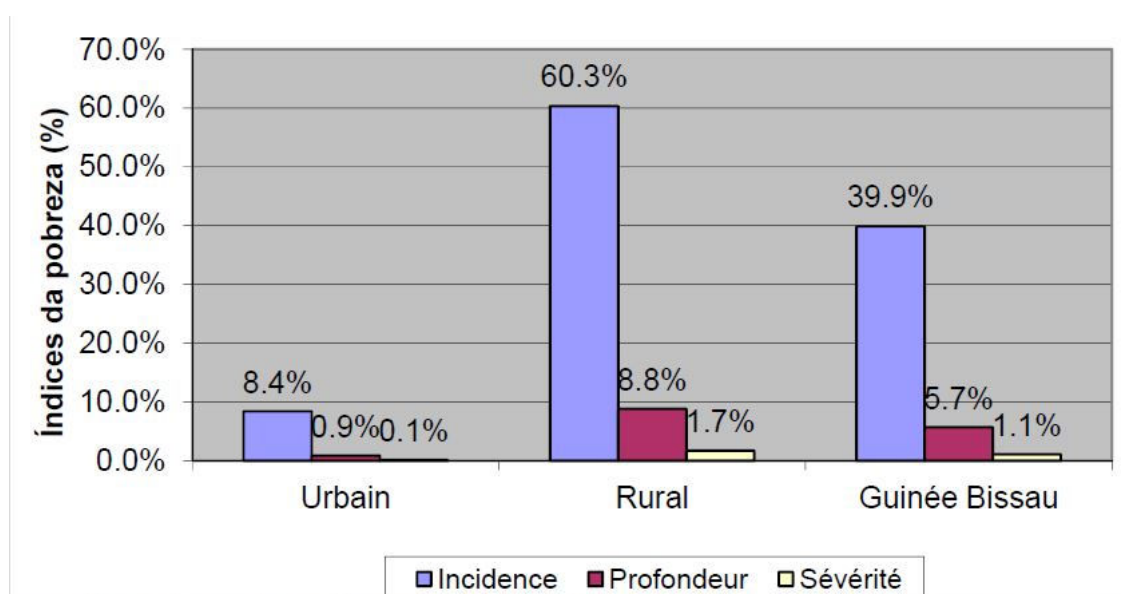


Gráfico 01 - Gráfico: incidência, profundidade, severidade (%) da pobreza não monetária em 2009 na Guiné-Bissau

FONTE: análise da pobreza não monetária, MEPIR/PNUD – Fev. 2011

Percebe-se que a pobreza não monetária é predominantemente rural, em termos de profundidade, incidência e severidade.

A fraqueza relativa da profundidade da pobreza reflete uma relativa proximidade de uma grande parte dos pobres a linha da pobreza na Guiné-Bissau. Este resultado indica que, ainda que os ganhos sejam limitados para a melhoria das condições de habitação, saneamento, acesso à água potável e posse de bens duradouros, podem resultar em mudanças significativas na incidência da pobreza.

No plano espacial, os índices de pobreza são mais elevados nomeio rural; a incidência de pobreza mais elevada é observada em Tombali com 68,9% da população afetada pela pobreza não monetária. A menor incidência de pobreza não monetária é observado no Sector Autónomo de Bissau (SAB), com apenas 2,6% da população afetada, conforme mostra a o gráfico 02.

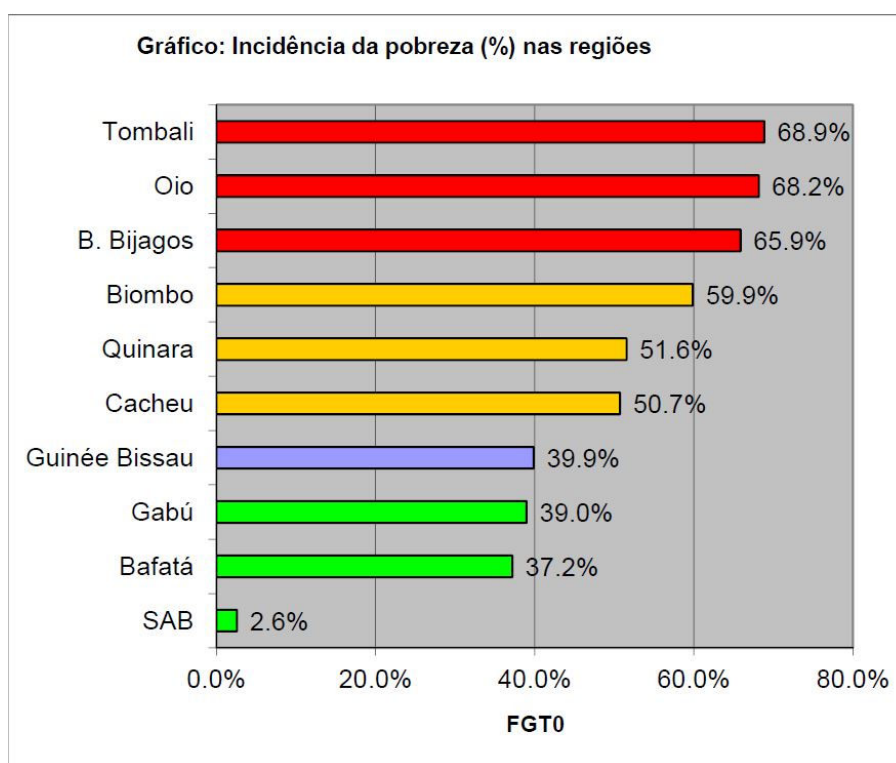


Gráfico 2: Incidência da pobreza (%) nas regiões (interior do país)
 FONTE: DENARPII (2011)

Percebe-se que o agravamento da pobreza no país ao nível do gênero se registra em ambos os sexos com as mulheres ocupando a primeira posição.

No que concerne à pobreza absoluta (2USD/dia/pessoa), a proporção é de, respectivamente, 56,3% e 70% em Bissau e nas regiões, para as mulheres chefes de agregados, e de 48,8 e 76,5 para homens. Em relação à extrema pobreza (1USD), a proporção é respectivamente, para as mulheres chefes de agregados, de 15,5% e 38,7%, sendo para homens chefes de agregados, de 12,2% e 40,0%.⁶ Mas, nas regiões, a incidência da pobreza e da extrema pobreza é mais

elevada ao nível dos agregados familiares dirigidos por homens do que as que são dirigidas por mulheres (DENARP, 2011).

O agravamento da situação da pobreza no país teve reflexos em todos os domínios da vida nacional. Mas, nesse estudo destacamos o setor da educação. De acordo com o MICS-4/IDSR (2010), O nível de pobreza diminui com o nível de escolaridade do chefe da família. O estudo constatou que, os Chefes de agregados familiares que tenham uma educação de nível de ensino médio completo e universitária são menos pobres do que aqueles com menos escolaridade conforme mostra o gráfico 3.

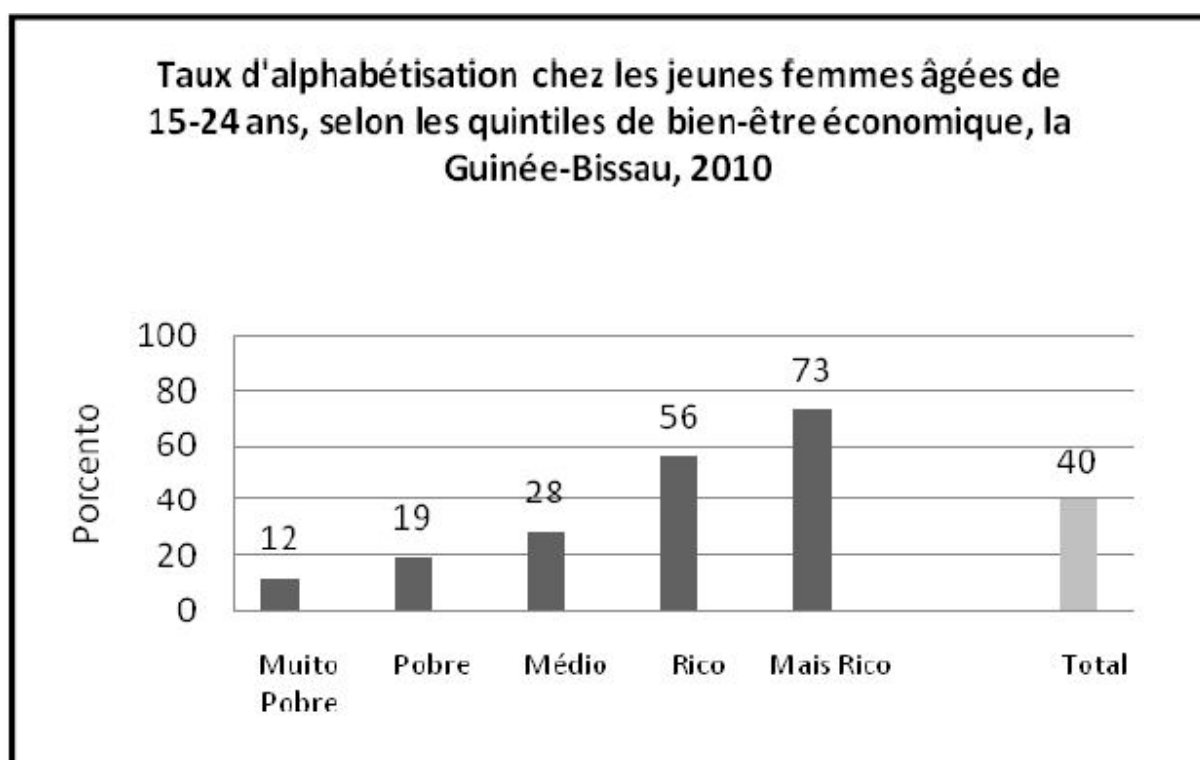


Gráfico 03- Taxa de analfabetismo feminino em Guiné-Bissau
 FONTE: MICS-4/IDSR, (2010)

Em todo país, 40% das mulheres jovens de faixa etária entre 15 – 24 anos ainda não sabem ler e nem escrever.

No entanto, relacionando a educação e a pobreza, o estudo mostra que, das famílias mais pobres do país somente 12% das suas mulheres é que são alfabetizadas. E a situação inversa pode ser vista nos agregados familiares com maior poder econômico, onde 73% das mulheres são alfabetizadas. Ou seja, existe uma grande relação entre a educação e a pobreza. A taxa de alfabetização cresce com o aumento do poder econômico das famílias (MICS-4/IDSR, 2010).

2.9.3 Situação e tendência dos ODM: contrastes entre os sectores

Em função dos sucessivos conflitos político e militar que tem assolado a Guiné-Bissau nos últimos anos, dificilmente o país conseguirá alcançar as metas preconizadas no ODM. Segundo o DENARP (2011), alguns dos ODM estão muito longe de serem alcançados pelo povo guineense. Dentre esses objetivos, o documento destaca o combate à pobreza que aumentou mais de 20% em uma década, saindo de 49% em 1990 para 69,3% em 2010. E em matéria de saúde, a taxa de mortalidade materna continua elevada, 800/100.000 nascimentos; a situação é similar para as taxas de mortalidade das crianças de menos de 5 anos de idade e da taxa de mortalidade infantil.

Contrariamente, no domínio da educação, a taxa líquida de escolarização triplicou, passando de 23% em 1990 a 67,4%.

Tabela 9 – Indicadores de pobreza da Guiné-Bissau

Objetivos ODM	Indicadores	1990	2000	2010
1. Reduzir a pobreza e extrema pobreza Reduzir à metade a população vivendo com menos de 1 USD; Reduzir à metade a população com a renda de menos de 2 USD por dia.	Taxa de pobreza absoluta (%)	49%	64,7%	69, 3%
	Taxa de extrema pobreza (%)	26	20,8%	33,0%
2. Assegurar uma educação primária para todos Dar a todas as crianças a possibilidade de terminar o ciclo primário completo	Taxa líquida de escolarização	23	45,3%	67,4%

FONTE: Adaptado de relatório sobre os ODM 2004, recenseamento da população 2009 e ILAP 2011, Plano ODM –SMDD de 2010

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta uma descrição dos caminhos e métodos selecionados pelo pesquisador para execução do presente estudo.

Após, a conclusão da fase de levantamento bibliográfico, Sampieri et al (2006), recomendam que o pesquisador tenha condições de definir qual é o enfoque ou a natureza da pesquisa a desenvolver, de acordo com os objetivos definidos. Nessa escolha, os autores alertam sobre a necessidade da escolha de um método exequível e que possa levar o pesquisador a chegar aos objetivos almejados pelo estudo.

Nesse sentido, Selltitz et al (1974) afirmam que, uma vez que o pesquisador consegue delinear de forma clara e concisa os seus objetivos, deve ficar claramente na cabeça, quais, os tipos de informações necessárias para que se chegue ao resultado final. Para esse fim, o pesquisador precisa criar o seu planejamento de pesquisa.

Os estudos cujo objetivo é levantar percepções e as características de um determinado grupo podem ser considerados e enquadrados no tipo de pesquisa “descritiva”, cujo principal objetivo é descrever o fenômeno estudado, caso do presente estudo (MALHOTRA, 2001).

Porém, é importante salientar também que, o presente estudo tem também um enfoque exploratório com grande desejo de se familiarizar-se mais ou conseguir maior compreensão do fenômeno em estudo com vista a formular de forma mais precisa o problema de pesquisa (SELLTIZ *et al*, 1974; GIL, 2002).

De acordo com a Cooper e Schindler (2011, p. 101), a pesquisa exploratória é “particularmente útil quando os pesquisadores não têm uma ideia clara dos problemas que encontrarão durante o estudo” como é o caso deste estudo.

Estudar sobre PPGP nas ONGs que atuam no apoio e incentivo para o desenvolvimento da Educação na Guiné-Bissau é, no entanto, desafiador por vários fatores, dentre os quais destacam-se:

- O período de legalização e estruturação – o processo de legalização e estruturação das ONGs na Guiné-Bissau se deu no início dos anos 90 com a abertura democrática no país; e de lá para cá, existem pouquíssimos estudos desenvolvidos sobre esse seguimento no país;
- Situação Política e Militar – desde o conflito político militar de junho de 1998 que destituiu o governo do PAIGC liderado na época pelo General João Bernardo Vieira, a Guiné-Bissau tem vivido numa constante instabilidade política e governativa.

Esse último fato, dificultou muito a pesquisa na sua fase de coleta de dados como poderá ser visto no subcapítulo sobre a coleta de dados.

Em função dessas dificuldades e outras, optou-se para realização desta pesquisa técnica exploratória a fim de poder desenvolver conceitos de forma mais clara e objetiva que teve o seguinte percurso metodológico conforme mostra a Figura 11.



Figura 11 – Procedimento metodológico

A seguir detalhamos os passos percorridos na realização desta pesquisa:

3.1 Abordagem da pesquisa

A pesquisa seguiu abordagem qualitativa considerando que há uma relação muito dinâmica entre o mundo real e o sujeito de pesquisa. De acordo com GIL (2002), a pesquisa pode ser classificada em relação aos seus objetivos e também aos procedimentos de coleta de dados. Nesse caso, a pesquisa possui caráter exploratório, pois fará uma abordagem geral sobre o tema, não se preocupando com controle de variáveis ambientais.

Selltiz et al(1975:59) apud Bose(2004), afirmam que o processo de planejamento de uma pesquisa varia de acordo com os objetivos definidos pelo estudo. E, geralmente, surgem quatro objetivos a partir dos quais o planejamento da pesquisa deve ocorrer:

- 1- Familiarizar-se com o fenômeno em estudo – procurar uma nova compreensão que lhe permita criar alguma hipótese

- 2- Descrever as características de uma situação, um grupo, um fenômeno, ou caso específico, geralmente para compreender a sua natureza e formas de manifestação;
- 3- Verificar a frequência com que o fenômeno ocorre ou que está ligado a outro fenômeno, de modo a propiciar a formulação de hipóteses ou de interferência a cerca dessas relações;
- 4- Verificar uma hipótese da relação causal entre variáveis, através da qual, ou comprovada ou negada – é possível avançar no conhecimento a cerca do fenômeno estudado.

Em uma pesquisa científica, o uso da técnica de levantamento de dados deve ser usada quando o objetivo for simplesmente à descrição, a incidência ou a predominação do fenômeno em estudo.

3.2 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram as ONGs que atuam no desenvolvimento da educação básica na Guiné-Bissau. A área de atuação destas entidades foi assim delimitada tendo em conta a situação política, social e econômica da Guiné-Bissau, frente aos desafios de alcançar as metas de ODM (Objetivos de Desenvolvimento do Milênio), traçados pela ONU.

O processo seletivo para o definir as Organizações que participaram no presente estudo se baseou nas características internacionais definidas pela metodologia *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts* (Manual sobre as Instituições sem Fins Lucrativos no Sistema de Contas Nacionais), elaborado pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas, em conjunto com a Universidade John Hopkins, em 2002.

Segundo essa metodologia, para se caracterizar como ONGs, as organizações devem ter as seguintes características:

- a) Privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado;
- b) Sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades fins;
- c) Institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;
- d) Auto administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e

- e) Voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

Além destes, o presente trabalho considerou outro atributo para a ONG participar dessa pesquisa: a longevidade. Ou seja, as ONGs selecionadas para este estudo têm mais de dez anos de atuação no país. A escolha deste critério torna-se importante pela característica da pesquisa “descritiva e exploratória” que exigiu que para que o pesquisador tivesse condições de entender, conhecer e descrever com maior propriedade o fenômeno em estudo, os sujeitos da pesquisa necessitavam ter uma experiência de atuação mais sólida em seu segmento.

3.3 Instrumento e Natureza dos dados

Na classificação quanto à natureza dos dados, o presente estudo optou inicialmente por uma triangulação de dois métodos ou técnicas de investigação científica que, na verdade, se complementam entre si – *survey* e o estudo de caso, com o objetivo de circundar a maior parte do problema da pesquisa.

Assim, o pesquisador desenvolveu um questionário semiestruturado. No entanto, devido a várias dificuldades enfrentadas pelo autor, descritas mais adiante nesse trabalho, optou-se por mudar a estratégia de pesquisa, ficando apenas com a abordagem qualitativa que permite compreender como e por que as coisas ou o fenômeno em estudo acontecem (COOPER, SCHINDLER, 2011).

De acordo com esses autores, a pesquisa qualitativa, reúne “um conjunto de técnicas interpretativas que proporcionam descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma apreender o significado, e não a frequência de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social”.

Como instrumento de coleta, foi utilizado um questionário semiestruturado com “**questões** objetivas estruturadas e **não estruturadas**” nas quais, na sua elaboração, o pesquisador teve o cuidado de analisar e experimentar a clareza e a compreensão de conteúdo, conforme recomendam (COOPER, SCHINDLER, 2011, p. 338):

- Verificar se a pergunta feita atende o objetivo da pesquisa;
- A pergunta tem escopo e cobertura apropriados para aquele estudo?
- A pergunta pode ser respondida adequadamente da maneira como ela está formulada?

- O participante estará disposto responder à pergunta da maneira como está formulada?

Essa etapa foi muito importante para a consecução das metas almejadas e também bastante árdua, visto que o pesquisador, apesar de ter nascido e passado a maior parte de sua vida no país onde a pesquisa foi aplicada, reside no Brasil há sete anos. Ainda que os dois países tenham adotado o idioma português como língua oficial, existem muitas diferenças, sejam elas ortográficas ou de interpretação, que poderiam interferir na compreensão do conteúdo e na proposta apresentada.

Para evitar qualquer ruído de comunicação entre entrevistador e entrevistado, foram feitos vários testes tanto na grafia como na interpretação das questões, assegurando o exato entendimento da mensagem pelos receptores, em Guiné-Bissau.

A coleta de dados junto às ONGs se deu por meio de uma entrevista semiestruturada. Para Gil (2002), esta técnica de coleta de dados deve ser guiada por uma relação de questões de interesse do investigador e que durante a entrevista podem surgir outras interrogações por parte do investigador, conforme as respostas do entrevistado. O papel do entrevistador na entrevista semiestruturada é centrar atenção em determinados tópicos, quanto aos entrevistados todos devem estar envolvidos em situações inerentes a investigação.

3.3.1 Etapas de coleta de dados

I. Primeira etapa: contato com o campo

Essa fase iniciou em dezembro de 2012, logo após a Banca de Exame de Qualificação haver recomendado a realização do estudo em um único país e não em dois como estava previsto (Estudo Comparativo Entre Modelos de Gestão de Pessoas no Brasil e Guiné-Bissau). O pesquisador, em comum acordo com a professora orientadora, decidiu estudar as PPGP nas ONGs que atuam na área de Educação Básica em Guiné-Bissau. Logo após a aprovação no processo seletivo do mestrado, o autor deste trabalho viajou para Guiné-Bissau onde estabeleceu alguns contatos fundamentais com pessoas e entidades para traçar as primeiras coordenadas do estudo em questão.

De volta ao Brasil e com a aprovação no exame de qualificação, o pesquisador retomou os contatos através de correio eletrônico e telefone, sendo este último, o mais utilizado, devido à dificuldade de acesso à internet ainda existente em Guiné-Bissau.

Após o contato telefônico com os dirigentes das ONGs, o pesquisador encaminhou via correio eletrônico, informações complementares para formalizar e reforçar as questões da pesquisa já abordadas por telefone.

Esses contatos iniciais foram realizados durante os meses de dezembro de 2012 e janeiro de 2013.

II. Segundo passo – escolha de um contato com perfil acadêmico para a coleta de dados

Com o golpe militar de abril de 2012 que destituiu o governo eleito, a Guiné-Bissau encontra-se sob sanções econômicas e políticas adotadas em todo o mundo, exceto a CEDEAO (Comunidade Econômica dos Estados da África Ocidental) liderada pela Costa do Marfim, que tem dado suporte ao governo de transição formado pelos militares que tomaram o poder. Esse fato, dificultou muito o processo de encontrar um interlocutor para implementação da pesquisa. A PLACON-GB, que funcionava como plataforma de concentração das ONGs, fechou as portas em consequência da instabilidade de governo causada pelos sucessivos golpes de estado que o país vem sofrendo na última década.

Sem poder contar com o auxílio da PLACON-GB que poderia intermediar e viabilizar a pesquisa, foi necessário buscar outra alternativa. Mesmo tendo contato com várias pessoas – parentes e amigos – a dificuldade radicava em que estas pessoas não possuíam o perfil adequado para atuar como entrevistadores.

A solução veio através de uma conterrânea, Fátima Tchuma Camará, mestrande em Comunicação Social no Instituto Universitário de, de férias em Guiné-Bissau.

A escolha de Tchuma Camará para acompanhar a coleta de dados no campo deu-se por reunir as condições mais apropriadas, a saber:

- a) Como jornalista da RDN, conhecia as pessoas e as ONGs que atuavam no país;
- b) Como mestrande, possuiu perfil acadêmico, sabendo como tratar e dar valor à pesquisa.

III. Apoio da mestranda Fátima Tchuma Camará

A primeira ação da colega Fátima Tchuma Câmara, foi nos apresentar a RECEP – Rede de Campanha Educação para Todos, que reúne cerca de trinta ONGs cuja principal missão é colaborar para o cumprimento do objetivo número dois dos ODM fixados pela ONU (Educação básica de qualidade para todos até 2015) que é fornecer educação básica de qualidade a todos os cidadãos até 2015.

Nesse processo, Tchuma Camará acompanhou *in loco* o andamento da pesquisa. Para isso, enviamos o questionário para os líderes das ONGs que tínhamos contato, sempre com cópia para a nossa representante no campo. Uma grande parte dos e-mails voltaram porque já estavam desatualizados. E com o apoio da mestranda, a pesquisa chegou aos demais líderes das ONGs que atuam no país.

De acordo com os relatos da colaboradora, foi necessário um trabalho bastante árduo para conseguir o *feedback* positivo das entidades pesquisadas. Prova disto é que de 50 (cinquenta) ONGs pesquisadas somente 15 (quinze) responderam e, dessas, 5 (cinco) foram descartadas. Assim, restaram apenas 10 (dez) respondentes aceitas para análise neste estudo, visto que, foram as únicas a responder fielmente o questionário.

3.3.2 Dificuldades encontradas no campo durante o processo da coleta de dados:

Uma boa parte dos líderes das ONGs, com perfil para participar na pesquisa, não possuía correio eletrônico (e-mail); para alguns, os e-mails já haviam sido bloqueados por falta de uso e, dentre os que tinham e-mail em dia, o acesso não ocorria com regularidade. Diante disso, o pesquisador recorreu ao telefone para comunicar-se com os líderes das organizações pesquisadas.

O elevado nível de pobreza existente no país, também impactou negativamente na coleta de dados.

Guiné-Bissau, com um governo de transição formado por líderes que tomaram o poder através de um golpe militar, vive um dos seus piores momentos políticos, econômicos e sociais. O governo, maior empregador do país, não consegue pagar os salários, fato que dificulta ainda mais a luta da população pela sobrevivência. A presente pesquisa esbarrou também nessa linha ao tentar encontrar respondentes, como mostra um trecho do e-mail de um dos dirigentes da RECEP ao receber o questionário:

Basirosó,

Este teu trabalho requer muita pesquisa, pois, estas a falar de tantas ONG's no país que interveem no sector Educativo. Trata-se de um estudo exaustivo com custo.

Pela natureza da pesquisa e o rigor científico que se deseja nos estudos a nível académico, o pesquisador decidiu interromper de imediato todos os contatos com esse dirigente, visto que poderia prejudicar o estudo.

Outra questão que também apareceu como obstáculo à pesquisa, foi à fraca cultura de pesquisa científica no país. Foram necessários vários contatos por meio do telefone ou por e-mail e encontros presenciais (representados por Fátima Tchuma Camará) para:

- i. Explicar os objetivos da pesquisa;
- ii. Sensibilizar aos dirigentes e membros das ONGs sobre a importância e benefícios que a pesquisa poderá trazer para a melhoria da gestão interna.

A falta de tecnologia de informação (internet) disponível para a maioria dos guineenses também foi um entrave na coleta de dados. Por isso, algumas ONGs só conseguiram responder a pesquisa com a colaboração da representante do pesquisador no local. Ao deslocar-se com seu notebook até a sede da organização, permitiu que o dirigente tivesse a possibilidade de participar da pesquisa.

3.4 Organização e análise dos dados

Consumada a coleta de dados junto das ONGs o material obtido com as perguntas abertas do questionário foi analisado segundo a proposta da Bardin (2000) análise de conteúdo. Segundo os pesquisadores dessa área de conhecimento, a análise de conteúdo pode ser definida como “uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (BARDIN, 2009, P. 20; COOPER, SCHINDLER, 2011, P. 424).

A escolha dessa abordagem para a análise dos dados nessa pesquisa se justifica pelo fato de a análise de conteúdo ser uma técnica que “procura conhecer aquilo que está por trás das

palavras sobre as quais se debruça [...], é uma busca de outras realidades através das mensagens” (BARDIN, 2000).

Na opinião de Cooper e Schindler (2011), a técnica de análise de conteúdo é uma estratégia de pesquisa que pode ajudar o pesquisador a se proteger contra a percepção seletiva do conteúdo e garante a aplicação rigorosa de critérios de confiabilidade e validade.

Cooper e Schindler (2011, p. 423) defendem ainda o uso dessa técnica nas análises das questões abertas da pesquisa respondidas por escrito, visto que, a referida técnica possibilita ao investigador a capacidade de medir o “conteúdo semântico ou o aspecto o quê da mensagem” do interlocutor.

Ou seja, a análise de conteúdo possibilita evidenciar elementos que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem. Portanto, permite extrapolar a realidade, que no presente estudo, é a descrição das políticas e práticas de gestão de pessoas nas ONGs que atuam no domínio da educação na Guiné-Bissau e as percepções dos seus líderes sobre os avanços e desafios para o desenvolvimento do setor nos próximos anos (MINAYO, 2002).

A Bardin (2000) apresenta algumas técnicas e fases que uma boa análise de conteúdo deve ter e que foi adotado nessa pesquisa:

Pré-análise - Fase na qual são desenvolvidas as operações preparatórias para a análise propriamente dita. São realizadas inúmeras leituras flutuantes das entrevistas para organização e sistematização das primeiras ideias para a identificação dos principais indicadores. *A leitura flutuante*, intuitiva, implica a leitura exaustiva das entrevistas a serem analisadas, de forma que o pesquisador se deixe impressionar pelos conteúdos presentes como se flutuasse sobre o texto, ou seja, sem a intenção de perceber elementos específicos na leitura.

Exploração do material ou codificação - Essa fase marca a codificação do material que é a transformação sistemática dos dados brutos em unidades que caracterizam o conteúdo. Para Bardin (2000) a análise temática consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ da comunicação, com um significado para o objetivo analítico.

Pós a isso, as questões respondidas nas entrevistas foram analisadas individualmente e interpretadas, buscando as unidades de significados (UP) e em seguida agrupadas de acordo com os temas que emergiram. Essa análise serviu para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos, bem como de material discursivo, auxiliando a reinterpretar as mensagens e a atingir a compreensão de significados para além da leitura do senso comum (MINAYO, 2002).

A análise interpretativa dos dados qualitativos das questões abertas, possibilitou a construção de categorias e subcategorias conforme a proposta apresentada pela Fischer, Comini e Bose (2009).

A seguir a Figura 12 apresenta o processo metodológico que guiou esta pesquisa, onde mostra como cada um dos objetivos da pesquisa foi tratado pelo pesquisador.

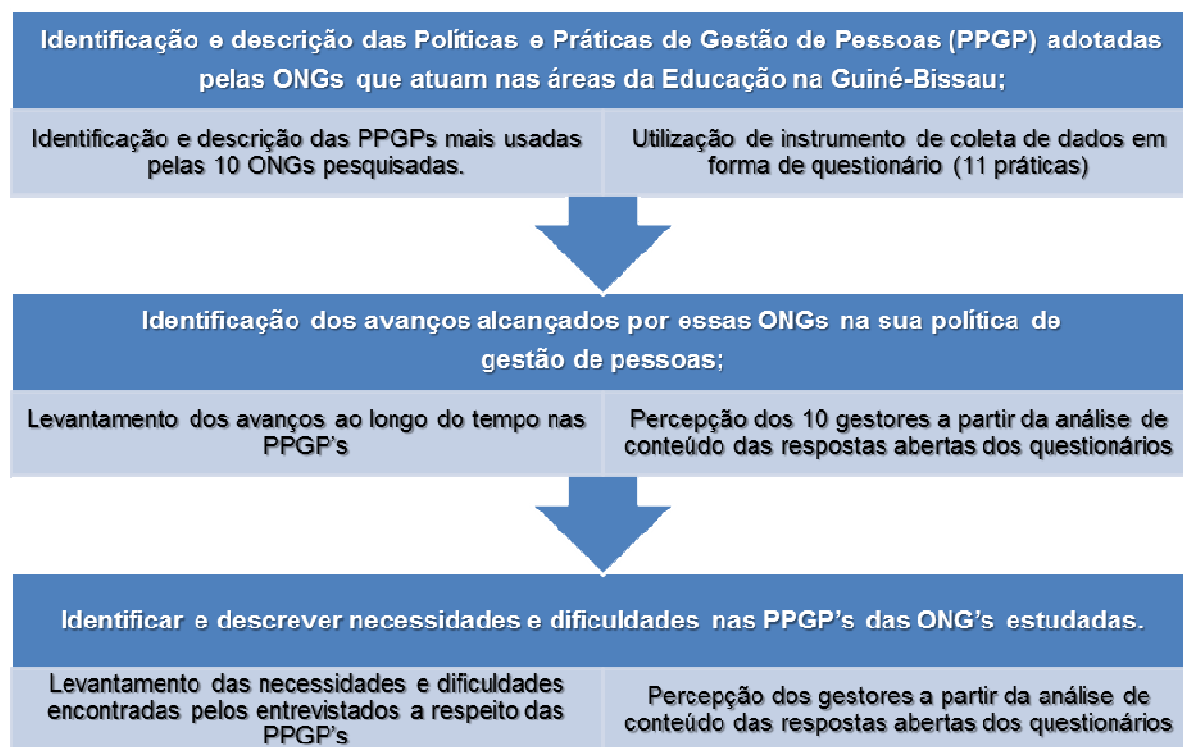


Figura 12 – Processo Metodológico

3.5 Definições operacionais e teóricas do problema de pesquisa

Nos estudos, onde os pesquisadores não têm uma ideia clara sobre as dificuldades que poderão enfrentar durante o processo investigativo é recomendável que se desenvolvam técnicas exploratórias (COOPER, SCHINDLER, 2011). De acordo com esses autores, o uso da técnica exploratória ajuda ao pesquisador a desenvolver definições operacionais que contribuem para a melhoria do projeto final da pesquisa.

E nesse sentido, o pesquisador recorre à técnica proposta pelo Cooper e Schindler (2011) para apresentar nesse tópico as definições operacionais da pergunta problema deste estudo.

Considerando-se o problema de pesquisa proposto – *“Quais são os avanços e desafios na gestão de políticas e práticas de pessoas nas ONGs que atuam na área da Educação na Guiné-Bissau?”*, o pesquisador sentiu a necessidade de definir teoricamente termos como:

políticas de gestão de pessoas e práticas de gestão de pessoas. Sendo assim, tais definições são apresentadas a seguir:

Políticas de gestão de pessoas

Para esse estudo, as políticas de gestão de pessoas são as políticas de RH representam as intenções declaradas na unidade da empresa ou firma sobre os tipos de programas de RH, processos e técnicas que deveriam ser seguidos em uma organização (WRIGHT E BOSWELL (2002, PG 262-264)

Práticas de gestão de pessoas

As práticas de RH consistem dos programas e técnicas que realmente são operacionalizados na unidade (GERHART, et al, 2000; HUSELID E BECKER, 2000)

3.6 Limitações do Estudo

Identifica-se como limitações do presente estudo, a impossibilidade de poder colher e levantar dados em todas as regiões e cidades onde exista uma ONG atuando na Guiné-Bissau.

A amostra da pesquisa se limitou apenas as ONGs que atuam de forma legal no país no apoio ao desenvolvimento da Educação básica com sede em Bissau. Pela dificuldade de comunicação já relatada no subcapítulo 4.2 não permitiu a realização da pesquisa quantitativa com maior número de participantes. Outro fator que limita ao presente estudo é que os achados são restritos a ONGs que têm o seu foco de atuação no apoio ao desenvolvimento da educação de base na Guiné-Bissau.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA.

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos a partir da análise de alguns dados secundários (pesquisas nas páginas da internet) e primários coletados por intermédio de questionário semiestruturado enviado por e-mail aos líderes das ONGs associadas da RECEP, cuja missão é o apoio ao desenvolvimento da educação de base na Guiné-Bissau.

Inicia-se este capítulo com a apresentação da natureza da pesquisa e as características dos seus respondentes. Posteriormente apresenta-se a análise de conteúdo das questões abertas respondidas por escrito pelos líderes das organizações estudadas.

4.1 Caracterização da pesquisa e os seus respondentes

4.1.1 Caracterização dos respondentes

Como descrito no capítulo da metodologia (3.2) deste trabalho, a pesquisa inquiriu os líderes das ONGs que atuam na Guiné-Bissau no domínio de apoio ao desenvolvimento da educação de base e os seus representantes legais sobre as suas políticas e práticas de gestão de pessoas. Solicitou-se no questionário que os respondentes fossem realmente os responsáveis máximos da organização ou os colaboradores que chefiavam o Departamento de Gestão de Pessoal ou a pessoa que exerce a função de gestor de pessoal.

A partir das respostas, percebe-se os seguintes dados, conforme mostra a análise feita na Tabela 10 a seguir:

Tabela 10 - Cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa

Cargos	Quantidade	Porcentagem
Secretário Executivo	2	20%
Coordenador Geral	3	30%
Diretor Executivo	1	10%
Jurídico	1	10%
Relações Públicas	2	20%
Diretor de Programas e Projetos	1	10%
Total	10	100%

FONTE: dados primários da pesquisa.

Em relação ao gênero, registra-se uma grande discrepância entre sexos masculino e feminino. Dos líderes dirigentes dessas organizações, 80% são do sexo masculino e apenas 20% do sexo feminino. Tal fato confirma as preocupações da ONU em relação ao incentivo para a abertura

de espaço para a participação mais assertiva da mulher na vida pública nacional, quer nos órgãos públicos ou privados, assim como no terceiro setor. Essa é a preocupação que aparece em terceiro lugar na lista dos Objetivos de Milênio (ODM, 2000).

A média da idade dos respondentes é de 43 anos, numa faixa etária que varia entre 29 e 58 anos de vida. E em relação à formação acadêmica, 30% possuem a formação técnica profissional, 40% possuem uma graduação completa e os outros 30% possuem título de mestre em alguma área do conhecimento. Apenas 20% dos inquiridos estão na organização a menos de cinco anos, como pode ser observado na Tabela 11, apresentada a seguir:

Tabela 11 - Tempo de trabalho da organização

Tempo na Organização	Porcentagem
Menos de 5 anos	20%
6 a 10 anos	40%
11 a 15 anos	40%
TOTAL	100%

FONTE: dados primários da pesquisa

Percebe-se que 80% dos dirigentes que responderam a pesquisa trabalham na organização a mais de 5 anos e desses 40% têm mais de 10 anos de casa, ocupando cargos de alta gerencial ao nível da organização. Esse fato, credencia-os a falar com maior propriedade sobre a gestão PPGP na ONG.

4.1.2 Caracterização das Organizações

Para que a pesquisa seja bem sucedida Cooper e Chandler (2011) recomendam que o pesquisador defina claramente no projeto, o seu problema de pesquisa bem como os sujeitos da pesquisa.

Seguindo esse raciocínio, o pesquisador optou em definir claramente dentro do segmento das ONGs que atuam na Guiné-Bissau quais seriam as organizações que poderiam participar da investigação conforme foi detalhado no capítulo da metodologia. A maioria das organizações estudadas 60% foram criadas na década de 1990 como mostra a Tabela 12 :

Tabela 12 - Tempo de vida da ONG

Ano da Fundação	Porcentagem
1982	10%
1992	30%
1993	10%
1994	10%
1999	10%
2000	10%
2002	10%
2003	10%
TOTAL	100%

FONTE: dados primários da pesquisa

A Guiné-Bissau registrou crescimento das organizações dessa natureza no final do século passado. O registro das chamadas ONGs se deu com maior incidência nos anos 90, que foi o período que se deu a abertura democrática no país. A partir dessa data, os guineenses ganharam a oportunidade de criar organizações políticas e sociais em defesa dos direitos coletivos, pondo assim o fim do regime monopartidário que governou o país desde a sua independência unilateral em 24 de setembro de 1973.

No entanto, o país continua enfrentando uma situação política, social e econômica bastante delicada. Como resultado dessa situação, a Guiné-Bissau continua carente de infraestrutura de base nomeadamente escolares, hospitalares, rodoviárias, e várias outras. Esta última, influencia diretamente as ONGs em sua política de intervenção, como pode ser visto a Tabela 13:

Tabela 13 - Área geográfica de atuação

Local de atuação da ONG	Porcentagem
Uma Comunidade / Bairro ou Tabanca	10%
Várias comunidades (tabancas) ou Bairros do mesmo Setor (Município)	0%
Um Município (Setor)	0%
Vários Municípios (Setores) de mesma Região Administrativa	0%
Uma Região Administrativa	0%
Várias Regiões Administrativas do país	50%
País inteiro	20%
País inteiro e outros países	20%
TOTAL	100%

FONTE: dados primários da pesquisa

Em função de péssimas condições das vias rodoviárias que ligam o país e falta de recursos materiais e financeiros, as ONGs acabam se limitando a uma determinada região geográfica.

No entanto, existe um enorme esforço dessas organizações em colaboração com os seus parceiros internacionais para atender todo o país, sobretudo a zona rural onde a incidência da pobreza é maior, na casa do 76% (ILAP II, 2011).

Apesar dos entraves, pode-se considerar que 70% das ONGs pesquisadas cobrem o país inteiro, sendo que 50% cobrem várias regiões administrativas do país e os outros 20% têm a cobertura nacional. Contudo, é de se destacar que essas duas ONGs que têm a cobertura nacional são estrangeiras e atuam em mais de um país. Todas as ONGs estudadas estão sediadas em Bissau, capital da Guiné-Bissau.

Em relação à(s) sua(s) independência(s) ou dependências financeira(s), a pesquisa investiga a seguinte questão: de onde são provenientes os recursos usados para o cumprimento das missões das ONGs?

Constatamos que dos onze (11) canais de captação que Bose (2004) destacou na sua dissertação sobre gestão de pessoas no terceiro setor no Brasil, as ONG Guineenses usam apenas cinco (5), com uma grande variação em termos de valor real captado.

A Tabela 14 traz os principais canais de captação de recursos usados pelas organizações estudadas.

Tabela 14 - Principais canais de captação de recurso

Canais de captação de Recurso	Porcentagem
Festas, leilões, shows, teatros e jantares	0%
Convênios com Fundações , Agências e Governos internacionais	80%
Convênios com Fundações e Agências nacionais	30%
Convênio com Governo	0%
Convênios ou doações de empresas privadas	0%
Doações de pessoas físicas nacionais	0%
Doações de pessoas físicas internacionais	30%
Receitas de aplicações financeiras	0%
Prestação de serviços a terceiros	30%
Venda de produtos	20%
Outros. Especifique:	0%

FONTE: dados primários da pesquisa

Essas organizações usam poucas variações de canais para a captação de recursos. O canal mais procurado e usado por essas ONGs é internacional, ou seja, 80% delas usam o canal de convênios com Fundações, Agências e Governos internacionais para arrecadar fundos.

O estado agravante da pobreza no país como mostrou o (ILAP I, 2002 e ILAP II, 2011) constitui dos grandes entraves em termos de captação de recursos no país para financiar as atividades das ONGs.

A Tabela 15 mostra o valor real captado pelas ONGs que vem de cada um dos canais citados na Tabela 14.

Tabela 15 - Principais canais de captação de recurso

Canais	Porcentagem Real Captado
Convênios com Fundações , Agências e Governos internacionais	90%
Convênios com Fundações e Agências nacionais	2%
Doações de pessoas físicas internacionais	5%
Prestação de serviços a terceiros	2%
Venda de produtos	1%
TOTAL	100%

FONTE: dados primários da pesquisa

Apesar do uso de cinco canais diferentes para a captação de recursos, a tabela 6 mostra claramente o quanto as ONGs investigadas dependem da ajuda internacional. Dos 100% dos seus recursos captados, 95% são provenientes do exterior se somarmos os canais “convênio com Fundações, Agências e Governos internacionais” e “doação de pessoas físicas internacionais”. E os restantes 5% são captados no país.

Com a instabilidade política e governativa que persistem no país há mais de uma década, o governo tem enfrentado dificuldades em desenvolver e cumprir quaisquer acordos no âmbito bilateral. Por isso, a ONU preocupada com o cumprimento dos ODM tem usado os seus órgãos especializados nomeadamente PNUD, FAO, PAM, FUNUAP, UNICEF , UNESCO para financiar as ONGs para ajudar nos objetivos do milênio.

No plano sub-regional, as ONGs estudadas também contam com apoio das organizações da CEDEAO como UEMOA, BECEAO e ao nível do continente africano elas contam com apoio do BAD. Na Guiné-Bissau, com a ausência de um governo democraticamente eleito e com estabilidade parlamentar, os parceiros internacionais têm usado as ONGs como instrumento para canalizar a ajuda externa com objetivo de minimizar os efeitos negativos da economia do mercado” (HANDEN, 2008).

Analisados os dados, constata-se que as ONGs em Guiné-Bissau não são autossustentáveis uma vez que apenas 5% dos seus orçamentos são oriundos de algumas atividades feitas pela

própria organização. No entanto, apesar desse valor ser ainda pouco significativo em relação ao orçamento geral, esse fato mostra que os dirigentes já começaram a pensar em desenvolver atividades e parcerias que ajudarão a ONG no futuro a ser autossustentável.

As ONGs em Guiné-Bissau, além de exercer a função filantrópica, elas também exercem uma grande função social. Das ONGs estudadas juntas empregam 451 pessoas com contrato de trabalho e remuneração mensal. Porém, essas organizações podem ser classificadas de pequeno porte, em que 70% delas empregam até 20 colaboradores remunerados conforme mostra a Tabela 16.

Tabela 16 - Número de colaboradores que estão em tempo integral na ONG

Quantidade	Tipo de vínculo com a ONG			
	Efetivos com Contrato de Trabalho	Autônomos, Prest. de Serviço e Consultores	Estagiários	Voluntários
0	0%	0%	0%	0%
1 a 10	30%	10%	0%	30%
11 a 20	40%	0%	0%	0%
21 a 100	10%	0%	10%	0%
Mais de 100	20%	0%	0%	0%

FONTE: dados primários da pesquisa

A frágil situação política, social e econômica e a instabilidade governativa que a Guiné-Bissau vive, tem apresentado como um dos principais entraves para o governo local atrair o investimento externo. No entanto, as ONGs enquanto integrantes das organizações da sociedade civil têm aparecido como alternativa para captar os recursos externos para ajudar a minimizar o sofrimento das populações mais carentes nas suas necessidades mais básicas. Além disso, as ONGs na Guiné-Bissau aparecem como um dos grandes setores que geram emprego no país.

A Tabela 17 nos mostra que no quadro do pessoal das organizações estudadas 50% deles se dedicam a atividades da ONG em período parcial e são remunerados.

Tabela 17 - Número de colaboradores que estão em tempo parcial na ONG

Quantidade	Tipo de vínculo com a ONG			
	Efetivos com Contrato de Trabalho	Autônomos, Prest. de Serviço e Consultores	Estagiários	Voluntários
0	0%	0%	0%	0%
1 a 10	50%	10%	0%	0%
11 a 20	0%	0%	0%	0%
21 a 100	0%	0%	0%	0%
Mais de 100	0%	0%	0%	1%

FONTE: dados primários da pesquisa

Das quatro possíveis categorias de colaboradores nas ONGs identificadas na literatura (Efetivos com contrato de trabalho remunerados, Autônomos, Estagiários e voluntários), a pesquisa identificou que a primeira categoria (efetivos remunerados) domina o número total dos colaboradores.

Outro fator importante a destacar nesse âmbito é a pequena participação dos voluntários nessas organizações. Com a falência do Estado guineense e setor privado sem estruturas para empregar mais pessoas e gerar riquezas, uma boa parte dos guineenses que obtiveram a sua titulação acadêmica fora do país viram nas ONGs uma oportunidade dar a sua contribuição para minimizar o sofrimento das populações e consequentemente meio para sobrevivência (DABO, RIBEIRO; 2006).

Nas organizações pesquisadas, exceto duas que são de origem estrangeira, todas as outras compartilham a mesma história de criação. Ou seja, os seus fundadores são guineenses que tiveram a sua formação acadêmica no exterior e que ao voltar não encontraram espaço no aparelho de estado que é o atual maior empregador do país e com o setor privado inoperante, esses cidadãos abraçaram o universo das ONGs para darem a suas contribuições para desenvolvimento social do país, bem como criarem uma fonte de renda para sobrevivência.

4.2 Práticas de Gestão de Pessoas identificadas

Em relação ao objetivo 1, com a ajuda do instrumento de pesquisa foi possível identificar as principais práticas de GP que as ONGs guineenses adotam, na sua gestão diária conforme mostra a Tabela 18:

Tabela 18 - Práticas de gestão de pessoas formalizadas

Práticas formalizadas	Porcentagem
Recrutamento	90%
Seleção	90%
Políticas salariais	70%
Treinamento de integração	50%
Treinamento de capacitação em geral	50%
Gestão de Carreira	50%
Programas de Benefícios	50%
Planejamento de quadro de pessoal	40%
Avaliação de Desempenho	40%
Remuneração variável	20%
Premiações	10%

FONTE: dados primários da pesquisa

Nas onze práticas identificadas na literatura, todas foram identificadas dentro das ações de GP desenvolvida pelas ONGs estudadas. No entanto, existe preferência ou a maior concentração das práticas entre recrutamento e seleção, ambas com 90% dos respondentes, que afirmaram ter usado essas práticas em sua gestão diária, sendo que “políticas salariais” aparece com 70% de uso. Nas últimas posições de práticas identificadas nas ONGs estão “Remuneração variável e Premiações”. Sobre a gestão diária, os respondentes apontaram algumas práticas de GP que precisam ser formalizadas nas suas políticas de GP conforme mostra a **Tabela 19**:

Tabela 19 - Práticas de gestão de pessoas que precisam ser formalizadas na ONG

Práticas	Porcentagem
Premiações	90%
Remuneração variável	80%
Avaliação de Desempenho	60%
Planejamento de quadro de pessoal	60%
Gestão de Carreira	50%
Treinamento e Capacitação em geral	50%
Treinamento de integração	50%
Programas de Benefícios	50%
Políticas salariais	30%
Recrutamento	10%
Seleção	10%

FONTE: dados primários da pesquisa

No entanto, vale ressaltar que algumas dessas práticas têm sido desenvolvidas no dia a dia da ONG, mas que os líderes identificam como importantes, e por isso, elas precisam ser formalizadas no seu planejamento de GP. E a formalização dessas práticas requer além de

maior maturação de gestão da organização, ela precisa ter caixa para efeito, pois é um processo que exige custo. A ausência desses fatos constitui um dos bloqueios na efetivação dessas práticas.

4.3 Dificuldades de Gestão apontadas pelos participantes

As ONGs pela sua natureza, constituição e missão, apresentam características que lhe são peculiares se comparado com o setor público e privado, como foi apresentado na seção 2.6 dessa dissertação. Fases aos desafios que lhe são colocados, essas organizações acabaram desenvolvendo um estilo próprio de gestão que muitas vezes é sustentada na base de relações de amizade e camaradagem, das mais humanistas possíveis. A adoção dessas práticas na gestão pode constituir um entrave quando a intenção for aplicar ou executar novas normas administrativas que envolvem a entrega de resultados no prazo e sustentabilidade da organização (TENÓRIO, 2004).

Como características gerais dessas organizações, pode se destacar “a flexibilidade e a informalidade” como elementos mais presentes na gestão das ONGs. A **Tabela 20** mostra algumas práticas apontadas pelos respondentes como obstáculos quando o assunto trata de adoção de novas normas administrativas na gestão interna dessas entidades.

Tabela 20 - Características que podem dificultar a gestão

Características de Gestão	Porcentagem
Falta de definição clara das funções e responsabilidade	60%
Excesso de Informalidade	40%
Excesso de Flexibilidade	40%
Falta de Controle e Regulamento	40%
Funções e Responsabilidades muito rígidos	40%
Hierarquias muito rígidas	40%
Excesso de Controle e Regulamentos	30%
Registância a procedimentos e técnicas de gestão novos	30%
Falta de Hierarquia	20%
Excesso de Formalidade	10%
Pouca Flexibilidade	10%

FONTE: dados primários da pesquisa

Na prática, como pode ser visto no capítulo 4.5 dessa dissertação, as ações de gestão nas organizações estudadas são na sua maioria embasadas nas relações de amizade e confiança. Porém, como pode ser percebido na tabela anterior, os respondentes da pesquisa apontam a

falta de definição clara das funções e responsabilidades como um dos maiores estranguladores da gestão.

4.4 Características e tendências de mudanças

Como foi descrito no tópico “Gestão de Pessoas no Terceiro Setor”, a característica singular das ONGs é acentuada. Por isso, a profissionalização da gestão dessas entidades implica na maioria das vezes na quebra de um ciclo antigo em que as pessoas aderiam ao trabalho, em virtude da identificação com a causa, com os valores e não por questões comerciais ao de retorno financeiro pessoal.

Os tempos mudaram e só a vontade não é mais suficiente para uma ONG reter e manter pessoas talentosas no seu quadro de pessoal. Por isso, criar identidade e objetivos familiares comuns das pessoas, constitui um dos maiores desafios das instituições sem fins lucrativos no cumprimento da sua missão enquanto organização social (DRUCKER, 2006).

As ONGs guineenses não ficaram alheias a essa realidade descrita por Drucker, (2006). A partir do período das suas formalizações, que na sua maioria aconteceu na década 90 com a abertura democrática no país até a presente data, são notórias as mudanças que ocorrerem na forma de gestão dessas organizações, como apresenta a **Tabela 21**:

Tabela 21 - Nível das mudanças que ocorreram nos últimos anos na prática de gestão da ONG

O quanto mudou a GP nos últimos anos	Porcentagem
Nada mudou	10%
Quase nada mudou	10%
Não Sei Avaliar	10%
Mudou muito	70%
TOTAL	100%

FONTE: dados primários da pesquisa

Apesar das mudanças registradas, as ONGs pesquisadas manifestam ainda a vontade de prosseguir nas mudanças com vista a melhorar a sua gestão interna. Nesta perspectiva, as ONGs devem proporcionar aos seus colaboradores a capacidade de desempenho e a realização através daquilo que possam contribuir.

Nesse sentido, a pergunta que se coloca é: como atrair pessoas talentosas e recursos financeiros para fazer cumprir a missão da ONG?

Uma das respostas é a profissionalização da gestão, assim como disse Eduardo Carneiro, presidente da ACD: “(...) as ONGs precisam mudar a sua forma de gestão adaptando-se àquela aplicada pelo Segundo Setor, pois, a competição na área social hoje é enorme e só sobreviverão aquelas organizações que aprenderem a gerir seus recursos de maneira eficiente”. As ONGs estudadas na Guiné-Bissau evidenciam essa preocupação conforme mostra a **Tabela 22**, a seguir:

Tabela 22 - Nível de dificuldades para formalizar as práticas de GP

Práticas de Gestão de Pessoas	Com muita facilidade	Com dificuldade	não consigo	com facilidade	Com muita facilidade	TOTAL
Recrutamento	0%	50%	0%	30%	20%	100%
Seleção	0%	30%	0%	60%	10%	100%
Treinamento de Integração	0%	45%	5%	40%	10%	100%
Treinamento / Capacitação em geral	0%	50%	0%	30%	20%	100%
Avaliação de Desempenho	10%	30%	10%	40%	10%	100%
Gestão de Carreiras	10%	45%	20%	0%	25%	100%
Políticas salariais	20%	30%	20%	20%	10%	100%
Programas de Benefícios	10%	35%	20%	20%	15%	100%
Remuneração variável	10%	40%	40%	0%	10%	100%
Premiações	0%	40%	20%	20%	20%	100%
Planejamento de quadro de Pessoal	0%	60%	0%	30%	10%	100%

FONTE: dados primários da pesquisa

Apesar das vontades expressas pelos líderes das ONGs, participantes da pesquisa apontadas na tabela 19, no ponto 4.2 existe uma grande distância entre a vontade de formalizar essas práticas e a capacidade real de concretizar esses fatos.

Como pode ser visto no “Nível das dificuldades de formalização das práticas de GP”, descritas na tabela 22, as ONGs analisadas manifestam dificuldades em termos de formalização dessas práticas, em que todas as práticas listadas como necessárias para uma boa gestão de pessoas aparecem na tabela acima como difíceis a serem formalizadas.

Apesar do cenário pessimista em termos de capacidade de formalizar as práticas de GP encontradas na literatura, a maioria dos entrevistados mostra otimismo em relação a mudanças no setor nos próximos anos conforme mostra a Tabela 23:

Tabela 23 - Tendência de mudanças em Gestão de Pessoas

Tendências de Mudanças	Porcentagem
Não ocorrerão mudanças	10%
Ocorrerão mudanças pouco significativas	30%
Ocorrerão mudanças significativas	60%
Ocorrerão mudanças radicais	0%
TOTAL	100%

FONTE: dados primários da pesquisa

Ademais a fase nebulosa da política interna e da paz social que a Guiné-Bissau vive nos últimos dez anos, os líderes das ONGs pesquisadas manifestam firmemente uma posição otimista em relação à ocorrência de mudanças ao nível das políticas públicas, e em particular nas PPGP. Como foi mostrado na tabela 12, 90% dos inquiridos acreditam em mudança nas formas de gestão do setor, sendo que 60% acreditam fortemente que as mudanças serão significativas.

Além de acreditarem que ocorrerão mudanças nas práticas de gestão das ONGs, a pesquisa solicitou que os participantes apontassem em quais segmentos as mudanças seriam maiores. A Tabela 24 nos apresenta os resultados.

Tabela 24 – Incidência das mudanças

Descrição da mudanças	Porcentagem
Práticas e instrumentos de gestão de pessoas	30,77%
O perfil dos profissionais responsáveis pela atividade de gestão de pessoas	30,77%
As políticas que guiam a gestão de pessoas	23,08%
As estratégias gerais de gestão de pessoas	15,38%
TOTAL	100,00%

FONTE: dados primários da pesquisa

Das 11 práticas identificadas na literatura, apenas 4 são apontadas como candidatas a sofrer mudanças na sua forma atual de explicação.

O maior destaque para as mudanças que ocorrerão no futuro do setor, apontadas pelos respondentes da pesquisa, são “as práticas de instrumento de gestão de pessoas e o perfil dos profissionais responsáveis pela atividade de gestão de pessoas”, com 30,77% cada. A análise de conteúdo das questões abertas, apresentadas no próximo capítulo, ajudará a compreender o motivo dessa preocupação ou otimismo na incidência de mudança nessas quatro práticas de gestão.

4.5 Descrição das práticas

Nas práticas identificadas nas ONGs pesquisadas, os processos de recrutamento, seleção, políticas salariais e avaliação de desempenho apareceram como mais recorridas no dia a dia da gestão das pessoas na ONG. Para tanto, nesse tópico, a pesquisa apresenta a frequência dos procedimentos ou práticas mais usadas quando o assunto for Recrutamento de Pessoal.

Definido por Limongi-França (2011) como “fase inicial para preenchimento de uma vaga que está em aberto”, o processo de recrutamento usado pelas ONGs pesquisadas apresentam os seguintes procedimentos, conforme mostra a **Tabela 25**:

Tabela 25 - Procedimentos adotados pela ONG na prática de recrutamento

Procedimentos	Porcentagem
No anúncio da vaga é feita a descrição do Cargo	90%
É elaborado um edital de concurso público anunciando a abertura da vaga	80%
A vaga pode ser preenchida tanto pelo pessoal interno, como externo	80%
É dado tempo para ter um maior número de candidatos;	60%
A preferência para preencher a vaga é sempre do pessoal interno	10%
A preferência para preencher a vaga é sempre do pessoal externo	10%

FONTE: dados primários da pesquisa

Recrutamento e seleção é uma das práticas de GP que é relativamente mais simples e que não exige grandes investimentos, podendo ser adaptada a realidade de cada organização. Por isso, não surpreende a presença dessa prática na gestão diária das ONGs estudadas, como se pode ver **Tabela 26** que apresenta como as técnicas de seleção de colaboradores são adaptadas à realidade das entidades estudadas.

Tabela 26 - Procedimentos adotados pelas ONGs na prática de seleção

Procedimentos	Porcentagem
É solicitado e avaliado o Curriculum do Candidato	90%
Entrevista	80%
Dinâmicas de grupo	70%
Provas de avaliação dos conhecimentos técnicos	50%
O candidato é selecionado pela indicação interna	40%
Outras	20%
O candidato é selecionado pela indicação externa	10%
Testes Psicológicos	0%

FONTE: dados primários da pesquisa

Apesar de viverem e atuarem em um ambiente amador existe pelo menos ao nível dos seus principais líderes, a noção da avaliação por desempenho de cada um dos colaboradores dentro da ONG conforme mostra a Tabela 27.

Tabela 27 – Critérios para a avaliação de desempenho

Pontos avaliados	Porcentagem
Pontualidade na entrega das tarefas que lhe são confiadas	100%
Pontualidade , chega e sai no horário estabelecido	90%
Relacionamento com os seus pares	90%
Qualidade do trabalho que executa e entrega	80%
Quantidades de falta por mês	70%
Outros *	60%

FONTE: dados primários da pesquisa

*incluem-se nesse ponto, identificação com objetivos, valores e a missão; as entregas, capacidade de inovação e resistência à pressão

No entanto, a identificação dessas práticas, não garante a sua efetiva execução. Esse fato se explica, pela origem e a natureza de funcionamento dessas organizações que tem como cunho da sua gestão, relacionamento interpessoal e de amizade.

4.5 Apresentação e análise dos dados das questões abertas

Tal como foi exposto no ponto 3.4 dessa dissertação foi usado a técnica de análise de conteúdo para analisar as questões abertas respondidas por escrito pelos respondentes.

Segundo Bardin (2009), análise de conteúdo se constitui em “uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. E essa comunicação pode ser oral ou escrita.

Para a análise da presente pesquisa foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Cooper e Schindler (2011, p. 423), constitui uma ferramenta que possibilita ao investigador a capacidade de medir o “conteúdo semântico ou o aspecto o quê da mensagem” emitido pelo interlocutor.

Observados as etapas de análise de conteúdo nomeadamente pré-análise e codificação ou exploração do material apresentadas por Bardin (2009), seguiu-se a organização dos dados começando em ordem cronológica das perguntas.

Assim, na questão 1 “Como funciona a gestão do pessoal da sua organização?” Foi possível identificar as seguintes categorias:

- a) políticas formuladas pelo presidente

- b) gestão por projetos
- c) gestão individual
- d) em parceria com a contabilidade

Nesta questão, as respostas evidenciam a preocupação das ONGs com a questão da gestão de pessoal. Todas têm, de alguma forma, mecanismos que visam gerir a sua equipe de colaboradores, muito embora apenas 20% dos respondentes tenham afirmado que possuem órgão próprio ou departamento com esta finalidade.

Nesse caso, é interessante notar que, as ONGs com maior projeção no território nacional são as que apresentam uma estrutura mais formalizada e voltada às políticas de gestão de pessoal, sendo que uma dessas é de origem europeia com maior tempo de vida e a segunda é nacional criada no início da década de 90 por um grupo de quadros guineenses e alguns de origem portuguesa que não encontravam mais espaço no aparelho de estado como meio para darem as suas contribuições para o processo de desenvolvimento do país.

Todas as ONGs têm um estilo próprio de administração, mas todas têm um responsável único pelas metas a serem alcançadas em termos de gestão de pessoal. Isso equivale a dizer que o poder sobre as atividades envolvidas ficam, na maior parte dos casos, em mãos do dirigente da organização, que decide as metas a serem atingidas tanto em longo, quanto em médio e curto prazo. Essa é uma das características de gestão que faz parte do histórico do país como todo. Após, a independência, a Guiné-Bissau viveu 20 anos da sua independência sob o regime militar de partido único, PAIGC, Partido Africano Independência da Guiné Cabo Verde.

Em termos de planejamento das ações ligadas a gestão de pessoas, a pesquisa evidenciou que as metas podem variar de região para região do país e, a sua consecução é dependente do grau de instrução dos colaboradores, assim como a remuneração, que é variável em função da formação exigida do pessoal envolvido.

Verificou-se que todas as ONGs possuem registros que revelam a preocupação com a gestão de pessoal, muito embora, em alguma delas, estas noções sejam levadas a efeito de forma bastante primárias e carecem de um rigor que as torne, de fato, eficazes, ou seja, existem poucas ações formalizadas, mas que, no entanto são executadas mesmo que seja de forma amadora no dia a dia da gestão.

De uma forma ou de outra, a preocupação das ONGs com a gestão de pessoal é evidente. Em alguns casos, estas práticas estão centradas naqueles que tem posição de gerencia e, até mesmo, de presidência como pode ser vista nas respostas dos entrevistados.

Quem planeja e executa as políticas e práticas de gestão de pessoas é o presidente da ONG; O secretário executivo e o coordenador de programas da ONG são responsáveis pela gestão do pessoal.

Em comum, verificou-se que, quanto maior for a ONG, em termos de tamanho e oferecimento de serviços, mais descentralizada é atividade de gestão de pessoas, como é o caso daquela cujas atividades são levadas a efeito através de projetos específicos.

A gestão é feita por projetos e o coordenador de cada projeto gere o seu pessoal em colaboração com os serviços de administração e contabilidade;

Os elementos essenciais, como é o caso dos registros de empregados, contratos de trabalho, registro de presenças, horários de trabalho e políticas salariais são itens observados por todas as ONGS que responderam ao questionário.

Quanto menor a ONG, menor é a estrutura destinada à gestão de pessoal. Nas organizações dessa natureza e de menor porte, não identificamos a área ou departamento responsável pela gestão do pessoal. O que a pesquisa evidenciou, foi à existência de alguém que, na maioria das vezes, é o responsável máximo da ONG que exerce a função de gestão de pessoal.

Vale lembrar que as práticas de gestão de pessoal tem enfatizado a necessidade de a organização possuir os registros precisos em termos de controle dos recursos humanos, enfatizando que estas práticas devem ser levadas a efeito desde o recrutamento até o eventual desligamento do indivíduo da organização. Além disso, as políticas de gestão de pessoas devem enfatizar o comprometimento e desenvolvimento dos colaboradores. As práticas de gestão de pessoal visam, em última análise, contribuir de forma eficiente para o atendimento das metas organizacionais e, sobremaneira, manter o *staff* de pessoal comprometido com os objetivos que, no caso das ONGs, não são revestidos de lucros materiais.

Como é possível constatar, de acordo com Fischer, Comini e Bose (2009), as práticas de gestão de pessoas são importantes do ponto de vista do cumprimento da missão da ONG, desde que elas venham a permear os processos de movimentação (planejamento de pessoal, recrutamento, seleção integração e desenvolvimento de atividades), desenvolvimento (desenvolvimento, avaliação, carreira) e remuneração (remuneração, benefícios e incentivos). Na subcategoria Recrutamento, enquadram-se todos os esforços e procedimentos desenvolvidos pela organização no quadro de busca de candidatos para preenchimento de uma

vaga na organização (LIMONGI-FRANÇA, 2011). Nessa subcategoria, foi possível identificar quais as práticas mais usadas pelas ONGs estudadas, conforme foi descrito no ponto 4.5 desta dissertação. No entanto, solicitou-se aos respondentes que justificassem o motivo pelo qual não adotavam as demais práticas identificadas na literatura, e as respostas foram as seguintes:

- a) Fora da cultura administrativa;
- b) Flexibilidade;

O excesso da informalidade contribui fortemente nas práticas aplicadas no processo de recrutamento. Esse fato pode ser visto das práticas organizacionais que são marcadas pela falta de sistematização de procedimentos e políticas de gestão, como mostra as respostas dos respondentes da questão 2 que estão categorizados na “fora da cultura administrativa da ONG:

“Não assinalei as outras porque não fazem parte da nossa prática, e as que assinalei entendemos ser mais corretas e próximas da nossa filosofia”;

“Porque não fazem parte do manual de procedimentos da instituição”

Se por um lado a informalidade, sem normas e procedimentos escritos, faz das ONGs entidades mais ágeis, por outro, podem dificultar a gestão (Tenório, 1997 p. 17). De acordo com esse pesquisador, a falta de normatizações escritas e excesso de flexibilidade dificulta a atribuição de responsabilidades entre os membros, assim como a cobrança pelos resultados organizacionais.

A subcategoria Flexibilidade é uma característica inerente a essas organizações. De acordo com a Fischer, Comini e Bose (2009), o excesso de flexibilidade que se registra nas ONGs evidência o grau de amadorismo com que são geridas essas organizações, fato que pode dificultar seriamente quando o assunto for aplicar normas de gestão moderna, em que o controle e a cobrança de resultados sejam mais rígidos.

Nas respostas dos dirigentes entrevistados fica evidente a presença de uma cultura de flexibilidade na gestão diária das ONGs pesquisadas:

“Na minha organização o procedimento é informal. Baseia-se no critério da confiança quando aparece uma vaga, de acordo com a participação dos membros e disponibilidade de corresponder com a função”;

“As opções não assinaladas, não fazem parte da filosofia do trabalho adotadas pela ONG. Pois, por ser uma ONG, enveredamos por processos mais simplificados e rápidos que possam atender a nossa urgência”.

Na subcategoria seleção – que é o processo subsequente ao recrutamento, que é definido por Limongi-França (2011), como o processo de escolha de candidatos mais preparados e adequados para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários meios de análise, avaliação e comparação de dados.

Nessa subcategoria se comparado às respostas dadas sobre esse tópico na tabela 16, chama a atenção que nenhuma das ONGs pesquisadas (0%) adota a técnica de testes psicológicos por uma razão bem simples como se pode perceber nas justificativas dadas pelos respondentes:

“Porque a organização não tem nenhum especialista nesta área”

“A ONG não adota a técnica de testes psicológicos no seu processo de recrutamento e seleção, por falta de profissionais especializados nessa área no país.”

“no processo da seleção dos candidatos não são feitas as outras provas porque se entende que a avaliação dos currículos seguida da entrevista sobre os conhecimentos técnicos e a experiência de trabalho do candidato noutros serviços ajuda a fazer uma seleção acertada”;

Ficou evidente a carência de profissionais qualificados de determinadas áreas para ajudar em certas práticas.

5. CONCLUSÕES

A presente pesquisa foi desenvolvida dentro do contexto de Gestão de Pessoas nas Organizações (GPO), cujo objetivo principal foi o de compreender os avanços e desafios na gestão de políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP) nas ONGs que atuam na área da Educação na Guiné-Bissau. Para responder ao problema de pesquisa proposto e aos objetivos delineados, levantou-se dados primários e secundários que permitiram tecer considerações sobre o tema.

A revisão da literatura e a pesquisa de campo permitiram a compreensão sobre o tema, assim como aprofundou o entendimento sobre as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas ONGs da Guiné-Bissau. O estudo possibilitou identificar as dimensões de atuação e as dificuldades de gestão enfrentadas por essas organizações.

Com a incapacidade e, na maioria das vezes, má vontade dos governos, as ONGs vêm ampliando a sua atuação junto ao espaço até então ocupado pelo Estado para atender as necessidades básicas e também às demandas emergentes da sociedade.

O que se tem visto, como afirma Falconer (1999), é que este setor tem sido chamado a colaborar, privilegiadamente, com o Estado na execução dos programas públicos e tem se apresentado como uma resposta à morosidade e ineficácia que permeiam as atividades e serviços prestados pelo Estado.

A incidência da atuação das ONGs se torna ainda maior nos países de terceiro mundo como a Guiné-Bissau, que além da pobreza social, vive numa instabilidade política e governativa que tem prejudicado a relação de cooperação bilateral com os países de primeiro mundo, de onde chega-se boa parte da ajuda externa para o país.

No entanto, os conhecimentos obtidos através da multidisciplinariedade com o desenvolvimento da tecnologia de informação devem dar o norte a ser seguido pelo Terceiro Setor, uma vez que é necessário que se tenha a visão do negócio para que a competência, não somente na gestão dos serviços públicos, como também para que os objetivos públicos sejam atingidos. A qualidade dos serviços prestados deve estar entre os objetivos a serem alcançados através do uso eficiente dos recursos. A qualidade deve ser uma busca contínua, abandonando-se, de vez, a posição de acomodação.

Neste contexto, uma política adequada e a prática eficaz da gestão de pessoas, adaptado à realidade das ONGs, pode ser um dos triunfos para que essas entidades alcancem com eficácia os seus objetivos. “(...) a gestão de pessoas deve ter foco orientado para a criação de

condições que favoreçam o desenvolvimento dos colaboradores, como forma de potencializar o desenvolvimento da organização” (FISCHER, COMINI, BOSE, 2009).

A pesquisa possibilitou a identificação das principais práticas de GP adotadas pelas ONGs que atuam na área da educação na Guiné-Bissau e observou-se que no domínio da sustentabilidade da gestão, essas organizações apresentam uma grande dificuldade para a captação de recursos no plano nacional para a execução das suas ações. Dos 100% de seus orçamentos apenas 5% são captados no país por intermédio de algumas atividades feitas pela própria organização. No entanto, apesar desse valor ser ainda pouco significativo em relação ao orçamento geral, esse fato mostra que os dirigentes já começaram a pensar em desenvolver atividades e parcerias que ajudarão a ONG no futuro a ser autossustentável, fato que era inconcebível nos primeiros anos das suas fundações.

As políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP), adotadas por essas organizações, conforme foi descrito na tabela 18 no ponto 4.2, na maior parte delas não são estruturadas e descritas no documento estratégico da organização, porém, elas acontecem no dia a dia da gestão.

De acordo com Wright e Boswell (2002, p. 262-264), “(...) as políticas de gestão de pessoas são todas as intenções declaradas na unidade da empresa ou firma sobre os tipos de programas de RH, processos e técnicas que deveriam ser seguidos em uma organização”. No entanto, a falta dessa formalização, não impede a concretização das práticas que consistem em programas e técnicas que realmente são operacionalizados na unidade, ou seja, como são aplicadas essas políticas no dia a dia da gestão (GERHART, et al, 2000; HUSELID E BECKER, 2000).

Das práticas identificadas na literatura, as ONGs pesquisadas concentram as suas ações em Recrutamento e Seleção que são adaptadas a realidade, social, político e cultural do país. Porém, existe uma certa particularidade em relação às formas como essas práticas são executadas no dia a dia. As maiores dificuldades manifestadas pelos participantes do estudo em relação à formalização da PPGP, se relaciona à falta de recursos e estruturas adequadas, pessoas com nível profissional qualificada sobretudo na área de GP e as urgências que as ONGs têm para atender as populações mais carentes devido à fragilidade do poder público. Além, disso, essas organizações apresentam estruturas bem pequenas onde na maioria das vezes as decisões são orientadas e tomadas pelo líder fundador.

Apesar das dificuldades de práticas de gestão das ONGs estudadas, os respondentes da pesquisa reconhecem que houveram alguns avanços se comparado com os últimos anos e esses avanços se registraram mais na área de recrutamento e seleção, visto que com a abertura

de universidade no país em 2005, começou-se a ter maior número de pessoas com formação mais qualificada. Com essas mudanças, as ONGs começaram a exigir ao candidato que pleiteia uma vaga a ter formação que vá além de ensino médio.

Numa pesquisa realizada em 2006 pela PLACON-GB apontava a falta de colaboradores qualificados como uma das maiores dificuldades da ONGs na sua gestão. Apesar das mudanças que ocorreram, ainda essas organizações deparam com a falta de quadros profissionais qualificados para atuar em certas áreas. Como foi descrito no capítulo 4 dessa dissertação, por falta de profissionais qualificados, as ONGs não aplicam no seu programa de recrutamento e seleção, testes psicológicos aos candidatos como uma das ferramentas para seleção. A seguir a Figura 13 apresenta em síntese o mapa conceitual deste estudo com os principais achados da pesquisa:

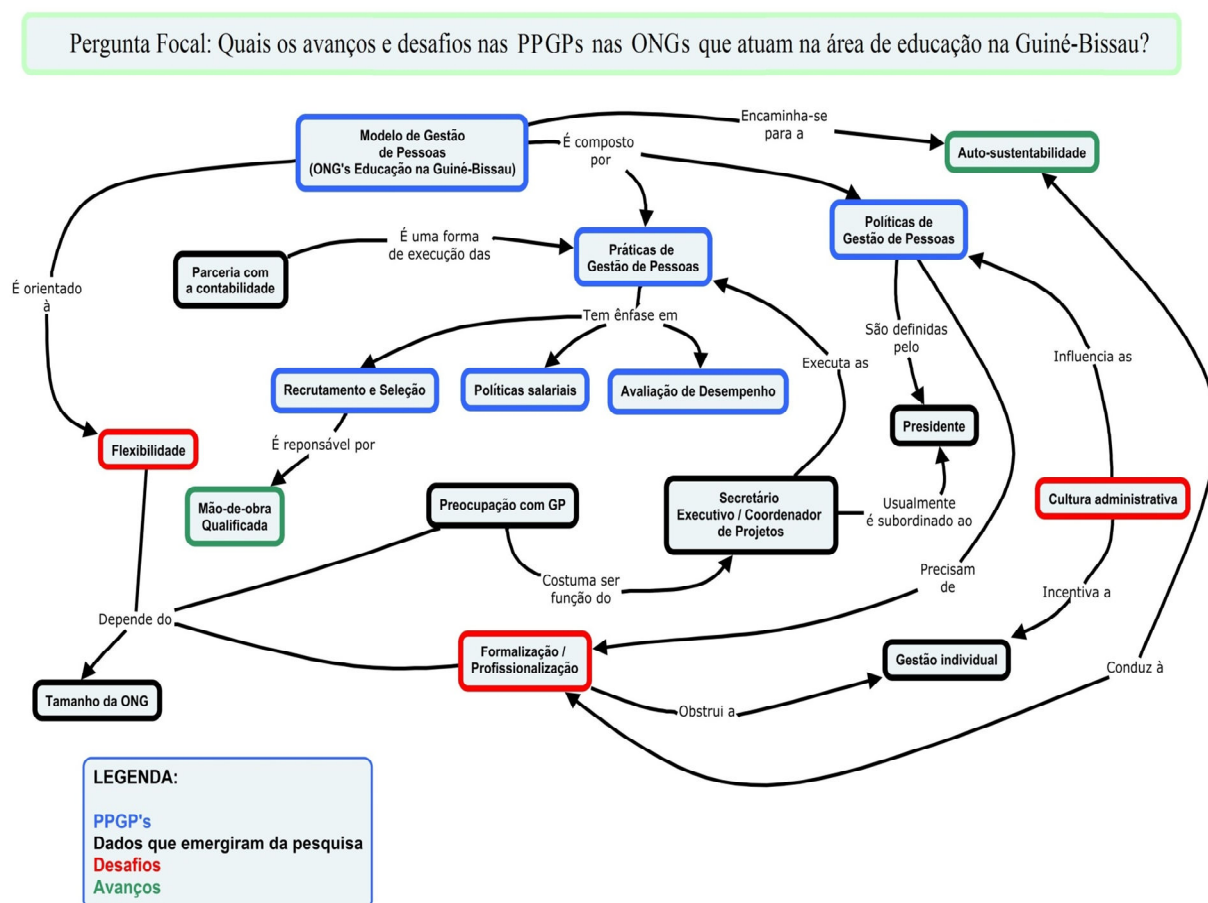


Figura 13 – Mapa conceitual da Pesquisa

Fonte: dados primários da pesquisa, elaborado pelo autor.

Dentro da PGP levantadas na literatura e testadas no terreno, a pesquisa identificou apenas três principais práticas que são mais usadas pelas ONGs na sua gestão quotidiana

nomeadamente Recrutamento e Seleção, Políticas Salariais e Avaliação de Desempenho. Outro destaque da pesquisa é a forma como são operacionalizadas as práticas de gestão de pessoas. Conforme mostrou a figura 11 as PGP são executadas em parceria com outras áreas administrativa da ONG e a coordenação e comando dessas atividades costuma ser da responsabilidade do Secretário Executivo ou do líder máximo da organização.

Apesar de um alto nível de formação profissional dos líderes, (40% com formação superior completo e 30% com uma pós graduação), o resto da equipe não acompanha esse ritmo, o que acaba sobrecarregando os líderes na elaboração e execução dos projetos. O fato de ter 70% dos líderes fundadores ou coordenadores executivos com uma formação superior pode ser entendida como uma classe elitizada na Guiné-Bissau, mas, essa hipótese não é verdadeira.

Esse fato se explica pela fragilidade do Primeiro e Segundo Setor (Estado e Mercado) na Guiné-Bissau. Como país subdesenvolvido com problemas graves no seu setor de defesa e segurança, o Estado e a iniciativa privada (Empresa) têm sofrido para se organizar e executar algo em prol do desenvolvimento social, político e econômico da Guiné-Bissau. Por isso, uma boa parte dos guineenses que voltam dos estudos no exterior não encontram espaço no governo e no pequeno número de empresas que atuam no país e acabam aderindo ao Terceiro Setor como uma alternativa para darem as suas contribuições ao país e também para o auto sustento.

Com base nos resultados apresentados na figura 11, cabe destacar aqui algumas recomendações importantes para o segmento das ONGs na Guiné-Bissau.

A pesar de não ter sido o foco central desta dissertação, a dependência financeira muito grande dos parceiros externos é algo preocupante que apareceu na pesquisa. Por esse motivo, a recomendação nessa área será a seguinte:

- As ONGs devem se estruturar a fim de poder desenvolver novos modelos ou meios para captação de recursos (sobre tudo, fontes internas);
- As ONGs devem se capacitar na elaboração e gestão de projetos como uma forma de atrair e garantir os recursos externos;
- No Campo de GP, as ONGs guineenses precisam caminhar para a profissionalização do setor a fim de adequar a realidade social que está se emergindo no país (abertura de várias escolas de formação profissional);
- No caso específico das ONGs afiliadas da RECEP, estas precisam se alinhar a proposta da Política de Educação Nacional no PNA/EPT 2003.

Para estudos futuros, seria interessante ampliar a amostra da pesquisa para as ONGs que atuam em outros seguimentos no país. Igualmente, alargar a pesquisa para investigar o perfil

social e grau de instrução dos colaboradores das ONGs na Guiné-Bissau. Um outro aspecto que a pesquisa destaca e recomenda para estudos futuros é verificar qual é a percentagem de pessoas que esse setor emprega no país se comparado ao segundo setor (Empresas).

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, A. B.; MARTINS, G. A. **Tipologia das estruturas organizacionais de Mintzberg e as ONGs do Estado de São Paulo**. VII SEMEAD – (Seminário em Administração. Salvador 10 e 11 de agosto de 2004).

ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006

ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégia de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.) São Paulo: Atlas, 1999

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Gestão estratégica de pessoas**. In: as pessoas na organização. FLEURY, M. T. L. (Org.). São Paulo: Ed. Gente, 2002

_____. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As Pessoas na Organização. 7º ed. São Paulo: Gente, p. 35-49, 2002.

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALVES, L. C. **ONGs: uma alternativa aos descaminhos do Desenvolvimento**. Caderno da Escola do Legislativo. Belo Horizonte, 2000. www.almg.gov.br . Disponível em: <http://www.alemgo.gov.br/CadernosEscol/Caderno10/ong.pdf> .

ALMEIDA, M. I. **Manual de Planejamento Estratégico**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AMARAL, L. C. G. **Como é e como surgiu o Terceiro Setor**. Canal RP, Publicação Interna da Coordenadoria das Relações Públicas da Faculdade Cásper Libero. Ano 04, Número 01, Março de 2006. Disponível em: http://www.facasper.com.br/rp/arquivos/Newsletter_c.pdf. Acesso em: 04/10/09 as 22h00;

ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARMANI, D. **Desafios das ONGs: a conquista da identidade da sustentabilidade da época de mudanças no Brasil e no mundo**. AIDS e Ativismo Junho/Julho / 2003. Disponível em: http://www.forumaidssp.org.br/publicacoes_ed5/pagina%2022.pdf;

BANCO MUNDIAL. Relatório sobre desenvolvimento mundial. [S.1.] 1997. P. 19-63

Bardin L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 2000.

Bardin L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 2009.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

BECKER, et al. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus: 2001.

BOHLANDER, G.; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOSE, Monica. **Gestão de pessoas no terceiro setor**. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em < <http://www.teses.usp.br/> >. Acesso em 29/04/2011.

BOYATZIS, R. E. *The competent manager: model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982

CARNEIRO, W. CARNEIRO, M.C.C.C, CARNEIRO Jr. V. Santini, F.R. Terceiro Setor: **Estudo Diagnóstico Voltado para o Planejamento Estratégico e Gestão de Projetos em 100 ONGs na Cidade de São Paulo**. IX SEMEAD - Seminários em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 10 e 11 de agosto de 2005;

CARVALHO, C. A. P. **Perspectivar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais?** REAd – Edição 14 Vol. 06 Nº 2, mar-abr 2000.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Senac, 2000. 112p.

CORTELLA, M. S. Aprendendo na escola e na ONG. Encontro Regional de educadores, realizado em São Paulo, em 25 de novembro de 2002. Disponível em: www.sicredi.com.br/auniaofazavida . Acesso em: 25.04.2013

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em administração**. 10. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, S. F. **Gestão de pessoas em instituições do terceiro setor: uma reflexão necessária**. Revista Terra e Cultura – ano XVIII – Nº 35 – jul-dez 2001

COUTINHO, J. **Terceiro Setor e a questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção**. Revista Espaço Acadêmico – ano III - Nº 25 – Junho de 2003 – Mensal – ISSN 1519.6186. Disponível em: http://www.espacoacademico.com.br/025/25res_montano.htm

DABO, B.; RIBEIRO, C. **Guia de Recursos Humanos das ONG da Guiné-Bissau**. Bissau, 2006. Disponível em: http://www.acep.pt/attachs/GuiaRecursos_Humanos_GB.pdf . Acesso em 20 de jan. 2009.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Ed. 1999.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2003

DRUCKER, P. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, P. F. **Managing the non-profit organization: practices and principles**. NY: Harper Business, 2006.

DUTRA, J.S. **Gestão por competências**. São Paulo, Gente, 2001.

_____. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo, Atlas, 2010

DUTRA, J. S; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo, Atlas, 2010

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. **Gestão de qualidade de vida no trabalho no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais**. Psicologia: teoria e pesquisa, vol. 25 n. 3, jul-set 2009, , PP 319-327.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. 2.ed. Rio de Janeiro: Relume, 1994.

_____. **O que é o terceiro setor?** In: Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado. Org. IOSCHPE, E. B. Ed. Paz e Terra S.A. 1997. RJ.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

_____. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M.T.L. (Org). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FISCHER, R. M. **A modernidade de gestão em tempos de cólera**. Revista de Administração, São Paulo, v. 27 n. 4, p. 58-64, Out/Dez 1992.

FISCHER, R. M; BOSE, M. **Tendências para a gestão de pessoas em organizações do terceiro setor**. Artigo apresentado na Assembleia Anual Del Consejo Latino-americano de Escuelas de Administración. CLADEA. Santiago, 2005.

FISCHER, R. M.; COMINI, G. M.; BOSE, M. **Gestão de pessoas no terceiro setor**. In **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. ALBUQUERQUE, L. G. e LEITE, N. P. (Orgs.). São Paulo: Atlas: 2009.

FISCHMANN, A. A. ALMEIDA, M. I. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995. 237 p.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo, Atlas, 2000.

Fórum mundial de Educação. **Educação para Todos – EPT.: compromisso de Dakar**. Dakar, Senegal 26 – 28 de abril de 2000

FREIRE, P. **Cartas à Guiné-Bissau**: registro de uma experiência em processo. 2 Ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978. 173 p. ilustr. (O Mundo, hoje, v.22).

Fundação para Desenvolvimento - IDEPAC. Departamento pessoal. São Paulo, 2009.

GERHART, B.; et al (2000). *measurement error in research on human resources and firm performance: How Much Error is There and how does it influence effect size estimates*. **Personnel Psychology**, 53. 803-834.

GHANEM, E. **As ONGs e a responsabilidade governamental com a escola básica no Brasil**. Pro-Posições, Campinas, v. 23, n. 2 (68), p. 51-65, maio/ago. 2012

GIL. A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002;

GUINÉ-BISSAU. Inquérito Ligeiro Para a Avaliação da Pobreza – ILAP1. Bissau, jan, 2002

_____. Inquérito Ligeiro Para a Avaliação da Pobreza – ILAP2. Bissau, jan, 2011

_____. Ministério da Economia, Plano e Integração Regional. Instituto Nacional de Estatística – INE. Disponível em: < <http://www.stat-guineebissau.com/> -> < <http://www.stat-guineebissau.com/> >. Acesso em 21/02/2013.

_____. Ministério de Economia, Plano e Integração Regional e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento- MEPIR/PNUD. **Análise da pobreza não monetária**. Bissau, fev. 2011

_____. Ministério da Educação Nacional. **Plano Nacional de Ação Educação Para Todos - PNA/EPT**. Bissau, Fev. 2003. Disponível em: <http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Guinea%20Bissau/Guinea%20Bissau%20PNA%20EPT.pdf> . Acesso em: 20.01.2013

_____. Ministério da Economia do Plano e Integração Regional. Instituto Nacional de Estatística: **Quarto Inquérito por Amostragem aos Indicadores Múltiplos (MICS) e Primeiro Inquérito Demográfico de Saúde Reprodutiva (IDSR)**. Bissau, dez, 2010. Disponível em: http://www.stat-guineebissau.com/publicacao/relatorio_preliminar_mics4_idsr1.pdf . Acesso em: 12/02/2012.

_____. Ministério da Economia, do Plano e Integração Regional, Instituto Nacional de Estatística. **Relatório de Recenciamento Nacional da População e Habitação 2009**. Bissau, 2008.

_____. Ministério da Economia, do Plano e Integração Regional. **Segundo Documento de Estratégia Nacional de Redução de Pobreza-DENARP II**. Jun 2011. Disponível em: <http://www.imf.org/external/lang/Portuguese/pubs/ft/scr/2011/cr11353p.pdf> . Acesso em: 18.04.2013.

_____. Ministério da Economia, do Plano e Integração Regional. **Documento de Estratégia Nacional para a Redução da Pobreza - DENARP I-**, nov. 2005; Disponível em: <http://www.stat-guinebissau.com/denarp/denarp.pdf>

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 15. ed. Tradução: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Original inglês.

HANDEM, A. ET AL. **No na tisi no futuro**. Boletim informativo do projeto de reforço das organizações da sociedade civil da Guiné-Bissau. Nº04, Nov. 2008.

HERZBERG, F. **one more time: how to motivate employees?** Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1 Jan.-Fev. 1986, pp 53-62.

HIPOLITO, J. A. M. **Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: análise a partir dos seus pressupostos orientadores**. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

HOURNEAUX, F. L.. **Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional**. – Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo, 2010.

HUDSON, M. **Administrando organizações de terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

HUSELID, M. A.; BECKER, B. E. (2000). *Comment on Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: how much Error is There and How Does It Influence Effect Size Estimate?*; **Personnel Psychology**, 53, 835 – 854.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Estudos e Pesquisas informação econômica número 8: as fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**, 2005.

KANIKADAN, A. Y. S. . **A Qualidade de Vida no Trabalho dos professores de inglês: aplicação dos modelos de análise biopsicossocial e de competência do bem-estar organizacional** *Andréa Yumi Sugishita Kanikadan*. 2005.

KARAWCZYK, et al. **A questão de participação em organizações do Terceiro Setor: um Estudo de Caso Gaúcho**. In: EnANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis. Anais...

Florianópolis: ANPAD, 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2000/dwn/enanpad2000-org-942.pdf> . Acesso em: 05/07/2009

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. **O discurso e a prática:** o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. RAC. V. 5, n. 2, mai/ago. 2001, p. 157-174.

LE BOTERF, G. *De la competence: essai sur un attracteur étrange, Edition d'organization, 2éme tirage.*

LE BOTERF, G. *Construire les Compétences Individuelles et Collectives.* Paris: Éditions d'Organisation, 2001.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L.G. **Gestão estratégica de pessoas:** conceito, evolução e visão. In: ALBUQUERQUE, L.G.; LEITE, N. P. (Org.). *Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas.* São Paulo: Atlas, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambientes de manufaturas com certificação ISSO 9000.** São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo.

_____. **Treinamento e Qualidade de Vida.** São Paulo: FEA/USP, 2001

_____. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

_____. **Práticas de recursos humanos:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; KANIKADAN, A. Y. S. **A construção de um instrumento de coleta de dados a partir de um modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional – BPSO-96 e do modelo de competência do bem-estar – BEO, sobre gestão de qualidade de vida no trabalho.** REAd – Edição 54, Vol. 12, Nº 6, 2006

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTELETO, et al. **ONGs e novas configurações internacionais/ comunicacionais.** Programa de pós-graduação em ciências da informação CNPq/IBICT – UFRJ/ECO. Departamento de processo técnico-documentais UNI-RIO, 1995.

MARTELETO, R. M. **Cultura, informação e sociedade :** estudo das práticas de informação em campos sociais específicos com vistas à revisão e ampliação dos modelos de comunicação e transferência da informação. Rio de Janeiro: CNPQ/IBICT - UFRJ/ECO, 1995. Projeto integrado de pesquisa, Relatório final. 106 p.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

McCLELLAND, D. C. *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist, USA*, vol. 28, n.1, p. 1-40, 1973

MEIRA, L. C.C.; ROCHA, J. S. **Modelos de gestão de ONGs ambientalistas**: um estudo comparativo entre as organizações baianas. Ministério da Educação Nacional: INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Censo de Educação Superior 2007. Disponível em: http://www.inep.gov.br/download/superior/censo/2007/Resumo_tecnico_2007.pdf. Acesso em: 30 set 2009.

MINAYO M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21^a ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

NETO, Francisco Paulo de Melo; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração de terceiro setor. Rio de Janeiro: qualitymark. 2 Edição, 2002.

OLIVEIRA, et al. Satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: estudo comparado entre grupos do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos – PROEJA. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO – XIII SEMEAD, 09 E 10 Set 2010, São Paulo. **Anais**, São Paulo: XIII SEMEAD, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

OLIVEIRA, A. C.; HADDAD, S. Organizações da sociedade civil e as ONGs de educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 112, p. 61-83, mar, 2001.

OLIVARES, J. E. L. **Uma contribuição ao estudo da interação da estrutura organizacional com a estrutura de carreiras nas organizações**: o caso do IPEN. São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, R. R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT e Responsabilidade Social Empresarial - RSE**: Um Estudo sobre a satisfação de QVT com funcionários voluntários em programas RSE. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/814.pdf> . Acesso em: 8/08/2011.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, May/ June, 1990, pp.79-91.

PORTER, M.E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.

_____. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento - PNUD. **Relatório de desenvolvimento humano 2011**. Sustentabilidade e equidade: um futuro melhor para todos. Disponível em: http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_PT_Summary.pdf . Acesso em: 19 mar. 2013.

QUEIROZ, A. C. LEITE, N. P. **Programa de sucessão na visão estratégica de recursos humanos**. In Gestão de Pessoas: Perspectivas estratégicas. ALBUQUERQUE, L. G. e LEITE, N. P.(orgs.). São Paulo: Atlas: 2009.

REIS, G. G.; HIPÓLITO, J. A. M. **A utilização de ferramentas de gestão de pessoas no terceiro setor: o caso da avaliação 360 graus da FEAC – Federação das Entidades Assistenciais de Campinas**. Revista Científica Simposium , Lavras, v. 5, n. 2, p. 56-67, jul./dez. 2008

RELATO SETORIAL nº 3 – AS/GESET. **Terceiro Setor e desenvolvimento social**. 2001.

RESENDE, S. R. T. S. **Sistema de Controlo de Gestão em Instituições Sem Fins Lucrativos: os casos Assistência Médica Internacional e Banco Alimentar Contra Fome do Porto**. Porto, 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Programa de Pós Graduação em Economia da Faculdade de Economia da Universidade de Porto. Disponível em: <http://repositorio.up.pt/aberto/bitstream/10216/7435/2/TeseSResende.pdf> . Acesso em: 05/04/2011.

RIBEIRO, et al. Modelo de gestão com pessoas: uma análise da abordagem da vantagem competitiva em uma instituição de ensino superior. **Anais, SIMPOI**, 2011

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Gestão de ONGs - rumo a uma agenda de pesquisa que contemple a sua diversidade**. 2002; Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano6/09/administrando.htm>> acesso em 24 de outubro de 2008.

SACHS, J.D. **O fim da pobreza: como acabar com miséria mundial nos próximos vinte anos**. São Paulo: Companhia das letras, 2005.

SALAMON, L. **A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global**. Revista de Administração. São Paulo: v 33, n 1 p. 5-11, jan/mar 1998.

SAMPIERI, et al. **Metodologia de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill. 2006

SANT`ANNA, A. de S.; KILIMNIK, Z. M. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. RJ: Elsevier; BH: Fundação Dom Cabral, 2011.

SCALZARETTO, et al. **Qualidade de Vida no Trabalho e Responsabilidade Social**, 2004.

SCHIRRMEISTER, R. **qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: um estudo em equipes multicontratuais em um instituto**. teses.usp.br.

Retrieved from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30012007-164910/publico/Renatasc.pdf>, 2006.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPUSP (Editora da Universidade de São Paulo), 1974.

SEMEDO, M. O. C. **Educação como direito**. 2003. Disponível em: http://www.dhnet.org.br/redes/guinebissau/semedo_educacao_como_direito.pdf . Acesso em: 22.04.2013

SILVA, B. V. **Perfil Socio-Demográfico e Condições de Saúde da População da Guiné-Bissau. Belo Horizonte, 2005**. Dissertação (Mestrado em Demografia) – Programa de Pós Graduação em Demografia, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

SILVA, F. P. **Modelo de gestão de pessoas e a gestão socioambiental nas organizações do rio grande de sul**. Porto Alegre, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande de Sul.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro. Ed. 8, FGV, 2004.

TEODÓSIO, A. S. S. **Programas de incentivo ao voluntariado: novos desafios para ética gerencial**. In: Memorias Del IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía: la ética en la gestion pública : fortalezas y debilidades. Buenos Aires: Associação Latinoamericano de Ética, Negócios e Economia, Universidade Argentina de la Empresa, julho 2001 p. 17-27.

TOLEDO, F. **O que são recursos humanos**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1982.

TEODÓSIO, A. S. S. REZENDE, G. A. **Desvendando o terceiro setor: trabalho e gestão em organizações não-governamentais**. In: Relações de Trabalho Contemporâneas . In: MOREIRA-NETO, A.C.; NABUCO, M.R. (Org) **Relações de Trabalho Contemporâneas**. Instituto de Relações do Trabalho da (IRT) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999.

TERECENCE, R.C. **Gestão de Finanças no Terceiro Setor**. Anuário da Produção Acadêmica Docente Vol. II, Nº. 3 Ano 2008. Anhanguera Educacional S.A.

TUMELERO, S. M. Gestão de Instituição do Terceiro Setor. In: **Revista Plurais - UNOESC/Chapecó**. Dep. de S.S., n.2, 1999.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

_____. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora/Editora da Universidade de São Paulo, 1986.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J.R. **Estrutura das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WOODRUFFE, C. *Competent by any other name*. *Personnel Management*, p. 30-33, sep. 1991.

WRIGHT, P. M.; BOSWELL, W. R. (2002). *Desegregating HR: A review and synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*. ***Journal of Manageent***, 28, 247-276.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo, Atlas, 2001

7. APÊNDICE

a. Principais etapas de contato estabelecido via e-mail com as ONGs afiliadas da RECEP

PRIMEIRA ETAPA – ONGs da Guiné-Bissau

Prezado Dirigente,

Sou Bassiro Só, ex-Jornalista da RDN, atualmente encontro-me no Brasil onde estou concluindo o Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

Como requisito para obtenção de título de Mestre em Ciências o mestrando precisa desenvolver um trabalho de caráter científico. O tema que escolhi é *"Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas no Terceiro Setor: um estudo exploratório sobre as ONGs que atuam no domínio da Educação na Guiné-Bissau"*.

Estudo está sendo realizado com a orientação da Prof^a. Dr^a. Ana Cristina Limongi-França, Professora titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

A pesquisa tem como propósito, identificar Quais são os avanços e desafios na gestão de políticas e práticas de gestão de pessoas nas ONGs que atuam na área da Educação na Guiné-Bissau?

As ONGs que se dispuserem a responder o questionário não serão nominadas no trabalho final, preservando desta forma, a sua imagem e privacidade.

A pesquisa é composta de um questionário com 19 questões semi estruturadas, uma entrevista com 14 questões abertas, além de outras informações de caráter meramente exploratório.

Solicito a vossa colaboração na realização deste trabalho, que além de ser condição essencial para obtenção do título, também nos possibilitará conhecer o estado atual da gestão das ONGs destes dois países lusófonos.

Caso possam colaborar, solicito confirmação por email no prazo de uma semana a partir da data de recebimento para que eu possa dar continuidade aos trabalhos.

Agradeço desde já vossa atenção e colaboração.

Grato,

Bassiro Só

Mestrando de PPGA FEA/USP

SEGUNDA ETAPA

Prezado Dirigente,

Gostaria de obter alguns minutos do seu tempo para que possa responder ao questionário que envio em anexo. Sua colaboração é fundamental para a nossa pesquisa.

Como informamos no email anterior enviado no dia, (...) trata-se de uma pesquisa acadêmica, cujo objetivo é identificar os avanços e desafios na gestão de políticas e práticas de gestão de pessoas nas ONGs que atuam na área da Educação na Guiné-Bissau.

Como já mencionamos, o trabalho tem um caráter estritamente acadêmico, por tanto os dados serão tratados de forma confidencial e anônima.

Agradecemos desde já a sua colaboração. Qualquer duvida favor entrar em contato pelos emails: bassiroso@gmail.com ou bassiro@usp.br

Grato,

Bassiro Só

Mestrando de PPGA FEA/USP

TERCEIRA ETAPA – ONGs DA GUINÉ-BISSAU

Prezado Dirigente,

Há quinze dias recebeste nosso convite para participar da pesquisa sobre, *"Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas no Terceiro Setor"*. Como não recebemos a sua resposta, pedimos que participe e responda o questionário o mais breve possível. Já que é muito importante a sua participação para o sucesso deste estudo que pode gerar resultados positivos para a melhoria da gestão das ONGs.

Caso não tenha mais a cópia do questionário, estamos enviando de novo o arquivo.

Grato pela colaboração.

Bassiro Só

Mestrando de PPGA FEA/USP

b. A Lista das Organizações Estudadas

RECEP- REDE DE CAMPANHA DE EDUCAÇÃO PARA TODOS

SIGLA	NOME	CONTATO
APEE-GB	Associação de Pais Encarregado de Educação da Guiné-Bissau	(00245) 531 13 54
SINAPROF	Sindicato Nacional de Professores	monteirolfjoao@hotmail.com
UNTG	União Nacional dos trabalhadores da Guiné	(00245) 661 30 74
AD	Ação para Desenvolvimento	
CONAEGUIB	Confederação das Associações Estudantis da Guiné-Bissau	conaeguib@hotmail.com
CNJ-B	Conselho Nacional da Juventude	Sem contato
PLACON-B	Plataforma das Organizações não Governamentais da Guiné-Bissau	Não Funciona Atualmente
CGSI		(00245) 668 23 18
AGUA	nassirguinebissau@yahoo.com.br
ADPP	Ajuda de Desenvolvimento Povo para Povo	armandojoaodasilva@yahoo.com.br
AME	Associação de Mulheres em Atividade Económica	mpotecanhe@yahoo.com.br
ADI	Associação para o Desenvolvimento Integrado	
UNO-TACAL	Dia de ontem	(00245) 688 35 84
RENDE	Rede Nacional para o Desenvolvimento da Educação	(00245) 676 79 65
FEMUGUI	Federação das Mulheres Guineenses	(00245) 680 51 37/ 526 93 09
SINIMIRA	“Pensar amanhã se é possível” em dialeto Mandinga. ONG para luta contra a motilação feminina	(00245) 662 53 48
PALMEIRINHA	Grupo de Apoio a Educacao e Comunicacao Ambiental " GAECA PALMEIRINHA"	nicolaumendes@hotmail.com
IMER-GB	(00245) 671 60 07
RAJ-BM	Rede das Associação Juvenis de Bairro Militar	seidiamatijane@hotmail.com
DOM D´ TERRA	(00245) 684 57 00
AGDH		(00245) 661 11 74
MRSCPDD		
C. SOCIAL	C. Social	(00245) 531 3494
EDUCAÇÃO	Educação	alfredogomes@hotmail.com
WANEP	Exercito de Paz	-----
AMBM		
AJD/SN		
GUITAMBANAR	Unimos esforços	(00245) 686 21 11

8. ANEXOS

c. Inquerito nacional de avaliação da pobreza ILAP2 - 2011



República da Guiné-Bissau
MINISTÉRIO DA ECONOMIA DO PLANO E INTEGRAÇÃO
REGIONAL

Inquérito Ligeiro para Avaliação da Pobreza (ILAP2)

Resultados definitivos



INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA



Bissau, Janeiro de 2011

Segundo Inquérito Ligeiro para Avaliação da Pobreza (ILAP2) na Guiné-Bissau

O que é o ILAP?

O ILAP é uma operação estatística feita pelo Instituto Nacional de Estatística com a aplicação de um questionário aos Agregados Familiares com o apoio financeiro do PNUD e Banco Mundial a fim de poder traçar um perfil o mais real possível do nível da pobreza.

Para que serve o ILAP?

O ILAP serve para: I) Avaliar o impacto das políticas económicas e sociais; II) Obter os indicadores para a implementação eficaz do DENARP; III) Actualizar os dados sobre a pobreza; IV) Produzir o perfil da pobreza; V) Produzir os indicadores necessários para o seguimento dos OMD e do Índice do Desenvolvimento Humano; VI) Dispor do efectivo global da população por nível da pobreza e por meio geográfico.

Quadro 1: Repartição dos Agregados Familiares por sexo do Chefe, segundo meio de residência

Sexo do Chefe do agregado	Meio de residência		Total
	Bissau	Outras Regiões	
	%	%	%
Masculino	68,8	80,4	76,9
Feminino	31,2	19,6	23,1
Total	52.914	123.716	176.629

Quadro 2: Repartição dos agregados familiares, segundo o índice de promiscuidade por meio de residência

Índice de promiscuidade	Bissau	Outras Regiões	Total
	%	%	%
Sub-ocupada (Inferior à 1 pessoa)	8,7	13,8	12,3
Normalmente ocupada (1-3 pessoas)	58,3	68,5	65,4
Sobre-ocupada (superior à 3 pessoas)	33,0	17,7	22,3
Total	52.914	123.716	176.630

Quadro 3: Repartição dos agregados familiares, segundo o tipo do esgoto utilizado

Tipo de esgoto utilizado no agregado familiar	Bissau	Outras Regiões	Total
	%	%	%
Nenhum	0,2	28,8	20,2
Casa de banho com rede de esgotos	11,7	1,0	4,2
Casa de banho com fossa séptica	23,2	4,1	9,8
Latrina melhorada	24,4	19,0	20,7
Latrina não melhorada	40,1	46,6	44,7

Outro	0,4	0,4	0,4
Total	52.914	123.657	176.571

Quadro 4: Repartição dos agregados familiares, segundo a principal fonte de água para beber

Principal fonte de água para beber	Bissau	Outras Regiões	Total
	%	%	%
Água canalizada dentro da casa ou no quintal	18,7	1,0	6,3
Torneira pública/Fontinário	32,1	24,8	27,0
Poço protegido	30,4	29,3	29,6
Poço não protegido	16,9	41,7	34,3
Outras fontes	2,0	3,1	2,8
Total	52.914	123.716	176.630

Quadro 5: Repartição dos agregados familiares, segundo a principal fonte de energia para iluminação

Principal fonte de energia que o agregado usa para iluminação	Bissau	Outras Regiões	Total
	%	%	%
Petróleo or Gasóleo	0,4	7,5	5,4
Gás	0,2	0,4	0,3
Electricidade	4,6	1,7	2,6
Gerador/painel solar	7,2	1,8	3,4
Vela	81,7	58,8	65,7
Lenha	0,9	5,9	4,4
Outra	5,1	23,9	18,2
ND	0,0	0,1	0,0
Total	52.914	123.716	176.630

Quadro 6: Repartição dos agregados familiares, segundo a principal fonte de energia para cozinhar

Principal fonte de energia que o agregado usa para cozinhar	Bissau	Outras Regiões	Total
	%	%	%
Lenha	5,1	88,4	63,4
Carvão	91,1	11,0	35,0
Gás	2,9	0,2	1,1
Electricidade	0,0	0,1	0,0
Outra	0,9	0,3	0,5
Total	52.914	123.716	176.630

Quadro 7: Taxa de alfabetização das pessoas de 15 anos e mais por sexo e meio de residência

Sabe ler e escrever	Bissau		Outras Regiões		Total		
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Total
	%	%	%	%	%	%	%
SIM	89,8	69,8	56,7	26,2	66,5	38	51,4
NÃO	10,2	30,2	43,3	73,8	33,5	62	48,6
Total	117.688	120.361	279.804	325.546	397.492	445.907	843.399

Quadro 8: Repartição da população segundo o Tempo preciso a pé (em minutos) para chegar a uma escola primária mais próxima por meio de residência

Tempo preciso a pé (em minutos) para chegar a uma escola primária mais próxima	Bissau	Outras Regiões	Total
	%	%	%
0-14	44,2	42,9	43,2
15-29	27,3	18,2	20,5
30-44	17,4	11,5	13
45-59	8,3	7,6	7,8
60+	2,9	19,7	15,5
Total	371610	1091277	1462887

Quadro 10: Repartição da população segundo o tempo preciso a pé (em minutos) para chegar a uma escola secundária mais próxima por meio de residência

Tempo preciso a pé (em minutos) para chegar a uma escola secundária mais próxima	Bissau	Outras Regiões	Total
	%	%	%
0-14	13,6	8,8	10
15-29	23	9,1	12,6
30-44	22,7	8,2	11,9
45-59	15,8	6,8	9,1
60+	24,9	67	56,3
Total	371.610	1.091.277	1.462.887

Quadro 11: Repartição da população que sofreu alguma doença ou ferida durante quatro semanas antes do inquérito, segundo tipo de doença e meio de residência

Tipo de doença ou ferimento sofrido	Bissau	Outras Regiões	Total
	%	%	%
Febre/Paludismo	61,2	61,9	61,7
Diarreia	6,3	7,4	7
Acidente	4,4	4,1	4,2
Dores de Dente	2,5	3	2,8
Problema de Pele	6	3,8	4,6
Dores de Olho	3,5	5	4,4
Dores de Ouvido, Nariz/garganta	3,8	4,1	4

Outro problema	16,6	15,6	15,9
Total	51.309	93.243	144.552

Quadro 12: Repartição da população por tempo necessário (a pé) para chegar ao serviço de saúde mais próximo (em minutos)

Tempo preciso (a pé) para chegar ao serviço de saúde mais próximo (em minutos)	Bissau	Outras regiões	Total
	%	%	%
0-14	16,3	20,6	19,5
15-29	25,2	11	14,6
30-44	20	9,8	12,4
45-59	14,4	7,8	9,5
60+	24	50,8	44
Total	371.610	1.091.277	1.462.887

Quadro 13: Repartição das mulheres dos 12-49 anos, segundo a estatuto de consulta pré-natal durante a gravidez e meio de residência

Consulta pré-natal (pelo menos uma vez)	Bissau	Outras Regiões	Total
Sim	99	91,7	92,7
Não	1	7,7	6,9
ND	0	0,5	0,5
Total	4.985	33.899	38.883

Quadro 14: Repartição da população com 15 anos e mais, segundo a situação na actividade e meio de residência

Situação na actividade	Bissau	Outras Regiões	Total
	%	%	%
Activa ocupada	44,6	73,2	65,1
Desempregada	6,6	0,9	2,5
Inactiva	48,7	25,8	32,3
N.d.	0	0,1	0,1
Taxa de actividade	51,2	74,1	67,7
Taxa de desemprego	13	1,2	3,7
Total	237.849	604.828	842.677

Quadro 15: Repartição da população masculina com 15 anos e mais, segundo a situação na actividade e meio de residência

Situação na actividade	Bissau	Outras Regiões	Total
	%	%	%
Activa ocupada	52,2	80,7	72,3
Desempregada	8,4	1,4	3,5
Inactiva	39,5	17,8	24,2
N.d.		0	0
Taxa de actividade	60,5	82,1	75,7
Taxa de desemprego	13,8	1,7	4,6
Total	117.590	279.746	397.336

Quadro 16: Repartição da população feminina com 15 anos e mais, segundo a situação na actividade e meio de residência

Situação na actividade	Bissau	Outras Regiões	Total
	%	%	%
Activa ocupada	37,2	66,7	58,7
Desempregada	4,9	0,5	1,7
Inactiva	57,8	32,7	39,4
N.d.	0	0,1	0,1
Taxa de actividade	42,2	67,2	60,4
Taxa de desemprego	11,7	0,7	2,8
Total	120.259	325.082	445.341

Quadro 17: Repartição da população activa ocupada (de 15 anos e mais), segundo a situação no emprego

Situação no emprego	Bissau	Outras Regiões	Total
	%	%	%
Assalariado adm. /sect. Parapublico	16	2,1	4,8
Assalariado Sector privado	15,4	1,8	4,4
Assalariado Empresa individual/familiar	6,1	1,3	2,2
Empregador/Indep. Agrícola	2,4	22,8	18,9
Empregador/Indep. não agrícola	27,5	5,5	9,7
Ajuda fam. /Ajudante	32,5	66,3	59,8
N.d.	0,1	0,2	0,2
Total	105.613	440.759	546.373

Quadro 18: Repartição da população empregada, segundo o sector de actividade na ocupação principal

Sector de actividade na ocupação principal	Bissau	Outras Regiões	Total
	%	%	%
Governo	14	1,7	4,1
Sector parapublico	2,5	0,8	1,2
Sector privado	23,8	3,3	7,3
Pessoa/agregado familiar	59,7	94,1	87,5
Total	106.006	442.041	548.046

Quadro 19: Repartição dos empregados, segundo o ramo de actividade na ocupação principal e meio de residência

Ramo de actividade na ocupação principal	Bissau	Outras Regiões	Total
	%	%	%
Agricultura/Silvicultura/Pesca	11,6	87	72,4
Industria extractiva	0,4	0,4	0,4
Industria manufactureira	3,2	0,4	0,9
Construção	9	1,6	3
Transporte	6,1	0,9	1,9
Comércio/vendas	27,5	5,8	10
Serviços	28,6	2,2	7,3
Educação	3,6	1	1,5
Saude	1,2	0,3	0,4
Administração	8,7	0,4	2
Total	106.006	442.041	548.046

Quadro 20: Evolução dos indicadores da pobreza na Guiné-Bissau

Indicadores de pobreza na Guiné-Bissau	\$ 1			\$ 2		
	Bissau	Outras regiões	Conjunto	Bissau	Outras regiões	Conjunto
Linha 2010	110.400			220.800		
P ₀ Incidência(%) 2010	13,2	39,8	33	51	75,6	69,3
Número de pobres 2010	48.991	434.483	483.474	189.570	824.707	1.014.277
P ₀ Incidência(%) 2002	9,3	24,8	20,8	51,6	69,7	64,7
Número de pobres 2002	28.414	217.551	245.965	157.612	607.060	764.672

Quadro 21. Incidência da pobreza (2\$) por região, 2010

Região	População estimada	População pobre	Incidência
--------	--------------------	-----------------	------------

Tombali	91. 218	71.598	78,5
Quinara	84. 07	59.836	70,7
Oio	202.418	147.863	73
Biombo	87.411	57.279	65,5
Bolama/Bijag	33.159	15.663	47,2
Bafata	208.198	157.272	75,5
Gabou	192.749	161.037	83,5
Cacheu	191.516	154.160	80,5
S.A.B	371.610	189.570	51
Total	1.462.887	1.014. 277	69,3

Quadro 21. Incidência da pobreza extrema (1\$) por região, 2010

Região	População estimada	População pobre	Incidência
Tombali	91.218	35.490	38,9
Quinara	84.607	34.780	41,1
Oio	202.418	92.332	45,6
Biombo	87.411	21.619	24,7
Bolama/Bijagós	33.159	7.636	23
Bafata	208.198	69.625	33,4
Gabou	192.749	90.956	47,2
Cacheu	191.516	82.044	42,8
S.A.B	371.610	48.991	13,2
Total	1.462.887	483.474	33