



UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA – UNILAB
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS - IH
CURSO DE MESTRADO INTERDISCIPLINAR EM HUMANIDADES

**CONCURSO PÚBLICO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADE NA GUINÉ-
BISSAU**

EDGAR DJÚ

Redenção
2019

EDGAR DJÚ

**CONCURSO PÚBLICO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADE NA GUINÉ-
BISSAU**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Mestrado Interdisciplinar em Humanidades,
como pré-requisito para a obtenção do título
de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Bas'Illele Malomalo.

Redenção

2019

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Djú, Edgar.

D654c

Concurso público e desenvolvimento de capacidade na Guiné-Bissau
/ Edgar Djú. - Redenção, 2019.
186f: il.

Dissertação - Curso de , Programa De Pós-graduação
Interdisciplinar Em Humanidades, Universidade da Integração
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2019.

Orientador: Prof. Dr. Bas'Ilele Malomalo.

Coorientador: Prof. Dr. Luís Miguel Dias Caetano.

1. Guiné-Bissau - Estado. 2. Políticas Públicas. 3. Concurso
Público. 4. Desenvolvimento de Capacidade. I. Título

CE/UF/BSCA

CDD 966.5703

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Bas'ilele Malomalo (Orientador)

Prof. Dr. Luís Miguel Dias Caetano (Coorientador)

Prof. Dr. Antônio Vieira da Silva Filho (Examinador Interno)

Prof. Dr. Paulo Gomes Vaz (Examinador externo ao programa)

Dedico esta dissertação aos meus filhos, Lédi Edgar Djú e Bahabirin Edgar Djú, que durante o curso sofreram com a minha ausência, ao meu pai Aconcolo Djú, às minhas mães Nita Djú e Maria Cá, à minha irmã Omerca Djú, quem me apoiou diretamente nos meus estudos.

AGRADECIMENTOS

A Senhor meu Deus Todo-poderoso pela vida e por tudo que tem feito na minha vida, a meu Orientador, Bas'Ilele Malomalo, a meu Coorientador Luís Miguel Dias Caetano, a Jesualdo Costa pela brilhante correção textual, a todos que, diretamente ou indiretamente contribuíram na minha formação, a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) pela oportunidade de estudos que me deu.

RESUMO

Esta pesquisa faz parte dos estudos africanos que investigam a temática da administração pública e desenvolvimento no continente africano. Parte dos estudos que discutem as questões do desenvolvimento de capacidade (LOPES, 2005), da formação do Estado guineense (FORREST, 1991), Estado pós-colonial e o desenvolvimento (CHABEL, 1991), estratégia de desenvolvimento na Guiné-Bissau (SILÁ, 1992), reforma do Estado e modernização administrativa na Guiné-Bissau (COSTA, 2016) para problematizar as relações entre concurso público e desenvolvimento nacional na Guiné-Bissau desde o período da independência a 2018. Trata-se de um trabalho interdisciplinar e exploratório, desenvolvido através de dados qualitativos obtidos através da pesquisa bibliográfica e documental. Levanta as seguintes questões: qual é a importância dos concursos públicos para profissionalização dos serviços públicos? Que mudanças e impactos a realização de concursos públicos pode ter na Administração Pública guineense? Para tal indagação, defendemos esses argumentos: o concurso público surge para selecionar os melhores servidores públicos, e contribuir para o desenvolvimento de capacidades. A não realização de concurso público na Guiné-Bissau impede os técnicos e quadros mais instruídos de ocupar os cargos estratégicos para o desenvolvimento do país.

Palavras-Chave: Estado; Guiné-Bissau; Políticas Públicas; Concurso Público; Desenvolvimento de Capacidade.

ABSTRACT

This research is part of African studies that investigate the theme of public administration and development in african continent. Part of the studies that discuss the issues of capacity development (LOPES, 2005), formation of the guinean State (FORREST, 1991), postcolonial State and the development (CHABEL, 1991), development strategy in Guinea-Bissau (SILÁ, 1992), State reform and administrative modernization in Guinea Bissau (COSTA, 2016) to problematize the relationship between public tender and national development in Guinea Bissau since independence period to 2018. This is interdisciplinary and exploratory work, developed through qualitative data obtained through bibliographic and documentary research. It raises the following questions: what is the importance of public tenders for the professionalization of public services? What changes and impacts can public procurement have on Guinean Public Administration? For such indagation, we defended these arguments: the public tender comes to select the best civil servants, and contribute to capacity development. The non realization of public tender in Guinea Bissau prevents the most the most educated technicians and staff to occupy the strategic positions for the country's development.

Keyword: State; Guinea Bissau; Public Policy; Public Tender; Capacity Development.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEGEBEC - Associação dos Alunos de Guiné-Bissau no Estado do Ceará
ANP - Assembleia Nacional Popular
APGB - Autoridade Portuária da Guiné-Bissau (Administração do Porto da Guiné-Bissau)
BAD - Banco Africano de Desenvolvimento
BM - Banco Mundial
CAIC - Complexo Agroindustrial de Cumeré
CEDEAO - Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental
CNJ - Conselho Nacional de Juventude
CONAEGUIB - Confederação Nacional das Associações Estudantis da Guiné-Bissau
CC - Comité Central
CHA - conhecimentos, habilidades e capacidades
CMB - Câmara Municipal de Bissau
Consuni – Conselho Superior Universitário
DENARP - Documento Nacional de Redução de Pobreza
EAGB - Eletricidade Água da Guiné-Bissau
ENAM - Escola Nacional de Administração e do Sistema Judiciário
EPAP - Estatuto do Pessoal da Administração Pública
FED - Fundo Europeu de Desenvolvimento
FMI - Fundo Monetário Internacional
IDH - Índice de Desenvolvimento Humano
ILAP - Inquérito Ligeiro para a Avaliação da Pobreza
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa
LGDH - Liga Guineense dos Direitos Humanos
MIH - Mestrado Interdisciplinar em Humanidades
NHAI - Unidade de Montagem de Veículos n'ghaié
OAB - Ordem dos Advogados do Brasil
ONU - Organização das Nações Unidas
ODM - Objetivo do Milênio
OP - Orçamento Público
OUA – Organização da União Africana
PAE - Programa de ajustamento Estrutural
PIB - Produto Interno Bruto

PAICV - Partido Africano para Independência de Cabo Verde
PAIGC - Partido Africano para Independência de Guiné e Cabo Verde
PDRRI - Programa de Desmobilização, Reinserção e Reintegração dos Ex-Combatentes
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PP - Partido Para o Progresso
PPBS - *Plenning, Programming, Budget System*
PTC - Parceiros Técnicos e Financeiros
RH – Recursos Humanos
SAC II - Terceira Tranche
TCC - Trabalho de Conclusão do Curso
UA - União Africana
UE - União Europeia
UEMOA - União Económica e Monetária do Oeste Africano
UEMOA - União Económica e Monetária da África Ocidental
UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância
UNIECPLP - União Internacional dos Estudantes da Comunidade dos Países da Língua Portuguesa
UNILAB - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
UNIOGBIS - Gabinete Integrado das Nações Unidas para a Consolidação da Paz na Guiné-Bissau
UNODC - Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime
UNODC - Gabinete das Nações Unidas de Combate ao Crime e à Droga

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo dos Eixos e Áreas de Intervenção Prioritárias.....	49
Quadro 2- Resumo.....	60
Quadro 3 - Resumo.....	62
Quadro 4 - Resumo.....	64
Quadro 5 - Resumo.....	65

SUMÁRIO

I CONSIDERAÇÕES INICIAIS	12
I.I Tema, problema e hipótese de investigação	12
I.II Objetivos.....	16
I. II. I Objetivo Geral	16
I.II.II Objetivos específicos:	16
I.III Justificativa e Trajetória do Pesquisador.....	17
I.IV Estrutura Do Trabalho.....	20
1 SURGIMENTO DO ESTADO GUINEENSE E O DESENVOLVIMENTO NACIONAL	21
1.1 O surgimento do Estado guineense	35
1.1.1 O Estado Pós-colonial na África de expressão portuguesa	35
1.2 Estado guineense e o desenvolvimento nacional.....	44
2 ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GUINEENSE	53
2.1 Organização político-administrativa da Guiné-Bissau	53
2.2 Administração Autárquicas	54
2.3 Participação popular na elaboração e execução do Orçamento Público	56
3 REFORMA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	70
3.1 Limitação da Eficácia na Administração Pública.....	74
3.2 A responsabilização e a obrigatoriedade de prestação de contas	75
3.3 Atual situação na Administração Pública.....	83
4 A ORGANIZAÇÃO QUE MORRE, GESTÃO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÃO DOS CONCURSOS.....	97
4.1 Concurso Público na legislação da Guiné-Bissau	103
4.2 O Estatuto do Quadro do Pessoal Dirigente da Função Pública Decreto nº 30 - A/92, de 30 de Junho.....	107
4.3 Estatuto do Pessoal da Administração Pública/Decreto nº 12 - A/94, de 28 de Fevereiro	112
4.4 A importância de Gestão de Pessoas nas instituições.....	122
5 METODOLOGIA, MATERIAIS E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	137
5.1 Tipo de pesquisa: pesquisa exploratória e qualitativa	139
5.2 PONTO DE VISTA DOS/DAS INTREVISTADOS/AS SOBRE CONCURSO PÚBLICO E DESENVOLVIMENTO NA GUINÉ-BISSAU	145
5.3 Análise de dados e interpretação de conteúdo temático.....	149
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	171
REFERÊNCIAS	181

I CONSIDERAÇÕES INICIAIS

I.I Tema, Problema e Hipótese de Investigação

A Guiné-Bissau é um país da antiga colônia portuguesa que proclamou a sua independência em 24 de setembro de 1973 por combatentes do PAIGC (Partido Africano para Independência de Guiné e Cabo Verde) em Madina de Boé (Sul do País) numa assembleia representativa nas zonas libertadas e foi rapidamente reconhecida por um grande número dos países africanos e asiáticos e por Assembleia Geral da ONU realizada aos 3 de novembro de 1973, no dia 20 de novembro do mesmo ano, foi admitida na OUA, a OUA a admite como seu membro Gomes da Costa (2016), isto após uma luta armada que durou 11 anos e foi reconhecida como um país soberano e independente por Portugal em 20 de dezembro de 1974. Depois da entrada dos combatentes liderados pelo comandante Amílcar Lopes Cabral, o país tinha falta dos quadros onde a sua administração foi ocupada pela maioria militar.

Até hoje não foi feita uma reforma profunda nos aparelhos do estado guineense capaz de fortalecer as instituições o que origina os problemas nas instituições públicas mesmo com grande potencialidade que o país comporta para se emergir (INEP 2016). Carvalho (sem data), na sua obra A "Administração Pública no ordenamento jurídico, constitucional e legal, da Guiné-Bissau", mostra a necessidade de regulamentar a Administração Pública guineense. Gomes da Costa (2016) mostra a fragilidade das instituições do país e defende a reforma e modernização da Administração Pública da Guiné-Bissau, pois os fracos desempenhos da Administração Pública é uma desvantagem para eficácia da ação das autoridades públicas, que o nosso senso de a ética exige de nós a moralização do nosso pensamento político para agir, assunto aprofundado em Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (2009). Por isso, a necessidade da organização do serviço público é imperativa (tradução minha). A pesquisa é nova, analisa o Concurso Público desde o período da independência a 2018.

Conforme o Diário de Notícias (2017), Tumane Mané, Ministro da Função Pública da Guiné-Bissau no momento, afirma que serviços da administração estatal são uma desorganização organizada que o Governo quer organizar com ajuda de União Europeia e dos seus parceiros. O Governo guineense chegou a uma conclusão de que a afetação dos funcionários públicos não está de acordo com as necessidades do país após um diagnóstico sobre a real situação da Administração Pública. O Governo tenta endireitar a situação, já foi criado o quadro orgânico, do pessoal e manual de procedimentos para gerir recursos humanos na Função Pública. Já Tumane Baldé também Ministro da Função Pública, disse não se pode

afirmar ainda se o país tem ou não os funcionários a mais, porém quase 35.000 pessoas ligadas à Administração Pública são mal distribuídas nas instituições e muitas têm qualificações inadequadas para os cargos e funções que ocupam ou desempenham.

O número ora referido inclui os civis, ou seja, os funcionários efetivos, estagiários, funcionários contratados e os *fantasmas* (*nomenclatura dada aos funcionários ilegais*) e as forças de defesa e segurança. Os funcionários *fantasmas* são pessoas que juridicamente existem nos bancos de dados da Administração Pública da Guiné-Bissau, mas que na verdade não existem. Não são feitos os estudos para afetação dos servidores públicos na Função Pública. A Encarregada de Programa da União Europeia na Seção de Boa Governança, Inês Pestana, afirma que a União Europeia em parceria com outros doadores da Guiné-Bissau vão trabalhar futuramente para o melhoramento de sistema dos Recursos Humanos (RH) Saúde e das contribuições e impostos (DIÁRIO DE NOTÍCIAS, 2017).

A Guiné-Bissau, do ponto de vista organizacional e administrativa, é Estado unitário, dividida em Províncias, Regiões, Setores, Municípios e Seções e Juntas Locais; uma república de sistema semipresidencialista com multipartidarismo e a democracia representativa. O Chefe de Estado é o Presidente da República e, exerce o Poder Executivo, o Primeiro-Ministro chefia o Governo e também exerce o Poder Executivo. O Poder Legislativo é exercido pela Assembleia Nacional Popular, Já o Poder Judiciário é independente do Legislativo e do Executivo (GUINÉ-BISSAU, 1996).

São atribuições do Presidente da República, conforme o artigo 68º da Constituição (GUINÉ-BISSAU, 1996), nomear e exonerar o Primeiro-Ministro tomando em conta os resultados eleitorais e ouvidos os partidos políticos com assento na Assembleia Nacional Popular (ANP); empossar o Primeiro-Ministro; nomear, dar posse e exonerar todos os membros do Governo sob proposta do Primeiro-Ministro; criar Ministérios, Secretarias do Estado e extinguir os mesmos sob proposta do Primeiro-Ministro.

O órgão executivo e administrativo é o Governo supremo da República da Guiné-Bissau, constituído pelo Primeiro-Ministro, pelos Ministros e pelos Secretários de Estado. Ele que conduz a política geral do país através do seu Programa aprovado pela Assembleia Nacional Popular (ANP) (GUINÉ-BISSAU, 1996, artigo 97º). O Primeiro-Ministro como Chefe do Governo, compete-lhe dirigir e coordenar as ações deste e assegurar a aplicação das leis.

E informar o Presidente da República o andamento dos assuntos relacionados à condução da política interna e externa do país sem prejuízo de outras atribuições que lhe forem conferidas pela Constituição e pela lei (GUINÉ-BISSAU, 1996, artigo 97º). É o

Primeiro-Ministro que tem que organizar e dirigir a execução das atividades políticas, econômicas, culturais, científicas, sociais, de defesa e segurança, de acordo com o seu programa (GUINÉ-BISSAU, 1996, artigo 100º).

Apesar o círculo eleitoral não estar completo, faltando ainda a realização das eleições autárquicas, na organização do Poder Político do Estado guineense existem autarquias locais com autonomia administrativa e financeira. Conforme o artigo 105º (GUINÉ-BISSAU, 1996), as autarquias locais são pessoas coletivas territoriais, dotadas de órgão representativas, que visam a prossecução de interesses próprios das comunidades locais, não se subtraem à estrutura unitária do Estado. São compostas pelos Municípios, Secções Autárquicas e Juntas Locais. Os Municípios devem a força de lei funcionar nos Sectores, as Secções Autárquicas funcionarem nas Secções administrativas e nas Juntas de Moradores Juntas Locais (GUINÉ-BISSAU, 1996, artigo 106º).

Na Constituição da República da Guiné-Bissau (1996, p. 16), na sua alínea b); uma das atribuições do Presidente da República é defender a Constituição da República (ARTIGO 68º).

Se a responsabilização política, civil e criminal como vimos acima são consagrados na Constituição da República de 4 de dezembro de 1996 no seu artigo 61º, e as pessoas que exercem cargos desviam os fundos do Governo sem serem responsabilizados, nomeiam e exoneram livremente os servidores nos seus cargos e funções sem obedecer às leis do país, isso é a prova evidente da violação da Constituição sem que haja a intervenção do Presidente da República como garante da Constituição, é obvio que ele não defendeu e não defende a constituição nesse caso.

Continuando falando dessa violação da Lei Magna do país, veremos que, segundo a nossa Constituição em seu artigo (85º, p. 21) referente às competências da Assembleia Nacional Popular (ANP), em alínea o) diz que compete à Assembleia Nacional Popular: "zelar pelo cumprimento da Constituição e das leis e apreciar os atos do Governo e da Administração". E em artigo 87º, alínea a) e b), diz: "é da exclusiva competência da Assembleia Nacional Popular legislar sobre as seguintes matérias, salvo autorização conferida ao Governo: a) Organização da Administração Central e Local; b) Estatuto dos Funcionários Públicos e responsabilidade civil da Administração" (GUINÉ-BISSAU, 1996, p. 22)).

É como se não houvesse a Constituição que dá ao Governo prerrogativas de fazer Decretos e Decretos-leis que normalizem o funcionamento e a seleção, ou seja, o ingresso dos funcionários ou servidores na Administração Pública. Constituição (GUINÉ-BISSAU, 1996, p. 24) diz: "Primeiro-Ministro é o Chefe do Governo, competindo-lhe dirigir e coordenar a acção

deste e assegurar a execução das leis" (ARTIGO 97º). E ainda na Constituição de 1996, na alínea d), está escrito: o Governo no exercício das suas funções o compete: "Legislar por decretos-leis e decretos sobre matérias respeitantes a sua organização e funcionamento e sobre matérias não reservadas à Assembleia Nacional Popular" (ARTIGO 100º, p. 25).

Com isso percebe-se que, os nossos governantes herdaram dos portugueses uma Administração Pública bem estruturada, com as normas em relação à seleção dos servidores públicos e Concurso Público, cujo documento se chama Estatuto dos Funcionários Públicos e que não é aplicado, seguido nas organizações públicas da Guiné-Bissau, simplesmente ignorado pelos gestores (NORA; CARVALHO, 2007). Na Constituição (1996), menciona-se do Estatuto dos Funcionários que normatiza Administração Pública da Guiné-Bissau e como são selecionados os funcionários públicos para ingressarem nas instituições públicas, no entanto tudo isso não é posto na prática.

Segundo a Constituição da República da Guiné-Bissau (1996, p.15), "os titulares de cargos políticos respondem política, civil e criminalmente pelos atos e omissões que pratiquem no exercício das suas funções" (ARTIGO 61º). Isso não se verifica, ninguém praticamente responde pelos seus atos, os dirigentes e funcionários dificilmente prestam contas no final do exercício da função ou cargo, nem se faz o balanço de atividades desenvolvidas nas instituições. Consta ainda na Constituição da República da Guiné-Bissau (1996, p. 16) na alínea b), que é atribuição do Presidente da República: "defender a Constituição da República" (ARTIGO 68º). Portanto, o tema Concurso Público e Desenvolvimento de Capacidade na Guiné-Bissau, é o tema de políticas públicas interessante, não só por ser um estudo inédito, mas como tema rico que vai contribuir para enriquecer o diálogo da interdisciplinaridade e discussões relacionadas ao Estado, às políticas públicas e desenvolvimento de capacidade de um Estado-nação.

Dentre tantas questões abordadas, em nossa pesquisa nos perguntamos: qual é a importância dos concursos públicos para profissionalização dos serviços públicos? Que contribuição pode dar o Concurso Público no processo de desenvolvimento? Como é o processo de Concurso Público para admissão dos servidores públicos na Guiné-Bissau?

Para tal indagação, lançamos a hipótese: o Concurso Público surge para selecionar os melhores servidores públicos; contribuir para o desenvolvimento de capacidade. A não realização de Concurso Público na Guiné-Bissau impede os técnicos e quadros mais instruídos de ocupar os cargos estratégicos para o desenvolvimento no Governo. A Guiné-Bissau realiza pouco concursos públicos devido à falta de controle na sua Administração, de

justiça e de responsabilização dos servidores públicos/dirigentes (NORA; CARVALHO, 2007).

A metodologia utilizada, nesse trabalho, é interdisciplinar, e se privilegia a combinação de diversas, diferentes abordagens na coleta e interpretação de dados, fazendo articulação entre Sociologia, História, Direito e Administração Pública. Usamos o Método de Interpretação de Sentido, e recorrendo aos Estudos africanos.

Se trata de uma pesquisa qualitativa (pesquisa documental e no campo, entrevistas), tendo por finalidade o desenvolvimento de uma pesquisa exploratória, e a utilização da pesquisa bibliográfica/teórica com consultas a livros nacionais, revistas científicas e, artigos pesquisados na Internet, no site de INEP, Soronda, usa a Constituição da República da Guiné-Bissau, a Colectânea de Legislação Administrativa da Guiné-Bissau.

I.II Objetivos

I. II. I Objetivo Geral

Compreender as relações existentes entre a realização dos concursos públicos e desenvolvimento de um Estado-nação.

I.II.II Objetivos específicos:

1. Compreender as relações existentes entre a implementação de uma Administração Pública eficiente e de qualidade no Estado-nação guineense no contexto de pós-independências e o desenvolvimento de sua população.
2. Conhecer em que momento o Estado independente da Guiné-Bissau realizou seus primeiros concursos, como foram realizados e quais foram os setores beneficiados.
3. Conhecer os impactos que a realização ou não realização dos concursos públicos pode ter no desenvolvimento da Guiné-Bissau.
4. Averiguar por quê o Estado da Guiné-Bissau realiza pouco concursos públicos e como isso afeta o desenvolvimento do país.
5. Aprender a percepção que os guineenses, servidores públicos e não servidores públicos têm referente à realização de concursos públicos e o desenvolvimento do país.
6. Identificar a legislação que trata de Concurso Público na Guiné-Bissau para saber de que forma os concursos já realizados contribuem para a profissionalização e qualificação dos serviços oferecidos pela Administração Pública.

I.III. Justificativa e Trajetória do Pesquisador

O pesquisador começou a pensar no tema desde a sua chegada no Brasil em maio de 2011 e durante a sua formação em Administração Pública na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) devido o contato com as disciplinas do curso especialmente Direito Administrativo, quando leu a obra Direito Administrativo Brasileiro de Meirelles, Aleixo e Burle Filho (2012) que fala dos Princípios Básicos da Administração Pública, a saber: Princípio da Legalidade, Princípio da Moralidade, Princípio de Impessoalidade ou Finalidade, Princípio da Razoabilidade e Proporcionalidade, Princípio da Publicidade, Princípio da Eficiência, Princípio da Seguridade Jurídica, Princípio da Motivação, Princípio da Ampla Defesa e Contraditório e Princípio da Supremacia do Interesse Público.

E a obra de Nora e Carvalho (2007), Colectânea de Legislação Administrativa da Guiné-Bissau e no último ano, resolveu fazer o trabalho de conclusão do curso (TCC) cujo título Concurso Público: estudo comparativo entre legislação brasileira e guineense, pois para se ingressar nas instituições públicas aqui no Brasil mesmo para leccionar nas universidades, tem que passar por concurso, ao passo que na Guiné-Bissau quase não se fala de concursos públicos como forma de ingresso nas organizações públicas. Especialização em Psicologia Organizacional onde aprofundou o conhecimento em Gestão de Pessoas, o curso de Mestrado em Ciências Humanas; a linha de pesquisa: Trabalho, Desenvolvimento e Migrações lhe ajudam a pensar no tema voltado aos estudos africanos quando leu Hountondji (2008), na perspectiva do desenvolvimento quando leu Lopes (2005) e devido a sua experiência na Guiné-Bissau e no Brasil sobre o assunto.

Pois quando o investigador iniciou os seus estudos primários (2ª classe) em 1995, sempre foi escolhido pelos colegas da turma ou por Professor para chefiar a turma, responsabilizar ou coordenar qualquer evento, atividade na escola e isso continua. E quando entrou no liceu (ensino médio) em 2002, teve oportunidade de coordenar o curso noturno no liceu Dr. Agostinho, depois eleito Presidente da associação dos alunos em 2005 do referido liceu e posteriormente ser Presidente e um dos fundadores da Associação dos Alunos do Liceu Rui Barcelos da Cunha em 2006.

Participar dos movimentos estudantis na Guiné-Bissau especialmente por ser um dos membros da Confederação Nacional das Associações Estudantis da Guiné-Bissau (CONAEGUIB) e de Conselho Nacional de Juventude (CNJ), participar e dirigir muitas reivindicações estudantis, coordenar as negociações com o Governo. Isso despertou a vontade

política no pesquisador, sobretudo nas áreas de políticas públicas e intensificou quando o investigador passou como Presidente da Juventude do Partido Para o Progresso (PP) ao nível de região de Biombo e quando iniciou Graduação em ciências jurídicas e políticas em Dakar, Senegal em 2008.

Também por fazer parte de liderança da Associação dos Alunos de Guiné-Bissau no Estado do Ceará (AEGEBEC), passar como Representante dos Alunos no Consuni na UNILAB, um dos fundadores e presidir Associação dos Alunos Guineenses na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) e UNIECPLP (União Internacional dos Estudantes da Comunidade dos Países da Língua Portuguesa) em 2012. O investigador começou a trabalhar o tema durante a sua formação em Administração Pública, Especialização em Psicologia Organizacional, desde o início do curso de Mestrado em Ciências Humanas e devido a sua experiência na Guiné-Bissau e no Brasil sobre o assunto.

A definição, a delimitação e a compreensão do objeto de pesquisa foram possíveis através das discussões nas salas de aulas e especialmente as contribuições dos professores e colegas do mestrado durante disciplina de Seminário de Pesquisa, foram muitas sugestões valiosas e determinantes para que esta dissertação possa tornar-se numa realidade.

A componente curricular Metodologia da Pesquisa Interdisciplinar em Humanidades trouxe discussões complexas em relação à metodologia e debates que envolvem a interdisciplinaridade assim como a epistemologia nas Ciências Humanas, essa disciplina contribuiu no pensamento sobre o objeto e a metodologia de pesquisa e como realizar a investigação. Durante encontros do componente curricular Estudos Orientados II foram feitas muitas correções e sugestões de leituras de obras relacionadas com o tema da pesquisa. A viagem do pesquisador para Salvador, Bahia facilitou o contato com o Orientador, trouxe a dinâmica nas orientações e na construção do trabalho.

O estudo permitirá o poder público ter a consciência da importância de concursos na reforma administrativa, obedecer aos princípios que regem o funcionamento da Administração Pública entre quais o Princípio da Ampla Acessibilidade através de Concurso Público, permitindo assim a reforma profunda na Função Pública, combate a clientelismo, nepotismo, patrimonialismo e corrupção, beneficiando o país, os quadros com formações sólidas, o povo guineense em geral e consequentemente fortalecer o Governo e as suas instituições por meio de ingresso de técnicos, quadros nacionais competentes no aparelho do Estado para melhorar as condições sociais e econômicas da população guineense, a credibilidade do Estado o crescimento da economia nacional.

Conforme Gabinete Integrado das Nações Unidas para a Consolidação da Paz na Guiné-Bissau (UNIOGBIS), no dia 23 de junho de 2015 durante a celebração do Dia do Serviço Público das Nações Unidas (24 de junho), cujo lema “Inovar o Serviço Público para programar a Agenda de Desenvolvimento pós – 2015”, com a finalidade de comemorar o valor e a virtude do serviço prestado à comunidade tanto promover a inovação quanto reforçar o profissionalismo e também a visibilidade do serviço público. As Nações Unidas reconhecem que a democracia e a boa governação, a governação eficaz, são construídas na base de uma função pública competente, de modo que é necessário ter quadros responsáveis nos serviços públicos para disponibilizar vários serviços de qualidade à disposição da população e tomar isso como objetivo e meta a atingir, sem isso, nenhum Governo, país ou Estado funciona. Na Guiné-Bissau o povo reclama de má qualidade de serviços prestados em todas as instituições públicas, de má gestão de filas, de excesso de burocracia ou disfunção da burocracia.

PNUD através do seu projeto de reformas administrativas financeira, desde 2008 financia o Projeto Nacional da Reforma de Administração Pública, Modernização dos Serviços e Descentralização. O Coordenador do projeto a cima referido, Aquilino António Duarte, afirma que o Governo não tem a capacidade técnica e financeira nessa área, e que há muitos anos que PNUD apoia o Ministério da Função Pública para que possa fazer as reformas.

O país enfrenta graves problemas na Saúde, Ema Paula Albino, Enfermeira Chefe do Banco de Socorros do Principal hospital do país, Hospital Nacional Simão Mendes, afirma que a demanda de serviço de urgência não corresponde com a capacidade de resposta nesse hospital e gera grande insatisfação da população. José Braima Dafé, Coordenador da Unidade de Coordenação da Reforma Administrativa do Ministério da Função Pública da Guiné-Bissau, disse que o capital humano é a alavanca e ponto de partida para o desenvolvimento de qualquer país. Segue dizendo, uma série de reformas foi levada a cabo desde meados de ano 90, a saber: reforma legislativa, com vários pacotes de leis no domínio da Administração Pública discutidos, aprovados, promulgados e publicados, portanto as leis da Administração Pública da Guiné-Bissau são modernas e correspondem ao contexto atual do país.

E que o Governo está na fase de retoma caminhando para a descentralização administrativa que culminará com a primeira realização das eleições autárquicas. Boa administração é sinônimo de boa governação, tem que ter bons quadros, quadros de fato com a mentalidade organizada, quadros com alto sentido de responsabilidade, quadros com alto sentido de Estado, pois qualquer país sem uma administração forte, é inevitavelmente invadida pela corrupção (UNIOGBIS, 2015).

A pesquisa traz a experiência de um país africano lusófono, da colônia portuguesa e da Comunidade dos Países da Língua Portuguesa integrante do projeto da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB), isso servirá de compartilhamento de experiência ou socialização do conhecimento no processo de integração internacional. E estudando o país africano no caso da Guiné-Bissau e articulando as ciências como Administração, Direito, Sociologia, Economia e História, seria uma contribuição no enriquecimento do Mestrado Interdisciplinar em Humanidades – MIH e obviamente interessaria os estudiosos que estudam a Guiné-Bissau e a Administração Pública numa perspectiva interdisciplinar.

I.IV Estrutura do Trabalho

- O primeiro capítulo, Surgimento do Estado Guineense e o desenvolvimento Nacional;
- O segundo capítulo, Organização da Administração Pública Guineense;
- O terceiro capítulo, Reforma na Administração Pública;
- O quarto capítulo, A organização que Morre, Gestão de Pessoas e Organização dos Concursos;
- O quinto e último capítulo, Metodologia, Materiais e Análise das Entrevistas.

1 SURGIMENTO DO ESTADO GUINEENSE E O DESENVOLVIMENTO NACIONAL

A Guiné-Bissau é um dos Estados africanos que nasceu na década de 70 depois da luta armada popular contra ocupação colonial portuguesa iniciada no século XV. Desde sua independência em 24 de setembro de 1973, o país enfrenta os desafios de se afirmar como Estado forte e alcançar os seus principais objetivos, entre quais o desenvolvimento. O capítulo fala do surgimento do Estado guineense, o Estado Pós-colonial na África de expressão portuguesa, Estado guineense e o desenvolvimento nacional. A nossa preocupação neste capítulo é saber fatores que impedem a Guiné-Bissau desenvolver; compreender qual é o handicap ou obstáculo do desenvolvimento na Guiné-Bissau. O que deve ser feito para que o país possa marchar rumo ao desenvolvimento.

Na metade do século XVIII, um economista fisiocrático de nome Vicent de Gournay empregou pela primeira vez o termo burocracia a fim de designar o poder do corpo dos funcionários e empregados da administração estatal, incumbido das funções especializadas sob a monarquia absoluta e dependente do soberano.

O termo tem a conotação negativa forte e foi utilizado de forma polêmica por radicais e liberais para atacar o espírito corporativo da Administração Pública nos regimes autoritários, sobretudo na Alemanha, o formalismo e altivez. E hoje é usado de maneira crítica para assinalar o excesso de regulamentos e normas, o ritualismo, a falta de iniciativas e dinâmica no andamento dos processos ou a ineficiência nas instituições públicas e privadas.

Portanto na tradição marxista, os conceitos como burocracia, burocratismo e burocratização são especialmente empregados a fim de indicar a elevação de rigidez no aparelho do partido e do Estado em detrimento das exigências da democracia de base. Porém no decorrer do século XIX, houve a outra concepção sobre a burocracia e o termo passou a ter o sentido técnico e não polêmico e, se refere a um conjunto de estudos jurídicos e da ciência da administração alemães que versam sobre *Bureausystem*, o novo aparelho administrativo prussiano organizado monocraticamente e hierarquicamente que no início do século XIX, substituiu os velhos corpos administrativos colegiais.

O foco destas obras é normativo e refere-se especialmente à especialização precisa das funções, atribuição de esfera de competência assim como delimitadas, às normas e critérios de ascensão e de carreira. Então por conta dessa tradição técnico-jurídica, o conceito da burocracia designa uma teoria e uma praxe de administração pública que é considerada a mais eficiente possível, convergindo assim com a conceituação de Weber, que considera a

burocracia como uma específica variante moderna das soluções dadas ao problema geral da administração (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 1983).

A burocracia weberiana além de permitir a dominação dos que estão no topo de pirâmide hierárquico-organizacional ou social, pelos seus subordinados, surge também para combater o patrimonialismo, nepotismo e clientelismo nas instituições públicas. Ela permite que haja controle nas organizações como forma de minimizar atos ilícitos na gestão da coisa pública por meio das normas que reagem o funcionamento das instituições, isso fica evidente quando Weber (1999, p. 202) afirma: “a burocracia comporta o princípio da hierarquia de cargos e da sequência de instâncias, isto é, um sistema fixamente regulamentado de mando e subordinação das autoridades, com fiscalização dos inferiores pelos superiores”.

Baseando nos Princípios da Administração Pública, podemos afirmar que a burocracia surge nas organizações para combater o nepotismo que facilita a corrupção, impedindo que o gestor coloque ou nomeie os seus familiares, amigos nos cargos públicos impedindo que esse último faça o que quiser na instituição a fim de erradicar o patrimonialismo dos tempos dos reis nas organizações. Como é sabido, os reis faziam do que é público, seus patrimônios, os Estados e todas suas riquezas eram deles, não respondiam pelos seus atos perante a justiça e eram irresponsáveis (MEIRELLES; ALEIXO; BURLE FILHO, 2012).

Há pensamento e espírito patrimonialista na Administração Pública das ex-colônias portuguesas, Faoro (1997), afirma que a estrutura patrimonial que se assenta no tradicionalismo transplantado pelos portugueses, se consolidou e, se adaptou às mudanças políticas da história política do Brasil, se reproduziu tradicionalmente na formação dos primeiros órgãos do poder público colonial e se baseia no sistema eleitoral, restringido na seletividade de homens bons para compor a máquina administrativa, e essa prática se verifica nos governos brasileiros até hoje, apesar das grandes mudanças tecnológicas (*apud* VIEIRA, 2010). No Brasil se mantém imutável o estacionamento burocrático que permanece como uma camada ou classe social na sociedade e que rege e governa por si próprio nesse círculo impenetrável do poder e governança.

Holanda (1995) mostra a existência de patrimonialismo no Brasil: não se distingue o interesse público do interesse privado, para ele, há confusão em distinguir coisa pública de propriedade privada pelo homem brasileiro, homem cordial influenciado pela herança de geração a geração ao longo dos séculos. Assim, os partidos políticos são formados como simples organizações de interesse particular e não da coletividade, no entanto com funções políticas ou com funções no campo político, com objetivo de se promover socialmente,

enriquecer ilicitamente sem nenhum interesse ideológico ou público que resolva os problemas da sociedade.

Pedro Lains (1998), na sua obra *Causas do colonialismo português em África, 1822-1975* discute a questão relacionada ao imperialismo português em África, rebatendo a afirmação de que caráter essencial do imperialismo em África era político e de especial vontade de se misturar com as populações do Brasil, da Ásia e de África, não econômica, referimo-nos *luso-tropicalismo*, que nasceu na sociologia brasileira e mimado no regime salazarista. Essa mistura e semelhantes processos de colonização nos fazem recorrer à literatura sobre Brasil para depois falarmos da África especialmente da Guiné-Bissau.

O processo de construção do Estado guineense a partir de 1974 – 1994, “A Guiné-Bissau é uma República com 36.125km², situada no continente africano, concretamente na costa ocidental da África, banhada pelo oceano atlântico. Faz fronteira ao norte com República do Senegal e ao sul com a República da Guiné Konakry” Sucuma (2012, P. 1), cuja população é de 1.548.159 habitantes conforme o recenseamento realizado pelo INEC (Instituto Nacional de Estatística e Censo) em 2009.

O Estado é o conjunto de instituições democráticas e permanentes que têm suas autonomias. Já o Governo constitui um órgão de Estado encarregado de administrar o conjunto das instituições estatais, em caráter temporário ou num determinado tempo. “Historicamente, o Homem criou a primeira instituição quando percebeu a necessidade de divisão das tarefas desenvolvidas pelo homem e pela mulher” (SUCUMA, 2012, p. 1).

Porém a institucionalização não se limitou apenas à família, também tomou uma dimensão na política, educação e economia etc. Ela pode ser concebida como um espaço que agrega diversos grupos sociais dentro de uma sociedade civil organizada. E sendo instituição um órgão social e político com funções delimitadas e suas regras de funcionamento, utilizadas pela sociedade como um método regulador para satisfazer suas necessidades. Considera-se a prática institucional é o conjunto de diversas ações técnicas ou não, que possibilita o funcionamento da instituição ou organização (SUCUMA, 2012).

A Guiné colonizada por cerca de 500 anos. E durante a época colonial apenas os indivíduos que aderiram ao estatuto dos assimilados tinham acesso à escola, em outras palavras, as pessoas que deixaram de praticar os seus costumes, religiões ou tradições para seguir e obedecer às orientações e a cultura do colonizador. Uns dos fatos que ajudaram a incentivar o sentimento de luta pela independência acelerando o processo da descolonização, construindo uma nova história dos guineenses.

Apesar de opressão e imposição do colono o colonizado demonstrara a resistência contra a política do colonizador. Na história da Guiné-Bissau, o Estado guineense conheceu três projetos políticos:

- a) Projeto de independência, reconstrução do país e unidade nacional;
- b) Projeto político reajustador;
- c) Projeto político democrático;

O primeiro projeto começou a ser executado quando em 1963, Amílcar Lopes Cabral iniciou o processo de mobilização e organização das lideranças de base, tanto os guineenses quanto os cabo-verdianos. A luta para independência provocou uma guerra de 11 anos entre Portugal e os dois povos ora referidos. Esse projeto consolidou-se no ano de 1974, quando Portugal reconheceu oficialmente o Estado independente da Guiné-Bissau, cujo Presidente da República foi Luís Cabral, que tinha a missão de intensificar o trabalho da unidade nacional, planejar o desenvolvimento e industrializar o país. Apesar deste projeto, incorporou as características autoritárias de políticos e de chefias militares (SUCUMA, 2012).

A indústria nacional participava com uma média de apenas 0,5% no produto interno bruto (PIB) da Guiné-Bissau; com intuito de propiciar a melhoria na economia do país, o Governo de Luís Cabral iniciou o processo de industrialização em 1974, e conseguiu trazer para o país pequenas indústrias de base tais como: Montagem de Automóveis, Estrela do mar, Complexo Agroindustrial de Cumeré (CAIC); Unidade de Montagem de Veículos n'ghaié (NHAI); Leite Blufó (Unidade de produção de leite pasteurizado, proveniente da reconstituição do leite em pó com o óleo da buteroil); Volvo – Garagem - uma unidade de manutenção de veículos da marca Volvo, Plástico - uma unidade de produção de produtos de plástico, Titina Silá - uma unidade de produção de sumos e polpa ou compotas de fruta de caju, Espuma - uma unidade de produção de colchões de espuma, Socotram - unidade de corte e processamento de madeira, Cerâmica de Bafatá - unidade industrial para a produção de telhas, blocos de cerâmica e outros, Guimetal - uma unidade de metalúrgica ou metalomecânica, Folbi - uma unidade de produção de contraplacados / madeira compensada e outras. Este período de industrialização compreendido entre 1974 - 1987, infelizmente durou pouco tempo.

Nota-se que após a morte de Amílcar Lopes Cabral, o Partido para Independência da Guiné e Cabo Verde começou a cometer série de erros e entrando em contradições políticas, que originaram hostilidade e um comportamento político autoritário entre as lideranças do partido, isso provocou mortes de vários combatentes. Muitos quadros guineenses que trabalhavam no aparelho de administração portuguesa colonial onde adquiriram vasta

experiência profissional em diversas áreas, tais como: na docência, na Administração Pública entre outros, foram afastados ou exonerados de suas funções, e foram colocados os combatentes que vieram da luta sem formações e sem experiência, sem conhecimento de lidar com a burocracia ou capacidade de trabalhar e gerir na Administração Pública (SUCUMA, 2012).

No PAIGC de Amílcar Cabral, começaram a surgir vários problemas no partido, havia questão de pena de morte que existia na Guiné-Bissau e que não havia em Cabo Verde, mesmo sendo dois países governados por um único partido, repressão em torno de debate público sobre a unidade entre a Guiné e Cabo Verde; muitos quadros guineenses que trabalhavam na administração pública colonial foram para Portugal a procura de seus direitos de reforma na qualidade de ex-funcionários da administração colonial na Guiné. Daí o governo do PAIGC decidiu exonerar lhes de suas funções.

A carência dos quadros técnicos experientes na Administração Pública do país e nas empresas estatais criou série de dificuldades no que diz respeito ao planejamento de políticas públicas e na gestão eficiente nas empresas públicas. As empresas estaduais que foram criadas mediante os financiamentos internacionais. A maioria das empresas supracitadas era viável e administrável. Mas, todas elas foram à falência devido à má gestão e uma administração ineficiente (SUCUMA, 2012, p. 9), Sucuma continua lecionando de que o “modelo de desenvolvimento adotado após independência na Guiné-Bissau era um modelo de desenvolvimento baseado no socialismo. Constitui um modelo que vigorou até final dos anos oitenta”. Este modelo de desenvolvimento começou a perder o espaço para um modelo do desenvolvimento mais liberal na primeira metade dos anos 80.

A partir de 1980 iniciou a segunda etapa intitulada projeto político reajustador, que iniciou com o golpe de 14 de novembro de 1980, liderado pelo João Bernardo Vieira “Nino”. Era um projeto da linha autoritária, cuja liberdade de expressão e de imprensa restrita nesse período. Diante da crise que abalou os países socialistas, a Guiné-Bissau foi obrigada a firmar novos acordos com algumas agências multilaterais tais como BM (Banco Mundial) e FMI (Fundo Monetário Internacional) com objetivo de viabilizar seus projetos de desenvolvimento.

Os finais da década de oitenta foram marcados por acontecimentos que mexeram de forma profunda nas estruturas políticas de quase todos os países, especialmente com os países do leste europeu. A ausência de uma democracia multipartidária dentro do continente africano, e especificamente na Guiné-Bissau comprometia a credibilidade do país no plano internacional, e esta situação estava a elevar cada vez mais e se tornando insustentável, e era necessário e urgente procurar caminhos viáveis para contornar o problema (SUCUMA, 2012).

O cenário político ora referido fez com que país adotasse um plano do desenvolvimento que resultou no Programa de Estabilização Econômica nos anos de 1983-1984 para estimular a produção agrícola e o crescimento econômico. A estratégia de desenvolvimento foi organizada em três fases, a saber: estabilização econômico-financeira, reequilíbrio da economia e por último o desenvolvimento econômico autônomo. No ano de 1986 a 1987, o Governo da Guiné-Bissau apresentou um novo programa chamado Programa de Ajustamento Estrutural com a finalidade de continuar com a política do desenvolvimento liberal financiado pelo Banco Mundial (BM). “Portanto, nota-se que apesar de muitos esforços e várias tentativas de programar programas de desenvolvimento no país, faltou a racionalização de estratégias próprias para viabilizar os referidos programas financiados pelo BM e FMI”, e que mais tarde as duas agências acabaram por suspender o financiamento (SUCUMA, 2012).

Para Sucuma (2012, p. 12), “A globalização econômica no âmbito da concorrência de mercado é muito importante para o desenvolvimento de qualquer país inserido no capitalismo ou na concorrência de mercado”. Mesmo assim, existem países no continente africano que ainda não estão preparados para enfrentar este processo, pelo menos os que estão na fase inicial de construção desses estados nacionais, o processo que iniciou a partir dos anos 60 a 80, como é o caso da Guiné-Bissau que construiu o Estado em 1974 e que se encontra ainda numa fase embrionária, onde as suas instituições públicas não estão ainda consolidadas.

Por isso, é necessário que os países-membros de Fundo Monetário Internacional (FMI) e de Banco Mundo (BM), assim como os emergentes, reavaliam as regras de financiamento destas duas instituições para poderem gerir melhor este processo de globalização financeira e atender melhor às necessidades ou demandas dos países que ainda se encontram na fase de construção e consolidação de suas instituições de Estado, sofrendo com o aumento da desigualdade social, pobreza e desemprego.

E para fazer frente ao desafio da concorrência do mercado globalizado, a Guiné-Bissau era obrigada a se optar pela reforma tributária. A reforma tributária exige que o Governo adote medidas protecionistas do mercado a favor dos operadores econômicos nacionais (pequenos médios e grandes empresas). As medidas possibilitarão vários operadores econômicos deixassem o comércio informal, migrando por um comércio formal, fazendo com que eles possam estar fortalecidos para enfrentar uma concorrência de mercado ao nível interno e externo (SUCUMA, 2012).

A construção da democracia, ou seja, o processo de democratização e multipartidarismo na Guiné-Bissau tem sido difícil e conturbado. Segundo Sucuma (2012, p.

13) “A modernidade trouxe muitas visões, hoje já clássicas, sobre democracia, principalmente a concepção burguesa baseada na manutenção da propriedade privada e das liberdades individuais, e a concepção proletária, divulgada nos textos marxistas”, e que clama pela democracia direta e pela propriedade coletiva. Na verdade, é claro que não há a possibilidade de coexistência simultânea entre os dois sistemas políticos distintos e com ideologias opostas. Essa complexidade pode ser entendida também no embate de ideias entre o sistema democrático burguês e o proletário.

O primeiro defende a separação de poderes, Executivo, Legislativo e Judiciário; e o último nega a divisão deles, Executivo, Legislativo e Judiciário e faz opção pela sua junção, negando a separação entre o Estado e a sociedade. O processo de democratização e multipartidarismo na Guiné-Bissau iniciado em 1994 e que permitiu a realização das eleições presidenciais e legislativas por sufrágio universal e abrindo possibilidades para fazer reformas no aparelho do Estado.

E em relação à reforma política, um dos caminhos que o “Governo poderia adotar para a sua credibilidade e a confiança dos investidores nacionais e internacionais seria de criar as agências reguladoras com seus devidos estatutos e atribuições, que devem ter um respaldo constitucional através de uma emenda”, Sucuma (2012, p. 13), para promoção de desenvolvimento nos diferentes setores tais como: saúde; educação; telecomunicações; transportes aéreos, terrestres e marítimos entre outros.

Estas agências estatais devem ser administradas ou dirigidas por técnicos capacitados, com formação sólida e reconhecidos profissionalmente pelos seus trabalhos, a indicação de seus administradores deve ser da competência do chefe do Governo, que deve passar pela aprovação da Assembleia Nacional Popular (ANP) e do Presidente da República. Para dar garantia constitucional para futuros governos. Em 7 de junho 1998, o país se mergulhou num conflito político-militar, conhecido como “7 de Junho”, foi um duelo entre Presidente João Bernardo Vieira “Nino”, com o então Chefe de Estado-Maior das Forças Armadas, Brigadeiro Ansumane Mané “Brik Brak”.

Esta e outras intervenções dos militares guineenses na política do país tornam a democracia guineense muito precária. Neste terceiro projeto vigora até aos dias atuais, “o populismo e clientelismo continuaram, e sendo usados pelos sucessivos governos. Portanto, os três projetos foram implementados nos momentos diferentes e, em diferentes conjunturas que a sociedade guineense vivenciou” (SUCUMA, 2012, P. 16).

Após independência política, o Estado guineense nos seus primeiros anos de existência, experimentou uma fase de expansão de pequenas indústrias de base no Governo do

seu primeiro Presidente da República, Luís Cabral, e experimentou um momento de execução de programa de estabilização econômica do país, apesar de escassez de quadros técnicos capazes de gerir os destinos do Estado.

As empresas estatais guineenses entraram em falência e o programa de estabilização se fracassou por falta dos recursos humanos, quadros qualificados capazes de programar a boa gestão nas instituições públicas. As constantes instabilidades políticas que a Guiné-Bissau tem conhecido constitui um dos *handicaps* (obstáculos) ou entraves na construção de políticas educacionais duradouras, bem como no aperfeiçoamento da democracia e do Estado de Direito (SUCUMA, 2012).

A transição democrática na Guiné-Bissau, de acordo com Carlos Cardoso (1995, p. 1), nos “finais da década de oitenta foram marcados por acontecimentos que mexeram profundamente com as estruturas políticas de quase todos os países, particularmente com as dos do Leste europeu”. Na época a África enfrentava uma crise econômica. Os países africanos como Guiné-Bissau, Ghana, Costa do Marfim, Senegal tentavam ultrapassar esta crise pedindo ajudas de organismos financeiros internacional como Fundo monetário Internacional (FMI) e Banco Mundial (BM). Mas Angola, Moçambique e Benim continuavam a insistir em conservar um sistema econômico baseado na planificação centralizada assistido ou sustentado por um sistema político autoritário de partido único.

Quando iniciou o processo de desmoronamento do sistema socialista europeu em 1989, seguindo-se com uma perda de credibilidade dos países que o representavam, criaram-se condições propícias para que os países ocidentais capitalistas pudessem divulgar de forma eficiente a ideologia liberal como não apenas a única digna de crédito, assim como o único modelo a seguir. Isso fez com que a nível interno, África chegasse à conclusão de que o sistema de partido único bem como a ausência da democracia no continente tinham sido umas das principais causas do desastre econômico verificado ao longo de três décadas de independências dos países africanos.

“Estavam assim criadas às condições internas e externas para que a África pudesse embarcar no comboio da mudança que, entre outras, bradava a bandeira do liberalismo econômico, da democracia multipartidária e da defesa dos direitos do homem” Cardoso (1995, p. 1). E a Guiné-Bissau, sendo um dos países mais pobres do mundo, que adotou uma política econômica que trouxe as consequências desastrosas, tendo tido um regime autoritário de partido único e que várias vezes violou os direitos elementares do ser humano durante os primeiros quinze anos da sua independência, não podia escapar à regra.

Além disso, o país reunia todas as condições necessárias, internas e externas para estreitar um processo de mudanças profundas a todos os níveis da sociedade ou estruturas, especialmente nos domínios político e econômico. É este processo de mudanças profundas que se chama de transição democrática que se segue pondo acento tônico nos constrangimentos de ordem política de caráter subjetivo imposto pelo partido no poder, o Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC).

De acordo com Cardoso (1995), após a conquista da independência política em 1974, proclamada unilateralmente em 1973 pelos guerrilheiros do Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC), a Guiné-Bissau pautou por um modelo de desenvolvimento profundamente inspirado no modelo socialista, apesar o partido que conduziu vitoriosamente a luta de libertação nacional contra a presença portuguesa ou o colonialismo português, PAIGC, nunca se inscreveu no seu programa como fizeram os seus companheiros de luta de Angola e Moçambique, a construção do socialismo científico como uma meta a atingir.

A opção escolhida tinha sido motivada essencialmente por duas razões: a ajuda recebida dos países socialistas e especialmente da então União Soviética tinha que ser de alguma forma reconhecida, ao mesmo tempo que deviam-se criar condições internas para que, por meio de um relacionamento econômico de novo tipo, se pudessem preservar os aliados naturais. Por outro lado, foi constatado que os países que tinham ensaiado um modelo de desenvolvimento liberal as suas estratégias foram fracassadas.

Autor continua leccionando que nos anos setenta o Banco Mundial (BM) constatou a dramática situação que prevalecia na África, nomeadamente no que concerne à fabricação ou à produção de alimentos. Se verificara uma grande lentidão do crescimento econômico global e uma mediocridade de produção agrícola conjugada com o acelerado crescimento demográfico. E que ex-Presidente do Banco Mundial, A. W. Clausen, reconheceu no relatório cujo título *Le développement accéléré en Afrique au Sud du Sahara* que o modelo que tinha falhado era o da cópia do modelo liberal adotado pelos países europeus e a América do Norte no século passado.

Mas, e apesar de uma tentativa de seguir uma estratégia de desenvolvimento previamente delineada, pode-se afirmar que após guerra foi um extenso período de ações pontuais, por conta da situação herdada do colono e por se ter pensado que era necessário recuperar o atraso em relação aos países industrializados, tudo se tornou prioritário. Na realidade, aquilo que poderia-se chamar de tomada de posições *ad hoc*, porque não servia à estratégia enunciada, acabou por priorizar os projectos industriais estatais em larga ou grande

escala, custeados ou melhor financiados com empréstimos a longo prazo e que funcionavam em média a 25% da sua capacidade. Uma boa parte dos recursos externos foi usada na modernização dos equipamentos, que não foi acompanhada, ao mesmo ritmo, pela evolução da capacidade de sua utilização produtiva, da sua gestão e da sua manutenção.

Os novos quadros do país se encontravam concentrados na capital do país, Bissau a fim de apoiar o esforço inicial de autoorganização do Governo, e os investimentos também seguiram esta concentração na capital foi em desacordo total com a estratégia oficial de desenvolvimento. A semelhança do que se observa noutros países em vias de desenvolvimento, esta prática contribuiu para desarticular as estruturas tradicionais de produção agrícola e artesanal no campo com a finalidade de as substituir e modernizar a sua produção.

No fundo caiu-se nas entranhas das teorias modernistas de desenvolvimento, isto é, baseadas no paradigma da modernização, onde o desenvolvimento é visto numa perspectiva evolucionista e definido em termos de diferenças vistas entre países ricos e pobres; em que o desenvolvimento implica sarrar estas brechas por meio de um processo imitativo no qual os países menos desenvolvidos alcançariam de forma paulatina ou pouco a pouco as qualidades das nações mais industrializadas.

Porém, quando o conceito estratégico de desenvolvimento devia ser a interiorização o desenvolvimento, evitar a destruição da organização e estrutura social e económica tradicionais no campo, tirar partido de eventualidades dessa maneira ou forma de organização social e económica, que fazem parte da cultura mais profunda do povo guineense e promover uma transição gradual para formas mais evoluídas nas tabancas (CARDOSO, 1995).

A aplicação desta estratégia conduziu o país de forma natural aos resultados negativos como: a diminuição progressiva da produção dos alimentos, o êxodo rural, a dependência externa incontrolada, a ameaça constante e permanente de colapso económico. Portanto, o declínio dos índices de produção, combinado com quase colapso do mercado nacional, a dívida externa, a inflação e a perda de confiança no valor do Peso, moeda nacional, tornaram imperativo que o Governo enveredasse pela estabilização monetária e financeira.

Os primeiros dois anos do Plano de desenvolvimento (1983 -1984) foram consagrados a um programa de estabilização económica, tendo como objetivos: criar bases sólidas para a situação económica e financeira, liberalizar o comércio, racionalizar o uso da ajuda externa assim como controlar a economia nacional.

Estes acontecimentos foram significantes que a partir do ano 1983 o novo regime lançou as bases para uma nova estratégia de desenvolvimento. É a história da liberalização da economia e de toda a vida social e política do país que teve início a partir desta altura. Em termos económicos restrito, esta nova estratégia global de desenvolvimento se dividia em três diferentes fases, que são: estabilização económico-financeira; reequilíbrio da economia; desenvolvimento económico autónomo. Em termo global, estas orientações foram todas retomadas em 1986, com a adopção do Programa de ajustamento estrutural, porém nenhuma delas tinha sido cumprida até 1986 (CARDOSO, 1995).

Para Cardoso (1995), o Programa de ajustamento estrutural com aplicação em 1987 veio reforçar a via de desenvolvimento liberal que o Governo muito tímidamente começou a trilhar em 1983, e que a partir de então decidiu o adoptar definitivamente, abandonando dessa forma os objectivos programáticos que inspiraram a luta pela independência e os primeiros anos da construção nacional. Como o Programa de estabilização económica e financeira não tinha produzido os efeitos almejados, a adopção do Programa de ajustamento estrutural se apresentou ao Governo nacional como a tábua de salvação. Numa primeira fase, os principais objectivos deste programa consistiam em corrigir os desequilíbrios financeiros e em superar os obstáculos estruturais ao crescimento. Esta nova orientação se traduziu concretamente numa liberalização dos preços, desvalorização de forma massiva do peso e na adopção de um sistema de câmbio flutuante.

Em maio de 1987, foi concluído um primeiro crédito de ajustamento estrutural com o Banco Mundial (BM), e em outubro do mesmo ano, uma facilidade de ajustamento estrutural com o Fundo Monetário Internacional (FMI). A partir desta data, o Programa de Ajustamento segue a um ritmo às vezes um pouco caótico. Se os sectores produtivos reagiram de maneira muito favorável às medidas de liberalização, as políticas financeiras, monetárias e estruturais se desviaram muito frequentemente dos objectivos traçados, o que se traduziu em taxas de inflação elevadas e nas novas acumulações de atrasados em relação ao exterior. Pode-se afirmar que após cinco anos da aplicação do Programa, o que corresponde mais ou menos ao período de um Plano de fomento, o seu impacto global não é tão encorajador quanto parecia aos seus defensores iniciais ou da primeira hora.

Segundo Cardoso (1995), o facto de Banco mundial (BM) ter bloqueado a liberação da terceira tranche do SAC II a cerca de dois anos, dá motivos suficientes para deduzir que muita coisa estava errada na implementação do programa. Em outras palavras, e de acordo com a visão dos próprios doadores, o impacto do referido programa sobre a economia não tinha surtido os efeitos esperados, deixando a situação antes se caracterizar nos finais dos anos

de 1992, como sugeriu o próprio Director Geral do Gabinete de Estudo e Previsão do Ministério das Finanças, por uma degradação da situação económica e financeira. Com efeito, a atual situação económica que se vive no país é vista como a consequência de má gestão de recursos destinados ao desenvolvimento socio-económico da Guiné-Bissau.

Em meados de 1992 o BM (Banco Mundial) se queixava de falta de cumprimento dos acordos firmados por parte do Governo da Guiné-Bissau, do qual dependia o desbloqueamento da terceira tranche do SAC II, referindo-se especialmente à não adopção de medidas conducentes a melhoria de arrecadação de receitas tributárias, à inclusão no orçamento para 1992 de receitas de fundos autónomos, às vendas de pescado, e outras receitas atualmente extra-orçamentais; à recolha efetiva de fundos de contrapartida; à não cumprimento dos acordos relativos às faturações, em divisa, de electricidade, combustíveis, com a entrada das divisas no Banco Central; à não satisfação da implementação da programação monetária para o primeiro trimestre de 1992, porquanto o programa monetário indicativo consistia numa expansão de liquidez na ordem de 15% para todo o ano, enquanto que no fim do primeiro semestre, de acordo com dados do próprio Ministério das Finanças, esta tinha atingido os 44%.

Além disso, importa frisar a não implementação do programa de reformas das empresas públicas. Também em relação a este programa, que entre outras medidas prevê a privatização de algumas empresas, o Banco Mundial (BM) apresentou queixas. Na opinião deste organismo elas têm sido caracterizadas por uma certa falta de transparência e de informação ao público (CARDOSO, 1995).

Cardoso (1995), afirma que a semelhança do que aconteceu noutros países, é especificamente neste domínio que o PAE (Programa de ajustamento Estrutural) apresenta mais problemas. No domínio social o programa tem contribuído essencialmente para aumentar as desigualdades sociais que já existiam antes da sua implementação, porém que agravaram-se e consolidaram-se com as medidas de liberalização. Pois essas medidas implicaram por exemplo o fomento de uma classe de agricultores privados, conhecidos como ponteiros, que foram altamente beneficiados com os primeiros créditos concedidos pelo Banco Mundial (BM) e pelo Fundo Monetário Internacional (FMI).

E isto naturalmente não deixou de provocar certos conflitos a nível do campo, nomeadamente no que tange ao acesso à terra e particularmente à terra mais fértil. No geral, a pequena burguesia, principalmente o seu setor comercial, que na sequência das nacionalizações e outras medidas revolucionárias tinha visto o seu poder e a sua expressão social substancialmente reduzidos na fase pós-independência, e passa a ganhar um novo

impulso com a aplicação ou implementação de medidas de liberalização e de proteção de que é alvo por parte de classe burocrática do Estado.

Os créditos bancários e outras facilidades burocráticas possibilitaram um enriquecimento rápido desta classe, enriquecimento este que se pode considerar fictício uma vez que não se baseia numa riqueza duradoura isto é, que seja consequência de uma reprodução alargada do capital. E as dificuldades que se colocam ao Governo na recuperação destes créditos são elucidativos da falta de critérios racionais que orientaram a sua distribuição; raras vezes se baseou na capacidade real de reprodução deste capital. Em muitos casos foi até o clientelismo e corrupção que estiveram na base da concessão dos créditos. Se criou desta forma, uma nova aliança entre a burocracia do Estado e os restantes setores da pequena burguesia em detrimento das antigas, nomeadamente a que foi construída durante a Luta de Libertação Nacional entre a intelectualidade e o campesinato.

A nível das cidades, verifica-se uma pauperização progressiva de certas camadas sociais, a saber: os funcionários do Estado não pertencentes aos escalões superiores da administração, os operários e restantes assalariados, que viram a sua sorte piorar a cada dia, entre outras por causa de uma diminuição drástica do seu poder de compra, a consequência de uma inflação galopante que desde 1987 não parou de se elevar.

No mês de maio calculava-se que ela tinha atingido 76% nos últimos doze meses, contra 30% no mesmo período do ano anterior. A diminuição do poder de compra e a consequente deterioração das condições de vida dos funcionários públicos conduziu a partir de 1991 a uma série de greves dos funcionários. Inicialmente foram os professores que tiveram a coragem de reivindicar melhoria dos seus salários e a melhoria das suas condições de trabalho. Mais tarde foi a vez do pessoal da saúde seguida das forças armadas que ameaçaram recorrer a esta forma de reivindicação.

Mas o mais sério e prolongado conflito laboral que se conheceu no país foi sem dúvida o que opôs o Governo aos trabalhadores da Câmara Municipal de Bissau (CMB). Com efeito, nos finais do mês de dezembro de ano 1992, os funcionários desta instituição completaram um mês de greve na sua quarta paralização no espaço de dois meses, em protesto contra os baixos salários e por alterações da direção da edilidade, nomeadamente a substituição do Secretário e do Tesoureiro, assim como a constituição de uma comissão administrativa de controle de receitas. A primeira greve, considerada ilegal e duramente reprimida pelas forças policiais estatais, ocorreu em agosto e a segunda, de quinze dias, em setembro por um lado. Desde ali os pré-avisos seguidos de paralizações se sucedem desde 17

de setembro, com a não comparecimento dos trabalhadores nos seus locais de trabalho (CARDOSO, 1995).

Por outro lado, houve uma demissão quase generalizada dos funcionários que, com meses de salário em atraso, preferiram seguir esta via para evitar que as reivindicações dos seus legítimos direitos venham a ser interpretadas como uma tomada de posição política hostil ao então regime, com as consequências ainda bem presentes na mente de muitos como a perda de emprego e de habitação. A paz social é deste modo aparente e a desconfiança cada vez mais ganha adeptos no seio dos guineenses, particularmente entre os que estão a frente das instituições públicas mais importantes do país. Para muitos a vida deixou de ter sentido a sociedade vai à deriva e à procura de ancoradouros, sendo estes mais perceptíveis nos bairros da cidade de Bissau, tais como o alcoolismo e a prostituição.

A delinquência, especificamente, o assalto de residências a mão armada assumiu proporções assustadoras. Em síntese, pode-se afirmar que são as dificuldades económicas e financeiras que estão na origem das convulsões sociais. Muitos estão ávidos da mudança. E nesta conjuntura o adiamento sucessivo das eleições, nas quais muitos vêem uma saída para a atual crise, só tem contribuído para agravar as tensões sociais, fazendo o país correr o risco de perder o controle dos seus dirigentes políticos, incluindo os da oposição. No plano político o Programa de Ajustamento Estrutural causou uma liberalização da vida política, liberalização esta por sua vez impulsionada por dois fenómenos aparentemente contraditórios, a saber:

a) Ao mesmo tempo que se consolidava a pequena burguesia, se verificava um estreitamento do espaço político tanto dos novos ricos como das camadas mais desfavorecidas e empobrecidas pelos efeitos do Programa de Ajustamento Estrutural, que também procuram um espaço de atuação onde possam reivindicar os seus direitos; ou seja, o estreitamento dos espaços de atuação se revela diretamente proporcional ao crescimento de cada uma destas camadas.

b) O bloqueio ou estrangulamento das instituições herdadas do antigo sistema de economia planificada.

Assim, apenas dois anos após a aplicação do Programa de Ajustamento Estrutural, a própria classe política guineense reconheceu a necessidade de adaptar estrutura política às reformas económicas. No seu IVº Congresso que teve lugar entre 15 a 16 de novembro de 1986, o PAIGC decidiu alterar as estruturas socioeconómicas do país, e agora era chegado o momento de assumi-las no plano político.

Este reconhecimento começou por ser formal, hesitante, mas pouco a pouco se transformou numa necessidade que próprio Governo e o PAIGC, partido no poder não

conseguia controlar. Formalmente ele é expresso nos discursos do Presidente do Conselho de Estado (Presidente da República) e Secretário Geral do PAIGC (Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde) e mais tarde nas leis e nas reformas institucionais que foram adotadas a partir do ano 1990. Mas seria errado ver estas reformas políticas apenas como consequência da aplicação do Programa de Ajustamento Estrutural. Ao lado deste factor terão contribuído muitos outros, por exemplo podemos destacar as divergências de opiniões e as mudanças verificadas dentro do próprio Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC), assim como as mudanças no Leste europeu, podendo este último ser visto como um dos fatores externos que mais influência e que exerceu influência sobre o curso dos acontecimentos nacionais (CARDOSO, 1995).

Para Cardoso (1995), a primeira medida oficial ou formal tomada pelo Poder Executivo no sentido de fazer face ao chamado vento da mudança que se anunciava foi a criação de uma comissão alargada de reflexão em junho de 1988, na sequência de uma reunião alargada do Comité Central (CC) do Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC). Esta comissão era composta não apenas por dirigentes do PAIGC (Partido Africano para Independência da Guiné e Cabo Verde), mas igualmente por alguns quadros e técnicos que, embora outrora membros de estruturas políticas ligadas de alguma forma a cada vez mais ao Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC) e continuando a merecer alguma confiança do mesmo, porém, por várias razões, se mantinham distância em relação à nomenclatura.

Com a participação deste grupo de pessoas nesta comissão, o Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC) quis por um lado alargar e aprofundar a reflexão que já se vinha fazendo a nível das suas estruturas internas, sobretudo na Comissão Ideológica, e por outro lado, abrir as fileiras do Partido à uma corrente de opiniões menos ortodoxa, com a finalidade de produzir uma imagem de pluralismo no seio do partido.

1.1 O surgimento do Estado Guineense

1.1.1 O Estado Pós-Colonial na África de Expressão Portuguesa

Durante o processo de ocupação colonial na Guiné-Bissau, o indígena foi impedido de ir à escola Silá (1992); Djú (2016), ao passo que em Cabo Verde, “a difusão do ensino formal nas ilhas pela Igreja Católica se deu simultaneamente à constituição de núcleo de povoamento com a criação, em 1533, da diocese de Cabo Verde, a primeira na África Ocidental.”(Dias, 2017, p. 110); Dumas Teixeira (2015). E a partir de 1570, se intensificou a participação de diocese na área de educação com a política de alfabetização a fim de ensinar a doutrina

católica à população das ilhas. Com a criação da Escola Superior de Brava em 1846, e de Liceu de São Nicolau em 1866, foram criados em Cabo Verde os avanços significativos e importantes no sistema educacional em relação às outras colônias portuguesas em África (DUMAS TEIXEIRA, 2015). Classificação dos povos colonizados em “civilizados” e “primitivos” no sistema colonial.

Em 1899, foi criado o Código de Trabalhador Indígena pelo regime colonial português. No ano de 1914, este código foi revogado e substituído pelo Regulamento Geral do Trabalho dos Indígenas nas Colônias Portuguesas, com a finalidade de alcançar a margem estreita de manobras política com a maior adequação à ideologia republicana. “Este ‘estatuto indígena’ sustentou a categorização da população de Guiné-Bissau, como também de Moçambique e Angola, em ‘civilizados’ e ‘não civilizados’; enquanto Cabo Verde não conheceu” “formalmente o estatuto de indigenato e esses povos eram vistos como ‘civilizados’, representando e mantendo intactos os interesses econômicos e administrativos do regime colonial nos países africanos como Guiné-Bissau, Angola e Moçambique” (DIAS, 2017, p. 110); (DUMAS TEIXEIRA, 2015). Esta representação era mantida por meio de imposição e coerção ou consentimento e persuasão do regime colonial. O estatuto de indigenato impôs a diferenciação social entre colonos e colonizados (DUMAS TEIXEIRA, 2015).

Os primeiros estavam sujeitos à cidadania balizada pela lei e pelos direitos vigentes na metrópole, enquanto os colonizados, a uma legislação e governo caracterizado por um poder coercitivo e jurídico. Entre essas duas categorias não estavam submetidas nem ao costume nem tampouco exaltados como cidadãos com direitos, permaneciam no limbo jurídico (DUMAS TEIXEIRA, 2015). O estatuto de indigenato ora referido, distinguia-se de outros mecanismos ou formas de controlo e coerção na sociedade colonial, era instrumento que administração colonial portuguesa usava ou recorria como sistema de justiça administrativa, atribuía poder pleno ao administrador para prender e encarcerar o indígena considerado “rebelde“. Ações administrativas do colonizador regulamentam toda a vida da colônia em proteção do mesmo e em representação do privilégio “inato”.

De acordo com Chabel (1991), muito cedo, no século XXI, no período da Conferência de Berlim (1884 – 1885), os portugueses diziam que as suas missões em África eram diferentes de outras potências coloniais europeias. E outras potências, nas suas perspectivas, essa diferença deve-se igualmente aos “escândalos” de trabalhos forçados nas colônias portuguesas e ineficiência administrativa. O atraso econômico de Portugal, a lentidão extrema no desenvolvimento industrial em relação aos seus rivais assim como a dependência ao mercantilismo impossibilita a exploração eficiente das suas colônias como fizeram outras

potências. Enquanto as potências imperialistas se preparavam para fazer a transferência do poder aos africanos colonizados, Portugal acreditava que as suas províncias ultramarinas (colônias) continuariam a fazer parte de Portugal, e isso não foi desencorajada mesmo com outros exemplos de guerras para independência, como o caso da Argélia, continuou com a sua política o que culminou com mais de uma década de guerras populares para independências na Guiné-Bissau, Angola e Moçambique.

Para Chabel (1991), a África Lusófona só veio a se tornar independente depois de uma década e meia de independências dos países francófonos, anglófonos através de guerras violentas. Logo pós-independência, se consideravam Estados socialistas, ou escolheram o socialismo como a última grande esperança quando o socialismo em todo canto do mundo estava a entrar em crise que nunca superou até o presente, acredite se que o fator socializante nas guerras populares está por detrás desta escolha. Chabel (1991), afirma que, o Estado pós-colonial na África de expressão portuguesa apesar de ter evolução distinta a do Estado europeu seguiu a mesma senda e o modelo do Estado ocidental com a natureza repressiva e violenta, o reflexo da sua política e acaba se tornando Estado suave que não consegue alcançar os seus objetivos.

É extremamente ilusório considerar o Estado pós-colonial em África como agente do desenvolvimento ao contrário dos Estados de Sudeste Asiático e de Extremo Oriente onde os estados modernos exercem papéis fundamentais no desenvolvimento desses países, são os principais fatores de desenvolvimento, ou seja, são verdadeiros agentes de desenvolvimento. Em África, para o autor, o Estado pós-colonial tem sido principal instrumento de impulso hegemônico (individual e coletivo). Em África, o Estado permite os dirigentes e as pessoas que têm ligação ou relação com eles por meio de instituições públicas se apropriarem dos recursos e bens públicos. Estes fundos desviados inviabilizam o crescimento econômico e desenvolvimento.

“Deste modo, a noção de que o Estado pós-colonial lusófono poderia dar lugar a transição para o ‘socialismo’ nunca foi seriamente plausível” (CHABEL, 1991, p. 54). Portanto, a ideia de construir o Estado poderoso, conforme Chabel, voluntário e socialista, com a capacidade de agir e transformar a sociedade foi frustrada e não se materializou em nenhum canto da África, os Estados pós-coloniais africanos especialmente lusófonos têm diminuído os esforços em alcançar os seus principais objetivos.

Para Forrest (1991), nos primeiros 15 anos pós a independência que se deu em 1973, a Guiné-Bissau alcançou um alto nível de autonomia institucional graças aos esforços dos seus dirigentes, porém não dispunha a capacidade de implementar as políticas públicas eficientes.

Autor chama essa incapacidade de *Estado suave*, um Estado com instituições que são fundamentalmente incapazes de traduzir objetivos políticos em ações, em política; um Estado incapaz de consolidar um sistema político-administrativo nacionalmente eficaz.

Em 1990 a 1991, devido à fragilidade do Estado e de grande pressão do Ocidente, Guiné-Bissau, afirma o autor citado, resolveu adotar o pluralismo político, a democracia de modelo europeu, uma reestruturação de relação Estado sociedade. Durante a primeira década da independência, prossegue argumentando Forrest (1991), os desafios impostos pela construção do Estado aos novos dirigentes políticos guineenses foram de extraordinária envergadura, mesmo em relação a outros Estados da África Ocidental e do Terceiro Mundo em geral.

Apesar de conservação de maioria dos funcionários do regime colonial na Função Pública, os novos dirigentes não tinham experiências em gestão ou administração nem instruções para lidar com a burocracia, pois a maioria desses novos quadros passou a maior parte de sua vida adulta no exterior exercendo cargos políticos assim como militares no PAIGC (Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde). Eles só tinham experiências na área militar e na diplomacia durante os anos de guerra, não estavam preparados para dirigir o país por falta de experiência e instruções ou devido baixo nível de escolaridade uma vez que o indígena na Guiné foi impedido de ir à escola e de exercer funções ou cargos administrativos ao contrário do que acontecia nas outras colônias de África Ocidental. A volta dos portugueses para Portugal foi uma remoção de arsenal de organização institucional na Guiné pós-colonial.

Essa falta de importantes servidores públicos bem treinados na Função Pública foi o problema da Guiné-Bissau desde a sua independência. Max Weber (2004) na sua obra *Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo* mostra a importância dos funcionários treinados e como um Estado depende deles para seu funcionamento mesmo os países ocidentais ou mais desenvolvidos quando afirma que normalmente o funcionário ou servidor público, mesmo o especializado, é um constituinte muito antigo das mais diversas sociedades. Porém em nenhuma época e nenhuma nação, afirma Weber, se experimentou jamais (sic) de igual forma como Ocidente nos dias de hoje, a absoluta e completa dependência de sua existência, de suas condições econômicas, políticas e técnicas, de uma organização de funcionários especialmente treinados. Os cargos e funções mais importantes nas sociedades são desempenhados por funcionários públicos treinados técnica comercial, e acima de tudo legalmente.

E o próprio Estado, considerado como uma associação política cuja constituição racionalmente redigida, com leis racionalmente ordenadas é uma administração coordenada por regras racionais ou leis, administrado por funcionários treinados. Continua lecionando que entre os fatores de importância incontestável estão as estruturas racionais das leis e da administração, pois que o moderno capitalismo racional não necessita apenas dos meios técnicos de produção, mas ele também necessita de um sistema formal, legal calculável tanto de uma administração baseada nas regras formais ou burocráticas. Sem o qual, o capitalismo aventureiro e comércio especulativo e todo tipo de capitalismo determinado politicamente seriam possíveis, porém não o empreendimento racional da iniciativa privada, com capital fixo e cálculos certos (WEBER, 2004).

Pós-independência, após a independência da Guiné-Bissau separada em 1973, e de Cabo Verde “o primeiro governo herdou um país devastado pela exploração em massa dos recursos naturais e humanos, por parte do Estado colonial nos dois países e pela guerra de libertação nacional no território da Guiné-Bissau” (DIAS, 2017, p. 116). Em 1980, Luís Cabral foi deposto por golpe de Estado chefiado pelo General João Bernardo Vieira “Nino”, um dos guerrilheiros mais destacado na Luta da Libertação Nacional, senão o mais destacado. “A justificativa foi a de que o golpe de Estado, chamado de ‘Movimento Reajustador’, seria uma forma de preservar a memória do passado ‘tradicional’ como contraponto à ‘modernização’ defendida pelo governo de Luís Cabral” (DIAS, 2017 p. 116). Houve as contradições e disputa do poder entre os guineenses e cabo verdianos como uma luta de classes entre “pequena burguesia no seio do PAIGC”.

Mesmo “assim, o desafio para superar a fissura entre indígenas e assimilados era presente no debate” (DIAS, 2017 p. 116). Outra justificativa do golpe de Estado foi a de que era preciso tirar o poder político da mão dos cabo verdianos, que detinham cargos-chave no governo, para devolvê-lo aos verdadeiros combatentes guineenses que dirigiram as primeiras frentes de combate armado para a independência da Guiné e de Cabo Verde (DIAS, 2017).

O discurso de cunho nacionalista teve apoio das autoridades locais ou tradicionais e tornou-se uma das formas de identificação nacional. As disputas entre cabo verdianos e guineenses, também vistas como confronto ideológico e constitucional no seio de PAIGC; a disputa é especialmente entre *trotskistas* e *maoistas* composta na sua maioria pela elite cabo verdiana e vista, pela elite dirigente guineense, como hegemônica no partido e fora do partido no processo da construção da Nação (DIAS, 2017).

O “Movimento Reajustador, ou seja, golpe de Estado de 14 de novembro de 1980 originou uma crise interna profunda no Partido Africano para a Independência da Guiné e

Cabo Verde (PAIGC) selou com a separação política entre a Guiné-Bissau e Cabo Verde, “acabando com o processo de unificação dos dois países”. Em 1981, é aprovada a Constituição que oficializou a República de Cabo Verde. As relações de Cabo Verde e Guiné-Bissau foram retomadas posteriormente como países independentes, em 1985” (DIAS, 2017, p. 117). “João Bernardo Vieira, autor de golpe 1980 e proclamado Primeiro-ministro pelo PAIGC, é indicado presidente em 1984, para um período de cinco anos”. Os dissidentes “cabo-verdianos do PAIGC, descontentes com a destituição do governo de Luís Cabral, fundaram o Partido Africano para Independência de Cabo Verde (PAICV), sob a liderança de Pedro Pires” (DIAS, 2017, p. 117).

A elite cabo verdiana considerava-se progressista e burocraticamente mais preparados ou aptos para assumir os cargos chave e estratégicos no Governo, quando comparada à elite guineense, a quem historicamente fora impedido de ter acesso aos bens socioculturais pelo regime colonial português, gerou conflito político e golpe de Estado que levou a queda do Governo de Luís Cabral.

Para Silá (1992) a finalidade de prática de qualquer atividade econômica em qualquer civilização ou sociedade é de produzir os bens e serviços suficientes para a sua sobrevivência, bem-estar e conforto. Qualquer Estado tem obrigação de produzir produtos para consumo do seu povo, garantir a sua circulação de forma permanente. Portanto o desenvolvimento é a capacidade que uma sociedade tem de transformar os recursos que a natureza pôs a sua disposição, quanto maior a capacidade de transformação de recursos e de aproveitamento da potencialidade existente num país, maior é o seu desenvolvimento, a quantidade e a qualidade de bens e serviços espelham o grau ou nível de desenvolvimento de cada Estado.

E isso requer uma boa organização, conhecimento científico e tecnológico, competência dos cidadãos, recursos humanos. Infelizmente, constata o autor que durante a ocupação colonial na Guiné-Bissau, houve desestímulo a industrialização que poderia resultar em um avanço tecnológico e conseqüentemente o aumento da capacidade de transformar os recursos, e falta de políticas públicas para educação do povo indígena o que mais tarde vai afetar a capacidade organizacional do povo guineense devido à falta de capacitação e a formação dos recursos humanos na Função Pública guineense.

Os portugueses cientes de que mais cedo ou mais tarde serão expulsos devido às resistências que enfrentavam e as guerras travadas contra os pequenos Estados, reinos em diferentes cantos na *Guiné Portuguesa* resolveram não criar as condições propícias para o desenvolvimento, começando desde a limitação de acesso à escola aos povos locais, assim como impedimento a realização dos estudos superiores e universitários. Acredito diante de

guerras constantes na Guiné, o colono não tinha tempo suficiente para realizar grandes projetos que possibilitariam desenvolvimento daquela província ultramarina. Isso fica evidente quando Silá (1992), disse durante os séculos em que estiveram sujeitos à exploração pelo colonialismo aos povos africanos, foi imposta a monocultura de determinados produtos agrícolas.

Autor denuncia a inexistência das políticas públicas no setor agrícola e industrial por muitos séculos de ocupação europeia no continente africano, especialmente na Guiné-Bissau o que estagnou e minou as condições objetivas e susceptíveis para o progresso em África, obrigando os povos africanos continuar a usar as tecnologias antigas e as práticas rudimentares na agricultura por muitos séculos. As atividades industriais nas colônias foram de tais maneiras desencorajadas que – salvo raras unidades transformadoras – eram praticamente inexistentes. Quase todos os produtos consumidos nas colônias foram importados da metrópole.

A indústria e a tecnologia são condição *sine qua non* para desenvolvimento econômico, social e cultural do Estado, porém durante ocupação colonial na Guiné-Bissau, não houve o projeto de industrialização ou uma estrutura industrial como nos outros países colonizados por Portugal. A Guiné-Bissau desde a sua independência foi um país sem atividades industriais, apenas herdou algumas pequenas unidades de descasque da mancarra e de arroz e pequenas fábricas como de camisas e uma fábrica de refrigerante e cerveja (CICER), a única unidade industrial instalada em 1974. Além disso, país enfrenta problema grave de falta de recursos humanos e técnicos (SILÁ, 1992).

Para ilustrar a sua argumentação, Silá (1992) traz alguns exemplos. A pecuária só contava durante os anos que se seguiram a independência, com um único médico veterinário. O problema era mais grave na educação onde não havia quadros para pensar e projetar o país para o progresso. Em 1964 havia apenas 13 unidades ou estabelecimentos oficiais de ensino com 11.514 alunos matriculados na Guiné. Até 1963, início da Luta Armada da Libertação Nacional para Independência, os agricultores guineenses viviam isolados nas suas *tabancas*, aldeias sem ter contato com o mundo exterior e utilizavam instrumentos e técnicas ultrapassadas de produção agrícola cujas origens que datam centenas de anos atrás e eram impostos a monocultura, cultivo de mancarra (amendoim).

A consequência de tudo isso, afirma Silá (1992) não poderia ser nada diferente que os problemas como:

a. Até hoje na Guiné-Bissau, a maioria da população depende de atividades agropecuárias;

- b. os agricultores têm baixíssimas grau de capacidade de produção, fraco rendimento unitário de culturas e fraca produtividade agrícola;
- c. a taxa de analfabetismo nas zonas rurais são altíssimas;
- d. desnutrição, ou seja, nutrição deficiente em quantidade e em qualidade;
- e. falta de sistema de crédito agrícola e de incentivo à agricultura, se verifica somente empréstimo de sementes;
- f. queimada sistemática e desmatamento ou exploração irracional das florestas reduzindo os valores intrínsecos das matas;
- g. falta de assistência técnica, desconhecimento das técnicas de proteção do solo, fraca monitoração do setor agrícola e baixo rendimento bruto das empresas agrícolas.

Além de falta de energia elétrica em todo país e falta e más condições das estradas que dificultam acesso a regiões mais distantes deixando as isoladas sem capacidade de escoar os seus produtos. Segundo FMI (2011, p. 5), "o desenvolvimento humano na Guiné-Bissau continua fraco e precário". Isso deve-se igualmente as constantes instabilidades políticas que impedem a execução de grandes políticas públicas e sustentáveis.

E o PNUD no seu relatório mundial sobre o desenvolvimento, mostra baixíssimo índice de desenvolvimento humano (IDH) na Guiné-Bissau com 0,289 situada em 164 posições num total de 169 países. De 2000 a 2010 a taxa de crescimento médio anual de IDH e de 0,9% muito abaixo de média de 2,1% na África subsaariana e de 1,68% nos países cujos IDH muito baixo. E expectativa de vida de 48,6 (quarenta oito anos e seis meses) provocados por pobreza generalizada e falta de acesso aos serviços de saúde de qualidade, em outras palavras falta de técnicos e quadros na área de saúde, de medicamentos, de condições físicas ou de hospitais mesmo na capital e nas regiões do país.

Esta situação está correlacionada com a taxa de crescimento populacional de 2,5% e com a taxa de crescimento econômico, que pouco excede em média 3%, entre 2000 e 2010, resultado de má gestão do Estado.

Conforme FMI (2011), o problema de emprego continua grave e afeta, sobretudo os jovens com a taxa ocupação de 15 a 24 anos em 2009 e de 10,6% e 4,6% para as mulheres, somando a taxa de subemprego e de desemprego entre os jovens. A taxa de desemprego é, provavelmente, cerca de 30%. Portanto questão de emprego deve ser uma das estratégias para o desenvolvimento social, explorando as potencialidades que o país possui na área de agricultura, pesca e a transformação dos seus produtos como o caju. Ainda falta as ações concretas por parte dos Governos da Guiné-Bissau para erradicação dos problemas sociais crônicos na educação e na saúde, apesar de aumento de número de alunos matriculados de 4

para 10 entre ano 2004 e 2010, da redução de taxa de materna entre 2006 e 2010 saindo de 822 para 800 por 100.000 gravidezes entre 2006 e 2010 assim como aumento de esperança (expectativa de vida) de 43 anos para 48,6 anos entre ano de 1989 e 2009 (FMI, 2011). Fica evidente que a Guiné-Bissau está longe de atingir os objetivos de desenvolvimento do milênio, com a exceção na Educação que tem crescido de forma notável nos últimos anos.

De acordo com FMI (2011, p. 12), na década de 2000 "a vida pública na Guiné-Bissau, foi marcada essencialmente pela persistência da instabilidade política, fragilidade do Estado" assim como desrespeito ou violação às normas do Estado de Direito e democrático, particularmente no que concerne "a submissão do poder militar ao poder civil". Isso afeta a organização do Estado e Administração Pública e fez com que o país não consegue superar resultados ou danos políticos, econômicos e sociais causados pelo conflito político-militar de ano 1998 a 1999.

Essa contínua instabilidade política resulta em quedas de governos que em média não ultrapassavam seis meses de governo "(entre 2000 - 2004, e dois anos, entre 2004 - 2009)", houve constante intervenção militar nos assuntos políticos da Guiné-Bissau e de governo destruindo assim todos os esforços para a reconstrução do país que era urgente para consolidação da Democracia do Estado de Direito no período pós-conflito de 11 meses (FMI, 2011).

Carlos Lopes (2005) define o desenvolvimento como um processo de transformação onde se deve aceitar o papel central das pessoas ou indivíduos, instituições e a sociedade em geral especialmente o Estado, onde cada um tem o seu papel importante é diferenciado como complementar nesse processo, portanto é necessário "Aceitar o princípio de que o desenvolvimento é um processo de transformação significa igualmente aceitar a centralidade do papel dos indivíduos, instituições e sociedade, cada um com um papel diferenciado, mas complementar" (LOPES, 2004, p. 1).

Os governantes ou gestores guineenses formam sistemas de desvio de fundos públicos nas instituições e não respondem pelos seus atos ou crimes administrativos, violam a Constituição e raramente são presos. Muitos funcionários só aumentam as despesas do Governo, pois não prestam serviços de qualidade para a população, o que enfraquece as instituições públicas e atrasa o desenvolvimento do país.

1.2 Estado Guineense e o Desenvolvimento Nacional

Para Ana Correia (2012, p. 88), DENARP, Documento Nacional de Redução de Pobreza, onde está definida a estratégia e a ação do Governo para ano de 2007 a 2010, é um instrumento importante para reativação de iniciativas de desenvolvimento na Guiné-Bissau, porém cuja “viabilização está profundamente dependente do apoio internacional”.

Portanto a Mesa Redonda de Doadores feita em Genebra em novembro de 2006, não assegurou apoios necessários para desbloquear o país onde foi apontada política como causa de não cumprimento das promessas de doação feitas. Apesar de os parceiros considerarem a política de desenvolvimento descrita no documento a cima referida como viável ou pertinente e estratégica a fim de reduzir a pobreza, “mas que a implementação das reformas preconizadas deverá ser acelerada”, tendo em conta aprofundamento da pobreza de forma progressiva e de nível de insegurança humana elevado, assim como a situação vulnerável e precária da população. A Guiné-Bissau como um dos países com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) está longe de atingir os Objetivos de Milênio; se verifica atrasos consideráveis e alguns processos são débeis, “as debilidades do capital físico, humano e social que caracteriza a Guiné-Bissau, são apontados como fatores explicativos da situação atual” (CORREIA, 2012).

Sem as reformas profundas no aparelho de Estado da Guiné-Bissau, fica inviável senão impossível o desenvolvimento do país, os dirigentes têm que assumir as suas responsabilidades aplicando as leis e as normas nacionais, sobretudo na Função Pública e assumindo os seus compromissos com os parceiros de desenvolvimento para que a Guiné-Bissau possa se erguer. Isso fica explícito quando Correia (2012) afirma:

A fim de contribuir verdadeiramente para atingir os ODM, a mobilização de recursos externos deverá estar associada a profundas mudanças nas políticas e na governação, com o Estado a assumir a apropriação do seu desenvolvimento. Admite-se que sem uma boa gestão pública e um crescimento vigoroso a concretização dos ODM não passará de uma ilusão, pelo que se torna imperativo investir no capital humano, físico e social para enfrentar as fraquezas referidas. O aumento da Ajuda Pública ao Desenvolvimento deveria ser prioritariamente destinado aos países pobres como a Guiné-Bissau evitando as situações de "*danar orphan*", onde a precariedade do desenvolvimento humano e a envergadura do atraso em relação ao cumprimento dos ODM recomendam a implementação de meios significativos para colocar verdadeiramente o país no caminho daqueles Objectivos e do desenvolvimento humano sustentável (CORREIA, 2012, p. 88).

A corrupção generalizada, falta de responsabilização e punição dos dirigentes como previsto na lei, está a impedir o avanço do país a adiar o progresso e futuro dos guineenses. É urgente o Estado guineense aproveitar os seus quadros, especialmente os jovens instruídos e capazes de lidar com a burocracia e enfrentar os desafios do mundo globalizado. Portanto, o Concurso Público, uma das formas necessárias para traçar e absolver os quadros guineenses espalhados pelo mundo sem poder regressar para dar a contribuição no processo de desenvolvimento do país devido situações afugentadoras, talvez feitas de propósito, provocadas pelos dirigentes e políticos.

Segundo FMI (2011, p. 5), "O desenvolvimento humano na Guiné-Bissau continua fraco e precário". Isso se deve igualmente as constantes instabilidades políticas que impedem a execução de grandes políticas públicas e sustentáveis. PNUD no seu relatório mundial sobre o desenvolvimento mostra baixíssimo índice de desenvolvimento humano (IDH) da Guiné-Bissau com 0,289 situada em 164 posições num total de 169 países.

De 2000 a 2010 a taxa de crescimento médio anual de IDH é de 0,9% muito abaixo de média de 2,1% na África subsaariana e de 1,68% nos países cujos IDH muito baixo. E expectativa de 48,6 (quarenta e oito anos e seis meses) provocados por pobreza generalizada e falta de acesso aos serviços de saúde de qualidade, em outras palavras falta de técnicos e quadros na área de saúde, de medicamentos, de condições físicas ou de hospitais mesmo na capital e nas regiões do país.

"Esta situação está correlacionada com a taxa de crescimento populacional de 2,5% e com a taxa de crescimento económico, que pouco excede em média 3%, entre 2000 e 2010. O problema de emprego continua grave e afeta, sobretudo os jovens com a taxa ocupação de 15 a 24 anos em 2009 são de 10,6% e 4,6% para as mulheres, somando a taxa de subemprego e de desemprego entre os jovens, "a taxa de desemprego é, provavelmente, cerca de 30%".

Portanto a questão de emprego deve ser uma das estratégias para o desenvolvimento social, explorando as potencialidades que o país possui na área de agricultura, pesca e a transformação dos seus produtos como o caju. Ainda falta as ações concretas por parte dos Governos da Guiné-Bissau para erradicação dos problemas sociais crónicos na Educação e na Saúde, apesar de aumento de número de alunos matriculados de 4 para 10 entre ano 2004 e 2010, da redução de taxa de materna entre 2006 e 2010 saindo de 822 para 800 por 100.000 gravidezes entre 2006 e 2010 assim como aumento de esperança (expectativa de vida) de 43 anos para 48,6 anos entre ano de 1989 e 2009 (FMI, 2011). Fica complacente

que a Guiné-Bissau está longe de atingir os objetivos de desenvolvimento do milênio, com a exceção na Educação que tem crescido de forma notável nos últimos anos.

A pobreza é um dos indicadores que acusaram o recuo em desenvolvimento entre 2002-2010, os resultados do Inquérito Ligeiro para a Avaliação da Pobreza (ILAP, 2/2010), mostram que 69,3% dos guineenses são pobres e 33% vivem na extrema pobreza.

Na capital, Bissau a pobreza continua a crescer 51% da população é pobre e nas outras regiões, “(3 sobre 4 afetadas, contra 7 em cada 10 pessoas atingidas em 2002)”, Oio, Bafatá, Tombali / Quinara e Gabu, Cacheu, Bafatá, Oio, Tombali e Quinara são afetadas por extrema pobreza. O que afeta diretamente as crianças, 57% das crianças de 5 a 14 anos de idade trabalham, sobretudo nas zonas rurais onde 65% são trabalhadoras e 45% no centro urbano.

Outro tipo de pobreza é a pobreza não monetária que atinge 40% da população ao nível nacional, 60,3% da população é afetada e 8,4% da população urbana. "A sua profundidade (diferença média, em % em relação à linha de pobreza) é de 5,7% a nível nacional, sendo 8,8% no meio rural e 0,9% nas áreas urbanas", apesar de pequenas mudanças nas condições habitacionais, posse de bens duráveis, saneamento básico a situação permanece gravíssima (FMI, 2011, P. 6).

De acordo com FMI (2011, p. 12), na década de 2000 "a vida pública na Guiné-Bissau, foi marcada essencialmente pela persistência da instabilidade política, fragilidade do Estado" assim como desrespeito ou violação às normas do Estado de Direito e democrático, particularmente no que concerne "a submissão do poder militar ao poder civil".

Isso fez com que o país não consegue superar resultados ou danos políticos, econômicos e sociais causados pelo conflito político-militar de ano 1998 a 1999. Essa contínua instabilidade política resulta em quedas de governos que em média não ultrapassavam seis meses de governação, "entre 2000-2004, e dois anos, entre 2004-2009)", houve constante intervenção militar nos assuntos políticos da Guiné-Bissau e de governação destruindo assim todos esforços para a reconstrução do país que era urgente para consolidação da Democracia do Estado de Direito no período pós-conflito de 11 meses (FMI, 2011).

A situação crítica de direitos humanos na Guiné-Bissau é o resultado de orientações políticas, econômicas, sociais e culturais que se verifica desde independência do país. Há ainda vários acordos mundiais sobre direitos humanos que devem ser ratificados como a Convenção contra a Tortura e outros Tratamentos Cruéis, Desumanos ou Degradantes; Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial (FMI, 2011).

Persistem as práticas de violência como tortura e assassinato dos políticos importantes e altos dirigentes do país, grave agressão verbal e ameaças entre políticos entre outros. Isso tem piorado com a fragilização da justiça, foram cometidos vários crimes sem julgamento nem responsabilização nenhuma desses atos nem tampouco se sabe os verdadeiros autores morais e materiais de tais crimes, o povo guineense descredita na justiça e os pobres são os que sofrem mais com a fragilidade de sistema judicial e de segurança, há um desfuncionamento total das instituições judiciais e falta de acesso à justiça incentivando a justiça privada e criando condições para conflitos sociais, além de falta de políticas penais e de sistemas prisionais adequadas para desencorajar as práticas de crimes ou banir a impunidade a fim de garantir a segurança dos cidadãos.

“A instabilidade política que se traduziu sempre nas mudanças de governos e dos titulares de cargos públicos, constitui também um dos principais obstáculos à promoção e proteção dos direitos humanos” (FMI, 2011, p. 23). As quedas constantes dos governos criam clima de insegurança no emprego, ou seja, nos locais de trabalho contribuindo muito para a mudança do comportamento dos servidores em relação a comprometimento nos exercícios de suas funções, sobretudo no que concerne ao desvio de fundos públicos, uma vez que não há a prestação de contas quando deixam de exercer seus cargos, visto que roubar dinheiro público na Guiné-Bissau está se tornando uma cultura.

A energia elétrica na Guiné-Bissau é rara, quase toda parte da capital, Bissau fica escura à noite, a empresa a Eletricidade Água da Guiné-Bissau (EAGB) é a única fornecedora de eletricidade e água na Guiné-Bissau, operando com um pequeno central de pouca capacidade e antigo deixado pelos portugueses que mal consegue fazer a energia chegar a todos os bairros de Bissau minando condições propícias para instalação de grandes empresas, a realização de muitas atividades econômicas, perdas na economia além de pirataria no Setor da Energia por meio de ligações criminosas causando altas tarifas para o consumidor e de cortes ou quedas constantes de energia impedindo a melhoria de qualidade de vida da população e afeta diretamente a produção nacional. O uso de lenhas, carvão e velas é ainda comum na capital do país. Isso fica evidente quando o relatório de (FMI, 2011).

Diz: “A taxa de eletrificação é muito baixa, sobretudo nas zonas rurais. No meio urbano, à eletricidade, marcada pelas cortes frequentes, não é acessível a todas as famílias” (FMI, 2011, p. 28). Persiste a falta de energia elétrica em todas as regiões do país inviabilizando a realização de qualquer atividade econômica que exige o uso da energia elétrica.

De acordo com FMI (2011, p. 28), o principal porto do país, Porto de Bissau que abre 85% de fluxos de comércio até hoje se encontra em situação avançada de degradação e 12 manteve altas tarefas que não correspondem à qualidade de serviços prestados, há demora nas descargas e cargas dos produtos. As autoridades guineenses não se dignem em fazer a sua manutenção para ampliar a sua capacidade ou pelo menos mantê-lo em suas condições originais.

A Gestão Portuária ou Autoridade Portuária (APGB) se carece de recursos humanos qualificados e de recursos financeiros e não tem autonomia total na gerência. A Autoridade Portuária (APGB), enfrenta enormes desafios operacionais recursos humanos e financeiros, problemas cujas soluções fáceis e simples apenas com a reforma física, do pessoal, almoxarifados e do Estatuto Jurídico tornando o moderno (FMI, 2011).

As estradas da Guiné-Bissau se encontram esburacadas, sobretudo as estradas do centro da cidade, e ficam piores na época da chuva se alagam e se tornam em rios na cidade e autênticas lamas quando a chuva dá pausa. E na época da seca é poeira por todo canto de cidade, praticamente não existem as calçadas (passeios).

A maioria de pistas que ligam as regiões com a capital é de terra batida e nas condições que deixam as regiões isoladas, tornando quase impossível o escoamento de produtos em grandes escalas. Segundo FMI (2011, p. 29), “A rede classificada da Guiné-Bissau é de 2.755 km, dos quais dois terços não são asfaltados”.

Apenas a principal rede rodoviária está em boas condições devido à reabilitação e a construção de duas pontes em 2004 e 2009 através de projetos financiados com os parceiros de desenvolvimento (FMI, 2011). As más condições de estradas dificultam ainda o acesso da população rural à saúde especialmente as mulheres grávidas no momento de parto, muitos perderam as vidas. Outra situação preocupante é o isolamento das ilhas, Arquipélago de Bijagós sem barcos apropriados para fazer a ligação com a parte continental do país, já houve muitos casos de naufrágios nos mares e rios da Guiné-Bissau.

A maior doadora multilateral da Guiné-Bissau é a Comissão Europeia, cuja prioridade à reforma do setor de segurança e defesa; a recuperação da economia assim como apoio ao orçamento dos Governos. O país já se beneficiou de 80.000.000 Euros no âmbito do IX Fundo Europeu de Desenvolvimento (FED) para ano 2002 a 2007, destinado para o setor de infraestruturas e transportes e boa governação. E no quadro de X FED (2008 a 2013), a Guiné-Bissau teria à sua disposição quase 100.000.000 de Euros, sendo 27.000.000 para prevenção de conflitos; 23.000.000. Água e energia; apoio ao orçamental 32.000.000 e, além de cerca de 23.000.000 de Euros que o país iria beneficiar para iniciativas relacionadas a

questões da governação. No ano 2007, um novo acordo de pescas foi igualmente assinado entre a Guiné-Bissau e a União Europeia (UE), onde foi previsto uma contribuição anual de 7 milhões de Euros para os próximos 4 anos (CORREIA, 2012).

A União Europeia tem desempenhado um papel político de forma ativa na Guiné-Bissau, assessorando o Governo nos assuntos como a reforma do setor de segurança e defesa. A Associação Internacional para o Desenvolvimento, que faz parte do Grupo de Banco Mundial, aprovou 30 créditos em 2007 para Guiné-Bissau onde foram incluindo 9 créditos destinados a setor de infraestruturas e transporte, 3 para o reforço de capacidade de gestão do país, 3 para setor de energia e 1 para gestão de recursos naturais. O Banco Africano de Desenvolvimento (BAD), já interveio com muitos projetos na área de educação, saúde, agricultura, capacitação institucional, estradas e também para desenvolvimento de outras infraestruturas do país com cerca de 82, 5.000.000 de Dólares.

E a Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO), tem apoiado o país especialmente nas reformas dos setores de: segurança e defesa, administrativa, governação, política e justiça, apesar de não serem ainda feitas ações concretas para tal por parte do Governo guineense. Em termos bilaterais, Portugal é maior doador da Guiné-Bissau, tendo assinado o Programa Indicativo de Cooperação 2008 a 2010 no valor de 35.000.000 de Euros, concentrando as prioridades setoriais da intervenção nos seguintes eixos.

Quadro 1- Resumo dos Eixos e Áreas de Intervenção Prioritárias

Eixo estratégico I	Boa Governação, Participação e Democracia
Área de Intervenção 1.1	Apoio à Administração do Estado: Segurança e Justiça, Finanças.
Área de Intervenção 1.2	Cooperação Técnico-Militar
Eixo estratégico II	Desenvolvimento Sustentável e Luta contra a Pobreza
Área de Intervenção 2.1.	Educação
Área de Intervenção 2.2.	Saúde
Área de Intervenção 2.3.	Desenvolvimento Sócio-comunitário

Fonte: (CORREIA, 2012).

De acordo com Ana Correia (2012), o subdesenvolvimento na Guiné-Bissau, pode ser considerado como um fator, ou um dos fatores gerador de tensões e que pode ser revertido pela existência das estruturas institucionais estabelecidas ou sólidas e pela criação de vantagens retiradas do crescimento econômico, poderão estimular o interesse das populações na prevenção de conflitos (CORREIA, 2012).

O papel da comunidade internacional só poderá vir a ser eficaz se existir de fato coordenação entre todos os atores externos, sem esquecer a articulação com os atores internos

(Governo e Sociedade Civil) a difícil situação socioeconômica da Guiné-Bissau, associada à sua posição geográfica na Costa Ocidental africana, a falta de mecanismos institucionais (jurídicos e judiciais) e a sua fraqueza operacional para prevenir e combater o tráfico de droga e outras formas transnacionais de crime organizado constituem sérios obstáculos à estabilidade política e ao desenvolvimento socioeconômico.

Melhorar o sistema global de aplicação da lei e reforçar a capacidade das instituições da justiça dentro do país fazem parte de um processo mais amplo de reforma do sector de segurança e defesa, que deverá necessariamente cruzar-se com o Plano de Combate ao Narcotráfico elaborado pelo Gabinete das Nações Unidas de Combate ao Crime e à Droga (UNODC) (CORREIA, 2012).

A Guiné-Bissau pode alcançar realmente a estabilidade, paz e progresso se o Estado fizer as reformas profundas que abram as portas para o regresso em massa ao país dos seus quadros formados no exterior para ocuparem os cargos e funções estratégicas na Administração Pública por meio de Concurso Público.

A fragilização da justiça no país para se servir do Estado como forma de enriquecimento ilícito por parte dos dirigentes guineenses Chabel (1991), abre caminhos para a prática de diversos crimes entre eles tráfico de drogas; as ilhas e ilhéus do país continuam a ser usados pelos cartéis internacionais para armazenar as drogas para depois serem distribuídos para Europa e Estados Unidos de América. Próprios altos responsáveis do Estado estão envolvidos nos crimes organizados, o que demonstra falta de vontade política e interesse em resolver os problemas do país, as autoridades se optaram simplesmente em ignorar as leis do país em detrimento do povo.

Os recursos do Estado são desviados incluindo as doações dos parceiros intencionais para fins pessoais e familiares sem que haja a responsabilização administrativa e jurídica, estamos nos referindo crime de desvio de finalidade na Administração Pública e omissão dos dirigentes em exercer os poderes que são atribuídos para servir o povo, esse comportamento confirma afirmação de que: em África, o Estado pós-colonial tem sido o principal instrumento de impulso hegemônico (individual e coletivo) (CHABEL, 1991).

De acordo com Liga Guineense dos Direitos Humanos (2010/2012, p. 116), no seu Relatório sobre Situação dos Direitos Humanos na Guiné-Bissau, “Os elementos das forças armadas envolvidos no tráfico de droga improvisaram pistas de aterragem das aeronaves nas localidades de Cufar e Candembel”, para descarga de drogas com forte proteção dos militares. Em 2012 no mês de fevereiro, uma aeronave de origem desconhecida fortemente protegida

pelos militares nacionais, se aterrou em Mansoa a 60 km da capital Bissau, nele foi desembarcada uma carga que depois foi transportada para um destino desconhecido.

Os indivíduos envolvidos na operação utilizaram um grupo de geradores para iluminar a estrada e facilitar a aterragem do avião. Esse negócio de contrabando de estupefacientes generalizou-se um pouco por todo território nacional, com o cunho e proteção de alguns efetivos ao mais alto nível das Forças de Defesa e Segurança. Durante o período acima referido, o Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC) e Sociedade Civil vêm denunciando essa prática criminosa no país, vários casos de vaivém dos aviões provenientes da América Latina trazendo grandes quantidades de estupefacientes que posteriormente são distribuídos para outros cantos do mundo.

Foi desencadeada imediatamente a operação de investigação pela Polícia Judiciária a fim de apurar os fatos e trazer os responsáveis à justiça, porém como muitos dos casos, até hoje não se sabe de nada. O tráfico de drogas, além de servir de uma forma de enriquecimento ilícito e principal fator de instabilidade política na Guiné-Bissau, por conta de envolvimento das Forças Armadas e cartéis ou redes de tráfico de droga, os altos oficiais usam este mecanismo para consolidar os seus poderes (LGDH, 2010 – 2012).

Durante a investigação, constata-se que não foi seguido o padrão do Estado africano na formação do Estado guineense, mas sim modelo do Estado europeu em todas suas formas. E que durante a primeira década da independência, os desafios impostos pela construção do Estado aos novos dirigentes políticos foram de extraordinária envergadura, mesmo em relação a outros Estados da África Ocidental e do Terceiro Mundo em geral. Fica evidente de que houve erro no processo de transição entre Portugal e Guiné-Bissau, a transição não foi feita de forma adequada o que afetou a Administração Pública guineense e inviabilizou o desenvolvimento por causa da remoção de arsenal de organização institucional na Guiné pós-colonial.

A falta de estruturas industriais e da tecnologia, assim como a falta de Educação, dos técnicos e quadros superiores são uns dos fatores que impedem ou dificultam o progresso do país, ou seja, inviabilizaram o desenvolvimento da Guiné-Bissau, apesar de conservação de maioria dos funcionários do regime colonial na Função Pública, os novos dirigentes não tinham experiências em Gestão ou Administração nem instruções para lidar com a burocracia, pois a maioria desses novos quadros passou a maior parte de sua vida adulta no exterior exercendo cargos políticos e militares no PAIGC (Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde), eles só tinham experiências na área militar e na diplomacia durante os anos de guerra, não estavam preparados para dirigir o país por falta de experiência, instruções

e baixo nível de escolaridade uma vez que indígena na Guiné foi impedido de ir à escola e de exercer funções ou cargos administrativos ao contrário do o que acontecia nas outras colônias de África Ocidental.

Desenvolver o país requer uma boa organização, conhecimento científico e tecnológico, competência dos cidadãos, recursos humanos, infelizmente durante a ocupação colonial na Guiné, houve desestímulo à industrialização também a inexistência de políticas públicas para educação do povo indígena, o que poderia resultar em um avanço tecnológico e conseqüentemente o aumento da capacidade de transformar os recursos, isso afeta a capacidade organizacional do povo guineense devido à falta de capacitação e a formação dos recursos humanos na Função Pública guineense. Na Guiné-Bissau o Estado é utilizado para hegemonia pessoal e enriquecimento ilícito, os fundos financiados pelas agências internacionais de desenvolvimento são desviados em vez de serem destinados ou investidos na Educação, Saúde, no Setor da Energia, Transporte, na Justiça, Segurança na infraestrutura do Estado em geral.

2 ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GUINEENSE

Estado unitário da Guiné-Bissau, é uma república que adota semipresidencialismo como o seu sistema de governo e multipartidarismo com a democracia representativa desde ano de 1993. Este capítulo é sobre a organização político-administrativa da Guiné-Bissau, administração autárquica e participação popular na elaboração e execução do Orçamento Público.

2.1 Organização político-administrativa da Guiné-Bissau

A Guiné-Bissau, conhecida oficialmente como República da Guiné-Bissau, é Estado unitário, dividida em Províncias, Regiões, Setores, Municípios e Secções e Juntas Locais; uma república de sistema semipresidencialista com multipartidarismo e a democracia representativa. O Chefe de Estado é Presidente da República e, exerce o Poder Executivo, o Primeiro-Ministro chefia o Governo e também exerce o Poder Executivo.

O Poder Legislativo é exercido pela Assembleia Nacional Popular tanto pelo Governo. Já o Poder Judiciário é independente do Legislativo e do Executivo (GUINÉ-BISSAU, 1996). Portanto, os órgãos da soberania são: Presidente da República; Governo; Assembleia Nacional Popular e os Tribunais. Sendo atribuições do Presidente da República: nomear e exonerar o Primeiro-Ministro tomando em conta os resultados eleitorais e ouvidas os partidos políticos com assento na Assembleia Nacional Popular (ANP); Empossar o Primeiro-Ministro; nomear, dar posse e exonerar todos os membros do Governo sob proposta do Primeiro-Ministro; Criar Ministérios, Secretarias de Estado e extinguir os mesmos sob proposta do Primeiro-Ministro (ARTIGO 68º).

O órgão executivo e administrativo é o Governo supremo da República da Guiné-Bissau, constituído pelo Primeiro-Ministro, pelos Ministros e pelos Secretários de Estado (ARTIGO 97º), ele que conduz a política geral do país através do seu Programa aprovado pela Assembleia Nacional Popular (ANP), ARTIGO 96º (GUINÉ-BISSAU, 1996). O Primeiro-Ministro como Chefe do Governo, competindo-lhe dirigir e coordenar as ações deste e assegurar a aplicações das leis. E informar o Presidente da República o andamento dos assuntos relacionados à condução da política interna e externa do País “sem prejuízo de outras atribuições que lhe forem conferidas pela Constituição e pela lei ARTIGO 97º”. E também ele tem que “Organizar e dirigir a execução das atividades políticas, econômicas, culturais, científicas, sociais, de defesa e segurança, de acordo com o seu programa” ARTIGO 100º (GUINÉ-BISSAU, 1996).

O seu primeiro texto constitucional remonta a 1973, conhecida como a Constituição de Boé, essa Constituição aprovada em 1973, tinha como grandes preocupações em afirmar a independência do Estado e organizar o poder político para o novo Estado. Governa até 1980, ano em que primeiro golpe militar interrompeu a ordem constitucional estabelecida. Depois de 4 anos, um novo texto constitucional foi aprovado com unanimidade pela Assembleia Nacional Popular (ANP) sob a presidência do seu então Presidente, Carmen Pereira e entra em vigor em 16 de maio de 1984.

É atual Constituição, apenas sofreu algumas modificações feitas para o seu conteúdo em 1991, 1993, 1995 e por último em 1996 e, em 2001 foi aprovada a nova Constituição pela ANP (Assembleia Nacional Popular), mas não promulgada pelo Presidente da República, o que significa a Guiné-Bissau já está na 5ª República indo para a 6ª República; porém ainda causa debates sobre aspetos formais de sua interpretação real, suas inconsistências e limitações.

Como já vimos a cima, com adoção do semipresidencialismo como sua forma de governo, Carvalho (sem data), mostra que é necessário regulamentar Administração Pública guineense fazer com que haja a obediência às leis do país e afirma que “a subordinação à Lei existe, tem que existir. A essencialidade de se regulamentar de forma distinta, adequada, especial, a Administração Pública incide, creio, na importância que esta se reveste para a sociedade em geral” Carvalho (SEM DATA, p. 2). É deveras que Administração Pública que satisfaz as necessidades coletivas da população e que são assumidas como tarefa fundamental do Estado.

2.2 Administração Autárquicas

Apesar de círculo eleitoral não estar completo, faltando ainda à realização das eleições autárquicas, na organização do Poder Político do Estado guineense existem autarquias locais com autonomia administrativa e financeira. “As autarquias locais são pessoas coletiva territoriais, dotadas de órgão representativas, que visam a persecução de interesses próprios das comunidades locais, não se subtraindo à estrutura unitária do Estado” ARTIGO 105º. Eles “são os Municípios, Secções Autárquicas e Juntas Locais”. Os Municípios funcionarão nos Sectores, as Secções Autárquicas funcionarão nas Secções administrativas e nas Juntas de Moradores funcionarão Juntas Locais ARTIGO 106º (GUINÉ-BISSAU, 1996).

De acordo com Gomes da Costa (2016), durante o período colonial, a Administração Pública não foi apenas um meio de gerenciar as pessoas e as propriedades, mas também

instrumento de restrição. Porém essa ferramenta evoluiu ao longo dos séculos e os seus efeitos fazem crescer consciência das populações colonizadas. Portanto, o colono foi levado a ter mais cautela e menos rigidez devido o medo de reações dos cidadãos indígenas. A grande maioria dos povos colonizados em África nunca parou de lutar contra a presença colonial usando vários meios para os seus direitos de se comportar e pensar por si mesmos. E no ano de 1960, concretamente em 1963, essa luta assumiu outra roupagem na Guiné-Bissau, a Luta Armada para Independência da Guiné e Cabo Verde proclamada em 1973.

Entre diversas formas de administração a Guiné-Bissau escolheu o gerenciamento administrativo centralizado, desde a sua independência sem romper definitivamente com o modelo colonial português que consistia na subordinação das administrações locais tradicionais às estruturas coloniais, onde foram criados os assentamentos locais totalmente submetidos à Administração Central colonial, minando assim menor possibilidade para o protesto local. É lastimável que o Partido Estado (PAIGC) não acabou definitivamente com esse tipo de gerenciamento administrativo anterior a independência (GOMES DA COSTA, 2016).

Era oportunidade perfeita para acabar com Estado de modelo ocidental e construir o Estado de modelo africano, com base nos valores, costumes, crenças e cultura africana. A elite ocidentalizada via a independência simplesmente como uma grande oportunidade de aceder ao poder, a posição que anteriormente era dos europeus devido o desejo de pertencer a essa classe privilegiada, o Estado foi visto como um bolo a partilhar entre os dirigentes da Luta Armada para Independência, continua até hoje nos pensamentos dos protagonistas da independência e nos seus discursos, se sentem as pessoas legítimas para dirigir o país mesmo sem a preparação, instrução acadêmica.

Combatentes da libertação da Pátria é o status dos que de forma voluntária concordaram e decidiram arriscar as suas vidas por seu querido país. Nada é mais heroico, nem mais digno que esse status. O sucesso, admiração e respeito fazem orgulho, e às vezes até egoísmo e desprezo. Foi o que a conquista da independência da Guiné-Bissau trouxe, os ex-guerrilheiros do PAIGC (Partido Africano para a Independência de Guiné e Cabo Verde) com o sentimento de serem os principais veteranos da luta muitos deles pensam que não merecem apenas a honra da República, mas também têm que exercer poder político, ocupar os cargos mais importantes do Governo de forma vitalícia. Os inválidos da luta e os que não conseguiram chegar ao poder são deixados as suas próprias sortes recebendo apenas as pensões militares insignificantes que às vezes com atrasos de vários meses, até anos.

Eles tiveram que lidar com a terra para se alimentar com suas famílias sem políticas públicas que atendam às suas necessidades. Razão pela qual não é surpreendente que tais deficiências de reconhecimento de sucessivos governos para com veteranos trazem cada vez mais os sentimentos profundos de frustração e de ódio (GOMES DA COSTA, 2016).

A potência colonial portuguesa não construiu o quadro de um sistema político, administrativo e burocrático que poderia constituir a base de um verdadeiro Estado pós-colonial forte capaz de alcançar os seus objetivos. Em suma, esta situação permitiu às autoridades administrativas guineenses manter esta configuração sob controle do partido único, o PAIGC após a independência, o colono não teve nenhuma iniciativa positiva em termo política nem criaram políticas públicas para a criação de sistemas de serviço público adaptado ou voltados às necessidades da população indígena Gomes da Costa (2016). Isso fica evidente quando Silá (1992) afirma que a potência colonial português não criou indústrias que são condição *sine qua non* para o desenvolvimento e minou condições básicas para o crescimento econômico, desenvolvimento e o progresso da Guiné-Bissau.

Em seguida, vamos falar de gestão participativa na Administração Pública, como a população pode participar na elaboração e execução do Orçamento Público (OP) na Guiné-Bissau como forma de combater à corrupção.

2.3 Participação popular na elaboração e execução do Orçamento Público

Tendo em conta o patrimonialismo, nepotismo, clientelismo e corrupção generalizada nas organizações públicas da Guiné-Bissau, a participação popular na elaboração e execução do Orçamento Público, seria uma das soluções para conter essa prática que vem enfraquecendo Administração Pública do país. Para compreender melhor esse assunto, vamos começar com o conceito de Orçamento Público na história, Orçamento Público e direitos civis, explorando e apresentando os quadros resumos dos conceitos da história do Orçamento Público na Inglaterra, Estados Unidos e França e seguir com a história do Orçamento Público no Brasil. Falar do Orçamento Público e direitos políticos, Orçamento Público e direitos sociais. Mostrando a viabilidade dessa política pública e propondo a democracia participativa na elaboração, execução e acompanhamento do Orçamento Público como a forma de atender as necessidades da sociedade e como instrumento para combate à corrupção, permitindo o alcance da eficiência, eficácia e efetividade na Administração Pública por meio de controle social, transparência na gestão pública.

É necessário que haja a participação popular na elaboração do Orçamento Público guineense ou de qualquer país, por exemplo: através de canais de participação (direta e institucional, audiência pública, associações de bairros, movimentos organizados, redes e fóruns, conselhos tutelares, Conselho Gestores de Unidades, Conselho das Subprefeituras, Conselhos Municipais de Políticas Públicas Poder Executivo, Supervisão e Coordenadorias das Subprefeituras, Coordenadorias Regionais, secretarias municipais, Câmara dos Vereadores, Comissão de Finanças e Orçamento Público, Tribunal de Contas, Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), por exemplo.

Por exemplo, Ouvidorias Públicas; onde a sociedade civil possa ser representada por presidentes de redes juvenis, conselhos de juventude, associação das mulheres, dos estudantes, dos bairros no caso da Guiné-Bissau, movimentos sociais em geral (REPENTE POLIS – INSTITUTO DE ESTUDOS, FORMAÇÃO E ASSESSORIA EM POLÍTICAS SOCIAIS - Nº 27 – AGOSTO/07).

Devido os recursos finitos e com as necessidades insaciáveis e ilimitadas das sociedades atuais, a boa aplicação dos recursos públicos e com a priorização dos projetos para suprir as necessidades básicas dos cidadãos, torna-se o fator muito importante nas políticas públicas; para que isso seja uma realidade, deve haver a colaboração e a participação popular na implementação dessas políticas.

Portanto, a participação da sociedade civil, associações dos bairros e movimentos sociais em geral, na elaboração do Orçamento Público assim como na a sua execução e acompanhamento ou controle da sua implementação, fazendo o controle social, ajuda o Governo a ser eficiente eficaz e efetiva na gestão dos recursos públicos. A participação de movimentos sociais, sobretudo associações dos estudantes ou movimento estudantis, universitários no processo de elaboração, execução e acompanhamento do Orçamento Público, permitiria a transparência e combate à corrupção nos governos e nas instituições públicas.

A boa gestão dos recursos públicos permitirá o suprimento das demandas sociais, garantindo a segurança social, assistência social, Saúde e Educação, crescimento econômico e desenvolvimento.

Orçamento Participativo (OP) é um instrumento de planejamento estratégico, ou seja, é um mecanismo governamental de democracia participativo, permitindo assim os cidadãos ou população influenciar e decidir ou tomar as decisões na elaboração do Orçamento Público; sobretudo nos orçamentos de investimento por meio de processos da participação popular ou da comunidade. Os poderes dos governantes, poderes burocráticos são retirados na Assembleia e repassados para a sociedade civil. Segundo Reiko Niimi, Representante do

UNICEF Brasil, o desafio para promover e garantir os direitos das crianças e adolescentes brasileiros as condições dignas de Educação, Saúde, assistência social e medidas de proteção contra violação passa necessariamente para uma maior eficiência, equidade e efetividade na alocação e implementação de gasto público do país.

Com a crescente descentralização e municipalização das políticas, a participação e a mobilização da sociedade civil na preparação e acompanhamento do Orçamento Público municipal torna-se da maior importância para incluir projetos de interesse da comunidade ou a população em geral e corrigir eventuais desvios especialmente de fundos, corrupção na sua execução.

Portanto, a UNICEF e a Fundação João Pinheiro, de Minas Gerais, preocupados com a participação popular na elaboração execução e acompanhamento do Orçamento Público, tendo em conta a importância e impacto desse conceito na proteção das crianças e adolescentes na matéria de segurança, educação, violação e assistência social, resolveu colocar à disposição do público brasileiro e das instituições e lideranças que trabalham na questão orçamentária, a coleção de cinco volumes cujo tema: Orçamento Público: contribuindo a cidadania para minimizar esse problema.

Numa política pública, se houver a participação popular na elaboração, execução e acompanhamento do Orçamento Público, facilitaria a identificação das necessidades da população o que daria a ideia do quanto de dinheiro é preciso para o suprimento dessas necessidades. Além disso, a participação popular nos processos da elaboração orçamentária facilitaria o controle social e conseqüentemente diminuiria a correção em caso de desvios dos procedimentos na Administração Pública, promovendo assim a política de transparência na gestão dos recursos públicos e combate à corrupção por meio de acompanhamento do Orçamento Público. A criação de Portal de Transparência do Governo da Guiné-Bissau, a promoção de auditoria constante, a política de balanço e prestação de contas com a participação da sociedade civil, as associações, escolas, faculdades e universidades por meio dos alunos, seria um instrumento importante para combater os desvios dos fundos públicos nas instituições públicas do país.

A participação da sociedade civil também faria com que o gestor público tenha eficiência, eficácia e efetividade na gestão. A participação da sociedade guineense na gestão de coisa pública, seria a promoção da democracia e o desenvolvimento da Guiné-Bissau, permitiria os administradores saberem o que os cidadãos querem que seja feito, quais são os projetos que devem ser priorizados. Às vezes o que o gestor julga é mais importante para

população, pode não ser para eles; é preciso fazer consulta ouvir a priori a população antes da execução de qualquer projeto no local onde ela habita.

Vamos analisar em seguida a evolução histórica do Orçamento Público, ou seja, vamos nos aprofundar sobre origem do Orçamento Público para melhor compreensão do nosso assunto. Veremos que na Bíblia Sagrada se encontra a história do Orçamento em que Jesus Cristo, fora uma das personalidades. De acordo com Fundação João Pinheiro UNICEF, na história oriental, uma passagem bíblica ilustra bem este entendimento, quando Jesus é provocado pelos fariseus, que viam nele uma ameaça ao Império Romano, fala sobre a distinção das moedas para pagamento de tributos: “daí a César o que é de César e a Deus o que é de Deus”. Isso aconteceu quando os fariseus buscavam prender Jesus Cristo, mas temiam a multidão, pois entendiam que os ensinamentos que Jesus ensinava eram contra eles e contra o Império Romano, e deixaram-no e foram-se.

Depois enviaram algumas pessoas, fariseus e herodianos, para que o apanhassem nalguma palavra. E chegando eles disseram lhe: "Mestre, sabemos és homem de verdade, e de ninguém se te dá, porque não olhas à aparência dos homens, antes com verdade ensinas o caminho de Deus. É lícito dar tributo a César, ou não? Daremos ou não daremos"? Então ele, conhecendo a sua hipocrisia, disse-lhes: "porque me tentais? Trazei-me uma moeda, para que a veja. E eles lhe trouxeram. E disse lhes: de quem é essa imagem e inscrição? E eles lhe disseram: de César. E Jesus, respondendo, disse-lhes: Dai pois a César o que é de César; e a Deus o que é de Deus" (Marcos 12:13). Agora vamos ver o conceito do Orçamento Público e direitos civis.

Desde o século XIII, a cidadania acumulou sucessivamente a consolidação dos direitos civis, políticos e sociais; o primeiro passo foi a separação entre o que é público e o que é privado. Isso representou a conquista dos direitos civis fundamentais, tais como o de ir e vir e o de propriedade. Para o Orçamento Público, este momento se relacionou com o fim de cobrança indiscriminada de impostos. Em 1215, na Grã-Bretanha, a Magna Carta, outorgada pelo rei João Sem-Terra, foi o marco mais representativo.

O artigo 12 da Carta estabelecia condições para acabar com arbitrariedade da Coroa Inglesa de instruir impostos e de dar a eles a destinação que bem entendesse. Em 1668, também na Inglaterra, foi estabelecida definitivamente a distinção entre despesa da Coroa e do Reino, através do *Bell of Rights* (Petição de Direitos). Isso ocorreu durante a Revolução Gloriosa e consolidou o entendimento sobre o que é público e o que é privado, Fundação João Pinheiro UNICEF.

Quadro 2- Resumo

<p style="text-align: center;">Inglaterra (1215)</p>	<p>Os barões ingleses obtêm do rei João Sem-Terra a Magna Carta, fundamentando as liberdades civis. O artigo 12 da Carta diz: nenhum tributo ou auxílio será instituído no reino, senão pelo seu Conselho comum, exceto com a finalidade de resgatar a pessoa do rei fazer seu primogênito e casar sua filha mais velha para fins razoáveis.</p>
<p style="text-align: center;">Inglaterra (1689)</p>	<p>A Revolução Gloriosa edita o <i>Bill of Rights</i> (Petição dos Direitos). O documento separa finanças de reino (Estado) de finanças da Coroa e o Parlamento passa a autorizar despesas da Coroa</p>
<p style="text-align: center;">Estados Unidos (1774)</p>	<p>A Declaração de Direito do Congresso da Filadélfia determina a exclusão de todos impostos internos e externo caso não haja consentimento prévio do povo.</p>
<p style="text-align: center;">França (1789)</p>	<p>A Revolução Francesa institui direitos civis e políticos: "Nenhum imposto pode ser cobrado sem o consentimento da nação", Fundação João Pinheiro - UNICEF, (p. 63).</p>

Fonte: Adaptação do autor

A seguir falaremos do Orçamento Público e Direitos Políticos. O Estado para proteger a população de abuso de poder e exploração controla os governos e o setor privado, e até intervêm na economia por meio das funções econômicas do Estado, que são: Função Alocativa de Recursos; Função Distributiva de Renda; Função Estabilizadora da Economia.

A Revolução Francesa instituiu direitos civis e políticos: "Nenhum imposto pode ser cobrado sem o consentimento da nação" (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO – UNICEF, p. 63).

Função Alocativa, relaciona-se a alocação de recursos por parte do Governo a fim de oferecer bens públicos, (por exemplo: rodovias, segurança), bens semi-públicos ou meritórios, exemplo: (Educação e Saúde) desenvolvimento (exemplo: construção de usinas), entre outros. Porém quem controla o mercado de verdade, é o setor privado, é ele que cria as riquezas do país.

A Função Distributiva é a distribuição de rendas realizada através das transferências, dos impostos e dos subsídios governamentais.

A Função Estabilizadora da Economia é aplicação das diversas políticas econômicas a fim de promover emprego, o desenvolvimento e a estabilidade diante de incapacidade do mercado ou segundo setor e assegurar o alcance de tais objetivos. Para Fundação João Pinheiro - UNICEF, o controle de privado sobre o público foi outro avanço importante da cidadania. O objetivo foi impedir o exercício de poder indiscriminado de governos sobre cidadãos.

Este controle consagrou os direitos políticos de livre associação e o sufrágio universal. Para Orçamento Público, esta etapa significou o estabelecimento de exigências tanto para a cobrança como para a distinção de recursos. Entre 1789 e 1831, na França revolucionária, foram institucionalizados princípios centrais de controle. O Governo foi obrigado a apresentar e aprovar uma lei financeira anual o (princípio de legalidade e anuidade) que contivesse todas as previsões de receitas e despesas (princípio da universalidade), e que não estabelecesse vinculação de receitas à despesa.

Em 1822, surgiu na Inglaterra o primeiro documento reconhecido formalmente como Orçamento Público. O Poder Executivo, através de chanceler do erário inglês, passou a apresentar contas ao Poder Legislativo, as propostas de trabalho do Governo e a fixar receitas e despesas para cada exercício. Nessas apresentações, chanceler levava sempre uma pasta contendo informações sobre as finanças do Governo. Como ele abria no momento de seu pronunciamento, a palavra *budget* acabou por designar, em língua inglesa, o documento orçamentário (UNICEF).

Quadro 3 - Resumo

Estados Unidos (1802)	A Câmara do Representante do Povo institui a Comissão de Meios e Recursos, que funciona como órgão de planejamento, elaborando orçamento. O secretário do tesouro é obrigado a apresentar relatório anual de atividades ao Congresso.
Inglaterra (1822)	É elaborado o primeiro Orçamento Público. O chanceler do erário público passa a apresentar ao Parlamento exposição que fixa receitas e despesas de cada exercício. Ele abria sua pasta para discorrer sobre o assunto, consagrando, em inglês, o termo <i>budget</i> (pasta) para designar orçamento público.
França (1815)	A Assembleia Nacional passa a decretar lei financeira anual, mas não controla o detalhamento das dotações para órgãos.
França (1817)	A Assembleia Nacional define que os ministérios não devem exceder o total da dotação a eles destinada.

Fonte: Adaptação do autor

A Assembleia Nacional edita legislação consolidando o controle parlamentar sobre as finanças públicas. Com isso, ficam consolidados os seguintes princípios: anualidade do orçamento; anterioridade do orçamento (votação antes do início do exercício); universalidade do orçamento (inclusão de todas as previsões financeiras para o exercício); e a não vinculação da receita a uma despesa específica. Agora vamos falar sobre as questões sociais, Orçamentos Públicos e Direitos Sociais.

Orçamento Público e Direito Social - No Estado Democrático de Direito, há política pública que permite a participação popular na elaboração e execução do Orçamento Público, essa participação social, ajuda o Governo a atender as necessidades da sociedade, e essa última vai poder avaliar e acompanhar as políticas públicas do Governo através das prestações de contas, controle social, o que promove a política de transparência na Administração Pública. Nesse caso, estamos a referir ou a falar de transparência e controle social, onde os cidadãos são ouvidos na elaboração do orçamento, Orçamento Participativo.

A sociedade tem direito de saber quanto de dinheiro foi orçado, estimado, acompanhar sua execução, ver se estão sendo feitos gastos públicos de maneira eficiente, e se não há desvio de procedimentos administrativos, minimizando assim corrupção na administração de fundos públicos, coisa pública, fazendo com que o Governo alcance eficiência, eficácia e efetividade. A participação da população nessa gestão minaria as possibilidades dos corruptores e corruptos desviarem erário público.

Fundação João Pinheiro UNICEF, afirma que, a partir do século XX, aprimoramento da cidadania tem como desafio o controle de conteúdo de ações do Governo, por meio de institucionalização dos direitos sociais. Diante da crise econômica e social, a sociedade passa a buscar a definição mais clara dos benefícios a serem proporcionados pela Administração Pública. No que tange ao orçamento público, esse controle vai exigir que a lei mostre, de forma clara e precisa, o montante de imposto a ser arrecadado e o detalhamento criterioso da destinação.

As principais alterações no Orçamento Público vão acontecer, portanto, na forma de registro de contrato das intervenções a serem implementadas. Essas alterações foram concebidas e consolidadas principalmente nos Estados Unidos, a partir da década 20, através das experiências isoladas de Administração Pública. Posteriormente, o Governo norte-americano desempenhou um papel fundamental na síntese dessas experiências.

Durante a Segunda Guerra Mundial, o Departamento da Marinha do Ministério da Defesa dos Estados Unidos, criou a metodologia de orçamento por programa, principalmente em função das exigências de eficiências impostas pela guerra. Em 1955, essa metodologia atingiu o seu auge através do PPBS (*Plenning, Programming, Budget System*) e se transformou, através da Organização das Nações Unidas - ONU, na principal e mais difundida a filosofia para elaboração do orçamento através de matrizes de custo-benefício.

A partir de década de 70, o Governo norte-americano deixou de aplicar amplamente os princípios de orçamento-programa. Nos anos 80, iniciou uma profunda reforma gerencial,

com o objetivo de controlar rigidamente o déficit orçamentário (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO – UNICEF, p. 66).

Quadro 4 - Resumo

Estados Unidos (1910 – 1912)	Instituição da Comissão da Economia e Eficiência pelo Presidente Taft, objetivando o amplo estudo da Administração Pública norte-americana, bem como sua modernização. O relatório final da Comissão Talf, encaminhado no Congresso, diz o seguinte: O orçamento constitui um documento para ação por parte de Congresso, um instrumento de controle e da administração para o chefe do Executivo e uma base para funcionar os departamentos e órgãos do Estado.
Estados Unidos (1913 – 1915)	Elaboração de orçamento com base em custos no Burgo de Richmond (Nova York) - <i>performance Budget</i> .
Estados Unidos (1920)	O Presidente Nixon dispensa formalmente o cumprimento de PPBS pelos órgãos federais.
Estados Unidos (1920)	Cerca de 44 estados realizam reformas, sendo que, em 23 deles, os orçamentos passam a ser elaborados pelo Executivo.
Estados Unidos (1935)	O Departamento da Agricultura e da Administração do Vale do Tennessee adotam classificações orçamentárias por projetos e programas
	O Departamento da Marinha, vinculado ao Ministério da Defesa. Consolida metodologia

Estados Unidos (1949)	para elaboração do orçamento por programa, desenvolvida durante a Segunda Guerra Mundial. Comissão de Organização do Setor Executivo da 1ª Comissão Hoover faz seguinte recomendação: recomendamos que o conceito de orçamento do Governo Federal seja inteiramente reformado na base ou de acordo com as funções, atividades e projetos: a isso se chama orçamento de desempenho.
Estados Unidos (1950)	A Lei do Processo do Orçamento e da Contabilidade determina que o orçamento seja elaborado a partir de programas de trabalho e confere autonomia ao Presidente da República para classificar despesas.
Estados Unidos (1955)	A 2ª Comissão Hoover recomenda a adoção da metodologia <i>Planning, Programming and Budget System</i> - PPBS. Um relatório da 2ª Comissão Hoover diz: o planejamento, programação e orçamentação constituem processos por meio dos quais os objetivos, os recursos e suas inter-relações são levados em conta, visando à obtenção de um programa de ação.

Fonte: Adaptação do autor

Quadro 5 - Resumo

Estados Unidos (1970)	O Presidente Nixon dispensa formalmente o cumprimento de PPBS pelos órgãos federais.
	Reforma ampla do processo orçamentário norte-americano, através do <i>Budget and</i>

Estados Unidos (1974)	<i>impoundment Act Control of 1974</i> (Ato de Controle de Contigênciamento e Orçamento), que criou as Comissões Centrais de Orçamento), nas Casas do Congresso e Escritório de Orçamento do Congresso, assim como procedimento para apreciação da proposta orçamentária enviada pelo Executivo.
Inglaterra (1979)	A Primeira-Ministra Margareth Thatcher inicia processo de desregulamentação de serviços públicos, inspirando diversos outros países.
Estados Unidos (1985)	O Congresso norte-americano aprova o <i>Balanced Budget and Emergency Defit Control Act</i> (Ato do Orçamento Equilibrado e do Controle Emergencial do Déficit), também conhecido pelo nome dos parlamentares que o apresentaram (<i>Framm-Rudmam-Holling Act</i>).

Fonte: Adaptação do autor

Esse ato estabeleceu metas anuais para política de equilíbrio dos orçamentos públicos. Por isso considera-se muito a expertise do conceito Orçamento Público para o Administrador Público especialmente nós os quadros formados nessa área. Pelo que é pertinente essa proposta para desbloquear Administração Pública da Guiné-Bissau.

A República da Guiné-Bissau é Estado unitário, dividida em Províncias, Regiões, Setores, Municípios, Seções e Juntas Locais; uma república de sistema semipresidencialista com multipartidarismo e a democracia representativa. O Chefe de Estado é Presidente da República e, exerce o Poder Executivo, o Primeiro-Ministro chefia o Governo e também exerce o Poder Executivo.

O Poder Legislativo é exercido pela Assembleia Nacional Popular tanto pelo Governo. Já o Poder Judiciário é independente do Legislativo e do Executivo (GUINÉ-BISSAU, 1996). Administrativamente o país é dividido em três províncias que são: Província Norte, Província

Leste, Província Sul e um sector autónomo, Bissau, a capital do país. As Províncias são subdivididas em 8 regiões e 36 setores. As regiões são: Biombo, cuja capital Quinhámel; Cacheu, capital Cacheu; Bafatá, capital Bafatá; Gabú, capital Gabú; Tombali, capital Catió; Quínara, capital Buba; Oio, capital Farim; Bolama, Bijagós, capital Bolama (GOMES DA COSTA, 2016) e (CARVALHO, SEM DATA). Apesar o círculo eleitoral não estar completo, faltando ainda a realização das eleições autárquicas, na organização do Poder Político do Estado guineense, existem autarquias locais com autonomia administrativa e financeira, que são os Municípios, Secções Autárquicas e Juntas Locais. Os Municípios funcionarão nos Sectores, as Secções Autárquicas funcionarão nas Secções administrativas e nas Juntas de Moradores, e Juntas de Moradores funcionarão Juntas Locais ARTIGO 106º (GUINÉ-BISSAU, 1996).

Percebe-se que a sua primeira Constituição remonta a 1973, conhecida como a Constituição de Boé, este texto aprovado em 1973, tinha como grandes objetivos, afirmar a independência do Estado e organizar o poder político para o novo Estado. Governa até o primeiro golpe militar que interrompeu a ordem constitucional estabelecida em 1980. Guiné-Bissau já está na 5ª República indo para a 6ª República, mas a Constituição, ainda causa debates sobre aspetos formais de sua interpretação real, suas inconsistências e limitações.

É necessária regulamentar Administração Pública guineense, fazer com que haja a obediência às leis do país; é deveras que Administração Pública que satisfaz as necessidades coletivas da população, assumidas como tarefa fundamental do Estado ainda não foi implementada naquele país. E que durante o período colonial, a Administração Pública não foi apenas um meio de gerenciar as pessoas e as propriedades, mas também instrumento de restrição.

A Guiné-Bissau escolheu o gerenciamento administrativo centralizado como sua forma de administração, desde a sua independência sem romper definitivamente com o modelo colonial português que consistia na subordinação das administrações locais tradicionais, estados e/ou reinos guineenses, às estruturas coloniais, onde foram criados os assentamentos locais totalmente submetidos à Administração Central colonial, para minar menor possibilidade de protesto local.

A potência colonial portuguesa, não construiu o quadro de um sistema político, administrativo e burocrático que poderia constituir a base de um verdadeiro Estado pós-colonial forte, capaz de alcançar os seus objetivos. O colono não criou indústrias, que são condição *sine qua non* para o desenvolvimento e, minou condições básicas para o crescimento econômico, desenvolvimento e o progresso da Guiné-Bissau (SILÁ, 1992).

Também nota-se que há patrimonialismo, nepotismo, clientelismo e corrupção generalizada nas organizações públicas da Guiné-Bissau, portanto, a participação popular na elaboração e execução do Orçamento Público, seria uma das soluções para conter essa prática que vem enfraquecendo Administração Pública do país. A elaboração, execução e acompanhamento do Orçamento Público pela população, é a promoção da democracia participativa e uma forma de atender as necessidades da sociedade, é também instrumento para combater corrupção, permitindo o alcance da eficiência, eficácia e efetividade na Administração Pública por meio de controle social, transparência na gestão pública.

Além disso, a participação popular nos processos da elaboração orçamentária facilitaria o controle social e conseqüentemente diminuiria a corrupção como casos de desvios dos procedimentos na Administração Pública. Essa política de transparência na gestão é importante na administração de qualquer país, se faz, por exemplo: através de canais de participação (direta e institucional, audiência pública, associações de bairros, movimentos organizados, redes e fóruns, conselhos tutelares, Conselho Gestores de Unidades, Conselho das Subprefeituras, Conselhos Municipais de Políticas Públicas Poder Executivo, Supervisão e Coordenadorias das Subprefeituras, Coordenadorias Regionais, secretarias municipais, Câmara dos Vereadores, Comissão de Finanças e Orçamento Público, Tribunal de Contas, Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), por exemplo, e Ouvidorias Públicas; onde a sociedade civil possa ser representada por presidentes de redes juvenis, conselhos de juventude, associação das mulheres, dos estudantes, dos bairros no caso da Guiné-Bissau, movimentos sociais em geral (REPENTE, POLIS – INSTITUTO DE ESTUDOS, FORMAÇÃO E ASSESSORIA EM POLÍTICAS SOCIAIS - Nº 27 – AGOSTO/07).

A participação de movimentos sociais, especialmente as associações dos estudantes ou movimento estudantis, universitários no processo de elaboração, execução e acompanhamento do Orçamento Público, permitiria a transparência e combate à corrupção nos governos e nas instituições públicas guineenses. A boa gestão dos recursos públicos permitirá o suprimento das demandas sociais, garantindo a segurança social, assistência social, Saúde e Educação, crescimento econômico e desenvolvimento da Guiné-Bissau.

A criação de Portal de Transparência do Governo da Guiné-Bissau, a promoção de auditoria constante, a política de balanço e prestação de contas com a participação da sociedade civil, as associações, escolas, faculdades e universidades por meio dos alunos, seria um mecanismo importante para combater os desvios dos fundos públicos nas instituições públicas do país. A participação da sociedade civil também faria com que o gestor público tenha eficiência, eficácia e efetividade na gestão.

No Estado Democrático de Direito, há política pública que permite a participação popular na elaboração e execução do Orçamento Público, essa participação social, ajuda o Governo a atender as necessidades da sociedade, e essa última vai poder avaliar e acompanhar as políticas públicas do Governo através das prestações de contas, controle social, o que promove a política de transparência na Administração Pública e conseqüentemente o desenvolvimento.

Estamos a referir ou a falar de transparência e controle social, onde os cidadãos são ouvidos na elaboração do orçamento, Orçamento Participativo. A participação da população nessa gestão, seria um passo importante na reforma, possibilitaria a dinâmica do povo no acompanhamento dos atos administrativos, e minaria as possibilidades dos corruptores e corruptos desviarem erário público na Guiné-Bissau.

3 REFORMA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Guiné-Bissau desde a sua independência proclamada unilateralmente em 24 de setembro de 1973 pelos combatentes do PAIGC (Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde) em Madina de Boé, sul da Guiné-Bissau e, reconhecida como um país soberano e independente por Portugal em 10 de setembro de 1974, a sua administração foi ocupada por pessoais sem formação acadêmica, maioria analfabeta e militar. Até hoje, não foi feita uma reforma profunda nos aparelhos do Estado guineense para permitir o ingresso dos quadros guineenses formados nas escolas nacionais e na diáspora. O capítulo mostra Limitação da Eficácia na Administração Pública do país, a falta de responsabilização e a obrigatoriedade de prestação de contas e Atual situação na Administração Pública guineense.

Para Fernando Gomes, Ministro da Função Pública, Trabalho e Modernização do Estado (FPTME),

[...] o maior handicap da nossa Administração Pública é que não se apura responsabilidades, não se faz avaliação para saber quem trabalha e quem não trabalha, as promoções são feitas de forma discriminatória ao prazer das amizades, do clientelismo, de favores políticos [...] Isso tem que acabar na nossa Administração Pública. Temos que selecionar, temos que abrir espaços só para os mais competentes, mais capazes de dar suas contribuições nesta fase do nosso desenvolvimento (GAZETA DE NOTÍCIAS).

Esse Ministro já lutou para acabar com os chamados *funcionários fantasmas*, as pessoas que não trabalham nas instituições públicas, porém os seus nomes constam na folha de pagamento como funcionários públicos, até os nomes dos servidores que já morreram há muitos anos constam ainda na folha de pagamento e os seus salários estão a ser pagos pelo Estado, além disso, qualquer pessoa pode ser funcionário ou servidor público na Guiné-Bissau sem ter conhecimento na área e nem tampouco passar pelo Concurso Público (DJÚ, 2016). Na Guiné-Bissau, “só funciona indicação e nomeação dos funcionários, há nepotismo, patrimonialismo, o que gera corrupção generalizada”.

“Afastam os servidores públicos nos cargos quando querem mesmo nos cargos técnicos, sobretudo quando muda o regime” Djú (2016, p. 11), há falta de segurança no trabalho e clientelismo e ninguém presta contas no final de mandato, dificilmente se faz auditoria, a justiça não funciona. O que é público é tido como privado.

Existem funcionários públicos a mais e sem qualificações o que impossibilita aumento dos salários nos próximos tempos. Existência de funcionários sem qualificações na Função Pública foi apontado pelo chefe da missão do FMI para Guiné-Bissau, Felix Fisher. Herdamos uma situação

bastante complicada. Houve uma entrada massiva de pessoal na Função Pública, sobretudo nos últimos dois anos [...] essa entrada originou um aumento substancial da folha de pagamentos aos servidores públicos desde 2012, com a massa salarial a subir dos 2,4 para 3,5 mil milhões de francos CFA por mês (de 3,6 para 5,3 milhões de euros). Ainda afirma que, o caminho passa pelo saneamento do pessoal sem qualificação [...] este período de transição deu cabo das funções do país. Tudo que é gato e cachorro está a trabalhar na Função Pública deste Estado idiota (DITADURA DO CONSENSO).

“Os governantes ou gestores guineenses formam sistemas de desvio de fundos públicos nas instituições e não respondem pelos seus atos ou crimes administrativos, violam a Constituição e ninguém é preso. Muitos funcionários só aumentam as despesas do Governo” Djú (2016, p. 12), pois não prestam serviços de qualidade para a população, enfraquecendo assim as instituições públicas. “Com efeito, as características das sociedades patrimonialistas apresentam de forma contumaz a indistinção do público e do privado levando, muitas vezes, o uso do que é público para fins ou interesses individuais/pessoais” (DJÚ, 2016, p. 12). Segundo Weber (1982), nas sociedades patrimonialistas não há o reconhecimento, ou seja, o respeito de interesse público sobre as questões privadas. No Brasil, a prática da apropriação dos recursos públicos pelos interesses privados está nas raízes da formação e construção da nação (BUARQUE DE HOLANDA, 1995).

Administração Pública da Guiné-Bissau é “Uma Administração debilitada que presta serviços de má qualidade” (“TERRA RANKA”, 2015 – 2020). Vários anos de golpes, conflitos e instabilidade faz com que a capacidade de prestar os serviços públicos de qualidade seja reduzida fortemente na Administração, ela perde os seus valores éticos e morais durante o período de instabilidade política e militar provocando a fuga dos seus melhores quadros para outros países a procura de melhores condições de vida, portanto:

A falta de capacidades institucionais e humanas insuficientes que limitavam o desempenho e a produtividade, a Administração é hoje vista como ineficaz pelos cidadãos e operadores económicos. A colocação muito baixa a Guiné-Bissau na classificação Mo Ibrahim da Governança em África em 2014 (48ª entre 52 países) atesta sem dúvida a ineficácia da sua Administração. Em particular, no tocante ao critério de “responsabilização”, os seus serviços públicos classificam-se entre os últimos de África (50ª entre 52 países) (“TERRA RANKA”, 2015 – 2020).

A falta de responsabilização dos atos ilícitos dos servidores públicos institucionaliza e torna corrupção uma cultura e uma prática normal na sociedade guineense, exercer um cargo na Guiné-Bissau é visto como a oportunidade para se enriquecer as instituições e os seus recursos são tidos como propriedades privadas, não se distingue bens públicos dos privados

(“homem cordial”), há pouca preocupação em resolver os problemas da sociedade (HOLANDA, 1995).

Administração Pública da Guiné-Bissau é uma administração fragilizada que presta serviços de má qualidade (“TERRA RANKA”, 2015 – 2020). Vários anos de golpes de Estado, conflitos militares e instabilidade fazem com que a capacidade de prestar os serviços públicos de qualidade seja reduzida fortemente na administração, ela perde os seus valores éticos e morais durante o período de instabilidade política e militar provocando a fuga dos seus melhores quadros para outros países a procura de melhores condições de vida.

Por dispor de capacidades institucionais e humanas insuficientes que limitam o desempenho e a produtividade, a administração é hoje vista como ineficaz pelos cidadãos e operadores econômicos. A colocação muito baixa do país na classificação Mo Ibrahim da Governança em África em 2014 (48ª entre 52 países) atesta sem dúvida a ineficácia da sua administração. Em particular, no tocante ao critério de “responsabilização”, os seus serviços públicos classificam-se entre os últimos de África (50ª entre 52 países) (“TERRA RANKA”, 2015 – 2020).

Gestão do Setor Público, Instituições e Reformas do Estado - Yannis Arvanitis, Luca Monge Roffalello e Inácio Ié (2017), afirmam: em 2015, apesar de início de uma coordenação de política pelo então Governo, a crise política que teve início no verão do mesmo ano, impossibilitou avanços notáveis durante o ano 2016 e a implementação de reformas previstas.

Foi criado um gabinete de coordenação das reformas e recrutado um coordenador das reformas a nível de Ministério da Economia e das Finanças para supervisionar e coordenar vários projetos e reformas com impacto na gestão das finanças públicas, apoiado pelos Parceiros Técnicos e Financeiros (PTC), que desenvolve matriz comum de reformas, apesar de não ser ainda totalmente operacional e comportar mecanismo eficaz na sua coordenação. O governo não conseguiu cumprir com as suas obrigações de pagar os salários, fazer manutenção de infraestruturas e reforma administrativa e isso afetou profundamente o seu Recurso Humano como podemos constatar em seguida:

As restrições orçamentais de 2016 limitaram severamente a eficiência operacional do Estado e a sua capacidade em pagar salários e subsídios, assim como a implementação de reformas que impactem nos recursos humanos. Além disso, as infraestruturas físicas destinadas à prestação de serviços continuam a sofrer por causa de falta de manutenção e de equipamentos, especialmente a nível local. O processo de descentralização está bloqueado há anos, principalmente devido à ausência de eleições municipais, mas também por falta de

capacidade para transferir competências a nível local (ARVANITS; MONGE ROFFALLO; IÉ, 2017). Nota-se a incapacidade administrativa por parte do Governo em transferir competências para os Governos Municipais especialmente no que concerne a realização das eleições autárquicas que deveriam ser feitas desde as primeiras em 1994 para completar o ciclo eleitoral e descentralizar o poder e, permitir o melhor funcionamento da Função Pública (ARVANITIS, MONGE ROFFARELLO E IÉ, 2017).

Para Gomes da Costa (2016), a reforma administrativa como processo e sistema é parte integrante da experiência histórica de qualquer civilização ou sociedade. Portanto, a Guiné-Bissau não pode ser uma exceção nessa matéria. A ideia de uma Administração Pública modernizada, racionalizada, reestruturada, forte, capaz de atender às necessidades reais e criar a capacidade econômica para o desenvolvimento do país, só é possível com a reforma profunda do Estado e modernização da Administração Pública.

Uma administração verdadeiramente e genuinamente focada na entrega e prestação de serviços adequados, desejáveis para os cidadãos, serviços eficientes e rápidos para responder às demandas da população; com a transparência na gestão mantendo os cidadãos informados sobre as medidas e decisões tomadas com a finalidade de produzir efeitos positivos na vida quotidiana. Para tal, é preciso a descentralização e desconcentração dos serviços públicos para levar à administração a população rural.

Segundo Programa de Governação para a IX Legislatura (P G IX L), do Governo da Guiné-Bissau (2014 – 2018, p. 15), o Ministério da Função Pública e Reforma Administrativa, é o departamento do Governo com a competência de “formular, coordenar e executar as políticas do Governo em matéria de modernização e gestão da administração pública, emprego, formação profissional, trabalho e segurança social”, ou seja, esse departamento é muito importante senão mais importante para o funcionamento do Estado.

A Função Pública ou Administração Pública pode ser considerada como a espinha dorsal de todas as ações do Estado, porque é por meio dela que se exerce a missão de garantia de segurança aos cidadãos; que se presta serviços à população e, a promoção ou implementação das políticas públicas. É através de uma Administração Pública transparente, dinâmica, eficaz e efetiva que se cria as riquezas nacionais e pessoais através de atividades do setor privado. Por isso é imperioso a reforma, a modernização da Função Pública guineense, fazendo-a uma máquina ao serviço dos cidadãos (P G IX L, 2014 - 2018). Neste texto estão escritas as seguintes propostas:

- Redimensionamento das estruturas e do pessoal;

- Promover o reconhecimento do mérito para a entrada e ascensão nas carreiras;
- Adaptar o princípio de submissão a concursos para o ingresso e ascensão na função pública;
- Apostar na formação contínua dos servidores do Estado;
- Lutar contra a corrupção;
- Adaptar a governação eletrônica;
- Adaptar termos de referência para as diferentes funções em Administração Pública;
- Promover reformas com vista a desburocratização, celeridade e modernização nos serviços públicos;
- Adaptar medidas favoráveis à transparência;
- Adaptar medidas favoráveis à desconcentração e descentralização administrativas;
- Proceder a revisão e atualização das legislações administrativas;
- Adaptar medidas por forma a incentivar sentido de responsabilidade e de responsabilização na Administração Pública;
- Promover o princípio de legalidade nos actos administrativos.
- Promover inspeções periódicas às instituições públicas;
- Apostar na formação profissional, especialmente nos jovens;
- Criar incentivos para o emprego jovem;
- Melhorar o funcionamento da Inspeção Geral do Trabalho por forma a que possa exercer eficazmente as suas funções em todo o território nacional;
- Efetuar a necessária reforma do sistema de Segurança Social (P G IX L, 2014 - 2018, p. 16).

Fica claro a preocupação do Governo com a reforma ao nível de estruturas e do seu pessoal, a preocupação com a meritocracia, ou seja, Concurso Pública para ingresso dos servidores nas instituições públicas para combater o patrimonialismo, nepotismo, clientelismo e corrupção e, cumprindo assim o Princípio da Ampla Acessibilidade e poderem fazer a carreira profissional, a capacitação contínua dos funcionários para que possam enfrentar os novos desafios do mundo globalizado, evitar excesso da burocracia nos processos e procrastinação, adotar a gestão de transparência criando portal de transparência para permitir o acompanhamento de ações do Governo pelo povo, evitar a ausência do Estado nas outras regiões por meio de descentralização administrativa e a desconcentração do poder, adequar as leis da Administração Pública e as aplicar em benefício do país, zelar pelo controle e a legalidade, apostar nos quadros jovens e, fazer reforma no sistema de Segurança Social (P G IX L, 2014 – 2018).

3.1 Limitação da Eficácia na Administração Pública

A Administração Pública da Guiné-Bissau é uma Administração frágil que presta maus serviços públicos às populações. De acordo com Plano Estratégico e Operacional (2015 – 2020, p. 41), “Terra Ranka”, ela é se caracterizada “por capacidade financeira, humanitárias

institucionais limitadas. Os recursos internos são insuficientes para financiar o investimento público” e, cuja a taxa de pressão fiscal de 8%, inferior ao de critério de convergência da UEMOA (União Económica e Monetária da África Ocidental) que é de 17%. Apar disso, ela padece de grande défice de quadros qualificados. “A ausência dum sistema de gestão de empregos e carreiras representa um freio à evolução no sentido duma verdadeira administração do desenvolvimento. O volume salarial da função pública pesa sobre as finanças do Estado”: corresponde mais de dois terços de receitas públicas em 2013, um nível muito a cima à norma da UEMOA, 35% (“TERRA RANKA”, 2015 – 2020).

3.2 A responsabilização e a obrigatoriedade de prestação de contas

Como já vimos ao longo da nossa discussão no texto que um dos problemas presentes na Administração Pública da Guiné-Bissau, é a não prestação de contas por parte dos funcionários e dirigentes em geral e, a falta de responsabilização dos servidores durante e depois de exercício do cargo ou função.

O Governo ciente dessa situação redige no seu Plano Estratégico e Operacional: “Os autores de cada nível devem ser plenamente responsabilizados e obrigados a prestar contas no quadro dos contratos de desempenho. Os agentes públicos não devem ser simples elos duma cadeia, na qual todos intervêm, mas onde somente alguns assumem realmente as responsabilidades”.

E continua dizendo que agentes públicos serão plenamente responsabilizados no âmbito de missão que lhes foram confiadas. Todos têm que se comprometer em alcançar as metas e os objetivos traçados, para tal, será assinado o contrato de compromisso em atingir os resultados ou objetivos. E Administração ou Governo deve proporcionar a oportunidade a todos de se capacitarem, de ter acesso à formação contínua através do programa de fortalecimento de capacidade para serem mais eficientes. Eles terão que desenvolver capacidades, técnicas, operacionais e de liderança e se tornarem verdadeiros ou autênticos agentes de mudança para o desenvolvimento e o progresso nacional (“TERRA RANKA”, 2015 – 2020).

Uma Célula de acompanhamento do plano fará implementação de um dispositivo rigoroso de incentivo, pilotagem, acompanhamento e avaliação. “A elaboração de planos de acção alinhados à estratégia e a responsabilização dos agentes públicos em todos os níveis não serão suficientes se não forem acompanhados de uma pilotagem centrada em resultados”, para

colocar Administração guineense sob pressão e medir os seus desempenhos na base dos objetivos.

A Célula de acompanhamento possibilitará a obtenção de ferramentas necessárias; implementação da tabela do Plano Guiné-Bissau “Terra Ranka” com a plataforma para seguimento no sistema informatizado a fim de acompanhar o progresso de todos os projetos de plano ao mesmo tempo e as suas avaliações e permitir todos servidores terem acesso à informação (“TERRA RANKA”, 2015 - 2020).

Gomes da Costa (2016), afirma que a remoção da Secretaria de Estado da Reforma Administrativa e o estabelecimento de Ministério do Serviço Público, Trabalho e Modernização do Estado no Governo eleito de Carlos Gomes Jr., demonstra desejo de iniciar a nova fase de reforma no serviço público da Guiné-Bissau. Percebe-se que é imperativa a reforma nesse setor tendo em conta a situação de disfunção permanente que se verifica nas instituições públicas a fim de repor as regras de ética, ordem e disciplina administrativa.

Portanto, o engajamento do Governo neste processo foi uma nova dinâmica que anda de mãos dadas com o reforço de capacidade em termos de recursos humanos, e não pode ser visto apenas como resultado da luta contra a fraude administrativa. Passa a fazer parte do quadro específico de incentivos e apoio ao processo de desenvolvimento necessário no país. A reforma, portanto, torna-se um elemento essencial para sanear os problemas de serviços públicos do país.

A luta para combater os funcionários fantasma deve ser, portanto, encarada com a vontade política nacional como algo sério e merecer a reflexão profunda. O desperdício de dinheiro público devido à falta de criação de desempenho e a ordem administrativa procurada pelo executivo deixam claro que após crise político-militar de 1998-1999, a utilização do termo *funcionários públicos fantasmas* vira uma propagação gigantesca, se tornando cada vez mais um problema administrativo e uma preocupação, especialmente na agenda das políticas de reforma no principal alvo.

A expressão, tal que foi projetada e usada para designar uma classe dos funcionários falsos no aparelho do Estado sem falar dos que ingressam na Administração Pública de forma ilícita sem seguir os trâmites legais previstos na lei, foi também uma forma possível de revelar o problema, uma denúncia de crimes praticados na Função Pública. Em suma o termo *funcionários fantasmas*, serve em certa medida, para legitimar a ação política dos reformadores que tem sido objeto de iniciativa de dois ministérios desde 2009, a saber: o Ministério do Serviço Público, Trabalho e Emprego Modernização do Estado e do Ministério das Finanças (GOMES DA COSTA, 2016).

Fernando Gomes abre uma ampla janela de oportunidade, isto é, a possibilidade de reformas profundas após a sua nomeação como Ministro do Serviço Público, do Trabalho Modernização do Estado, durante a sua gestão ele fez com que o processo de reforma do serviço público teve forte dinamismo. O Ministério do Serviço Público, Trabalho e Modernização do Estado, como novos relés institucionais responsáveis pelo processo, desde 2009, estão de fato lançando o desafio e na busca obstinada por uma solução política para problemas encontrados. Portanto grande reforma é então colocada em prática. Isto é, a realização do chamado primeiro *Censo biométrico do serviço público* feito pelo Governo. Isto tem uma importância histórica.

Além disso, foi uma operação com sucesso sem precedentes e ao mesmo tempo foi vista como marco simbólico de uma nova ordem. Mas no começo de processo, houve uma divergência ou mesmo uma clara hostilidade por parte de um número de figuras institucionais. Apesar dessa situação entre o aspeto interno, a necessidade de reforma e a dura realidade que os atinge, Fernando Gomes, Ministro da Função Pública, manteve o curso o processo da reforma até a sua nomeação para o Ministério do Interior.

Em suma, apesar de a reforma ser claramente vista como ameaça ou como uma espada de Dâmocles sobre as cabeças de alguns dirigentes que querem continuar usar as instituições do Estado e seus poderes para os seus interesses pessoais, mas ainda é necessário e urgente à sua implementação (GOMES DA COSTA, 2016).

E isso é inédito no serviço público guineense, desde independência em setembro de 1973/1974, nunca foi feita a reforma na Administração Pública desse nível. É evidente que isso é insignificante se tomarmos em consideração a gravidade de problema nas organizações públicas do país, porém foi um passo positivo e boa iniciativa, decisão ousada diante de ameaças ou perigos que representa e resistências à reforma por parte dos que estão à frente da administração do país. Portanto, este projeto de reforma pode ser concebido como uma proposta emblemática impulsionada pela mobilização de categorias de intervenientes interessados nas medidas em causa. Os esforços envidados por alguns parceiros internacionais da Guiné-Bissau neste contexto têm como finalidade ampliar a busca pelo único objetivo, incentivar o estabelecimento de ambiente administrativo para que possa no futuro acompanhar e atender os requisitos de boa governação no país.

A reforma administrativa na Guiné-Bissau foi abordada com preocupação como uma ação prioritária na ordem do dia da União Europeia, mas sobretudo na agenda do Embaixador Franco Nulli, que assumiu o compromisso pessoal de apoiar, acompanhar e ajudar na execução do programa de reformas. Razão pela qual ele frequentemente se envolve em

diálogo com o Governo guineense sobre as melhores estratégias possíveis para desbloquear o país por meio de reforma e levar o ao desenvolvimento (GOMES DA COSTA, 2016).

O relatório do Ministério do Serviço Público, do Trabalho e Modernização do Estado de 2010, e através das análises de respectivos interlocutores que falam sobre as questões, expectativas, deficiências e as realizações do processo, o uso biométrico pode ser entendida como um ato de censo e um dos passos fundamentais no processo de reforma da Administração Pública.

A operação de impressão biométrica foi possível, não apenas graças ao engajamento proativo do Governo que o levou a primeira linha, mas também devido a participação e mobilização de uma grande parte de pessoal administrativo. Além disso, é mais do que obter somente os recursos materiais e financeiros disponíveis, porque sem o envolvimento de consulta entre os especialistas internacionais e a equipe interna do pessoal administrativo dedicado à execução das atividades, o projeto não teria sido realizado com tal êxito ou magnitude.

Para aqueles gerentes ou funcionários ligados a administração, é essencial que eles a identifiquem com seus interesses, que eles compreendam e se tornem conscientes de valores que contém a importância de um esclarecimento político que deve ser praticado especialmente através de programas de diálogo e divulgação de maneira ampla evocando assim o desenvolvimento como um problema técnico (GOMES DA COSTA, 2016).

A reforma da Administração Pública da Guiné-Bissau deve ser o compromisso de todos os dirigentes e encarada como um desafio e luta contra o emprego de analfabetos nas instituições públicas, Gomes da Costa (2016) chama isso de problema de recursos humanos na Função Pública. O que obriga o Governo a fazer alfabetização durante um ano e meio como estratégia de minimizar a gravidade do problema. Além do analfabetismo na Função Pública, o Governo tenta também solucionar o problema de *funcionários fantasmas*, classificados em três categorias, que são:

- a) aqueles que já estão mortos, mas que ainda têm os seus nomes na folha de pagamento do Estado e cujos os salários são recebidos de forma indevida por corruptos;
- b) aqueles que imigraram por várias razões e que não notificam as autoridades administrativas para que os seus nomes possam ser excluídos na lista do pessoal do serviço público;
- c) e por último, os que nem sequer trabalham para o Estado, porém recebem os salários como os funcionários regulares por conivência de circuito de corrupção ou sistemas de

desvio dos fundos do Estado, redes mafiosas dentro da administração orquestrada por próprios servidores públicos.

Não obstante, a promulgação da lei EPAP (Estatuto do Pessoal da Administração Pública), que determina a obrigação de entrada no serviço público através de uma competição nacional, Concurso Público, a grande verdade é que desde independência esta disposição legal nunca foi aplicada como forma de ingresso na Administração Pública.

Portanto a maioria das pessoas integra a Função Pública por meio de nepotismo, ou seja, sem passar por concursos transparentes e regulados. Esses são grandes problemas da Guiné-Bissau que bloqueiam o país e inviabilizam o desenvolvimento e que tem que ser resolvidos através de medidas mais apropriadas. Até o começo do ano 2000, o número de servidores públicos na Administração Pública foi mais do que o dobro (GOMES DA COSTA, 2016).

Devido à gravidade e a complexidade do problema nas instituições do Estado, Ministério do Serviço Público, Trabalho e Modernização do Estado, em estreita colaboração com o Ministério das Finanças, conseguiram fazer prevalecer a sua influência no processo de reforma. Foi no âmbito de cooperação e com espírito patriótico, marcada pela intransigência e determinação e coragem que os dois altos funcionários, Ministro da Função Pública e Ministro das Finanças tomaram iniciativa de traduzir suas responsabilidades em ação, com a finalidade de melhorar o sistema de gerenciamento de dados de recursos humanos, permitindo para que o serviço público possa ser dinâmico e produtivo.

Ainda assim, persiste a necessidade a realização de censo de todos os trabalhadores civis e paramilitares; os magistrados de tribunais de acusação também foram alvo. Apesar de não pertencem diretamente à administração, mas são incluídos, pois os seus salários são pagos pelo Ministério das Finanças, à custa do Estado. No entanto, devemos enfatizar que os dados resultantes da impressão digital biométrica não significam o trabalho finalizado para dar uma cara real à Administração Pública. Foi uma adequação especial para especificar apenas um banco de dados de informações para facilitar o processo ou o trabalho de reforma, permitindo assim vários processos de filtragem e melhoria e dar lugar a um banco de dados microcontrolado que construirá gerenciamento integrado de recursos humanos, parametrizados por uma matriz de confiabilidade e precisão (GOMES DA COSTA, 2016).

A primeira parte do relatório do Ministério do Serviço Público, Trabalho e Modernização do Estado, mostra claramente que este processo biométrico de impressão digital comporta quatro passos de operação:

- a) a primeira fase da operação consiste na contagem de todos os funcionários do setor público; nela os dados anunciam um total de 22.236 servidores públicos;
- b) a segunda consiste na criação de uma comissão ministerial cuidar da verificação e validação das declarações individuais prestadas por funcionário, com a finalidade de preencher as lacunas;
- c) a terceira chama-se *Operação Fantasma Fora da Função Pública*, visa constatar in loco as declarações feitas pelos oficiais no ato de recenseamento, a certeza e a verdade de pertencer ao serviço indicado continuam a ser o objetivo central;
- d) o quarto e último passo foram a comparação que leva a correção ou modificação dos últimos dados adquiridos (GOMES DA COSTA, 2016).

A fim de entender melhor a questão relacionada à folha de pagamento, o Ministério do Serviço Público, Trabalho e Modernização do Estado, em parceria com a Inspeção Geral das Finanças, organismo pertencente à Ministério das Finanças, incorporam o acompanhamento das equipas de pagamento de salários e pensões do Estado ao nível nacional. A operação permite a retenção de espécies tesouraria; com a quantidade economizada calculada em 2.000.000.000 XOF, cerca de 3.000.000 €. Assim como o nível de execução de orçamento previsto para os próximos nove meses do ano.

Entre as duas categorias de funcionários públicos, constata-se que há uma diferença no procedimento de sua verificação. Em relação à primeira categoria, basta verificar sua adesão por códigos remunerativos através de duas listas: fornecida pelo Ministério do Serviço Público, Trabalho e Modernização do Estado e a fornecida pelo Ministério das Finanças.

Para a última categoria, não há nada que indique que eles não estejam relacionados à Administração Pública, mas estão ligados ao serviço pelo contrato bem definido ou pelo conselho, como “pessoal contratado pelos gabinetes dos membros do Governo”. Tudo acontece como se fosse o aparato estatal nunca tivesse parado problema e exigir diagnóstico, especialização, soluções e reformas. A operação contra *funcionários fantasmas*, liderada por a equipe ministerial sob a orientação de especialistas internacionais, aumentou consideravelmente a descoberta dos *funcionários fantasmas*, o número dos funcionários saiu de 22.236 para 18.371, foram reduzidos no total 3.865 *funcionários fantasma*.

Constata-se que os funcionários são distribuídos de seguinte maneira: 16.001 funcionários pertencem à Administração Direta, 2.170 pertencem à Administração Indireta, 146 magistrados, 12.450 os funcionários públicos e por último, 3.551 são paramilitares. Em todos os departamentos, incluindo outros órgãos estatais nomeadamente, a Assembleia Nacional, a Presidência da República, a Primatura e os Tribunais foi confirmada a nomeação

definitiva de 12.450 funcionários públicos, porém apenas 8.495 são na verdade, agentes estatais que estabeleceram uma relação de vínculo empregatício através do mecanismo administrativo do contrato de trabalho.

Os estagiários contratados totalizam 3.378; suas remunerações permanecem preocupantes diante de salários sem um código de remuneração e a duração do estágio que prolonga por muitos anos as vezes sem contratação ou efetivação. Este problema exige a identificação de uma série de sua origem, realmente requer uma combinação de medidas necessárias para integração ou ingresso dos quadros jovens no executivo guineense através do Concurso Público (GOMES DA COSTA, 2016).

Este é um compromisso importante e notável, assim como uma engenharia político-administrativa, que emerge deste recenseamento por impressão digital biométrica, é constatada a falta de política de gênero em diferentes ministérios e órgãos estatais. Só no Ministério da Saúde Pública, podemos encontrar o número das mulheres relativamente mais alto do que dos homens, sendo 1.016 mulheres e 784 homens. A mesma situação na confirmação da inscrição dos paramilitares, a margem de diferença foi muito grande, 451 mulheres e 3.100 homens. A predominância numérica dos homens se manifesta em Administração Pública em geral, mas mais especialmente nos ministérios.

Atualmente, a imagem das mulheres nos serviços públicos não é ainda muito visível, e política de gênero em relação ao papel no processo do desenvolvimento continua a ser um grande problema. Outro resultado desse procedimento censitário de impressão biométrica descobriu-se que no serviço civil apenas 22 funcionários públicos têm grau universitário de doutor, 589 têm mestrado e 1.158 são graduados. 10.681 são funcionários públicos com um grau abaixo de graduação, esse grupo só termina ensino médio (sétimo), cursos técnicos, níveis intermediários ou quase nada.

A distribuição das qualificações acadêmicas confirmadas no relatório revela que somente 4 pessoas entre os paramilitares têm doutorado, 26 são mestres e 15 graduados, enquanto 100 têm certificados de técnicos superiores, mais de 3.406 com apenas níveis intermediários ou não foram educados, não foram à escola. Estes dados ilustram claramente o fracasso dos recursos, ou seja, a carência de recursos humanos na Administração Pública da Guiné-Bissau. Graças a esta reforma, o congelamento do ponto de *Ghost officers* foi confirmado. Além disso, foi previsto até o final de 2016 1.765 servidores públicos serão reformados, aposentados se não houver mais desordem ou sobressalto político com impacto forte e negativo sobre o ritmo e as orientações da implementação desta reforma (GOMES DA COSTA, 2016).

A nova medida de inclusão bancária (bancaização) do rendimento mensal do pessoal da Administração Pública, proposto pelo Ministro do Serviço Público e Finanças foi também um ato marcante. É um sistema voltado a todos os funcionários que possibilitou a implementação de um sistema de controle e pagamento de salários, removendo assim a única velha janela de corrupção. Os salários passam a ser transferidos diretamente para a conta de cada funcionário reconhecido pelo Estado. Apesar de surgimento de várias reivindicações diárias. Paralelamente a esta medida, foi implementado o sistema de controle de frequência (ponto eletrônico) nas instituições do Estado para controlar a presença e ausência de funcionários. Pois havia frequente violação de horários de trabalho com atrasos, ausências e saídas intempestivas ou abandono de local de trabalho antes de fim de expediente entre outros. A ONU chama atenção como prioridade, à implementação de uma abordagem mais holística de reformas da Administração Pública e do sector da segurança na Guiné-Bissau em cooperação com a CEDEAO, UA, UE e outras entidades preocupadas com a reconstrução das instituições do Estado para que o país possa estar em condições de enfrentar os desafios de globalização de forma mais eficaz rumo ao desenvolvimento (GOMES DA COSTA, 2016).

Os objetivos do programa de reforma ora referida, serve para apoiar o Governo na realização de reformas administrativas no âmbito de luta contra corrupção no aparelho do Estado guineense; tem a função de iniciar o processo de reformas em todos os ministérios e em todos os órgãos públicos. Em longo prazo, os objetivos defendidos pelo Governo na reforma feita, visa principalmente, tornar a Administração Pública poderosa, credível e com a ética na prestação dos serviços quotidianos nas suas instituições.

Ele visa fortalecer a capacidade gerencial de todos os seus agentes, estimulando o diálogo entre os serviços públicos e o setor privado. É também sobre lutar contra patrimonialismo, clientelismo e nepotismo no coração do sistema administrativo, para promover eficácia, efetividade e ética competitividade entre funcionários, beneficiar os usuários e gerar o lucro social para a população. E fazer Administração Pública guineense, uma administração preocupada com o bom desempenho, a economia e com o desenvolvimento e progresso do país. Funcionando com pessoal capacitado, reduzido e estruturado de acordo com as necessidades reais, demanda e capacidades do país (GOMES DA COSTA, 2016).

Isto fará com que os critérios de convergência da UEMOA sejam respeitados, tendo o número de funcionários públicos de acordo com o número da população. Igualmente os seus salários devem representar 35% da receita tributária do Estado. Isso requer a modernização: informatização completa da Administração Pública e seu funcionamento com um número

suficiente de servidores, gerentes qualificados e competentes. Aí entra a questão de Concurso Público, a sua implementação em todos os processos de seleção e contratação pública. Estas exigências aumentarão sem dúvida a qualidade do serviço público para melhor responder de forma eficaz às expectativas dos clientes, os usuários do serviço público. Os objetivos da reforma quer em curto prazo, médio prazo, tanto em longo prazo, visa dar respostas adequadas a uma série de problemas diagnosticados na Administração Pública, uma Administração Pública moderna (GOMES DA COSTA, 2016).

A evolução de reforma na Função Pública - Segundo Gomes da Costa (2016), ao longo dos preparativos para o terceiro programa de ajustamento Fundo Estrutural no ano de 1999, o Governo guineense trouxe reflexão em relação à abolição e privatização de certos serviços auxiliares, ou seja, a supressão de todas as categorias de "O" a "Z" cheias de equipes a trabalhar na faxina, manutenção, segurança, como motoristas e eletricitas etc.

O objetivo foi diminuir o número dos funcionários na Administração Pública incentivando as pessoas menos qualificadas a pautarem por demissão voluntária. Estima-se que uma boa parte desse pessoal importante poderia ser contratada pelos novos empreendedores do setor privado. A conclusão deste programa foi interrompida por causa do levantamento militar no seio das Forças Armadas que culminou com a guerra civil de 1998/1999. Esta revolta não foi por causa da reforma, nem tem ligação com reforma que estava na fase inicial.

Hoje, a redução dos funcionários na Função Pública é muito importante para a econômica nacional. Razão pela qual, a preocupação é com o nível de financiamento adequado para formação para reforma de trabalhadores excedentes em muitos setores públicos. Devido difícil situação socioeconômica que a Guiné-Bissau enfrenta nos últimos anos, é imperativo que o seu Governo prossiga com a formulação de um programa de *downsizing* (eliminar a burocracia corporativa desnecessária) na Função Público para eliminar os processos desnecessários que engessam as empresas e inviabilizam, ou melhor, atrapalham a tomada de decisão a fim de criar uma organização mais eficiente e enxuta possível.

Por conseguinte, é compreensível que, à luz das vantagens que combinam o projeto de revitalização do setor privado a medidas como a demissão de uma amostra representativa de empregados.

3.3 Atual situação na Administração Pública

Conforme Gomes da Costa (2016), a Administração Pública da Guiné-Bissau atualmente sofre de uma disfunção sistêmica, ao mesmo tempo misturada com ineficiência crônica, há uma lentidão desesperadora e uma inadequação às necessidades reais e capacidades do país. Funcionando com excesso de funcionários, uma boa parte sem função e analfabeta, aumentando a massa salarial, impedindo que o Estado seja bem-sucedido no cumprimento de seus deveres e suas obrigações no que concerne ao pagamento dos salários aos funcionários, tanto a prestação de serviços públicos de qualidade aos cidadãos.

A falta de critérios e métodos de avaliação de desempenho dos servidores públicos, acrescido de falta de plano de carreira na Administração Pública e, a falta de implementação de política de piso salarial de acordo com as categorias e habilidades acadêmicas ou a formação acadêmica dos funcionários. A não aplicação das leis do país especialmente da Administração Pública como a do Concurso Público e da obsolescência de várias outras leis na Administração Pública enfraquece capacidade de gestão e controle das receitas públicas, são *handicap* para uma boa governação, o crescimento econômico, o desenvolvimento e o progresso do país.

Para Gomes da Costa (2016), a gestão de pessoas, conhecido também por gestão de recursos humanos (RH), ou seja, gestão da força de trabalho do serviço público na Guiné-Bissau é muito problemática para os novos entrantes, especialmente no que concerne à gestão de carreiras e remuneração tendo em conta a falta de orçamento prévio que se verifica.

O problema é mais grave ainda no que diz respeito à nomeação nos cargos de comissão uma vez que suas ocupações não são baseadas no mérito. Reforçar a capacidade de Recursos Humanos está a tornar-se cada vez mais uma urgência e exige planejamento para melhoramento o desempenho do serviço público com objetivo de criar dinâmica administrativa.

É sabido que o serviço público é fonte principal de gastos do Governo na Guiné-Bissau, a sua massa salarial absorve quase todas as receitas fiscais, em vez de ser 35%, de acordo com os critérios da UEMOA. A gestão racional da força de trabalho do serviço público e o controle da massa salarial são dados essenciais para melhorar a gestão dos recursos públicos.

Autor ainda afirma que o *downsizing* do Estado, envolve necessariamente a estruturação a reestruturação de todos os serviços do Estado e as suas instituições, com redefinição das funções e competências de todos os órgãos públicos; a revisão de forma de

alocação de pessoal administrativo no que diz respeito a suas respectivas funções e às categorias, levando em consideração as leis orgânicas. Valorizando conhecimento, a formação em outras palavras, tomando em consideração o mérito e competência como critério para o recrutamento para coloração da entrada de forma ilícita nas organizações públicas por prática de nepotismo, clientelismo e politização da administração. Isso significa também definir as necessidades e habilidades necessárias para as suas aplicações na Administração Pública.

Os meios serão os concursos públicos e competições. O seu regulamento particularmente deve ser rigoroso para o serviço civil sênior. É preciso a redefinição do sistema de carreira, formas de ascensão a certa categoria com ênfase em educação, treinamento, reciclagem e controle de funcionários a fim de aumentar a produtividade, eficiência e transparência na gestão.

Estabelecimento de uma política de redução de pessoal na Administração Pública da Guiné-Bissau implica o cumprimento de critérios da convergência da UEMOA. A Guiné-Bissau enquanto Estado-membro dessa organização sub-regional, deve aderir a esta tendência que comporta alta taxa de emprego de 6 a 7 funcionários por 1.000 habitantes, a proporção muito abaixo a que se verifica na Administração Pública da Guiné-Bissau, onde a estimativa é a cerca de 18 a 19 funcionários por 1.000 habitantes.

A redução dos trabalhadores significa, portanto, a reestruturação da máquina de pessoal administrativo com pessoal adaptado e treinado, capacitado ou competente a fim de responder com requisitos, exigências da nova gestão pública. Isso significa a redução nas despesas, custos e nos encargos sociais, possibilitando o aumento de salários dos funcionários públicos e a melhoria de suas condições sociais (GOMES DA COSTA, 2016).

De acordo com Ana Correia, (2012), o subdesenvolvimento na Guiné-Bissau, pode ser considerado como um fator, ou um dos fatores gerador de tensões e que pode ser revertido pela existência das estruturas institucionais estabelecidas ou sólidas e pela criação de vantagens retiradas do crescimento econômico, que poderão estimular o interesse das populações na prevenção de conflitos (CORREIA, 2012). Ana ainda afirma:

O papel da comunidade internacional só poderá vir a ser eficaz se existir de fato coordenação entre todos os atores externos, sem esquecer a articulação com os atores internos (governo e sociedade civil) A difícil situação socioeconômica da Guiné-Bissau, associada à sua posição geográfica na Costa Ocidental africana, a falta de mecanismos institucionais (jurídicos e judiciais) e a sua fraqueza operacional para prevenir e combater o tráfico de droga e outras formas transnacionais de crime organizado constituem sérios obstáculos à estabilidade política e ao desenvolvimento socioeconômico. Melhorar o sistema global de aplicação da lei e reforçar a capacidade das instituições da justiça dentro do país fazem parte de um processo mais amplo

de reforma do sector de segurança e defesa, que deverá necessariamente cruzar-se com o Plano de Combate ao Narcotráfico elaborado pelo Gabinete das Nações Unidas de Combate ao Crime e à Droga (UNODC) (CORREIA, 2012, p. 96).

A Guiné-Bissau pode alcançar realmente a estabilidade, paz e o progresso se o Estado fizer as reformas profundas que abram as portas para o regresso em massa ao país dos seus quadros formados no exterior para ocuparem os cargos e funções estratégicas na Administração Pública por meio de Concurso Público.

Os dirigentes guineenses aproveitam da fragilização da justiça no país para se servir do Estado como forma de enriquecimento ilícito Chabel (1991), abrem caminhos para a prática de diversos crimes entre eles tráfico de drogas; as ilhas e ilhéus do país continuam a ser usados pelos cartéis internacionais para armazenar as drogas para depois serem distribuídas para Europa e Estados Unidos de América. Próprios altos responsáveis do Estado estão envolvidos nos crimes organizados, o que demonstra falta de vontade política e o interesse em resolver os problemas do país, as autoridades se optaram simplesmente em ignorar as leis do país em detrimento do povo.

Os recursos do Estado são desviados incluindo as doações dos parceiros intencionais para fins pessoais e familiares sem que haja a responsabilização administrativa e jurídica, estamos nos referindo crime de desvio de finalidade na Administração Pública e omissão dos dirigentes em exercer os poderes que são atribuídos para servir o povo, esse comportamento confirma afirmação de que: na “África o Estado pós-colonial tem sido principal instrumento de impulso hegemônico (individual e coletivo)” (CHABEL, 1991).

De acordo com Liga Guineense dos Direitos Humanos (2010/2012, p. 116), no seu Relatório sobre Situação dos Direitos Humanos na Guiné-Bissau, “Os elementos das forças armadas envolvidos no tráfico de droga improvisaram pistas de aterragem das aeronaves nas localidades de Cufar e Candembel”, para descarga de drogas com forte proteção dos militares. Em 2012 no mês de fevereiro, uma aeronave de origem desconhecida fortemente protegida pelos militares nacionais, se aterrou em Mansoa a 60 km da capital Bissau, nele foi desembarcada uma carga que depois foi transportada para um destino desconhecido.

Os indivíduos envolvidos na operação utilizaram um grupo de geradores para iluminar a estrada e facilitar a aterragem do avião. “Este negócio de contrabando de estupefacientes generalizou-se um pouco por todo o território nacional, com o cunho e proteção de alguns efetivos ao mais alto nível das Forças de Defesa e Segurança”. Durante o período a cima referida, o Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (ONUDC) e Sociedade Civil vêm denunciando essa prática criminosa no país, vários casos de vaivém dos aviões

provenientes da América Latina trazendo grandes quantidades de estupefacientes que posteriormente são distribuídos para outros cantos do mundo. Foi desencadeada imediatamente a operação de investigação pela Polícia Judiciária a fim de apurar os fatos e trazer os responsáveis à justiça, porém como muitos dos casos, até hoje não se sabe de nada.

“O tráfico de droga, para além de servir de uma forma de enriquecimento ilícito e principal fator da instabilidade política na Guiné-Bissau”, por conta de envolvimento das Forças Armadas e cartéis ou redes de tráfico de droga, os altos oficiais usam este mecanismo para consolidar os seus poderes (LGDH, 2010 - 2012).

A Guiné-Bissau nos últimos 20 anos, não teve um exército recrutado com base em critérios objetivos, legais e claros. A corporação atual da classe castrense tem a particularidade de ser diferente da aquela vinda de Guerra de Libertação Nacional cujo efetivo já envelhecido. Às forças armadas tinham que receber outra missão depois no âmbito de Estado independente, pois: A não definição clara desta missão e o obsoleto quadro de referência ao longo de três décadas de soberania acarretaram várias consequências das quais constam a excessiva politização da classe castrense e desvios importantes em relação à missão constitucional e republicana das forças armadas, transformadas assim num grande fardo para o país.

Em decorrência da falta de definição e aplicação clara da missão, os efetivos das forças armadas foram fixados sem bases realistas. O fato de a evolução destes efetivos não ter obedecido a critérios objetivos protelou as tentativas de redimensionamento do seu pessoal. Aliás, nos últimos anos os recrutamentos dos efetivos das forças armadas foram feitos com base nos critérios étnicos associados ao clientelismo e nepotismo de alguns setores da hierarquia castrense. A hierarquia e a disciplina militar são princípios constitucionais de caráter fundamental, pois constituem a base das organizações militares.

E como princípios fundamentais, que condensamos valores militares, encontram-se o respeito à dignidade da pessoa humana, o patriotismo, o civismo, o profissionalismo, a lealdade, a honra, a honestidade e a coragem. São princípios que pretendem dar máxima eficácia às instituições militares, pois é incontestável que a hierarquia e a disciplina militares conferem melhor eficiência às instituições que lidam com o controle da violência (LGDH, 2010 - 2012).

Diante de tudo isso, e somado à inadequação do quadro de referência e o surgimento de novos desafios, impõe-se a necessidade de uma reforma que defina claramente uma missão concisa, assente num conceito estratégico de defesa nacional claro e baseado numa visão realista dos meios disponíveis. A desarmonia entre a estrutura e a capacidade real econômica e financeira do Estado, foi constatada no último recenseamento das forças armadas, por certo, o

número de efetivos militares é de 4.458 homens contrariamente ao que foi previsto no documento estratégico sobre as reformas no setor de defesa e segurança que estipulava um efetivo de 3.440.

É deveras que o número de militares ativo está muito além da média dos países da sub-região, em outras palavras, são 2,5 os militares por mil habitantes contra a média sub-regional de 1,23 militares por mil habitantes. Fora disso, existe a verdadeira inversão de pirâmide em relação ao número de efetivos militar por classe e categoria nas forças armadas, porque oficiais superiores são 1.869, o que corresponde a 41%; oficiais subalternos são 604, e equivale a 13%; cabos são 1.108 o número que corresponde a 24%, e por último os soldados, que são 877, equivale a 19%, (LGDH, 2010 - 2012).

Nesta perspectiva, o documento estratégico da reforma define para as forças armadas, como missões, a preservação da soberania e da integridade territorial; a proteção dos recursos naturais e do ambiente, a garantia da liberdade e de segurança das pessoas e bens contra as ameaças externas, elas são consagradas na Constituição da República da Guiné-Bissau de 1996. É papel da Defesa Nacional, manifestas ou potenciais, como a manutenção da paz entre outras.

O cumprimento dessa missão passa, essencialmente, por uma reforma profunda, modernização e reestruturação profunda das forças de defesa e segurança, que deve assentar necessariamente e exclusivamente na defesa dos interesses vitais do país, não pessoais de certos grupos, a opção preventiva e dissuasiva da defesa e a imperiosa necessidade de criar condições e ambiente que favoreçam o desenvolvimento das atividades econômicas. A reforma que se discute na Guiné-Bissau não pode ser apenas uma operação para o cumprimento de caprichos do poder político ou de hierarquia das forças armadas, determinadas em manter a situação caótica atual de classe castrense em virtude de esta lhes satisfazer os seus interesses (GUINÉ-BISSAU, 1996). Todos os setores do Estado guineense têm graves problemas que afetam diretamente os seus funcionamentos normais de dia a dia e devem ser reformados de forma profunda.

Segundo Programa de Governação para a IX Legislatura (P G IX L), do Governo da Guiné-Bissau (2014 - 2018), o Ministério da Função Pública e Reforma Administrativa, é o departamento do Governo com a competência de formular, coordenar e executar as políticas do Governo em matéria de modernização e gestão da Administração Pública, emprego, formação profissional, trabalho e segurança social, ou seja, esse departamento é muito importante senão mais importante para o funcionamento do Estado.

A Função Pública ou Administração Pública pode ser considerada como a espinha dorsal de todas as ações do Estado, porque é por meio dela que se exerce a missão de garantia de segurança aos cidadãos; que se presta serviços à população e, a promoção ou implementação das políticas públicas. É através de uma Administração Pública transparente, dinâmica, eficaz e efetiva que se cria as riquezas nacionais e pessoais através de atividades do setor privado. Por isso é imperioso a reforma, a modernização da Função Pública guineense, fazendo-a uma máquina ao serviço dos cidadãos (P G IX L, 2014 - 2018). Neste texto estão escritas as seguintes propostas:

- Redimensionamento das estruturas e do pessoal;
- Promover o reconhecimento do mérito para a entrada e ascensão nas carreiras;
- Adotar o princípio de submissão a concursos para o ingresso e ascensão na função pública;
- Apostar na formação contínua dos servidores do Estado;
- Lutar contra a corrupção;
- Adotar a governação eletrônica;
- Adotar termos de referência para as diferentes funções em Administração Pública;
- Promover reformas com vista a desburocratização, celeridade e modernização nos serviços públicos;
- Adotar medidas favoráveis à transparência;
- Adotar medidas favoráveis à desconcentração e descentralização administrativas;
- Proceder a revisão e atualização das legislações administrativas;
- Adotar medidas por forma a incentivar sentido de responsabilidade e de responsabilização na Administração Pública;
- Promover o princípio de legalidade nos atos administrativos.
- Promover inspeções periódicas às instituições públicas;
- Apostar na formação profissional, especialmente nos jovens;
- Criar incentivos para o emprego jovem;
- Melhorar o funcionamento da Inspeção Geral do Trabalho por forma a que possa exercer eficazmente as suas funções em todo o território nacional;
- Efetuar a necessária reforma do sistema de Segurança Social (P G IX L, 2014 - 2018, p. 16).

Fica claro a preocupação do Governo com a reforma ao nível de estruturas e do seu pessoal, a preocupação com a meritocracia, ou seja, Concurso Público para ingresso dos servidores nas instituições públicas para combater o patrimonialismo, nepotismo, clientelismo e corrupção e, cumprindo assim o Princípio da Ampla Acessibilidade e possibilitar a carreira profissional, a capacitação contínua dos funcionários para que possa enfrentar os novos desafios do mundo globalizado, evitar excesso da burocracia nos processos e procrastinação, adotar a gestão de transparência criando portal de transparência para permitir o acompanhamento de ações do Governo pelo povo, evitar à ausência do Estado nas outras

regiões por meio de descentralização administrativa e a desconcentração do poder, adequar às leis da Administração Pública e as aplicar em benefício do país, zelar pelo controle e a legalidade, apostar nos quadros jovens e, fazer reforma no sistema de Segurança Social (P G IX L, 2014 – 2018).

Pessoal excedente, treinamento e capacitação - Gomes da Costa (2016), afirma que as iniciativas significativas e promissoras estão a ser tomadas para a identificação de pessoal excedente, treinamento assim como a capacitação dos servidores. Fica explícito que esse processo de identificação do pessoal excedente, como parte da reforma, foi feito graças à utilização dos três critérios, que são:

- a) o primeiro critério, foi a identificação de pessoal supranumerário, estabelecido segundo boletim salarial enquadrado entre as letras "O" e "Z" da renda conhecidas como funcionários júnior. A classificação ora referida corresponde geralmente aos servidores menos qualificados em termo profissional.
- b) o segundo foi independente, além da carta de rendimento, se refere a qualquer funcionário público com o emprego, função ou a profissão é técnica e não administrativa, como: eletricista, carpinteiro, entre outros. E que foram abrangidos pelo então regime de reformas. Estes serviços são todos considerados serviços auxiliares para administração e estarão sujeitas à privatização.
- c) o terceiro critério concentra-se mais na qualificação de agentes profissionais somente em outras condições. Se a configuração orgânica do Ministério, da Secretaria de Estado ou de qualquer outro órgão for cumprida um empregado ficará fora desta mesa por causa da falta de funções, ele será qualificado e coberto pelo excedente de pessoal, porque está na margem e não tem tarefa específica dentro de órgão ao qual pertence.

O Governo, tendo constatado in loco a excesso de trabalhadores nas instituições por meio de três critérios acima referidos. E através de parcerias com muitas escolas nacionais de formação profissional, terá que se comprometer com a implementação da formação especificamente voltada a esses funcionários, para que possam ser alfabetizados, treinados, qualificados, de acordo com os seus níveis de qualificação acadêmica e suas habilidades profissionais. O Governo seguramente permitirá que essas pessoas tenham uma vida mais ativa e saudável com iniciativas privadas, trabalhando produzindo de forma mais significativa do que fazia Administração Pública (GOMES DA COSTA, 2016).

Apoio institucional - Para Gomes da Costa (2016), sendo apoio institucional a parte da reforma administrativa em curso, se prevê a criação de uma escola nacional de administração e do sistema judiciário (ENAM), que terá apoio financeiro do Banco Africano para

Desenvolvimento (BAD). Esta escola será dedicada ao treinamento específico para administradores civis, gestores e magistrados. Espera-se que o país tenha uma administração eficiente, transparente e efetiva com o funcionamento deste estabelecimento escolar. Por conta da qualidade dos futuros especialistas e técnicos que vão tirar a Administração Pública na situação de improdutividade em que se encontra, melhorando o seu desempenho, tornando-a eficiente, eficaz e efetiva.

Para Gomes da Costa (2016), ao falar da reforma administrativa na Guiné-Bissau, mostra que o passo dado na reforma foi pouca coisa para ser considerada a batalha, há muita coisa ainda para fazer; as autoridades administrativas devem mobilizar-se para agir em uma lógica de unidade política dentro do aparato administrativo para melhor servir o Estado. A reforma é um ato de transformação profunda e desejável pelo povo guineense. Portanto a verdadeira reforma administrativa é possível desde que haja a vontade política dos dirigentes. Há má fé e falta de vontade política dos que governam o país, não estão interessados em fazer reforma profunda na Administração Pública. A reforma seria sinónimo de promoção de melhorias na eficiência e eficácia nas instituições estatais. A reforma é processo de reformulação e de melhoria contínua nas estruturas de gestão, procedimentos administrativos e regras aplicáveis aos seus recursos. A falta de reforma na Administração Pública e a turbulência política na Guiné-Bissau, ausência de uma boa administração, são principais *handicaps* ou obstáculos para o desenvolvimento do país. Hoje a falta de Concurso Público, a corrupção, nepotismo e patrimonialismo, representam um grande obstáculo à eficiência dos serviços público. Esta é uma evidência irrefutável. E papel desempenhado pelos militares nos últimos anos, criando instabilidade no país, contribuiu enormemente para o enfraquecimento do Estado guineense que anteriormente já encontrava muitas dificuldades. Atualmente um dos fatores decisivo para a desenvolvimento, é a presença eficaz e eficiente do Estado com as instituições fortes e que, no contexto da boa governança, é necessário e urgente investir em capacidades humanas e promover as reformas necessárias para desenvolvimento do país. A adoção do sistema de tipo Portal de transparência, a gestão participativa, auditoria constante e responsabilização dos servidores como previsto na lei impedirá a apropriação indébita de fundos públicos pelos dirigentes. Similarmente a redução do número de ministérios e secretarias de Estado, deve ser também uma prioridade.

Percebe-se que na Guiné-Bissau não há carreira no setor público nem no setor privado, os subsídios dos executivos são absurdos, há grande desigualdade de piso salarial; o setor público está na anarquia total. A burocracia não funciona plenamente, e faz os governos a perder o controlo dos seus fundos e não poder cumprir com obrigações de pagar os salários

dos funcionários, problemas que geram desmotivação dos funcionários nos locais de trabalho, cujos ambientes de trabalho desfavoráveis ou espaços físicos inadequados com falta de equipamentos e escassez de funcionários competentes, ou seja, existem os funcionários sem conhecimento, habilidade e atitudes, porque muitos deles não têm formação, não são instruídos nem concursados para ocupar os cargos e projetar as instituições nacionais.

Verifica-se pouco desempenho e falta de atendimento de qualidade ao cidadão, não há a competitividade, planejamento estratégico, organização estratégica, direção estratégica, controle estratégico e desenvolvimento estratégico nas instituições guineenses Djú (2016). Os titulares de cargos políticos não respondem política, civil e criminalmente pelos atos e omissões que praticam nos exercícios de suas funções como está previsto na Constituição da República da Guiné-Bissau (ARTIGO 61^o). Ninguém responde pelos seus atos, os dirigentes e funcionários não prestam contas no final do exercício das funções, cargos, nem se faz o balanço de atividades desenvolvidas nas instituições. Os presidentes da República não defendem a Constituição como está previsto alínea b) do (ARTIGO 68^o) (GUINÉ-BISSAU,1996).

Nota-se que faltam as normas constitucionais sobre Administração Pública ou Função Pública explicitando o quanto há carência nos procedimentos administrativos, provocada pela desorganização que começa desde o topo e que abre grandes possibilidades para dilapidação dos bens públicos e conseqüentemente graves problemas na Administração Pública. Fica complacente de que as origens dos problemas nas instituições públicas da Guiné-Bissau são faltas de mecanismos de controle, falta de justiça, de responsabilidade e omissão por parte dos detentores do poder (DJÚ, 2016).

É importante reformar o Estado (BRESSER PEREIR, 1998). Constata-se que é imperativa a reforma nesse setor devido à situação de disfunção permanente que se verifica nas instituições públicas a fim de repor as regras de ética, ordem e disciplina administrativa. A reforma, portanto, torna-se um elemento essencial para sanear os problemas de serviços públicos do país.

A luta para combater os *funcionários fantasma* deve ser, portanto, encarada com a vontade política nacional como algo sério e merecer a reflexão profunda. O ingresso na Administração Pública de forma ilícita sem seguir os trâmites legais previstos na lei, foi também uma forma possível de revelar o problema, uma denúncia de crimes praticados na Função Pública. E Administração Pública da Guiné-Bissau, é “Uma Administração debilitada que presta serviços de má qualidade” (“TERRA RANKA”, 2015 – 2020); vários anos de golpes, conflitos e instabilidade, faz com que a capacidade de prestar os serviços públicos de

qualidade seja reduzida fortemente na administração, ela perde os seus valores éticos e morais durante o período de instabilidade política e militar provocando a fuga dos seus melhores quadros para outros países a procura de melhores condições de vida.

Há falta de responsabilização dos atos ilícitos dos servidores públicos, institucionaliza e torna corrupção uma cultura e uma prática normal na sociedade guineense, exercer um cargo, uma função na Guiné-Bissau, é visto como a oportunidade para se enriquecer; as instituições e os seus recursos são tidos como propriedades privadas, não se distingue bens público do privado (“homem cordial”), há pouca preocupação em resolver os problemas da sociedade (HOLANDA, 1995).

Por dispor de capacidades institucionais e humanas insuficientes que limitam o desempenho e a produtividade, a administração é hoje vista como ineficaz pelos cidadãos e operadores económicos. O governo não conseguiu cumprir com as suas obrigações de pagar os salários, fazer manutenção de infraestruturas e reforma administrativa e isso afetou profundamente o seu Recurso Humano.

O processo de descentralização encontra-se bloqueado há anos, se nota a incapacidade administrativa por parte do Governo em transferir competências para os Governos Municipais especialmente no que tange a realização das eleições autárquicas que deveriam ser feitas desde as primeiras em 1994 para completar o ciclo eleitoral e descentralizar o poder e, permitir o melhor funcionamento da Função Pública (ARVANITIS, MONGE ROFFARELLO E IÉ, 2017).

É preciso que haja a presença do Estado nas outras regiões do país através de descentralização administrativa e a desconcentração do poder para levar à administração a população rural, adequar às leis da Administração Pública e aplicá-las em benefício do país, zelar pelo controle e a legalidade, apostar nos quadros jovens e, fazer reforma no sistema de Segurança Social; a ideia de uma Administração Pública modernizada, racionalizada, reestruturada, forte, capaz de atender às necessidades reais e criar a capacidade económica para o desenvolvimento do país, só é possível com a reforma profunda do Estado e modernização da Administração Pública, é necessário a descentralização e desconcentração dos serviços públicos (P G IX L, 2014 – 2018); (GOMES DA COSTA, 2016).

Ministério da Função Pública é muito importante senão mais importante para o funcionamento do Estado. A Função Pública ou Administração Pública é a espinha dorsal de todas as ações do Estado, pois é por meio dela que se exerce a missão de garantia de segurança aos cidadãos, que se presta serviços a população e, a promoção, implementação das políticas públicas. É por meio de uma Administração Pública transparente, dinâmica, eficaz e

efetiva que se cria as riquezas nacionais e pessoais através de atividades do setor privado razão pela qual, é imperiosa a reforma, a modernização da Função Pública guineense, a fazer uma máquina ao serviço dos cidadãos.

A Administração Pública da Guiné-Bissau padece de grande déficit de quadros qualificados. A ausência dum sistema de gestão de empregos e carreiras representa um freio à evolução no sentido duma verdadeira administração do desenvolvimento (P G IX L, 2014 – 2018).

Apesar de a promulgação da lei EPAP (Estatuto do Pessoal da Administração Pública), que determina a obrigação de entrada no serviço público através de uma competição nacional, Concurso Público, porém desde independência do país, esta disposição legal nunca foi aplicada como forma de ingresso na Administração Pública. É por isso que a maioria das pessoas integra a Função Pública por meio de nepotismo, sem passar por concursos transparentes e regulados. Esses são grandes problemas da Guiné-Bissau que bloqueiam o país e inviabilizam o desenvolvimento. Até o começo do ano 2000, o número de servidores públicos na Administração Pública foi mais do que o dobro.

Esse problema exige a identificação de uma série de sua origem, e exige uma combinação de medidas necessárias para integração ou ingresso dos quadros jovens no executivo guineense através do Concurso Público; é preciso diminuir o número dos funcionários na Administração Pública. Atualmente, diminuir os funcionários na Função Pública é muito importante para a econômica nacional, significa a redução nas despesas, nos custos e nos encargos sociais, possibilitando o aumento de salários dos funcionários públicos e a melhoria de suas condições sociais a redução de pessoal na Administração Pública da Guiné-Bissau, significa, portanto, o cumprimento de critérios da convergência da UEMOA.

A Guiné-Bissau enquanto Estado-membro dessa organização sub-regional, deve aderir a esta tendência que comporta alta taxa de emprego de 6 a 7 funcionários por 1.000 habitantes, a proporção muito abaixo se comparada a que se verifica na Administração Pública da Guiné-Bissau, onde a estimativa é a cerca de 18 a 19 funcionários por 1.000 habitantes (GOMES DA COSTA, 2016).

A Guiné-Bissau, realmente pode alcançar a estabilidade, paz e progresso, se o Estado fizer as reformas profundas que abram as portas para o regresso em massa dos seus quadros formados no exterior ao país para ocuparem os cargos e funções estratégicas na Administração Pública por meio de Concurso Público.

Os dirigentes guineenses aproveitam da fragilização da justiça no país para se servir do Estado como forma de enriquecimento ilícito Chabel (1991), abrem caminhos para a

prática de diversos crimes entre eles tráfico de drogas; as ilhas e ilhéus do país continuam a ser usados pelos cartéis internacionais para armazenamento de drogas para depois serem distribuídas para Europa e Estados Unidos de América. Próprios altos responsáveis do Estado estão envolvidos nos crimes organizados.

O tráfico de drogas, para além de servir como forma de enriquecimento ilícito é principal fator da instabilidade política na Guiné-Bissau, devido o envolvimento das Forças Armadas com cartéis ou redes de tráfico de droga, os altos oficiais usam este mecanismo para consolidar os seus poderes. É necessário a reforma profunda, modernização e reestruturação profunda das forças de defesa e segurança, que deve assentar necessariamente e exclusivamente na defesa dos interesses vitais do país, não pessoais de certos grupos, a opção preventiva e dissuasiva da defesa e a imperiosa necessidade de criar condições e ambiente que favoreçam o desenvolvimento das atividades econômicas.

Papel desempenhado pelos militares nos últimos anos, criando instabilidade no país, contribuiu enormemente para o enfraquecimento do Estado guineense que anteriormente já encontrava muitas dificuldades. É deveras que o número de militares ativo está muito além da média dos países da sub-região, ou seja, são 2,5 os militares por mil habitantes contra a média sub-regional de 1,23 militares por mil habitantes (LGDH, 2010 - 2012).

Os recursos do Estado são desviados incluindo as doações dos parceiros intencionais para fins pessoais e familiares sem que haja a responsabilização administrativa e jurídica, o que é crime de desvio de finalidade na Administração Pública e omissão dos dirigentes em exercer os poderes que são atribuídos para servir o povo, esse comportamento confirma afirmação de Chabel (1991) de que: em África, o Estado pós-colonial tem sido principal instrumento de impulso hegemônico (individual e coletivo).

Constata-se ainda que, todos os setores do Estado guineense têm graves problemas que afetam diretamente os seus funcionamentos normais de dia a dia e devem ser reformados de forma profunda. A Função Pública ou Administração Pública pode ser considerada a espinha dorsal de todas as ações do Estado, porque é por meio dela que se exerce a missão de garantia de segurança aos cidadãos; que se prestam serviços à população e, a promoção ou implementação das políticas públicas.

É através de uma Administração Pública transparente, dinâmica, eficaz e efetiva que se cria as riquezas nacionais e pessoais através de atividades do setor privado. Por isso é imperioso a reforma, a modernização da Função Pública guineense, fazendo-a uma máquina ao serviço dos cidadãos (P G IX L, 2014 – 2018). A reforma seria sinónimo de promoção de melhorias na eficiência e eficácia nas instituições estatais. A falta de reforma na

Administração Pública e a turbulência política na Guiné-Bissau, ausência de uma boa administração, são principais *handicaps* ou obstáculos para o desenvolvimento do país. Hoje a falta de Concurso Público, a corrupção, nepotismo e patrimonialismo, representam um grande obstáculo à eficiência dos serviços público.

Esta é uma evidência irrefutável. Atualmente um dos fatores decisivo para a desenvolvimento, é a presença eficaz e eficiente do Estado com as instituições fortes e que, no contexto da boa governança, é necessário e urgente investir em capacidades humanas e promover as reformas necessárias para desenvolvimento do país. A adoção do sistema de tipo Portal de transparência, a gestão participativa, auditoria constante e responsabilização dos servidores como previsto na lei impedirá a apropriação indébita de fundos públicos pelos dirigentes. Similarmente a redução do número de ministérios e secretarias de Estado, deve ser também uma prioridade (GOMES DA COSTA, 2016).

4 A ORGANIZAÇÃO QUE MORRE, GESTÃO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÃO DOS CONCURSOS

O presente capítulo fala de Princípios Básicos da Administração Pública, do Concurso Público na legislação da Guiné-Bissau, de Estatuto do Quadro do Pessoal Dirigente da Função Pública Decreto nº 30 - A/92, de 30 de Junho, de Estatuto do Pessoal da Administração Pública/Decreto nº 12 - A/94, de 28 de Fevereiro e da importância de Gestão de Pessoas nas instituições.

A nossa discussão sobre a Gestão de Pessoas visa contribuir para ajudar a entender a importância do papel de Gestão de Pessoas na solução de problemas nas organizações públicas e compreender como a boa Gestão de Pessoas pode contribuir no desempenho da organização, qual é importância de Gestão de Pessoas nas organizações, analisar o conceito de Gestão de Pessoas nos dias atuais, analisar os indicadores de desempenho organizacionais e identificar como a Gestão de Pessoas contribui no desempenho das organizações; aqui se preocupa com a sobrevivência das empresas estatais guineenses no mercado globalizado que vem desaparecendo desde década de 80 após golpe militar de 14 de novembro de 1980 comprometendo assim o desenvolvimento da Guiné-Bissau (FORREST, 1991); (SILÁ, 1992), os desempenhos e a competitividade a competência dos funcionários nas instituições do país.

Portanto, acredita-se que o ingresso das pessoas capacitadas por meio de Concurso Público na Administração Pública da Guiné-Bissau, é forma de salutar as instituições públicas do país.

Na Constituição da República da Guiné-Bissau (1996, p. 16), na sua alínea b); uma das atribuições do Presidente da República, é: "defender a Constituição da República" (ARTIGO 68º). Se a responsabilização política, civil e criminal como vimos acima são consagrados na Constituição da República de 4 de dezembro de 1996 no seu artigo 61º, e as pessoas que exercem cargos desviam os fundos do Governo sem serem responsabilizados, nomeiam e exoneram livremente os servidores nos seus cargos e funções sem obedecer às leis do país, isso é a prova evidente da violação da Constituição sem que haja a intervenção do Presidente da República como garante da Constituição, é obvio que ele não defendeu e não defende a constituição nesse caso (GUNINÉ-BISSAU, 1996).

Continuando falando dessa violação da Lei Magna do país, veremos que, segundo a nossa Constituição em seu artigo 85º que fala das competências da Assembleia Nacional Popular (ANP), em alínea o) diz: compete à Assembleia Nacional Popular: "zelar pelo cumprimento da Constituição e das leis e apreciar os atos do Governo e da Administração"

(Guiné-Bissau, 1996, p. 21). E em artigo 87º, alínea a) e b), diz: "é da exclusiva competência da Assembleia Nacional Popular legislar sobre as seguintes matérias, salvo autorização conferida ao Governo: a) Organização da Administração Central e Local; b) Estatuto dos Funcionários Públicos e responsabilidade civil da Administração" (GUINÉ-BISSAU, p. 22).

Com isso percebe-se que, os nossos governantes herdaram dos portugueses uma Administração Pública bem estruturada, com as normas em relação à seleção dos servidores públicos e Concurso Público, cujo documento se chama Estatuto dos Funcionários Públicos e que não é aplicado, seguido nas organizações públicas da Guiné-Bissau, simplesmente ignorado pelos gestores (NORA; CARVALHO, 2007).

É como se não houvesse a Constituição que dá ao Governo prerrogativas de fazer Decretos e Decretos-leis que normalizem o funcionamento e a seleção, ou seja, o ingresso dos funcionários ou servidores na Administração Pública. A Constituição diz no seu ARTIGO 97º que o "Primeiro-Ministro é o Chefe do Governo, competindo-lhe dirigir e coordenar a acção deste e assegurar a execução das leis" (GUINÉ-BISSAU, 1996, p. 24). E ainda na sua alínea d), está escrito que o Governo no exercício das suas funções o compete: "Legislar por decretos-leis e decretos sobre matérias respeitantes a sua organização e funcionamento e sobre matérias não reservadas à Assembleia Nacional Popular" (ARTIGO 100º, 1996, p. 25).

Conceito da administração, natureza e fins da Administração Pública - Administrar é sinónimo de gerir interesse segundo a lei, a moral e a finalidade de bens entregues à guarda e conservação dos terceiros, alheios. E quando os bens são privados ou particulares, se faz administração particular; quando eles são coletivos, se realiza administração pública; portanto, a Administração Pública é a gestão de bens e interesse coletivo, ou seja, da comunidade que pode ser municipal, estadual e federal, com isso podemos definir Administração Pública como conjunto de órgãos, serviços de Estado e objetivamente, é uma expressão do Estado e age concretamente para garantir e satisfazer os seus objetivos de conservar o bem-estar dos cidadãos e de progresso social (DJÚ, 2016).

Ainda afirma Djú (2016) que a natureza da Administração Pública é de interesse público, e que é dever e obrigação do administrador público prestar serviços baseando na lei para o benefício da coletividade. Impõe-se, portanto, ao administrador público a obrigação de seguir e cumprir rigorosamente as normas de Direito e Moral administrativa que orienta a sua atuação.

Esse compromisso do gestor com a sociedade inicia no ato da tomada de posse para exercer o cargo ou a função pública. Em síntese, o bem comum da coletividade administrada é único objetivo da Administração Pública, por isso todos os atos, decisões, procedimentos, ou

seja, atividades de gestor devem ser voltadas para essa finalidade. Ilícito e imoral será qualquer e todo ato administrativo fora do interesse coletivo, o administrador não deve, ou melhor, não pode fazer a sua vontade na gestão da coisa pública, assim o administrador não pode deixar de cumprir os seus deveres previstos na lei, nem renunciar qualquer que seja a parcela de suas prerrogativas que foi dado pelo o povo, pois não são lhe dados ou outorgados poderes, deveres e direitos, nem prerrogativas em consideração pessoal, mas sim para ser utilizados em benefício da comunidade, caso contrário será considerado desvio de finalidade e traição da confiança do povo.

Princípios Básicos da Administração Pública - Os princípios básicos da Administração Pública podem ser entendidos como regras para a interpretação de outras normas jurídicas, com a finalidade de orientar a atuação dos que aplicam a lei na sociedade, mostrando lhes caminhos a serem seguidos em cada determinada matéria; esses princípios surgem para preencher as lacunas deixadas pelas leis dando coerência, harmonia e facilitando a interpretação das matérias relacionadas ao ordenamento jurídico. Todas as atividades administrativas do administrador público devem obedecer aos princípios que as sustentam, não se pode atentar os princípios acima referidos sob pena de cometer o crime de improbidade administrativa, ou omissão (MEIRELLES; ALEIXO; BURLE FILHO,1990).

O Estado, atualmente conhecido como o Estado Democrático de Direito, tem o seu fundamento no Princípio da Legalidade cuja finalidade é resolver os conflitos através da lei e não por via da força. O gestor público está sujeito em todas as suas atividades funcionais aos mandamentos da lei e as exigências do interesse da comunidade, sob pena de correr riscos de ser responsabilizado civilmente, disciplinarmente e criminalmente dependendo da gravidade do crime (DJÚ, 2016).

Meirelles, Aleixo e Burle Filho (1990), ao discorrerem sobre este princípio ora referida afirmam:

Legalmente - A legalidade, como princípio da administração (CF, art. 37, caput), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às existências do bem comum, deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal conforme o caso (MEIRELLES; ALEIXO BURLE FILHO,1990, p. 89).

"A eficácia de atividade administrativa está condicionada ao atendimento da Lei e do Direito" Meirelles, Aleixo e Burle Filho (1990, p. 89), diferentemente da gestão da propriedade privada, onde o gestor ou dono da organização pode fazer tudo que a lei não proíbe, na

Administração Pública, o gestor só faz o que a lei diz, manda fazer, o ato tem que ser desempenhado com normalidade e finalidade, não se é forçado, obrigado de fazer ou não algo, senão o que está garantido, previsto na lei.

O poder judiciário controla os atos administrativos, um ato imoral é ilegal, inconstitucional, pois esses dois últimos conceitos estão ligados. Atos imorais tem como sanções a perda do cargo público, proibição de contratação com Poder Público, proibição de recebimento de benefícios públicos, pagamento de multas, proibição de recebimento de créditos, suspensão de direitos políticos, improbidade administrativa, perda de direitos a reforma (aposentadoria), entre outros. Mesmo Presidente da República pode ser sancionado se praticar esses atos no seu Governo (DJÚ, 2016).

Administração Pública deve manter-se neutra, não pode favorecer ou discriminar qualquer pessoa em benefício de outrem, ela é vedada de fazer atos ou ação gratuita aos administrados; só pode a fazer quando houver justificativas em benefício da sociedade, coletividade, o contrário disso é considerado ilegal, abuso de poder e desvio de finalidade. Para se ingressar na Função Pública tem que passar por Concurso Público, o administrador é proibido de contratar quem ele quiser, além disso, a contratação deve respeitar a ordem da classificação dos candidatos que concorrem à função ou ao cargo. Outra forma que permite o gestor contratar servidores públicos é através de licitação, com regras explícitas no edital e que será publicado antes da contratação. A finalidade exige que os atos públicos ou administrativos tenham o objeto certo e inafastável, isto é o interesse público (DJÚ, 2016).

Como igualmente pode-se constatar na palavra de Meirelles; Aleixo e Burle Filho (1990), que afirmam:

Impessoalidade ou finalidade - O princípio da imparcialidade, referida na Constituição/88 (art. 37, caput), nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. É o fim legal é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal (ME RELLES; ALEIXO; BURLE FILHO, 1990, p. 93).

Este princípio exclui a promoção pessoal das autoridades e dos servidores públicos em relação às suas realizações administrativas. Proíbe o favoritismo e perseguição dos administradores aos seus subordinados. O Princípio da Finalidade exige que o ato seja praticado sempre com finalidade pública, o administrador fica vedado de buscar outro objetivo ou de praticá-lo no interesse próprio ou de terceiros. Salvo quando o interesse público coincidir com interesse privado como acontece nos atos administrativos negociais e nos contratos públicos,

nesse caso é legal conciliar o interesse privado com público (MEIRELLES; ALEIXO; BURLE FILHO, 1990).

O Princípio da Razoabilidade ou Proporcionalidade, é uma proibição de excesso de decisões ou atos de administradores, exige que os meios e fins sejam equilibrados, proporcionais evitando assim abusos de poder por parte da autoridade. Sendo assim, o Poder Público é obrigado mostrar a cada ato editado a correspondência, ou seja, a pertinência do mesmo de acordo com o que está escrito, previsto na lei, este princípio está ligado ao princípio da motivação; ato deixa de ser proporcional quando não houver a proporcionalidade.

Demitir o funcionário sem motivos suficientes é o exemplo explícito da violação deste princípio (DJÚ, 2016). O princípio da razoabilidade e proporcionalidade pode ser concebido como a proibição de excesso, visa garantir a compatibilidade entre os meios e os fins para evitar abusos e restrições desnecessárias da Administração Pública que lesam os direitos fundamentais, o aplicador da lei não pode substituir a vontade da lei por sua vontade (MEIRELLES; ALEIXO; BURLE FILHO, 1990).

O Princípio da Publicidade, segundo esse princípio, os atos da Administração Pública devem ser divulgados nos órgãos de comunicação nacional, no Boletim Oficial do Estado, Diário do Estado ou da União. O Princípio da Publicidade exige a transparência na administração, os atos tem que ser divulgados incluindo as informações armazenadas nos bancos de dados para que a população possa ter acesso à informação e acompanhar o andamento dos processos administrativos, exceto as informações sigilosas, estratégicas ou de segurança do Estado; qualquer cidadão tem direito de pedir informação a gestor público seguindo os trâmites legais e este último tem obrigação de a fornecer no prazo instituído sob pena de ser responsabilizado (DJÚ, 2016).

Meirelles, Aleixo e Burle Filho (1990, p. 97), ao discorrerem sobre este princípio acima referido afirmam: "publicidade é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início dos seus efeitos externos". Segundo esses autores, essa publicidade abrange os atos concluídos, atos em formação, processos que estão em andamento incluindo os pareceres dos órgãos técnicos e jurídicos, os despachos intermediários e finais as atas dos julgamentos de licitações e contratos com quaisquer interessados e comprovantes das despesas e prestações de contas que são submetidas aos órgãos competentes. "Tudo isto é papel ou documento público que pode ser examinado na repartição por qualquer interessado, e dele pode obter certidão ou fotocópia autenticada para os fins constitucionais".

O Princípio da Eficiência exige do administrador eficiência, a racionalização dos recursos públicos assim como aperfeiçoamento nas prestações dos serviços nas instituições pú-

blicas, objetivo de manter e melhorar a qualidade dos serviços com economicidade de suas despesas (qualidade nos serviços mais racionalidade de gastos).

De acordo com Meirelles; Aleixo e Burle Filho (1990, p. 101), "o princípio da eficiência exige que atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimentos funcional". Também exige que não haja a procrastinação nos processos administrativos, o administrador tem que saber articular e agilizar os processos, ele ainda é incumbido da responsabilidade de capacitar e promover os profissionais para cargos de confiança/comissão para alcance de eficiência, eficácia e o fortalecimento da instituição; a demora excessiva nos processos, as retenções indevidas dos processos são consideradas atos imorais.

Para Meirelles, Aleixo e Burle Filho (1990, p. 103), o Princípio da Segurança Jurídica é o princípio da boa-fé ou da proteção de confiança que exige maior segurança e estabilidade de situações jurídicas mesmo as que na origem tenham irregularidades, ilegalidade. "A segurança jurídica é geralmente caracterizada como umas das vigas mestras do Estado de Direito". Proíbe formalmente ou textualmente a aplicação retroativa da nova interpretação, caso contrário o ato pode ser considerado como afronta ao Princípio da Moralidade. A alteração da lei com vício pode causar o mal maior, deve-se respeitar as situações consolidadas no tempo.

O princípio da Motivação determina no Estado de Direito que todo o ato do administrador tem que ser explicado de forma explícita, é obrigação de o gestor apresentar as razões da sua tomada de decisão, é o direito inseparável, inerente do administrado a fundamentação das decisões por parte do administrador facilitando assim a correção do que já foi decidido. O Princípio da Motivação visa assegurar, salvaguardar cidadãos de prepotência do Poder Público e de caprichos de governantes; é o próprio Estado que autolimita os seus poderes sobre indivíduos e à sociedade por meio de leis que passam a normatizar os procedimentos na administração, atualmente, a tendência é substituir a vontade individual pela à vontade jurídica na medida possível. "É a legalidade, a pedra de toque de todo ato administrativo" (MEIRELLES; ALEIXO; BURLE FILHO, 1990, p. 104).

Os autores continuam a discutir Princípio da Motivação na Função Pública dizendo:

Ora, se ninguém é obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei, claro está que todo ato do Poder Público deve trazer consigo a demonstração de sua base legal e de seu motivo. Assim como todo cidadão, para ser acolhido na sociedade, há de provar sua identidade, o ato administrativo, para ser bem recebido pelos cidadãos, deve patentear sua legalidade, vale dizer, sua identidade com a lei. Desconhecido ou ignorada sua legitimidade, o ato da autoridade provocará sempre suspeita e resistências, facilmente arredáveis pela motivação (MEIRELLES; ALEIXO; BURLE FILHO, 1990, p. 104).

Isso deve ser cumprido independentemente de má ou boa intenção na administração, a não exposição dos motivos dos atos administrativos acarretará sua ilegalidade e sua anulação, as decisões têm que ser explicadas juridicamente ou legalmente. Motivar um ato é uma obrigação do administrador; a motivação também conhecida como teoria dos motivos determinantes (DJÚ, 2016).

Para Djú (2016), é assegurada a contraditória e ampla defesa com todos meios e recursos a ela inerente para os litigantes que estão em processo administrativo ou judicial e os acusados em geral. Não são aceites ou são inadmissíveis, no processo, as provas conseguidas de maneira ilícita. Ninguém pode ser considerado criminoso ou culpado antes do trânsito em julgado de sentença penal condenatória. Na Administração Pública, se verifica de forma frequente os conflitos entre os funcionários na execução das suas tarefas, basta os servidores se enfrentam tomando posições contrárias no processo administrativo; litígio significa a controvérsia ou contendas entre as partes.

O interesse público ou supremacia do interesse público sobre privado determina que o interesse público, considerado como o conjunto de interesses particulares ou privados, é superior ao interesse privado. Assim coloca-se o interesse público, ou seja, o interesse da Administração Pública, acima de interesse de um cidadão, membro da sociedade (DJÚ, 2016).

Para Meirelles, Aleixo e Burle Filho (1990, p. 109), "A primazia do interesse público sobre o privado é inerente à atuação e domina-a, na medida em que a existência do Estado se justifica pela busca do interesse geral, ou seja, da comunidade, coletividade; não do Estado ou do aparelhamento do Estado". Este princípio está intimamente ligado ao Princípio da Finalidade. A supremacia do interesse público sobre privado é que justifica a desigualdade jurídica entre o administrador e o administrado.

4.1 Concurso Público na Legislação da Guiné-Bissau

Segundo a Constituição da República da Guiné-Bissau (1996, alínea b), é atribuição do Presidente da República: "defender a Constituição da República" (ARTIGO 68, p. 16). As responsabilizações políticas, civis e criminais são consagradas na Constituição da República de 4 de dezembro de 1996 no seu artigo 61º, porém as pessoas exercem cargos e desviam os fundos do Governo sem serem responsabilizados, os funcionários são nomeados livremente e exonerados dos seus cargos e das suas funções sem obedecer às leis do país, particularmente as leis que determinam o ingresso dos servidores públicas à Administração Pública por meio de Concurso Público.

Isso é a prova complacente de omissão e violação da Constituição sem que haja a intervenção do Presidente da República como garante da Constituição. E ainda na Lei Magna do país no seu artigo 85º, alínea o) está escrito: compete à Assembleia Nacional Popular (ANP) "zelar pelo cumprimento da Constituição e das leis e apreciar os atos do Governo e da Administração" (GUINÉ-BISSAU, p. 21). E no artigo 87º, alínea a) e b) diz: "é da exclusiva competência da Assembleia Nacional Popular legislar sobre as seguintes matérias, salvo autorização conferida ao Governo: a) Organização da Administração Central e Local; b) Estatuto dos Funcionários Públicos e responsabilidade civil da Administração" (GUINÉ-BISSAU, p. 22).

A Guiné-Bissau herdou de Portugal uma Administração Pública bem estruturada, com as normas em relação à seleção dos servidores públicos e Concurso Público, cujo o documento se chama Estatuto dos Funcionários Públicos e que não é aplicado ou seguido nas organizações públicas da Guiné-Bissau, simplesmente ignorado posto de lado pelos gestores públicos do país.

A Constituição dá ao Governo prerrogativas de fazer Decretos e Decretos-leis para normalizar o funcionamento e a seleção ou o ingresso dos funcionários ou servidores na Administração Pública. Na Constituição diz: "Primeiro-Ministro é o Chefe do Governo, competindo-lhe dirigir e coordenar a ação deste e assegurar a execução das leis" (ARTIGO 97, p. 24).

As leis não são executadas nem asseguradas na Função Pública da Guiné-Bissau, os Governos perdem controle das instituições, cada qual faz o que quiser se verifica anarquia nas instituições estatais. O Governo poderia controlar as organizações públicas através dos decretos e leis fazendo com que haja rigor na gestão por meio de controles constantes. A Constituição ainda na alínea d) diz: o Governo no exercício das suas funções o compete: "Legislar por decretos-leis e decretos sobre matérias respeitantes a sua organização e funcionamento e sobre matérias não reservadas à Assembleia Nacional Popular" (ARTIGO 100, p. 25).

Analisando também alínea a) do artigo (95, p. 24) da mesma Constituição, veremos que, compete à Comissão Permanente presidida pelo Presidente da Assembleia Nacional Popular, e composto pelo Vice-Presidente e pelos representantes dos partidos com assentos na Assembleia, "acompanhar a atividade do Governo e da Administração". No ARTIGO 100, alínea a) da Carta Magna da República da Guiné-Bissau, compete ao Governo no exercício das suas funções, dirigir a Administração Pública, coordenando e controlando a atividade dos Ministérios e dos demais Organismos Centrais da Administração e os do Poder Local.

Nota-se a violação Constituição pelos altos dirigentes do país começando desde Presidente da República, Presidente da Assembleia Nacional Popular (ANP) e o Primeiro-Ministro

com o seu Governo. Nenhum deles toma iniciativa seriamente para resolver os problemas da Administração Pública, senão em discursos políticos. Estamos assistindo à violação das leis nacionais crimes de omissão e ninguém responde pelos seus atos. A Constituição não é cumprida e as leis são desobedecidas, são violadas pelos próprios altos dirigentes do país, também não se fala do Estatuto de Funcionários e de responsabilidade civil na Administração do país. O Primeiro-Ministro enquanto chefe do Governo tem competência de dirigir e corrigir as ações do Governo, assim como assegurar a execução das leis, mas não assume as suas responsabilidades, os guineenses vivem na anarquia, na impunidade e corrupção generalizada (DJÚ, 2916).

Função Pública da Guiné-Bissau - Para Djú (2016), muitas normas guineenses são herdadas dos portugueses, mas algumas não são atualizadas nem aplicadas pelos governantes desde a independência. Há leis, decretos e estatutos que regulam o funcionamento da Administração Pública da Guiné-Bissau, porém, são ignorados postos de lado propositadamente no funcionamento de dia a dia das instituições públicas. Entre as leis acima referidas, podemos destacar as normas sobre: a organização administrativa, a atividade administrativa, a função pública, contratos públicos, organização político-administrativa do Estado, Administração Autárquica, entre outros. Aqui nos interessa mais os concursos públicos, a forma da administração ou de ingresso do servidor público na Administração Pública.

De acordo com Nora e Carvalho (2007 p. 5), "as normas do Direito Administrativo guineense encontram-se dispersas em vários diplomas legais, alguns dos quais tiveram origem no tempo da administração portuguesa sem terem sido posteriormente revogados pelo legislador guineense". O recrutamento das pessoas, divulgação das vagas de emprego e a determinação dos perfis dos futuros candidatos que pretendem ocupar os cargos na organização, onde normalmente é exigida, experiência profissional dos candidatos, a escolaridade *etc*, geralmente é feita de duas formas que são: Recrutamento Interno e Externo. Segundo Chiavenato (1999, p. 114), o "recrutamento é o processo pelo qual atrai os candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer o seu processo seletivo". É um processo de comunicação ou de divulgação de oportunidade de trabalho no mercado.

O recrutamento interno pode ser concebido como a divulgação de vaga de emprego para os servidores ou colaboradores que já fazem parte ou têm ligação com a organização oferecendo-lhes a oportunidade de serem promovidos ou transferência, onde terão a possibilidade ou a oportunidade de crescer, em outras palavras, de fazer a carreira profissional na instituição. Já o recrutamento externo é a divulgação da vaga do emprego ao público em geral através de órgãos de comunicação social, jornais, panfletos, Internet e agências de emprego,

para que toda comunidade em geral sem exceção possa ter oportunidade de participar (DJÚ, 2016).

Chiavenato (1999), afirma que, do ponto de vista de sua aplicação, o recrutamento pode ser interno ou externo:

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização - isto é, colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre os candidatos que estão no MRH, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal. Assim, enquanto o recrutamento interno está focado em buscar competências internas para melhorar e aproveitá-las, o recrutamento externo está focado na aquisição de competências externas. O recrutamento interno aborda os atuais colaboradores da organização, e o recrutamento externo focaliza os candidatos que estão no MRH. Um privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto outro busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização (CHIAVENATO, 1999, p. 114).

O recrutamento interno visa captar os servidores talentosos dentro da organização para os cargos, funções de mais responsabilidade ou para cargos estratégicos, promovendo-os, ou seja, colocando-os nas funções mais privilegiadas como forma de promoção profissional. Já o recrutamento externo, visa captar os novos talentos no mercado do trabalho geralmente os profissionais novos com conhecimentos teóricos da área e que vão entrar no mercado e atuar na organização pela primeira vez (DJÚ, 2016).

Para Djú (2016), O recrutamento de pessoas é o conjunto de técnicas, procedimentos ou atividades com objetivo de traír os profissionais ou candidatos competentes, habilitados e capazes para ocuparem um determinado cargo na organização, seja pública ou privada. Normalmente, o processo de divulgação é feito pela área dos Recursos Humanos (RH), Gestão de Pessoas oferecendo ao mercado de trabalho o emprego de acordo com as suas necessidades, onde os candidatos para se candidatarem a um cargo, apresentam os documentos exigidos e currículos profissionais na instituição. Em seguida veremos o que diz o Estatuto do quadro pessoal dirigente da Função Pública da República da Guiné-Bissau.

4.2 O Estatuto do Quadro do Pessoal Dirigente da Função Pública Decreto nº 30 - A/92, de 30 de Junho

De acordo com Djú (2016), há muito tempo que a Função Pública da Guiné-Bissau não foi reestruturada para adequar-se à atualidade, há novas demandas e novos desafios do país no mundo globalizado a fim de atender melhor às necessidades da população e fortalecer as suas instituições públicas. As leis que regem a Administração Pública são violadas, não são seguidas ou aplicadas nas instituições. No Estatuto do quadro do pessoal dirigente da Função Pública Decreto nº 30 - A/92, de 30 de Junho, está escrito:

A necessidade da reestruturação da nossa administração tem sido amplamente reconhecida, havendo na criação da Secretaria de Estado da Reforma Administrativa, Função Pública e trabalho. No âmbito dessa reestruturação, assume particular importância a definição do estatuto de quadros dirigentes, verdadeiros motores da máquina administrativa e garante da consecução do programa do Governo (NORA; CARVALHO, 2007, p.195).

Este documento ainda no seu artigo 2º explicita quem é pessoal dirigente. "1. Considera-se pessoal dirigente todo o agente que tenha por função assegurar a gestão e controle das unidades orgânicas de nível não inferior a Direção" (NORA; CARVALHO, p. 195).

No artigo 3º do documento ora referido, se encontram as normas para recrutamento desse pessoal, dizendo:

Salvo disposição legal em contrário, os dirigentes do nível I e II são nomeados de entre indivíduos de comprovada capacidade profissional e idoneidade cívica, que preencham as condições seguintes:

- a) diplomados com curso superior que confira grau de licenciatura ou bacharelado;
- b) diplomados com cursos médios ou profissionais, desde que tenha concluído de, pelo menos catorze anos de escolaridade;
- c) funcionários públicos que não se enquadram nas alíneas anteriores, desempenhem funções a que corresponde uma categoria não inferior à letra "D" da tabela de vencimentos da Função Pública (NORA; CARVALHO, 2007, p.196).

O artigo 4º, fala de forma de provimento, ou seja, como esses cargos devem ser preenchidos nas organizações. As formas de provimento do pessoal dirigente nos respectivos cargos são: a) em comissão de serviço; b) por contrato de gestão (DJÚ, 2016).

Segurança no emprego - São organizações viáveis aquelas que não apenas preocupam-se em aplicar adequadamente os seus recursos humanos, mas também as que têm preocupação com a manutenção dos mesmos, mantendo o ao longo prazo, cuidando de higiene e segurança no trabalho, como forma de prevenir acidentes e doenças (DJÚ, 2016).

No artigo 13º do estatuto acima referida, está explicitada a preocupação com pessoal no local do trabalho quando diz: "Ao pessoal dirigente já vinculado aos serviços referidos no artigo 1º ou lugar de origem ou aquele em que, na pendência da comissão ou contrato de gestão, tenha sido provido, contando-se o tempo de serviço prestado como dirigente para todos os efeitos legais" (NORA; CARVALHO, 2007, p. 199).

A par disso, o pessoal dirigente beneficia de muitas regalias nos exercícios de suas funções entre quais:

1. O pessoal dirigente dos níveis I e II em efetividade de funções tem direito
 - a) uso pessoal da viatura de serviço;
 - b) casa do Estado ou subsídio de renda de casa;
 - c) mobiliário;
 - d) subsídios para o pagamento de despesas resultante do consumo de energia, água e telefone da residência;
 - e) passaporte de serviço, quando em comissão de serviço;
 - f) uso de cartão de livre trânsito especial.

2. O pessoal dirigente do nível III em efetividade de funções tem direito a:
 - "a) uso da viatura de serviço, mas sem prejuízo desta; b) passaporte de serviço quando em comissão de serviço; c) uso livre de cartão de trânsito especial"(NORA; CARVALHO, 2007, p. 200).

Pegando alínea a) de 2. Que diz: "o pessoal do nível III em efetividade de funções tem direito a uso de viatura de serviço, mas sem prejuízo desta"; diferentemente do 1. Que só diz na sua alínea a) que "o pessoal dirigente dos níveis I e II em efetividade de funções tem direito a uso pessoal da viatura de serviço"; sem falar de prejuízo. Isso nos reporta ao uso de viaturas do Estado na Guiné-Bissau fora de horário do serviço pelos funcionários públicos, altos dirigentes do país e a apropriação das mesmas durante os seus exercícios e quando deixam de exercer as suas funções, os seus cargos sem que haja a reação ou atuação das entidades competentes. Outro caso é apropriação das casas do Estado pelos os governantes guineenses durante e depois de deixarem o poder (DJÚ, 2016).

Formação, treinamento e desenvolvimento - De acordo com Edgar Djú (2016), treinamento e desenvolvimento (T & D) são feitos para que os funcionários possam aprender mais sobre os seus trabalhos de dia a dia e terem mudança no comportamento, desenvolvendo rapidamente os seus conhecimentos, habilidade e atitudes que vão beneficiar a organização no futuro e eles mesmos. Este processo deve ser contínuo nas instituições para que tenham condições, capacidade de enfrentar os novos desafios da Globalização. Segundo Nora e Carvalho (2007) "ao pessoal dirigente deverá propiciada a frequência de ações de formação que visem o aperfeiçoamento da capacidade de desempenho das respectivas funções" (ARTIGO 19º, p. 201).

Na Guiné-Bissau, dificilmente se ouve falar de treinamento dos funcionários, quase não se faz o treinamento dos servidores o que leva os funcionários públicos a ficarem cada vez mais desatualizados, se usa pouco a tecnologia nas instituições particularmente a TI (tecnologia de informação), a par disso, a grande maioria dos funcionários guineenses não tem a formação superior, algo que tem impacto negativo. A formação constante lhes ajudaria a superar a falta de perícia na matéria relacionada à gestão e, estariam cada vez mais capacitados para servir melhor a população (DJÚ, 2016).

Deveres específicos do pessoal dirigente, Djú (2016), afirma que as organizações públicas da Guiné-Bissau são extremamente ineficientes e ineficazes. Isso não é segredo, na verdade não se cumpre na íntegra a lei, dificilmente se presta contas à quando da saída do cargo, os dirigentes guineenses não assumem plenamente as suas responsabilidades enquanto gestores ou funcionários públicos, apesar de existir lei, mas esta não é cumprida.

Para Nora e Carvalho (2007), "para além dos deveres gerais que decorrem da sua condição de agente da Administração Pública, constituem deveres específicos do pessoal dirigente":

- a) fazer aplicar o Programa do Governo e os instrumentos a ele inerentes no respectivo serviço, em conformidade com as orientações e determinações governamentais;
- b) fiscalizar e assegurar a conformidade da acção administrativa desenvolvida pelo a ele subordinados às leis e as orientações superiores;
- c) velar pela eficiência e eficácia da acção administrativa desenvolvida pelo pessoal subordinados;
- d) assumir plenamente os poderes inerentes ao cargo;
- e) prestar contas nos termos da lei;
- f) comportar-se na vida pública e privada de modo adequado à dignidade da função e ao prestígio do cargo que desempenha (ARTIGO 20º, p. 201).

Meireles, Aleixo e Burlé Filho, ao discorrerem sobre poder-dever de agir afirmam: "O poder tem para agente público o significado de dever para com a comunidade e para com os indivíduos, no sentido de que quem o detém está sempre na obrigação de exercitá-lo". O administrador não pode de forma alguma deixar de exercer o poder que é conferido para exercer a função pública em prol da coletividade, este poder é "insuscetível de renúncia pelo seu titular" (MEIRELES; ALEIXO; BURLE FILHO, p. 110). À autoridade tem responsabilidade e obrigação de agir face às situações que prejudicam as instituições e agir também para que haja benefícios para sociedade. As contas do Poder Público têm que ser prestadas, o gestor não pode omitir ou manter silêncio perante atos que afetam o interesse primário do Estado.

O artigo 21º (Responsabilidade), diz que: "o pessoal dirigente é responsável civil, criminal e disciplinarmente, nos termos da lei". Continuando, no ARTIGO 22º, (Competência),

se encontra escrito: "compete ao pessoal dirigente o planejamento, organização, a direção e o controlo de todos os recursos, nomeadamente humanos, financeiros e materiais, da unidade orgânica a seu cargo" (NORA; CARVALHO, 2007, p. 201).

Planejamento - O documento determina e diz: "No uso das suas competências em matéria de planejamento, incumbe ao pessoal dirigente" (ARTIGO 22º, p. 201). Analisando alínea a), o gestor deve ter a capacidade de planejar e projetar a sua instituição para atingir altos desempenhos, saber articular e direcionar a organização para o alcance, não somente dos objetivos institucional, assim como objetivos globais. Continuando na alínea b), ele, o gestor deve saber estudar e conhecer a sua instituição ser criativo e tomar iniciativa de realizar os projetos que fortaleçam a organização e fazer e executar os orçamentos (DJÚ, 2016).

Organização, "no uso das suas competências organizacionais em matéria de organização, incumbe ao pessoal dirigente" (ARTIGO 24º, p. 202). Analisando alínea a) do artigo 24º (organização), fala-se de medidas legislativas e administrativas para aperfeiçoamento do serviço, pode se afirmar que, quase ninguém responde pelos seus atos nas organizações públicas da Guiné-Bissau; portanto os dirigentes estão a cometer os crimes de omissão sem que haja uma responsabilização, não estão sendo aplicados os poderes administrativos, instrumentos de trabalho para realização das atividades administrativas. Os administradores não estão a cumprir os seus deveres para com povo e para com clientes, usuários do serviço público, mesmo tendo essa obrigação.

Os gestores têm a competência, devem agir, cumprindo assim o poder administrativo do Dever de Agir; sob pena de cometer o crime de omissão que pode ser considerado abuso. Alínea d) do artigo 20º Deveres específicos), diz que o pessoal dirigente deve "assumir plenamente os poderes inerentes ao cargo", porém isso não se verifica na prática. Alínea e) do mesmo artigo, diz que o gestor ou pessoal dirigente, deve "prestar contas, nos termos da lei", os ministros guineenses não prestam contas mesmo no poder e quando saem do poder, muitos roubam milhões em pleno exercício das suas funções e, ao saírem dos cargos, além de não prestar as contas, ficam ou se apropriam das viaturas e casas do Estado, viaturas essas de luxo.

Na verdade, os governos da Guiné-Bissau são governos de ostentação por excelência, as viaturas roubadas e, as casas construídas com o dinheiro roubado nos cofres do Estado. Isso demonstra candidamente a violação de outro poder administrativa conhecido como Dever de Probidade, quer dizer a Administração Pública tem que cumprir esse princípio para poder continuar ter a legitimidade de seus atos. O que infelizmente não acontece, os gestores corruptos e acusados voltam ou permanecem no poder. E outro poder administrativo não cumprido na Administração Pública guineense, é o Dever de Eficiência, esse poder impõe a todo admi-

nistradores e funcionários públicos em geral, realizar as suas atribuições com presteza, com perfeição e com rendimento funcional (DJÚ, 2016).

Segundo o Presidente da República da Guiné-Bissau José Mário Vaz (Jomav), "se trabalho pouco na Guiné-Bissau" (o Democrata). Ele deve agir de forma concreta, fazendo ações que estanquem esse comportamento na Função Pública.

Direção - Para Djú (2016), a instituição deve considerar as pessoas como parceiras, em outras palavras, como recursos da organização; os servidores devem ser tratados como recursos organizacionais mais importantes (recursos produtivos), também conhecidos como recursos humanos. Sendo recursos, é preciso que sejam bem administrados, isso requer um bom planejamento, organização, direção e controle das suas atividades profissionais para que possam alcançar as metas estabelecidas pela organização, obter o rendimento possível.

Os servidores são fornecedores de conhecimentos, habilidades e capacidades o (CHA), que são mais importantes nas tomadas de decisões racionais e que facilitam o sucesso da organização ou o alcance das metas. Para isso a organização tem que considerar o trabalhador como colaborador, não como um simples empregado. Por isso, o gestor público tem que ter a visão e conhecimento administrativo para que a instituição consiga atender as necessidades e a demanda da população, assegurando execuções de programas da organização, gerindo de melhor forma possível os recursos humanos, colocando-os nas funções de acordo com suas capacidades e habilidades e criando políticas públicas que permitam o crescimento efetivo da organização. De acordo com artigo 25º (Direção), "no uso das suas competências de direção incumbe ao pessoal dirigente sobre tudo o que respeita às atribuições dos serviços a seu cargo e não esteja legalmente cometido à competência de outras entidades" Nora e Carvalho (p. 202). Alínea c) do artigo 25º mostrou de uma forma complacente, que o pessoal dirigente tem a responsabilidade de fazer cumprir as leis e determinações da instituição e assegurar a execução dos programas setoriais. Continuando na alínea h), o pessoal dirigente tem a responsabilidade de gerir bem os recursos humanos do seu departamento de acordo com a lei.

Avaliação do desempenho - Para Chiavenato (1999, p. 241), "avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário e o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho". Autor ainda afirma que, da mesma forma que o Professor precisa avaliar continuamente o desempenho dos seus alunos, o mesmo acontece com as organizações, elas também estão preocupadas em avaliar os seus colaboradores, especialmente as organizações que estabelecem metas e buscam o alcance das mesmas, fazendo processos de revisão de suas atividades produtivas já feitas para poderem medir a contribuição de cada funcionário.

Isso se chama avaliação de competências de funcionários na instituição, fazendo com que o alcance dos objetivos organizacionais seja uma realidade.

Esse processo, pouco se verifica nas instituições da Guiné-Bissau, o que tem as suas consequências. Isso acontece não por causa de falta das leis que espelham o funcionamento da Função Pública do país, mas porque são simplesmente ignoradas. Eis uma destas leis da Administração Pública da Guiné: No (artigo 30º p. 204), do estatuto do pessoal dirigente, se encontra escrito o seguinte: "o pessoal dirigente está sujeito a um sistema de avaliação a ser regulamentado pelo Governo". Mas por que avaliar o desempenho nas organizações públicas?

As organizações públicas precisam fazer avaliação de desempenho não apenas como forma de avaliar a competência individual ou grupal, elas fazem isso para poderem descobrir as suas falhas durante atividades passadas, ou seja, isso é um *feedback* corrigindo assim os seus erros para que os seus serviços possam ser eficientes, eficazes e efetivos. Os servidores públicos devem aplicar as suas competências de forma adequada ao objetivo de obter o lucro social (DJÚ, 2016).

Para Chiavenato (1999):

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo o seu trabalho e fazer as devidas correções. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter a ideia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam tudo a respeito de seu desempenho (CHIAVENATO, 1999, p. 242).

Ele ainda afirma que: a avaliação de desempenho pode focar o cargo que a pessoa ocupa, ou as competências que está oferecendo à organização como contribuição ao sucesso organizacional. Avaliação de desempenho é usada ou mais bem utilizada para melhorar o desempenho ou produtividade do servidor dentro da instituição, fazendo o ser mais bem equipado para produzir com a eficácia e eficiência (CHIAVENATO, 1999).

4.3 Estatuto do Pessoal da Administração Pública/Decreto nº 12 - A/94, de 28 de Fevereiro

Este Estatuto vem contribuindo na reforma administrativa do país, fazendo com que sua Administração Pública tenha rigor e funcione na base das leis reformistas modernas que vão de acordo com a realidade. O Estatuto será aplicado aos funcionários e agente da Administração Central assim como Local e aos trabalhadores, servidores de todos os Institutos Públicos.

De acordo com Nora e Carvalho (2007), por conta da evolução da sociedade civil em geral e Administração Pública em particular, o Estatuto do Funcionamento venha vigorando no país por força da Lei nº 1/73, viu-se ultrapassado no tempo, por inadequação à realidade atual e às exigências que se operam. Portanto, o Governo no quadro do seu programa de Reforma e Modernização da Administração Pública, após um prolongado debate institucional, resolveu apresentar um novo Estatuto do Pessoal da Administração Pública.

Um novo Estatuto com o qual pretende-se atingir justos equilíbrios entre os justos interesses da Administração Pública, os legítimos interesses dos seus servidores por um lado, e, por outro, os ideais bem arrumados, claro, ainda que um pouco minucioso, pautando-se pelo rigor e procurando a simplicidade de processo que conduz à eficiência. Em suma: "um instrumento de trabalho cômodo e seguro" (NORA; CARVALHO, p. 207).

A relação jurídica do trabalho na Administração Pública da Guiné-Bissau é a seguinte: "A relação jurídica de trabalho na Administração Pública constitui-se por nomeação e por contrato" (ARTIGO 2º, p. 208). Os gestores nomeação dos servidores para ocuparem os cargos de comissão, políticos e de confiança. A nomeação desses tipos de cargos é permitida em lei, a partir da tomada de posse o servidor usufrui de regalias pré-estabelecidas, porém pode ser exonerado quando não merecer mais a confiança de quem o nomeou e perdem todos os seus direitos às regalias depois da sua exoneração.

1. A nomeação é um ato unilateral da Administração pelo qual se preenche um lugar do quadro é se visa assegurar, de modo profissionalizado, os exercícios de funções próprias do serviço público que revistam de carácter de permanência.
2. Para efeito do presente Estatuto, consideram-se funções próprias do serviço público aqueles cujo exercícios corresponde à aplicação de medidas de políticas e à concepção, execução e acompanhamento das ações tendentes a persecução das atribuições de cada serviço.
3. É obrigatória a nomeação dos candidatos aprovados em concursos para as quais existam que tenham sido postas à a concurso.
4. A eficácia da aceitação depende da aceitação do nomeado.
5. A nomeação confere ao nomeado a qualidade de funcionário (ARTIGO 3º, p. 208).

Pegando o número 3. Do artigo 3º, pode-se afirmar que o requisito para se ingressar na Função Pública da Guiné-Bissau é o Concurso Público; ainda o número 5. Do mesmo artigo, diz: "A nomeação confere ao nomeado a qualidade de funcionário" (ARTIGO 3º, p. 208), assim fica explícito que existe toda a norma e os requisitos, ou seja, as leis que têm que ser aplicadas e seguidas quando se trata do emprego, trabalho na Guiné-Bissau, no entanto são violadas pelos nossos dirigentes (DJÚ, 2016).

Seleção de Pessoas, a seleção de pessoas pode ser definida como a escolha do candidato ou dos candidatos recrutados com melhor perfil para ocupar o cargo na organização, o seu objetivo é de escolher e classificar os candidatos com melhor adequação às necessidades da instituição (DJÚ, 2016).

Chiavenato afirma que:

[...] a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. [...] Em termos mais amplos, a seleção busca, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização ou às competências necessárias, o processo seletivo visando a manter ou a eficiência e o desempenho humano, bem como a eficiência da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que deve preservar ou enriquecer (CHIAVENATO, 2008, p. 133).

Com isso podemos afirmar que a seleção permite a organização conhecer melhor as formações e as habilidades dos candidatos e, escolher o candidato que reúne melhor condições exigidas pela organização para ocupar o cargo, ajudando-a a alcançar as suas metas ou os seus objetivos no futuro.

De acordo com Nora e Carvalho (2007), na Guiné a seleção seria de seguinte forma:

1. O recrutamento do pessoal no regime do contrato administrativo do provimento depende de um processo de seleção sumário.
2. Do processo de seleção faz parte:
 - a) A aplicação da oferta de emprego em jornal de expansão nacional, incluindo obrigatoriamente a indicação do tipo do contrato a celebrar, o serviço a que se destina a categoria, os requisitos exigidos e aqueles que constituem condições de preferência, o escalão e a remuneração a atribuir;
 - b) apreciação das candidaturas por um júri especial designado para efeito;
 - c) a elaboração de acta, contendo obrigatoriamente os fundamentos da decisão tomada e os critérios adotados para a admissão (ARTIGO16º, p. 212).

Com base nessa afirmação, percebe-se que há a preocupação com o Princípio de Publicidade e de Ampla Acessibilidade e seguido de Concurso Público. Recrutamento e seleção do pessoal, princípios gerais - O recrutamento e seleção de pessoas têm como objetivo atrair e seleccionar os candidatos ou profissionais considerados os mais adequados para desempenharem certa função ou determinado cargo público. Aplicando os processos seletivos de acordo com a política da organização e, que pode contribuir muito para o sucesso da instituição. No recrutamento, se usa procedimentos e técnicas com a finalidade de atrair os profissionais potencialmente qualificados, capazes de ocupar os cargos estratégicos numa instituição, seja pública ou privada (DJÚ, 2016).

Para Nora e Carvalho (2007), o recrutamento do pessoal consiste num conjunto de operações que tem por objetivo satisfazer as necessidades de pessoal dos serviços, pondo à sua disposição os efetivos qualificados necessários à realização das suas atribuições; e a seleção de pessoal, consiste num conjunto de operações que, enquadrados no processo de recrutamento e mediante a utilização de métodos e técnicas adequados, permitem avaliar e classificar os candidatos de acordo com as suas aptidões e capacidades indispensáveis para o exercício das tarefas e responsabilidades de determinada função (ARTIGO 21º, p. 214).

Com esta afirmação, pode-se afirmar que o recrutamento e seleção de pessoas permitem escolher os profissionais mais capacitados, ou seja, com mais conhecimento na área para exercer o cargo na organização (DJÚ, 2016).

Autores ainda no artigo 22º (princípios gerais) continuam dizendo que:

1. Os processos de recrutamento e selecção de pessoal obedecem aos seguintes princípios:
 - a) liberdade de candidatura;
 - b) igualdade de condições e oportunidade para todos os candidatos;
 - c) divulgação atempada dos métodos de selecção do sistema de classificação final a utilizar e dos programas das provas de conhecimentos, quando haja lugar à sua aplicação;
 - d) aplicação de métodos e critérios objetivos de avaliação;
 - e) neutralidade da composição do júri;
 - f) direito de recurso.
2. O concurso pode ser concebido ou definido como o processo de recrutamento e selecção normal e obrigatório para o pessoal dos quadros da Administração Pública (NORA; CARVALHO, 2007, p. 215).

Se "o concurso é o processo de recrutamento e selecção normal e obrigatório para o pessoal dos quadros da Administração Pública" Nora e Carvalho (2007, p. 215), na Guiné-Bissau por quê que não se seguem todos esses procedimentos quando da entrada dos funcionários ou servidores públicos na Administração Pública (Função Pública) da Guiné-Bissau? No ARTIGO 21º do Estatuto do Pessoal da Administração Pública, diz no seu ponto 2. Que:

A selecção do pessoal consiste num conjunto de operações que, enquadrados no processo de recrutamento e mediante a utilização de métodos e técnicas adequadas, permite avaliar e classificar os candidatos segundo as aptidões é indispensável para o exercício das tarefas e responsabilidade de determinada função (NORA; CARVALHO, 2007, p. 214).

E por quê que isso não é seguido nas instituições públicas da Guiné-Bissau? Uma vez que esses processos permitem avaliar e classificar os candidatos de acordo com as suas aptidões e capacidades necessárias para ocupar o cargo público e responsabilizar da sua função?

Pergunta-se: tudo isso não está na origem de ineficiência e ineficácia e conseqüentemente fracasso e inoperância das instituições públicas guineenses (DJÚ, 2016)

Para Presidente da República da Guiné-Bissau, José Mário Vaz, "o país trabalha pouco, sobretudo os funcionários públicos que a partir das quinze horas já se encontram em debanda-da, em face de esta situação, os responsáveis continuam impotentes" (O DEMOCRATA).

Nora e Carvalho (2007) classificam os concursos públicos na Guiné-Bissau em: internos e externos.

1. O concurso pode classificar-se quanto:
 - a) à origem dos candidatos, em concursos internos ou externos;
 - b) à natureza das vagas, em concurso de ingresso ou de acesso.
2. Os concursos internos podem ser gerais ou condicionados.
3. O concurso considera-se:
 - a) interno geral, quando aberto a todos os funcionários, independente do serviço ou organismo a que pertençam;
 - b) interno condicionado, quando, por decisão da entidade competente para prover a abertura de concurso de acesso, estes forem circunscritos a funcionários do serviço ou organismo para o qual é aberto;
 - c) externo quando, seja aberto a todos os indivíduos, estejam ou não vinculados à Administração Pública;
 - d) de ingresso ou acesso, quando vise, respectivamente, o procedimento de lugar de categoria de base ou de categorias superiores das respectivas carreiras.
4. Poderão candidatar-se aos concursos internos gerais de ingresso os agentes que desempenhem funções em regime de tempo completo, estejam sujeitos à disciplina, hierarquia e horário de respectivo serviço e possuem mais de três anos de serviço ininterrupto (ARTIGO 23º, p. 215).

O concurso interno faz-se nas instituições públicas geralmente só para os que já são servidores públicos ou têm vínculo com a organização podem se candidatar. Uma das exigências frequentes nos editais é o tempo no serviço público, experiências profissionais, grau de escolaridade; vedando assim as pessoas que não estão dentro desse perfil. É lógico que a condição indispensável seja antes de tudo ser técnico ou servidor público de uma determinada organização. O concurso público externo, em seu edital, permite que os candidatos venham de fora da instituição, assim tal concurso não se restringe apenas para os profissionais que já têm vínculo com a organização, nesse tipo de concurso não é muito exigida a experiência profissional como no concurso interno, dando, portanto a oportunidade para os recém-formados participarem também do processo (DJÚ, 2016).

Júri é um colegiado formado por cidadãos selecionados previamente para avaliar ou julgar questões sugeridas por lei para sua apreciação. Ou seja, júri é uma comissão escolhida para avaliar, selecionar e classificar no concurso os candidatos aptos para ocupar uma determinada vaga do emprego, função na organização. O júri é constituído por um Presidente indi-

cado entre pessoal dirigente após a sua autorização através de despacho, por dois vogais efetivos e os seus substitutos em caso de impossibilidade. Todos esses membros têm que ter categoria superior ou igual àquela para que seja aberta no concurso. Compete o júri propor ao responsável máximo do serviço ou recurso a outras entidades e responsabilizar de todas as operações do concurso para materialização dos objetivos traçados pela instituição (ARTIGO 26º, p. 217).

Abertura do Concurso Público tem como objetivos dar toda a oportunidade de emprego nas organizações seja pública ou privada. Avaliando os participantes através do departamento de Gestão de Pessoas, o Concurso Público evita a prática de nepotismo e clientelismo nos cargos públicos, fazendo com que os políticos eleitos obedeçam ao Princípio da Igualdade e da Isonomia (DJÚ, 2016).

Para Nora e Carvalho (2007), os pressupostos e os objetivos da abertura do Concurso Público são:

1. O concurso pode ser aberto:
 - a) para provimento de todos ou algumas vagas existentes à data da abertura do concurso, abrangendo ou não os que virem a vagar no decurso do respectivo prazo de validade;
 - b) para a constituição de reservas de recrutamento, com vista à satisfação de necessidades provisionais de pessoal, independente da existência de vagas à data da sua abertura, mas no pressuposto de que estas ocorrerão no decurso do prazo de validade do curso.
2. A constituição de reservas de recrutamento poderá fazer-se:
 - a) para categoria de ingresso, quando for possível prever com a exatidão a ocorrência de vagas, nomeadamente as resultantes da passagem à situação de apresentação ou movimentos em cadeia suscitado pela abertura do concurso para lugares de topo ou intermédio da respectiva carreira (ARTIGO 27º, p. 217).

Abertura do Concurso Público serve não só para o preenchimento das vagas nas instituições, mas também para possibilitar a entrada dos novos quadros com talentos capazes de promover as mudanças profundas nas organizações (DJÚ, 2016).

Competência para abertura do concurso - Compete o responsável máximo da organização pública, autorizar abertura do Concurso Público, depois de consultar o Ministro da Função Pública (Administração Pública) da Guiné-Bissau (DJÚ, 2016).

1. A competência para autorizar abertura do concurso respeita ao membro do Governo que tiver a seu cargo a Função Pública, sob proposta do membro do Governo interessado no concurso.
2. Do despacho de autorização de abertura do concurso deve constar obrigatoriamente a constituição do júri (ARTIGO 28º, p. 217).

É prerrogativa do responsável máximo a autorização do lançamento de edital do Concurso Público depois de seguir os trâmites legais (NORA; CARVALHO, 2007).

Publicação de Concurso - Os concursos têm que ser publicados no Boletim Oficial ou nos órgãos de comunicação social e jornais, obedecendo assim o Princípio da Publicidade para que todos possam ter igual oportunidade de informação, divulgando essa ação de forma ética e democrática aos interessados em ocupar os cargos (DJÚ, 2016).

1. O processo de concurso inicia-se com o respectivo aviso no Boletim Oficial.
2. A publicação poderá fazer-se, sempre que considerado conveniente, através de órgão de comunicação social de expansão nacional.
3. É obrigatória a publicação do aviso num órgão de comunicação social de expansão nacional, no caso do concurso externo (ARTIGO 29º, 218).

Segundo Djú (2016), em cumprimento do princípio da publicidade determinado na lei, todos os atos do Poder público têm que ser publicados para que possam ser considerados legais, a administração é obrigada a manter a transparência nos seus processos, informando os cidadãos o que está a acontecer nas instituições, incluindo as informações armazenadas nos dados e dos documentos e processos já arquivados exceto as informações estratégicas e de segurança do Estado.

No aviso do Concurso Público, toda a norma tem que ser detalhada no edital: método de avaliação, local onde serão afixadas as listas dos resultados, prazo da apresentação de candidatura, tipo de concurso, cargo, número de vagas, em outras palavras, todas as condições de acesso ao cargo. Toda natureza de cargos, tipo de concurso, perfil ou características dos candidatos e condições ou requisitos exigidos, métodos que serão aplicados nas provas e de seleção, local e hora da prova, prazo de entrega de candidatura, têm que ser anunciados e publicados nos órgãos de comunicação nacional e oficiais para tornar o processo transparente e consequentemente legal, é obrigação do Poder Público (ARTIGO 30º, p. 218).

Os requerimentos de admissão a concurso, assim como os documentos que os devem instruir, podem ser entregues pessoalmente ou remetidos pelo correio, com aviso de recepção expedido até ao termo do prazo instituído, fixado. 2. Nos casos de entrega pessoal de requerimentos de admissão, o funcionário ou a gente competente a quem tiver sido apresentado, passará recibo datado, sob pena de incorrer em responsabilidade disciplinar, nos termos deste estatuto, se assim não proceder. 3. No requerimento de admissão deve o candidato indicar a

morada para onde lhe deverá ser remetido qualquer expediente relativo ao concurso (NORA; CARVALHO, 2007).

De acordo com Djú (2016), seleção de pessoas pode ser definida como uma técnica de escolher ou selecionar as pessoas mais preparadas para ocuparem determinados cargos a partir dos seus conhecimentos, habilidade e atitudes, que a instituição exige. Para Chiavenato (1999), a seleção de pessoas funciona como um filtro que permite somente certas pessoas entrarem na organização, as que reúnem condições estabelecidas ou desejadas pela organização, ou seja, a seleção de pessoas é uma escolha exata de pessoas certas ou adequadas para um lugar certo e no tempo certo; com objetivo de aumentar a eficiência, desempenho e a eficácia dos seus servidores. Se trata da estratégia de captar o capital intelectual para o enriquecimento da organização. Analisando o Estatuto do Pessoal da Administração Pública da Guiné-Bissau, constata-se que o seu artigo 38º fala de princípio geral de seleção de pessoas para cargos públicos. "Os métodos e o conteúdo das provas de seleção referente a cada categoria serão definidos com base no respectivo conteúdo funcional e nas exigências relativas a habilitações literárias e às qualificações profissionais" (ARTIGO 38º, p. 221).

Segue ainda no seu artigo 39º (métodos de seleção) dizendo: "1. Em concurso público, serão utilizadas, isoladas ou conjuntamente, os seguintes métodos de seleção: a) a prova de conhecimentos, teóricas e/ou práticas; b) a avaliação curricular; c) e a entrevista". No nº 2. Do mesmo artigo diz que os métodos de seleção a que se refere nas alíneas a) e b) do nº 1, poderão ter caráter eliminatório. E no nº 3. O método de seleção referido na alínea a) pode ter mais de uma fase sendo ou não cada uma das fases por si eliminatória. E no nº 4. Encontra-se escrito que, os programas e provas de conhecimentos são por despacho do membro de Governo, que tiver o cargo da Função Pública (ARTIGO 39º).

Continuando a nossa análise do estatuto acima referido, no seu artigo 40º, (objetivos dos métodos de seleção), em seu nº 1. Está registrado, que os métodos que se encontram nos artigos acima têm como objetivos: a) a realização de provas, como forma de avaliar conhecimentos acadêmicos e profissionais dos candidatos e que são exigíveis para o exercício de determinada função ou cargo nas organizações públicas guineenses; b) avaliação curricular, cuja finalidade avaliar as aptidões profissionais do candidato ou os candidatos, ponderando de acordo com as exigências da função, que são: habilitação acadêmica de base do candidato, a formação e a qualificação, assim como a experiência profissional na área para que o concurso for aberto; c) entrevista, voltado a determinar e avaliar os talentos do candidato numa relação interpessoal e maneira objetiva e sistêmica, as capacidades e aptidões da pessoa em comparação com o perfil de existências do cargo. E 2. À classificação de serviços será ponderado

obrigatoriamente como fator da apreciação nos concursos de acesso onde o método de seleção seja a avaliação curricular (ARTIGO 40º). Seguindo no artigo 41º (aplicação dos métodos de seleção), consta que:

1. A seleção deve ter início no prazo máximo de trinta dias a contar a partir do dia em que foi publicada a lista dos candidatos para concurso.
2. Sempre quando for necessária a aplicação de provas de conhecimentos deve ser divulgado juntamente com a lista dos candidatos o local, data e horário da aplicação delas.
3. Para realização dos objetivos previstos no nº 1 do artigo 26º pode se recorrer a outras entidades privadas como a Direção-Geral da Função Pública. E por último 4. Na prestação de provas de conhecimentos, o Presidente do Júri designará o pessoal para efetuarem a entrega, vigilância e a recolha da prova (ARTIGO 41).

Segundo Djú (2016), sistemas de classificação são sistemas que permitem a distribuição de classes criadas de acordo com as relações comuns dos candidatos no Concurso Público. Ou seja, a classificação pode ser definida como a reunião de candidatos com as características semelhantes e, a separação dos outros cujas características distintas. De acordo com Estatuto do Pessoal da Administração Pública da Guiné-Bissau, no artigo 42º (sistema de classificação), os resultados obtidos na aplicação de quaisquer métodos de seleção serão classificados de zero a vinte valores.

Segundo Estatuto do Pessoal da Administração Pública (classificação final dos candidatos) (ARTIGO 43º), a lista de classificação final tem que ser publicada no Boletim Oficial no prazo instituído obedecendo, ou seja, cumprindo o Princípio da Publicidade. "Homologação da ata a que se refere o nº 3 do artigo 43º, a lista de classificação final deverá ser enviada para publicação no Boletim Oficial, dentro do prazo de quinze dias" (ARTIGO 44º p. 224). Os candidatos podem entrar com recursos para reclamar ou pedir a revisão das suas provas ou notas, desde já que o fizeram dentro do prazo. Neste mesmo documento está escrito: "É direito de o candidato entrar com recurso em etapa que se sente injustiçado no prazo instituído; nesse caso o gestor tem por obrigação de parar e ouvir as reclamações ou recurso do concursado antes de proceder para a etapa seguinte" (NORA; CARVALHO, 2007, p. 224).

Para Djú (2016), é sabido que no Direito Administrativo, há um princípio chamado o Princípio da Supremacia do Interesse Público sobre Interesse Privado ou Particular, na Administração Pública nunca se pode colocar o interesse privado acima do interesse público, coletivo ou da comunidade sob pena de cometer a infração. O que não se verificava na Função Pública da Guiné-Bissau, nas suas instituições públicas se faz ao contrário, são postos os inte-

resses particulares/dos grupinhos a cima dos interesses coletivos ou do Estado o que causa grandes repercussões nas instituições.

Outro princípio sagrado na Administração Pública é o Princípio de Impessoalidade, segundo este princípio, o gestor público não pode favorecer qualquer pessoa em detrimento de outrem, ele tem que ser imparcial sem privilegiar certos cidadãos, por exemplo, como dar o candidato informações estratégicas no Concurso Público. E o Princípio de Isonomia, ou seja, o Princípio da Equidade, todo mundo tem que ser tratado do mesmo jeito; em outras palavras, a justiça ou a norma tem que ser para todos sem a exceção.

Verifica-se na Guiné-Bissau o favoritismo, clientelismo e nepotismo, esses são umas das causas de enfraquecimento das instituições públicas daquele país. Os dirigentes omitiram e omitem tudo esse problema devido à fragilidade da justiça e falta de responsabilização civil e administrativa para poderem enriquecer-se ilicitamente. As leis que podem estancar essas práticas se encontram no Estatuto do Pessoal da Administração Pública como se pode ver em seguida:

São deveres gerais dos funcionários e agentes:

- a) o dever de estar exclusivamente ao serviço do interesse público, tal como é definido pelos órgãos competentes da Administração;
- b) o dever de actuar no sentido de criar no público confiança na acção da Administração, em especial no que diz respeito à sua imparcialidade;
- c) o dever de isenção que consiste em não retirar vantagens directas ou indirectas, pecuniárias ou outras, das funções que exerce, actuando com independência em relação aos interesses e pressões particulares de qualquer índole, na perspectiva do respeito pela igualdade dos cidadãos;
- d) o dever de zelo que consiste em conhecer as normas legais regulamentares e as instruções dos seus superiores hierárquicos, bem como possuir e aperfeiçoar os seus conhecimentos técnicos e métodos de trabalho, de modo a exercer as suas funções com eficiência e correcção;
- e) o dever de obediência que consiste em acatar e cumprir as ordens dos seus superiores hierárquicos, dadas em objecto de serviço e com a forma legal;
- f) o dever de lealdade que consiste em desempenhar as suas funções em subordinação aos objectivos do serviço e na perspectiva da prossecução do interesse público;
- g) o dever de sigilo que consiste em guardar segredo profissional relativamente aos factos de que tenha conhecimento em virtude do exercício das suas funções e que não se destinem a ser do domínio público;
- h) o dever de correcção e urbanidade que consiste em tratar com respeito quer os utentes dos serviços públicos, quer os colegas, quer os superiores hierárquicos;
- i) o dever de assiduidade que consiste em comparecer regular e continuamente ao serviço;
- j) o dever de pontualidade que consiste em comparecer ao serviço dentro das horas que lhes forem designadas;
- l) outros deveres que sejam impostos no capítulo referente ao regime disciplinar (ARTIGO 64º, p. 231).

Segundo Djú (2016), analisando a linha i) e j), fica explícito que os dirigentes guineenses não assumem as suas responsabilidades atribuídas, não há controle nas instituições do país, os servidores não comparecem regularmente nos seus locais de serviço violando assim o dever de assiduidade. Violam igualmente o dever de pontualidade, pois não comparecem aos seus serviços dentro de horas que lhes foram designadas, isso provocou grande falta de credibilidade e perda de confiança dos cidadãos no Poder Público, pois a par de corrupção, enriquecimento ilícito, apropriação dos bens públicos e corrupção enraizada e promovida pelos dirigentes, eles não são assíduos aos seus locais de trabalho, e quando se encontram nos seus serviços não agem com a urbanidade para com clientes para piorar há excesso da burocracia claro a disfunção da burocracia decorrente de morosidade nos processo, má fé procrastinação nas organizações. Os segredos do Estado na Guiné-Bissau não são guardados, assuntos estratégicos, informações confidenciais e outros sigilos do Governo são divulgados nos Bairros da capital e ninguém é responsabilizado (ARTIGO 64º, p. 231).

Os governantes da Guiné-Bissau só gozam dos seus direitos e não cumprem devidamente com os seus deveres, não são avaliados os seus trabalhos e nem prestam as contas depois de deixarem os seus cargos ou funções como se pode constatar: O funcionário que pouco cumpre com as suas obrigações e que beneficia dos seus direitos, é um prejuízo para a organização, vai comprometer o alcance dos bons resultados, das metas e dos objetivos traçados pela organização, só gera custos não os benefícios. Não se avalia os desempenhos dos funcionários nem tampouco se exige a prestação de contas, isto significa a falta de retroatividade (*feedback*) e de controle nos órgãos públicos, o dever de agir do Poder Público não está sendo aplicado devidamente (DJÚ, 2016).

Em seguida vamos ver qual é a importância de uma boa Gestão de Pessoas, Recursos Humanos (RH) nas instituições públicas e privadas no mercado ou no mundo globalizado.

4.4 A importância de Gestão de Pessoas nas instituições

Hoje em dia, a Gestão de Pessoas é uma estratégia para a sobrevivência das organizações no mercado competitivo, pois sem a boa gestão na instituição, a organização more (DJÚ, 2017).

De acordo com Djú (2017, p. 10), “Hoje em dia no mercado globalizado, as pessoas são o diferencial competitivo para promover o sucesso da instituição, elas constituem a competência principal ou básica da instituição no mundo de concorrência acirrada, mutável, instável e globalizado”. As organizações para serem bem-sucedidas precisam das pessoas

capacitadas, pessoas com conhecimentos atualizados, habilidade e atitude e que estão em constante aprimoramento e aperfeiçoando suas competências profissionais, acompanhando assim a tecnologia. E isso requer a formação contínua, ou seja, as pessoas que estão em busca de oportunidade assim como desafios profissionais. “A boa Gestão de Pessoas onde são aplicadas práticas e políticas de conciliação de interesse entre a organização e as pessoas fazendo com que a instituição se sustente por muito tempo”.

Em Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) as técnicas administrativas que abordam a estratégia empresarial vêm crescendo nos últimos anos; mas os aspectos humanos têm sido significativamente valorizados (AQUINO, 1980); (BRUNETTO, 2009); (CHIAVENATO, 2010). Isso se verifica particularmente na Guiné-Bissau. No mundo globalizado da tecnologia em que vivemos hoje, nenhuma organização, país é uma ilha.

A competição se tornou universal de modo que as organizações já consolidadas no mercado podem fazer desaparecer as que são novas e inexperientes. Além disso, existe um grande risco no investimento no mundo moderno ou capitalista de maneira que os investidores têm que saber onde investir e quem deve ser o meu colaborador para que a minha instituição não corra os riscos de desaparecer no mercado. E fazer a minha organização ser produtiva, eficiente, eficaz e efetiva. Portanto um país que quer se desenvolver tem que preocupar-se em captar os bons quadros nacionais, os que estão mais preparados para projetar as suas instituições para o desenvolvimento. Hoje em dia, a Gestão de Pessoas é uma estratégia para a sobrevivência das organizações no mercado competitivo, pois sem a boa gestão na instituição, a organização morre (DJÚ, 2017).

A Gestão de Pessoas é um instrumento estratégico para sobrevivência e sucesso das organizações no mundo globalizado. Segundo Brunetto; Mendes e Ventura (2009), na década de 90 o terceiro setor viveu um paradoxal devido agravamento de escassez dos recursos financeiros que vem do Governo Federal, Estados e Municípios, nisso as organizações tinham que manter eficazes, eficientes, bons resultados assim como os serviços de qualidade.

Então a crise estimulou os gestores a desenvolver as iniciativas de aperfeiçoamento e profissionalização da Gestão de Pessoas para fazer em face de esse contexto aperfeiçoando, profissionalizando e orientando as instituições para novos desafios e estratégias para sustentabilidade. É aí que entra a Gestão de Pessoas como instrumento estratégico ou uma importante vertente para a resolução de problema: "uma vez que o processo de profissionalização de pessoal está solidificado, fundamentalmente sobre as habilidades, competências, conhecimentos e no comprometimento de profissionais que trabalham para essas organizações" (BRUNETTO; MENDES; VENTURA, 2009 p. 5).

Em empresa "[...] a decisão de implantar a Tecnologia Empresarial neutralizou os pontos fracos e as ameaças externas, permitindo conquistar as oportunidades que se apresentavam por meio da otimização dos pontos fortes da instituição". A implementação da Tecnologia Empresarial Social, foi a partir da constatação, ou identificação de seus benefícios que possa trazer para organização e os clientes isso gerou uma nova estrutura organizacional (BRUNETTO; MENDES; VENTURA, 2009).

Contexto de Gestão de Pessoas - De acordo com Chiavenato (2010, p. 4), "o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações". E as orientações dependem das pessoas para poderem funcionar, alcançar os seus objetivos globais e estratégicos, atender os seus clientes, produzir os bens e serviços, competir e ter sucesso no mercado ou fazer carreira profissional assim como para as suas sobrevivências. Os funcionários ou pessoas precisam das organizações para suas subsistências e sucesso pessoal de forma que é quase impossível separar o trabalho da existência das pessoas devido ao impacto que o trabalho tem ou provoca nas suas vidas. "As organizações são verdadeiros seres vivos. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo sobreviver".

Os seus crescimentos requerem a complexidade maior dos recursos que são necessários às suas operações, incremento da tecnologia e aumento do capital, às atividades de apoio etc. Razão pela qual são necessárias as pessoas dotadas de conhecimento, competência, habilidades e atitudes o (CHA), para que os recursos das instituições sejam utilizados de forma eficiente e eficaz, sendo assim, as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promovem o sucesso organizacional, as pessoas passam a ser ou "a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial" (CHIAVENATO, 2010).

Gestão de Pessoas é um conjunto integrado das atividades feitas pelos especialistas da área e os gerentes ou gestores a fim de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas proporcionando assim a competência e a competitividade para a instituição. Ou seja, é ela que cuida do capital humano, intelectual da instituição como o elemento mais importante ou fundamental para o sucesso da instituição (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato:

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários", para que a organização seja bem sucedida e continuar a ser próspera e crescer e manter no mercado, ela precisa gerir bem as pessoas fazendo com que haja a colaboração eficaz dos seus colaboradores sem deixar de levar em consideração os objetivos e interesses individuais, isso também aplicável nas instituições públicas. "As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. (CHIAVENATO, 2010, p. 11).

Ainda segundo Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas se baseia em aspectos fundamentais, que são:

Pessoas como seres humanos; como ativadores de recursos organizacionais; como parceiros da organização; como talentos fornecedores de competência e; como capital humano da organização.

As pessoas como seres humanos, as pessoas como seres humanos, são dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si com histórias pessoais, diferentes e possuem conhecimentos, habilidades, atitudes e competências necessárias para gerir outros recursos da organização.

As pessoas como ativadores de recursos organizacionais - São considerados como elementos impulsionadores da instituição e capazes de proporcioná-la competitividade, talentos necessários, inovação continuam para enfrentar os desafios do mercado mutável e globalizado.

As pessoas como parceiras da organização, as pessoas como parceiros da organização, são capazes de levar a instituição ao sucesso e a excelência e, investindo dedicadamente na organização, se esforçando e fazendo os seus trabalhos com a responsabilidade com objetivo de receber retorno, salário ou gerar lucro, crescer profissionalmente, alcançar a satisfação profissional e fazer a carreira. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

As pessoas como talentos fornecedores de competências e as pessoas como o capital humano da organização, as pessoas nesse contexto são consideradas elementos vivos, dotadas de competências essenciais ou fundamentais para o sucesso da organização.

As pessoas são consideradas o principal ativo da organização, "que agrega inteligência ao negócio da organização" (CHIAVENATO, 2010, p. 10).

Os objetivos da Gestão de Pessoas, segundo Chiavenato (2010), os objetivos de Gestão de Pessoas são: ajudar a organização a alcançar e realizar a sua missão, dar ou proporcionar a competitividade à organização, proporcionar à organização pessoas bem

treinadas e bem motivadas, aumentar atualização e a satisfação das pessoas, no local de trabalho, desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, administrar e implementar a mudança na organização, manter as políticas éticas e o comportamento socialmente aceite ou respeitável e, construir a melhor instituição a melhor equipe de trabalho.

Análise dos indicadores e avaliação de desempenho organizacional - Segundo Chiavenato (2010), se faz avaliação em todos os momentos e circunstâncias das nossas vidas, as pessoas passam todo tempo avaliando o que está acontecendo aos seus redores como assuntos relacionados à inflação, desempenho das exportações, bolsa de valores entre outros. É o mesmo que acontece nas organizações, onde são avaliados os diferentes desempenhos, por exemplo: humano, operacional, financeiro, técnico e de vendas e marketing. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje.

"Geralmente, a preocupação principal das organizações está voltada para a medição, avaliação e monitoração de quatro aspectos principais" (CHIAVENATO, 2010, p. 240):

- a) resultados; ou seja, os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um certo período;
- b) desempenho; em outras palavras, o comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática;
- c) competência; ou seja, as competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização e;
- d) fatores críticos de sucesso; em outras palavras, os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no seu desempenho e nos seus resultados (DJÚ, 2017).

Chiavenato (2010) define avaliação de desempenho como processo que mede o desempenho do funcionário, o processo para rever as atividades produtivas passadas como forma de avaliar a contribuição dos funcionários ou colaboradores, identificando falhas e acertos, mensurando e comparando os resultados obtidos com os padrões traçados no planejamento.

Avaliação de desempenho é o instrumento que os fornecedores internos e os clientes utilizam para medir ou avaliar as competências individuais das pessoas que trabalham e colaboram na organização. Autor ainda define avaliação de desempenho como:

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistêmica do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e

resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial do desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimular o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. A avaliação do desempenho recebe denominações variadas como avaliação do mérito, avaliação do pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal etc. Varia enormemente de uma organização para outra, na realidade, a avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e o seu gerente seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje. É um excelente meio pelo qual se localiza problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento de construção de competências e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano. O fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações (CHIAVENATO, 2010, p. 241).

Com isso, pode-se afirmar que a avaliação é uma prestação de contas das funções e cargos desempenhados pelos colaboradores e trabalhos e serviços feitos pelos colaboradores ou funcionários da instituição durante um período determinado. É um balanço ou *feedback* que faz na instituição com intuito de medir as competências e eficiência profissional dos trabalhadores (DJÚ, 2017).

Segundo Dutra (2002, p. 161), "a avaliação da efetividade das ações de desenvolvimento é um aspecto importante quando discutirmos os investimentos efetuados pela empresa e pela pessoa em seu crescimento". Onde as competências devem ser aplicadas suficientes, bem aplicadas, realizando assim as ações efetivas em orientação aos resultados ou para o alcance das metas estabelecidas pela instituição.

A organização tem que ter as informações sobre esse processo e tomá-lo como importante para o seu patrimônio de conhecimentos da empresa/organização, "onde podem ser verificadas as ações que não são efetivas para o desenvolvimento de determinadas competências". Na base disso que a organização deve analisar os efeitos de ações sobre o nível de atendimento das competências para poder ter condições de medir a efetividade das ações ou trabalhos realizados pelos seus colaboradores, servidores.

Com a repetição desse processo de análise ao longo do tempo é que as empresas ou as instituições vão ter a capacidade de ampliar os seus conhecimentos em relação às ações aplicadas ou que funcionam para as diferentes competências, argumentos ocupacionais, diferentes subculturas organizacionais e diferentes eixos de carreira (DJÚ, 2017).

Para Dutra (2002, p. 163), o desempenho é "o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio". Autor divide o desempenho de uma pessoa em três dimensões que se interagem e devem ser avaliadas de maneira distinta. Essas dimensões são: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento. Afirma ainda que "o esforço de uma pessoa difere do seu desenvolvimento em função de qualidade de sua agregação para a empresa". E que o mais importante para a organização é estimular mais o desenvolvimento do que o esforço, o que é raro nas empresas, instituições que usam o sistema tradicional de Gestão de Pessoas.

O esforço é uma contingência e que não tem a garantia de continuidade, pois depende da motivação da pessoa, ou seja, o esforço está atrelado, vinculado à motivação e às condições favoráveis que o mercado ou a empresa/organização oferece. Geralmente as organizações ao trabalharem as três dimensões acima referidas acabam dando mais foco ao esforço e ao comportamento. A maioria das organizações exige unicamente das pessoas o esforço, isso significa a orientação para curto prazo. E as instituições que orientam e estimulam os seus colaboradores para o desenvolvimento estão a orientá-los para curto, médio e longo prazo. Portanto no mundo globalizado em que vivemos hoje o mais importante destas dimensões e que deve receber o tratamento e atenção diferenciada é o desenvolvimento (DJÚ, 2017).

De acordo com Dutra (2002), a preocupação das organizações modernas hoje em dia é cada vez mais em direcionar os seus investimentos no desenvolvimento humano para poderem agregar o valor às pessoas e a instituição. Voltamos a conceito de competência que segundo autor pode ser definido como:

Podemos defini-lás como características de seu patrimônio de conhecimento que lhe conferem vantagens competitivas no contexto em que se insere. De outro lado temos as pessoas que possuem um conjunto de competências que podem ou não estão sendo aproveitadas pela organização. Podemos defini-lás como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Vamos entender a agregação de valor como uma contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos que permite à organização manter suas vantagens competitivas no tempo (DUTRA, 2002, p. 126).

As pessoas e as organizações, sendo colocados lado a lado, nota-se de que há um processo contínuo de troca de experiências entre ambas as partes. "A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela" (DUTRA, 2002, p. 126). E as pessoas quando desenvolverem essa habilidade ou capacidade

individual, elas a transferem para a instituição como aprendizado, fazendo com que a instituição tenha condições ou capacidade de enfrentar os novos desafios. Este processo natural em qualquer sociedade pode e deve ser gerenciado e potencializado com os efeitos benéficos para a instituição assim como as pessoas (DJÚ, 2017).

De acordo com Djú (2017), atualmente, há preocupação com o futuro da Gestão de Pessoas já que muitas práticas, ferramentas e premissas não atendem mais as necessidades e expectativas das organizações do mundo moderno ou contemporâneo, ou seja, o mercado competitivo e globalização já exige algo além do que a Gestão de Pessoas oferece como soluções para a sobrevivência das instituições e que se devem evitar certas práticas atualmente na Gestão de Pessoas como se pode constatar:

Essas questões devem servir de guia para futuros trabalhos sobre assunto é que para tanto empresas quanto pessoas evitem os efeitos perversos de uso inadequado dos conceitos que sustentam a gestão de pessoas na empresa moderna.

As questões vinculadas à gestão de pessoas têm como característica fundamental a subjetividade, e estão sujeitas a diversas interpretações e formas de caracterizá-las nas empresas. Em virtude desse fato é que importa muito a discussão estruturada é incansável sobre como evoluem os conceitos para a gestão de pessoas e como são aplicados pelas organizações e pessoas. Acreditamos que o futuro reserva-nos, de um lado, a satisfação de construir novos rumos e novos caminhos para a gestão de pessoas e, de outro, um enorme trabalho para revisão de premissas, práticas e ferramentas que já não atendem às expectativas, necessidades e interesses das organizações das pessoas. Essa revisão é particularmente difícil, porque toda uma gestão de administradores foi educada dessa forma de trabalhar a gestão de pessoas. É essa geração que hoje está no comando das organizações e necessita visitar novamente toda sua formação e experiência, utilizando novos referenciais. Não será um processo fácil e rápido. Por isso, é possível antever um longo e extenuante trabalho na renovação dos sistemas de gestão de pessoas nas empresas brasileiras (DUTRA, 2002, p. 203).

Com isso podemos afirmar que a Gestão de Pessoas tem grandes desafios em atualizar os conceitos, premissas e as práticas hoje aplicadas nas organizações para atender às demandas e às necessidades das organizações e dos seus colaboradores e dos clientes em geral. Portanto é necessária e urgente uma reflexão profunda sobre o futuro das organizações fazendo empreendimentos nessa área para corresponder com as expectativas das instituições e da sociedade (DJÚ, 2017).

Futuro na Gestão de Pessoas, para Dutra (2002), tendo em conta a concorrência acirrada no mercado globalizado e pressões do ambiente interno especialmente externo assim como as demandas crescentes, as organizações precisam de novas formas de gerir as pessoas para atender às demandas e enfrentar as ameaças ou fatores externos. Nisso, a utilização dos

conceitos como competência e complexidade seria a forma de extrair, alcançar e obter mais os bons resultados de trabalhos realizados pelos colaboradores sem a preocupação de investir em desenvolvimento das pessoas que compõem a instituição. Como se pode constata a seguir:

Necessitamos de novas formas de gerir pessoas, [...] As empresas de forma natural e espontânea estão alterando sua forma de gerir pessoas para atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno. Essa reação natural e espontânea tem padrões comuns que caracterizam um novo modelo de gestão de pessoas, [...] Como esse novo modelo é mais eficiente para compreendermos e atuarmos sobre a realidade organizacional, ele estará presente em todas as empresas (DUTRA, 2002, p. 2005).

As instituições que não estão preocupadas em investir na capacidade significa que as suas orientações estão para o curto prazo e com certeza sofrerão com as consequências negativas provocadas pelas suas ações, terão as dificuldades de sustentar a vantagem competitiva por muito tempo e de selecionar ou extrair e reter na organização os funcionários importantes foi o que está acontecer na Guiné-Bissau, os seus melhores quadros, sobretudo os professores foram para Cabo Verde, muitos ficam nos países onde se formaram particularmente os que saíram bem nas universidades, ficam no exterior, pois são os que estão mais preparados para passar nos concursos públicos na diáspora. "porque essas pessoas procurarão cada vez mais uma relação que lhes agreguem o valor e desenvolvimento profissional" (DUTRA, 2002, p. 205).

As organizações precisam de muitos especialistas e esses últimos precisam de se atualizar constantemente por meio de formações para manter as suas vantagens competitivas no mercado, isso é uma das exigências das instituições atualmente para com colaboradores. Hoje e no futuro os processos de desenvolvimento, movimentação e valorização ganham e ganharão destaque no gerenciamento e na conciliação de expectativas entre as instituições e os seus colaboradores e esse trabalho é de grande complexidade, requer conhecimento na área e, a ética será fundamental ou condição *sine qua non* para um bom relacionamento entre abas partes (DUTRA, 2002).

De acordo com Dutra (2002), as organizações são obrigadas a mudar suas formas de gerir pessoas a fim de atender às necessidades e às demandas dos seus clientes e dos seus colaboradores e aos seus próprios objetivos e suas metas, essa mudança feita nas empresas com baixo nível de conhecimento dos conceitos e de uso das ferramentas, ou seja, a falta da consciência dessa mudança vai originar defeitos indesejáveis chamados de efeitos perversos, que são: desarticulação conceitual; exploração do trabalhador; descolamento estratégico e desarticulação com as pessoas.

Como existem várias formas de interpretar e utilizar os conceitos novos na Gestão de Pessoas, como complexidade e competência, a falta de articulações desses conceitos com a prática considerados importantes pode ser prejudicial à organização, a instituição tendo discurso moderno de Gestão de Pessoas, mas com sua prática ultrapassada os seus conceitos serão desacreditados, pois os discursos não vão poder se sustentar com o tempo (DJÚ, 2017).

Dutra (2002), afirma que, os conceitos e as práticas da moderna Gestão de Pessoas geram mais o comprometimento do funcionário com a sua organização fazendo o trabalhar, ser cada vez mais produtivo sem que, no entanto a empresa lhe oferece as condições compatíveis ao seu trabalho e acaba explorando o trabalhador como se pode ver:

[...] os conceitos e as práticas modernas de gestão são mais eficientes para gerar mais o mais comprometimento do trabalhador com a empresa e/ou negócio. Esse maior comprometimento permite a empresa obter mais dedicação, produtividade, empenho do trabalhador sem necessariamente lhe oferece contrapartida vantajosa, como, por exemplo: exigir padrões mais elevados de entrega sem que haja qualquer tipo de valorização e/ou desenvolvimento desse trabalhador, ampliar o nível de exploração e o risco profissional da pessoa sem que ela tenha qualquer suporte político e/ ou econômico para tanto etc. (DUTRA, 2002, p. 208).

Isso demonstra clara a exploração dos trabalhadores pelo Capitalismo sem se preocupar com as suas condições sociais, econômicas, mas sem apenas com o capital, o lucro cada vez mais (DJÚ, 2017).

Para Djú (2017), é considerado deslocamento estratégico quando a organização adota o modelo de Gestão de Pessoas que tem pouco comprometimento ou compromisso com os objetivos estabelecidos, quando o gestor comete esse erro o modelo da Gestão de Pessoas não sobrevive por muito tempo provocando grandes problemas para a instituição, sobretudo no que concerne a relação entre a empresa e os colaboradores, e a saída das pessoas capacitadas para outras organizações e a falta de comprometimento dos colaboradores e mão clima organizacionais entre outros.

Esse caso acontece quando há desarticulação do modelo de Gestão de Pessoas com as necessidades e com as expectativas dos colaboradores, o que vai gerar a falta de confiança nos projetos na gestão da organização e causando problemas que dificultarão o seu sucesso no mercado ainda que o modelo adotado esteja alinhado com os objetivos estratégicos da instituição não terá sustentabilidade por muito tempo.

Esses são efeitos indesejáveis comuns que se verifica atualmente na Gestão de Pessoas e que podem e devem ser evitados pelos administradores ou os dirigentes das

organizações, porém isso requer o conhecimento na Gestão de Pessoas e atenção por parte dos que estão à frente da instituição (DUTRA, 2002, p. 207). A gestão de várias empresas estatais na Guiné-Bissau foi assumida por indivíduos sem formação e sem conhecimento na gestão ou sem conhecimento administrativo, e em poucos anos entraram em falência e desapareceram (FORREST, 1991); (SILÁ,1992).

Dutra aponta dois (2) tipos de investimentos necessários para o futuro das organizações, que são: a modernização do sistema de Gestão de Pessoas e o estímulo e suporte ao desenvolvimento das pessoas como se pode constatar:

A preparação para o futuro exige dois investimentos simultâneos. Uma na modernização do sistema de gestão de pessoas e outro no estímulo e suporte ao desenvolvimento das pessoas por si próprias.

A modernização do sistema de gestão de pessoas deve criar condições para que elas possam visualizar seu desenvolvimento, para que a e, presa possa avaliar o poder de contribuição de todas as pessoas com as quais mantenha relação de trabalho e para que a empresa e as pessoas possam conciliar suas expectativas de forma dinâmica.

As pessoas, de outro lado, não foram educadas a planejar suas carreiras e seu desenvolvimento. Caso não sejam estimuladas e apoiadas, não irão priorizar a reflexão sobre seu desenvolvimento.

Como a questão de desenvolvimento é a perda de toque para a competitividade profissional da pessoa e organizacional da empresa, a estimulação mútua nesse sentido será o alicerce para uma relação que pode suportar as adversidades do futuro (DUTRA, 2002, p. 209).

A política da empresa e/ou organização em estimular o desenvolvimento e a carreira profissional dos seus funcionários ou colaboradores assim como a conciliação dos interesses entre ambas as partes contribuirão sem dúvida para que a organização tenha a vantagem competitiva no mercado globalizado e da concorrência acirrada (DLÚ, 2017).

A Gestão de Pessoas é instrumento básico e/ou fundamental para a sobrevivência das organizações no mundo globalizado ou no mercado universalizado e de competência acirrada, ou seja, ela é um instrumento estratégico para sobrevivência e sucesso das instituições no mundo globalizado. A Gestão de Pessoas é importante nas instituições não só por fazê-las serem produtivas, eficientes, eficazes e efetivas e garantir as suas sobrevivências no mercado, mas também por permitir investidores investirem na área certa e trabalhar com conhecimentos sem correr riscos.

Os gestores devem ter a capacidade de desenvolver iniciativas de aperfeiçoamento e profissionalização dos colaboradores motivá-los e orientá-los para os novos desafios e conciliar os seus interesses ou expectativas com da organização e/ou negócio; implementar a

tecnologia nas organizações para os seus benefícios e selecionar, empregar as pessoas dotadas de conhecimentos, competência, habilidades e atitudes (CHA).

Porque as pessoas podem ser fonte de sucesso da organização, mas também podem ser fonte de problemas dependendo de forma que são geridas ou tratadas pela instituição. As pessoas bem treinadas, bem motivadas e bem tratadas, são capazes de proporcionar à organização a competitividade, os talentos necessários, a inovação contínua para que ela possa enfrentar os desafios do mercado mutável e globalizado, levar a organização ao sucesso e à excelência (DJÚ, 2017).

Também se constata que o desempenho é o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para empresa e/ou negócio Dutra (2002). E que o desenvolvimento humano é diferente do desempenho. As empresas devem investir mais em desenvolvimento e abandonar as velhas práticas, deixar de priorizar avaliação de desempenho, pois as empresas que investem em desenvolvimento humano terão mais chances de crescer e permanecer no mercado. Os investimentos na avaliação do desempenho só sustentam organização por curto prazo, o que é arriscado no mundo ou mercado globalizado e competitivo.

Atualmente, a preocupação das organizações modernas é cada vez mais em direcionar os seus investimentos no desenvolvimento humano a fim de agregar o valor às pessoas e a empresa. Há uma grande preocupação com o futuro da Gestão de Pessoas uma vez que muitas práticas, ferramentas e premissas não atendem mais as necessidades e expectativas de organizações do mundo globalizado/contemporâneo, em outras palavras, o mercado competitivo e globalização já exige algo além do que a Gestão de Pessoas oferece hoje como soluções para a sobrevivência das instituições e que se devem evitar certas práticas que se verifica atualmente na Gestão de Pessoas (DUTRA, 2002).

Pode-se afirmar que a Gestão de Pessoas enfrenta grandes desafios em atualizar os conceitos, premissas e as práticas quase ultrapassadas para atender às demandas, às necessidades das instituições, dos seus colaboradores e dos clientes em geral. Razão pela qual é necessária e urgente uma reflexão profunda sobre o futuro das organizações fazendo empreendimentos nessa área para corresponder com as expectativas das instituições e da sociedade. As organizações tendem a abandonar cada vez mais as práticas tradicionais da Gestão de Pessoas por não serem mais capazes de corresponder com as expectativas das instituições das pessoas e adotar novos modelos que acompanhem as evoluções tecnológicas e que atendam às necessidades de ambas as partes (DJÚ, 2017).

Durante a investigação constata-se que “a Gestão de Pessoas é instrumento fundamental para a sobrevivência das organizações no mundo globalizado ou no mercado

universalizado e de competência acirrada” (DJÚ, 2017, p. 25). Em outras palavras, ela é o instrumento estratégico para sobrevivência e sucesso das organizações no mundo globalizado.

A Gestão de Pessoas é importante nas instituições não apenas por fazê-las serem produtivas, eficientes, eficazes e efetivas e garantir as suas sobrevivências no mercado, mas também por permitir investidores investirem na área certa e trabalhar com conhecimentos sem correr riscos no mercado. Os gestores têm que desenvolver iniciativas de aperfeiçoamento e profissionalização de colaboradores e lhes orientar nas instituições para novos desafios e conciliar os seus interesses, expectativas com da organização, implementar a tecnologia nas instituições para os seus benefícios e selecionar, empregar os funcionários/colaboradores através de concursos públicos, as pessoas dotadas de conhecimentos, competência, habilidades e atitudes (CHA).

Porque as pessoas podem ser fonte de sucesso da organização, mas também podem ser fonte de problemas dependendo de forma que são geridas e tratadas pela instituição. As pessoas bem treinadas, bem motivadas e, bem tratadas, são capazes de proporcionar à instituição a competitividade, os talentos necessários, a inovação contínua para que ela possa enfrentar os desafios do mercado mutável e globalizado, levar a organização ao sucesso e à excelência para permanecer no mercado (DJÚ, 2017).

Portanto, é um erro grave colocar as pessoas sem conhecimento na área para administrar as empresas como fez a Guiné-Bissau na década de 80. Não é por acaso nem por atoa que todas as empresas nacionais quebraram num curto prazo de tempo, o que comprometeu o desenvolvimento.

O país deve evitar a mesma prática nas suas instituições públicas através de Concurso Público. Também se constata que na Guiné-Bissau existe o Estatuto do Trabalhador, a Lei que diz o ingresso dos servidores públicos na Administração Pública tem que ser através de Concurso Público, onde são selecionados os candidatos que reúnem melhores condições para melhor gerir e servir a população e o Estatuto dos Funcionários que normatiza Administração Pública da Guiné-Bissau, que determina como são selecionados os servidores públicos, no entanto são violados, não são postos na prática, os servidores públicos são nomeados desde um nível hierárquico inferior até aos altos dirigentes, nos governos da Guiné-Bissau, quando os ministros assumem os cargos, exoneram praticamente todos os funcionários sem motivos profissionais, estratégicos e nomeiam elementos de conhecimento pessoal, parente e familiares.

A falta realização dos concursos públicos como “forma de seleção e ingresso dos funcionários públicos, significa a violação da Constituição e dos princípios da Administração

Pública; na Constituição da República da Guiné-Bissau, uma das atribuições do Presidente da República é a de cumprir e fazer cumprir as leis” (DJÚ, 2016, P. 72); (GUINÉ-BISSAU, 1996), alínea b) (ARTIGO 68º). O que infelizmente não se verifica.

Existem leis nacionais “que falam e regulamentam a implementação de Concurso Público como forma de seleção e ingresso na Administração Pública, que são simplesmente ignoradas ou postas de lado pelos administradores e gestores públicos” Djú (2016, p. 72), portanto não são aplicadas causando a inoperância e conseqüentemente a fragilidade das instituições públicas, a morte das empresas estatais do país.

A implementação de Concurso Público na Administração Pública guineense é necessária e urgente, é a forma de cumprimento dos Princípios da Administração Pública para tornar as organizações guineenses fortes e produtivas, fazendo com que haja economicidade, eficiência, eficácia e efetividade, e “combater o patrimonialismo, nepotismo, clientelismo e a corrupção que hoje em dia são crimes comuns e que estão se tornando uma cultura no aparelho do Estado” (DJÚ, 2016, p. 72).

Percebe-se ainda que os dirigentes guineenses, na sua maioria analfabeta, têm receio de implementar o Concurso Público como processo obrigatório para ingresso nos serviços públicos para não perder os privilégios e a legitimidade de governar por não reunirem condições necessárias para se candidatar e passar nos concursos.

O Concurso Público não é a única forma que pode existir para se ingressar na Função Pública, ele tem os seus defeitos e, nem sempre seleciona o candidato mais competente, mais capaz, porém é o processo mais justo e democrático de seleção dos servidores públicos na Administração Pública devido a possibilidade de correções e punições administrativas, políticas, civis e penais severas determinadas na lei contra fraudes, irregularidades e práticas ilícitas durante e depois da sua implementação.

A par disso, apresentação das provas verdadeiras que provam a existência de irregularidade pelo concursado, pode fazer com que o concurso seja anulado através de recursos na justiça. Isso que faz do Concurso Público a forma mais democrática, justa que existe atualmente de selecionar e empregar os cidadãos com a maior transparência nos processos administrativos do emprego público e uma das formas de cumprimento do Princípio da Ampla Acessibilidade (DJÚ, 2016).

É necessária a criação de uma Comissão de Ética que se encarregará de divulgar, fiscalizar e julgar os atos aéticos. “Falta na Constituição da Guiné-Bissau normas importantíssimas como Concurso Público, os princípios da Administração Pública que devem ser colocados ou consagrados na Constituição para deixar clara obrigação de seus

cumprimentos e clareza em caso de suas violações” (DJÚ, 2016, p. 73). A implementação de Concurso Público seria uma das soluções para os problemas crônicos da Administração Pública ou os problemas na Função Pública da Guiné-Bissau particularmente o escândalo administrativo (DJÚ, 2016).

5 METODOLOGIA, MATERIAIS E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

O capítulo aborda tipo de pesquisa: pesquisa exploratória e qualitativa traz ponto de vista dos/as entrevistados/as sobre concursos e desenvolvimento na Guiné-Bissau, fala de interpretação de conteúdo temático, interpretação de sentidos, motivos do Estado Bissau-guineense para não realizar os concursos, de impactos positivos dos concursos públicos referente ao desenvolvimento guineense, impactos negativos que a não realização dos concursos públicos têm referente ao desenvolvimento guineense, fala de conhecimento dos/as entrevistados/as sobre a legislação vigente em relação a concursos públicos na Guiné-Bissau, de lembranças sobre a realização de concursos na Guiné-Bissau, e experiências vividas durante pesquisa do campo.

No desenvolvimento da pesquisa, foram explorados os conceitos como: multidisciplinaridade, transdisciplinaridade especialmente interdisciplinaridade, que são formas possíveis de articulação das diversas disciplinas. A interdisciplinaridade envolve mais de uma disciplina, adota uma perspectiva teórico-metodológica para os ramos de conhecimentos envolvidos na pesquisa, promove a integração dos resultados obtidos, busca a solução dos problemas através da articulação de diferentes ciências. Porém os interesses próprios de cada disciplina são preservados.

Segundo Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES/DAV (2013), no âmbito da interdisciplinaridade apresentam-se grandes embates epistemológicos, teóricos e metodológicos. Daí seu papel estratégico no sentido de estabelecer a relação entre saberes, propor o encontro entre o teórico e o prático, entre o filosófico e o científico, entre ciência e tecnologia, entre ciência e arte, apresentando conhecimento que responde aos desafios do saber complexo.

Nesse contexto, a interdisciplinaridade se caracteriza, como espaço privilegiado, em virtude de sua própria natureza transversal indicada em seu prefixo, avançar além das fronteiras disciplinares articulando e gerando conceitos, teóricos e métodos, ultrapassando os limites do conhecimento disciplinar e dele se distinguindo por estabelecer pontes entre diferentes níveis de realidade, lógicas e forma de produção de conhecimento. Assim, torna-se fundamental o diálogo da Área Interdisciplinar com as demais Áreas, bem como no próprio interior da Área Interdisciplinar (CAPES/DAV, 2013).

Como já vimos a metodologia utilizada, nesse trabalho, é interdisciplinar como é de práxis nos estudos de desenvolvimento e nas humanidades (MALOMALO, 2010). E se privilegia a combinação de diversas, diferentes abordagens na coleta e interpretação de dados.

Isso foi realizado neste estudo, fazendo articulação entre as disciplinas como Sociologia, História, Direito e Administração Pública durante a investigação. Além disso, usamos o Método de Interpretação de Sentido proposta pelo Romeu Gomes. Para ele, interpretar nesse contexto, significa ou é ir mais além da simples análise de conteúdo (GOMES, 2009); (GOMES, 2012). E recorrendo aos Estudos africanos como define Hountondji (2008) de que as sociedades africanas devem-se apropriar elas mesmas dos seus conhecimentos ao longo dos séculos de forma ativa, lúcida e responsável.

África tem que ter uma tradição autônoma de fazer a epistemologia, ter convicção em si mesma e nos seus métodos científicos que respondam aos problemas ou às questões levantadas por próprios africanos, autor desafia os pesquisadores africanos a não continuar a realizar as pesquisas voltadas a atender os interesses do Norte, que abandonem a prática de reprodução dos conhecimentos ocidentais e propõe uma nova prática de produção dos conhecimentos científicos não colonizados. Portanto, autores africanos foram usados e priorizados no diálogo, particularmente cientistas guineenses na investigação ou para solucionar o problema local. Pimenta e Kajibanca (2011), afirmam que o método de conhecimento depende do objeto de conhecimento, e que estudar África significa interpretar, compreender e sentir certa sociedade no tempo e no espaço, na sua plenitude e complexidade e compreender e sentir exigem ser.

A especialização do conhecimento científico confronta-se sem dúvida fundamental com a totalidade de realidade africana a estudar, requer um duplo processo cognitivo científico: (a) o recurso à interdisciplinaridade; (b) uma reflexão crítica sobre cada uma das disciplinas, resultado de uma cultura e história, na sua aplicação à realidade africana; um pragmatismo de interação entre o conhecimento e a ação é aconselhado na sociedade africana e que também gera conhecimento, uma definição e hierarquização dos objetivos que só aos mesmos compete.

Aceitando a lógica anteriormente referida, há que estruturar de forma consentânea os Estudos africanos que comportam os principais, fundamentais vetores tem que ser uma centralidade institucional africana, o funcionamento em rede, a interdisciplinaridade e a interculturalidade. Os estudos africanos, com estas características, além de contribuir para um diferente futuro na África, também contribuem para o enriquecimento universal das ciências sociais (PIMENTA; KAJIBANCA, 2011).

No que concerne à metodologia/métodos e técnicas de pesquisa ou captação de dados de pesquisa, este trabalho foi desenvolvido através de uma abordagem qualitativa (pesquisa documental e no campo), tendo por objetivo o desenvolvimento de uma pesquisa exploratória,

e a utilização da pesquisa bibliográfica com consultas a livros nacionais, revistas científicas e, artigos pesquisados na Internet.

5.1 Tipo de Pesquisa: Pesquisa Exploratória e Qualitativa

De ponto de vista da modalidade de pesquisa, essa investigação é exploratória e qualitativa. A primeira modalidade faz-se na realização de um estudo preliminar de principal fenômeno que será investigado ou objetivo que será estudado como forma de direcionamento, fazendo com que a próxima investigação seja feita com maior precisão e compreensão, no que diz respeito ao problema de pesquisa, hipótese assim como na escolha das técnicas adequadas e na tomada de decisão sobre as questões mais importantes no seu trabalho e que merecem ser estudadas de forma detalhada e aprofundada, essa pesquisa se faz através dos estudos de assuntos novos que não são ainda estudados ou que são poucos investigados. As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Isso fica explícito quando Gil (2008, p. 27), afirma: “De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso”. É exatamente o que foi feito nessa investigação. Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla (GIL, 2008).

Aí que vem a necessidade de maior esclarecimento do tema e a sua delimitação "o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos" (GIL, 2008, p. 27). A partir daí que problema passa a ser claro e exequível de investigação devido à boa sistematização. O que conhecemos hoje como pesquisa qualitativa, na verdade é um resultado tardio da modernidade epistemológica, surgiu devido um movimento de diversificação das disciplinas durante o século XIX. O século em que a história se torna um efetivo problema gnosiológico. É a partir desse momento que se começa a reconhecer a causa de dicotomia entre as ciências da natureza e as do espírito com causas e motivações variadas (GALEFFI, 2009).

Galeffi (2006) ainda afirma que a pesquisa qualitativa é diferente de pesquisa quantitativa, a última é o modelo físico-matemático de realidade objetiva; e a primeira é o modelo complexo de realidade objetiva-subjetiva inere ao ser humano discernir e elaborar criativamente ao infinito, por necessidade vital e não por veleidade ou acaso. Todas as ciências são humanas uma vez que são feitas pelo Homem, porém há diferenciação entre as ciências chamadas ou conhecidas como ciências físico-matemáticas, ciências da natureza por estudarem grandezas discretas e regulares dos eventos observáveis assim como mensuráveis nas suas regularidades naturais.

E as chamadas ciências qualitativas conhecidas também como ciências humanas, ciências do Homem. Fica evidente que há luta entre ciência dura e uma chamada ciência mole, valendo o duro como consistente e objetivo, e o mole como inconsistente e errático ou subjetivo, porém "é a natureza humana que deve por primeiro ser investigada quando se queira conhecer a natureza do conhecimento. Esse deve ser o ponto de partida radical de toda ciência concebida e produzida por humanos historicamente consistentes" (GALEFFI, 2009, p. 20).

Para Galeffi (2009), o problema referente à validade de pesquisa qualitativa deve-se igualmente a forma ou modo de ciência regular e as suas leis e postulados estabelecidos, as suas crenças estratificadas e regimes linguísticos formais. Isto está ligado a conceito de ciência clássica imposta na Europa a partir de século XVI e XVII a quando da Revolução Científica protagonizada por Copérnico e Galileu (GALEFFI, 2009).

Portanto as ciências humanas procuraram de forma diferente suas formas consistes em fundamentação para a validação de caráter científica diferentemente dos modos das ciências tradicionais, clássicas. Isso fica complacente quando autor diz que as ciências humanas buscaram cada uma ao seu modo uma fundamentação consistente para validar seu caráter propriamente científico. A ciência, assim, seja ela dita dessa ou daquela forma, natural ou humana, física ou psicológica, é sempre uma produção discursiva, uma produção de sentido baseada em investigação rigorosa, metódica, sistemática. A Ciência, então, é um modo de produção do conhecimento baseado em princípios, postulados, categorias, descrições, explicações, compreensões, comprovações, experimentações, documentações, procedimentos normativos, atitudes consistentes, valores referenciais, relações interdependentes, suposições, comunicações, avaliações, projetos (GALEFFI, 2009).

Com isso podemos afirmar que a Ciência não comporta um único modo, método e metodologia de produção de conhecimento. A final há vários princípios que se pode seguir para produzir o saber nas diversas disciplinas que a compõem e todas como ciências

particulares. Autor ainda afirma que: toda ciência é humana e igualmente toda ciência é ciência de objetos idealmente definidos, apesar de encontrar alguma forma de correlação com objetos observáveis em um determinado campo fenomênico, que são objetos de pesquisa transcendentais aos sujeitos singulares e por ser campo fenomênico, é sempre referente a sujeitos humanos históricos, concretos.

Lembremos que não há fenômeno sem observador. Razão pela qual, é imperativo iniciar com a pergunta, questões do tipo: "como é que o observador observa o que observa? Ora, se poderia dizer: o observador tem olhos, tem sentidos. Ele observa pelos sentidos, pelos olhos" (GALEFFI, 2009, p. 52). Pois o que é visto nas observações ocorrências ou fato da consciência perceptiva, volitiva e conceitual projetada nela para exterior, portanto são objetivados como objetos definidos.

Esta pesquisa é qualitativa, pois não nos preocupamos com a representação numérica durante o trabalho de investigação, mas sim, com uma compreensão aprofundada de situação ou problema da sociedade e da Administração Pública guineense, ou seja, do Estado e/ou país no caso a República da Guiné-Bissau. Em conformidade com Fantinato (2015), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representativa numérica, mas, sim, com um aprofundamento de compreensão de uma organização, de um grupo social etc.

Onde os dados analisados não são numéricos, características subjetivas, é o que foi feito nesse trabalho. Uma das importantes tipos de pesquisas abordadas nesse trabalho é a pesquisa bibliográfica; documental; o estudo do campo é o que vamos discutir em seguida.

Coleta de dados: pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo - Para coletar os dados, se aposta na pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica abrange análise assim como a interpretação das fontes, documentos formais e oficiais produzidos pelos cientistas, estados entre outros, onde se faz a leitura atenta e crítica das obras selecionadas ou escolhidas, possibilitando desse modo, conhecimento de diversas contribuições científicas disponíveis em relação a um tema como forma de dar suporte científico de um trabalho, é na base disso que foram coletadas, análise e interpretação dos textos/fontes, livros, artigos, leis, documentos (formais e oficiais) entre outros, feitos pelos estados, pesquisadores ou cientistas etc., e realizadas as entrevistas; todos foram dados tratamento científico, a leitura atenta e crítica.

Gil (2008), ao discorrer sobre pesquisa bibliográfica afirma que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Apesar de quase todos os estudos são obrigados a realizar um trabalho dessa natureza, existem pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes

bibliográficas. Autor mostra que a pesquisa bibliográfica tem uma grande vantagem quando afirma: a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados senão com base em dados secundários (GIL, 2008). Diante de uma enorme distância quase é impossível percorrer todo território para fazer a pesquisa, aí que entra a necessidade de recorrer às informações documentadas, fontes como documentos escritos arquivados, armazenados em dados.

Além disso, ela é a mais viável quando o pesquisador precisa analisar os dados e diversos fatos históricos e dispersos em lugares diferentes, como aconteceu nessa investigação. O nosso próximo passo é uma breve fala sobre o que é pesquisa documental e como se faz essa pesquisa. Usamos Gomes (1993), Gil (2008), Minayo (2001), Pimentel (2001), Silva et al., (2009), Fantinato, (2015), Beltrão e Nogueira (2011) encontrados na Internet.

Gil (2008), afirma que a pesquisa documental se faz através dos documentos ou relatórios, registros que não foram ainda bem tratados. Há uma grande semelhança entre a pesquisa documental e bibliográfica. A última se baseia nas análises e contribuições de diferentes cientistas em relação a um assunto; porém existe uma pequena diferença em relação à natureza das fontes (GIL, 2008).

Para Fantinato (2015), a pesquisa documental segue os mesmos caminhos com a pesquisa bibliográfica; são difíceis de distinguir. A pesquisa documental utiliza as fontes mais variadas e dispersas, sem os tratamentos analíticos como: tabelas estatísticas, jornais, relatórios, cartas, documentos oficiais, relatórios de empresas, revistas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias vídeos de programas de televisão, entre outros. E a pesquisa bibliográfica, recorre às fontes formadas ou constituídas por materiais já elaborados, constituída basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas (FANTINATO, 2015).

De acordo com Romeu Gomes (1993), depois de definirmos o nosso objeto de pesquisa por meio de projeto de pesquisa, vem a necessidade de selecionar a forma da sua investigação. Nas Ciências Sociais, onde a pesquisa qualitativa é tida como a referência, o trabalho de campo é visto ou se apresenta como a possibilidade de os cientistas conseguirem não apenas uma aproximação com o que desejam estudar e conhecer, mas também de criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo (GOMES, 1993).

Fazemos a entrevista; sem fazer a etnografia, a observação participante e não participante. Estudo de campo ou pesquisa no campo é umas das propostas feitas na metodologia da dissertação e aplicada na prática durante o processo de investigação. Considerando que o campo pode ser também os professores universitários peritos nos assuntos ou temas que se pretende trabalhar, eles serviram de inspiração e de instrumentos estratégicos para um bom direcionamento nesse trabalho sem ter que ir forçosamente ao campo físico ou geográfico para efetuar as atividades.

Gil (2008), afirma que esse estudo procura muito mais aprofundar as questões propostas e, apresenta uma grande flexibilidade no planejamento permitindo ainda que os objetivos do trabalho fossem reformulados ao longo do processo da pesquisa. Em seguida veremos o que é entrevista e sua importância nas ciências sociais.

Silva et al. (2009), afirma que a coleta dos dados ou de dados se apresenta como a fase importante da pesquisa documental. E requer alguns cuidados e procedimentos técnicos por parte do investigador em relação a aproximação do local onde se pretende fazer a *garimpagem* de fontes que ele julga importantes a sua investigação. A formalização da aproximação com a finalidade de esclarecer os objetivos da investigação e a sua importância se constitui em um dos artifícios necessários nos primeiros contatos e, fundamentalmente, para autorização de acesso aos acervos e fontes. São necessários todos esses conhecimentos para quem se propõe realizar a pesquisa.

Recolhendo os documentos de maneira criteriosa, o pesquisador passa a gerenciar o seu tempo melhor e a importância do material recolhido; alguns autores chamam isso de pré-análise. É importante ressaltar que essa fase não dá conta de interpretar o teor encontrado de forma implícita nos documentos de forma mais elaborada, ficando a tarefa de interpretar os conteúdos do material para a próxima fase.

Pimentel (2001), ao discorrer sobre o tratamento dos dados, afirma que com o emprego das técnicas usuais de análise do conteúdo a fim de decifrar em cada texto o núcleo emergente que sirva ao propósito de pesquisa, esta etapa constitui em um processo de codificação, interpretação e inferência em relação a formações contidas nas publicações desvelando assim o seu conteúdo manifesto e latente.

Segundo Romeu Gomes (1993), hoje em dia podem destacar duas funções na aplicação de técnicas. Uma delas se refere à verificação das questões da pesquisa e/ou hipóteses, em outras palavras, da análise de conteúdo, as respostas podem ser achadas para as questões levantadas assim como afirmação ou não antes do trabalho de investigação (hipóteses). A segunda função refere-se à descoberta do que está por detrás de conteúdos

manifestos indo além da aparência do que está enunciado, comunicado. As duas funções ora mencionadas podem ser complementadas ou se complementar através do princípio de pesquisa qualitativa ou quantitativa.

Usamos a técnica da entrevista igualmente para coletar os dados - Para Gil (2008), a entrevista pode ser concebida como a técnica onde o investigador apresenta a frente do entrevistado e lhe faz ou formula perguntas com a finalidade de obter as informações ou dados interessantes para a sua pesquisa. Essa técnica é “uma forma de interação social. Mais especificamente de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, 2008 p. 109). A entrevista é uma das técnicas mais usada pelos cientistas sociais na coleta de dados; ela é considerada por vários autores como excelente técnica na pesquisa social, com a importância ou valor equiparado ao estudo de ensaio na Química assim como ao microscópio na Microbiologia. É considerada a principal técnica de investigação nas ciências sociais tendo em conta a sua flexibilidade e, é responsável pela boa parte de desenvolvimento de ciências sociais nas últimas décadas (GIL, 2008).

É por isso que resolvemos fazer entrevistas ou pedir a colaboração dos guineenses para enriquecer a nossa discussão ou o texto. A entrevista nesse trabalho foi semiestruturada. Fazemos entrevistas com os intelectuais guineenses com experiências e conhecimento ou não na Administração Pública e sobre os problemas da Função Pública e do desenvolvimento na Guiné-Bissau com a finalidade de assegurar a objetividade de informações exploradas através dos textos científicos, documentos e questionários. Mantivemos contatos pessoais com eles nos primeiros momentos explicando-lhes quais são os objetivos da investigação, pegamos todos os seus contatos necessários e enviamos ofício a cada um com prazos preestabelecidos, assegurando assim as suas colaborações durante o desenvolvimento da nossa pesquisa. Tendo como pano de fundo, captar percepções, opiniões em relação ao Concurso Público e o desenvolvimento na Guiné-Bissau.

Questionário é um instrumento de pesquisa ou investigação que comporta conjunto de questões submetidas ao indivíduo com a finalidade de obter “informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.” (GIL, 2008, p. 121). Frequentemente os questionários são propostos na forma formal, escrita aos respondentes.

Nesse caso são chamados de questionários autoaplicados, são estes tipos de questionários que fizemos. Quando o investigador formula as questões oralmente, é dado o nome de questionários aplicados com entrevista ou formulários. Basicamente construir um

questionário é traduzir objetivos de pesquisa em questões específicas. Pois são as respostas às questões formuladas é que darão os dados requeridos para a descrição das características da população pesquisada ou testar hipóteses construídas ao longo ou durante planejamento da pesquisa.

Por isso, depois de análise das entrevistas, articulamos as respostas dos entrevistados com as hipóteses e com os objetivos da pesquisa. Portanto, a construção de questionário é um procedimento técnico onde a sua elaboração exige muito cuidado como: constatação da sua eficácia para verificação dos objetivos; determinação de forma e do conteúdo das questões; construção das alternativas; apresentação do questionário e pré-teste do questionário (GIL, 2008).

Solicitamos a confirmação dos indivíduos selecionados para responder as nossas questões antes do envio de questionários pelos e-mails para recolha de informações. Foram os professores na primeira fase e alunos na segunda fase. Tendo como pano de fundo, captar percepções, opiniões em relação ao Concurso Público e o desenvolvimento na Guiné-Bissau. A entrevista foi realizada no Brasil, Ceará concretamente em Redenção com professores com conhecimento ou experiência na matéria, área e, estudantes do Curso da Administração Pública de Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB).

A entrevista foi com homens guineenses e mulheres também guineenses. Foram escolhidos os professores guineenses não só porque conhecem o tema da pesquisa, mas também porque são guineenses que vivenciaram e acompanham a elevação do problema em estudo. E escolhidos alunos guineenses do Curso da Administração Pública por se acreditar que estudaram o assunto, têm entendimento sobre o tema e estão a ser ameaçados e afetados com a situação, em suma estão preparados para contribuir no enriquecimento da pesquisa.

5.2 Ponto de Vista dos/as Entrevistados/as sobre Concursos e desenvolvimento na Guiné-Bissau

Essa segunda parte do capítulo fala de *método de interpretação de sentidos*, interpretação de conteúdo temático, primeira, segunda e terceira etapa de exploração do material, elaboração de síntese interpretativa e etapas de interpretação de sentidos.

Em Romeu Gomes (2009), análise e interpretação de dados na pesquisa qualitativa não tem como objetivo contar opinião ou pessoas, o seu foco é, principalmente, a exploração do conjunto de opiniões e representações sobre o tema que pretende pesquisar ou investigar. Esse tipo de estudo do material, não precisa abranger a totalidade de falas ou de expressões dos

interlocutores, pois em geral, a dimensão sociocultural de opiniões e representação de um grupo com as mesmas características costumam ter pontos em comum ao mesmo tempo em que apresentam singularidades próprias da biografia de cada interlocutor.

Também devemos levar em consideração de que sempre haverá diversidade das opiniões assim com de crenças no mesmo segmento social e uma análise qualitativa deve dar conta desta diferenciação interna aos grupos. Portanto, ao analisarmos e interpretarmos os dados que foram geradas por pesquisa qualitativa, devemos caminhar na direção do que é homogêneo como o que se diferencia no seio de um meio social.

Também observou em relação a diferenças conceituais entre *análise e interpretação*. Na *descrição* as opiniões dos informantes são apresentadas de forma mais fiel possível, como se fosse os dados falam por si mesmos; e na análise o propósito é ir além do que foi descrito realizando uma decomposição de dados e procurando as relações entre as partes decompostas e, por último, na *interpretação*, feita após análise ou após descrição, buscando sentido das falas e das ações para chegar à explicação ou compreensão além do descrito e o analisado.

Na pesquisa qualitativa, a interpretação assume um foco central por ser o ponto de partida, isto é, inicia com as próprias interpretações dos atores, e é o ponto de chegada, porque é interpretação de interpretações. No que tange a essas três formas de tratamento dos dados qualitativos, é importante observar que elas não se excluem mutuamente, pois nem sempre possuem demarcações diferentes entre si, isso significa que, quando descrevemos dados de uma pesquisa, podemos o fazer a partir de um esquema de análise, e que por sua vez já reflete uma determinada ou certa interpretação. Apesar de, em um determinado momento, a experiência nos mostra que interpretamos os dados sem passar pela *descrição* e pela *análise*, consideremos que a descrição e análise, podem ser caminhos úteis para interpretação dos dados da pesquisa.

Quando falamos da análise e interpretação de dados ou informações geradas no campo da pesquisa qualitativa, estamos a falar de uma fase em que o investigador procura concluir a sua pesquisa, se fundamentando em todo material coletado e articulando-o aos propósitos, ou melhor, aos objetivos do seu trabalho e à sua fundamentação teórica. Nesse caso, estamos a referir à última etapa do processo de investigação. Mas temos que considerar dois aspectos importantes: o primeiro, tanto análise, quanto interpretação ocorre ao longo de todo processo de investigação. Segundo: na pesquisa qualitativa, às vezes ao chegarmos na última fase, descobrimos que precisamos retornar às partes das fases anteriores. Caso se as informações coletadas não são suficientes para produzir os dados a partir de questões da pesquisa, devemos voltar ao trabalho de campo a fim de buscar informações pontuais e específicas.

Ou, se com as referências teóricas já trabalhadas na fase exploratória, não conseguimos produzir uma interpretação dos dados, porque as novidades surgidas no campo exigem outros tratamentos, outras análises, temos que acrescentar leituras para produzir cuidadosa compreensão e interpretação. O autor continua a lecionar, afirmando que a experiência em pesquisa mostra ou indica que não há fronteira clara entre a coleta de informações, início do processo de análise e a interpretação, o importante é fazer avaliação do material disponível antes de iniciar a etapa final da investigação.

Na avaliação do material devemos verificar se o material disponível: a) revela a qualidade, principalmente no que refere à impressão e a clareza dos registros; b) e se é suficiente para análise. As informações no material devem possibilitar, dentro de outros aspectos, uma discussão sólida e o estabelecimento da conclusão sobre tal propósito (GOMES, 2009). Na interpretação o pesquisador procura ir além do material. A interpretação consiste em relacionar “as estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados presentes na mensagem. Neste sentido, articulamos a superfície do texto descrita e analisada com os fatores que determinam suas características” (GOMES, 2009, p. 91).

Para fazer interpretação, além de ter como base as inferências que o pesquisador consegue realizar, com o seu resultado da pesquisa, também ele precisa de uma fundamentação teórica sólida em relação ao que está a investigar. O cientista chega a uma interpretação quando consegue fazer uma síntese entre: as questões de investigação; os resultados alcançados ou obtidos a partir do material coletado, as inferências feitas ou realizadas e a perspectiva teórica adotada (GOMES, 2009).

Em Romeu Gomes (2009, p. 92), “As obras que tratam de análise de conteúdo costumam apresentar as seguintes etapas: Pré-análise; Exploração do material e Tratamento dos resultados/Inferência/Interpretação”. No início se procura fazer uma leitura compreensiva de conjunto de material selecionado, de forma exaustiva. Trata-se de uma leitura de primeiro plano para alcançar ou atingir os níveis mais profundos. Neste momento, o pesquisador deixa-se impregnar pelo conteúdo do material. Por meio dessa leitura feita, busca: a) ter uma visão de conjunto; b) apreender as particularidades do conjunto do material a ser analisado; c) elaborar iniciais que servirão de baliza para análise e interpretação do material; d) escolher formas de classificação inicial e; e) determinar os conceitos teóricos que orientarão análise (GOMES, 2009).

Na segunda etapa, o investigador realiza uma exploração do material. Aqui se trata da análise propriamente dita. Nesse momento, ele procura: 1. Distribuir trechos, frases ou

fragmentos de cada texto de análise pelo esquema da classificação inicial, escolhido na primeira etapa; 2. Fazer a leitura, dialogando com as partes dos textos da análise, cada classe, parte do esquema; 3. Identificar, por meio de inferências, os *núcleos de sentido* apontando pelas partes de textos em cada classe do esquema da classificação; 4. Dialogar *núcleos* com os pressupostos iniciais e, se for necessário, realiza outros pressupostos; 5. Analisar os diferentes *núcleos de sentido* encontrados nas várias classes do esquema a fim de buscar temáticas mais amplas, ou eixos que em seus termos podem ser discutidas as partes diferentes dos textos analisados; 6. Reagrupar as partes de textos por temas achados ou encontrados; 7. Elaborar uma redação por tema, para poder dar conta dos sentidos dos textos e da sua articulação com o conceito teórico ou os conceitos teóricos que orienta ou orientam análise.

Nessa redação, o investigador pode inserir, ou melhor, entremear as partes dos textos de análise com as suas conclusões, dados de outros estudos e conceitos teóricos. Como última etapa, elabora um resumo ou síntese interpretativa por meio de uma redação capaz de dialogar os temas com objetivos, as questões e pressupostos ou hipótese do trabalho (GOMES, 2009).

O método de interpretação de sentidos nesse trabalho se baseia ou se inspira na proposta de Romeu Gomes, ele chama esse método de *Método de Interpretação de Sentidos*. Afirma que interpretar nesse contexto, é ir mais além da simples análise de conteúdo. E para discutir os resultados da investigação na perspectiva mais ampla, se baseia nas inferências trabalhando assim na produção de conhecimento dum campo, ou seja, duma área específica ou disciplinar. É por meio desse procedimento, que se procura um grau de significação mais alargada, ampla aos conteúdos analisados da pesquisa. O material analisado é bibliográfico e documental, foram interpretados na perspectiva do campo interdisciplinar dos Estudos africanos.

O método ora referido segundo autor, se trata duma perspectiva de correntes compreensivas de ciências sociais que analisa, portanto: 1. Palavras; 2. Ações; 3. Conjunto das inter-relações; 4. Grupos; 5. Instituições; 6. Conjunturas, dentre outros corpos analíticos (GOMES, 2009). A sua indagação está ligada ou atrelada à interpretação dos dados qualitativos, o que também foi o nosso caso.

5.3 Análise de dados e interpretação de conteúdo temático

Romeu Gomes (2009), ao falar sobre bases do seu método, afirma que a primeira questão pode surgir frente ao título dessa proposta de interpretação é por que *é método* e não *técnica*. Autor prefere a primeira expressão. Para ele, o método é para além da técnica.

O método envolve quatro polos, a saber: a) epistemológico, que é a dimensão crítica que avalia se uma produção é científica ou não, a partir de um modelo de ciência, promovendo a ruptura entre objetos científicos e o senso comum; b) teórico (conceitos e princípios que orientam a interpretação; c) morfológico, que são regras de estruturação de objeto da pesquisa; d) técnica, isto é, controle da coleta de dados e a informação entre os dados com a teoria que os suscitou. Na leitura compreensiva do material selecionado, nesta etapa, busca-se, de um lado, ter uma visão de conjunto e, de outro, aprender a particularidade do material.

Depois dessa leitura, o investigador tem que ser capaz de montar uma estrutura que serve de base da sua interpretação, assim como descrever o material a partir da perspectiva dos atores, das informações e das ações coletadas. A montagem da estrutura de análise categorização sucessivas e distribuição das unidades que compõem o material. As categorias, “gavetas” podem ser elaboradas a partir de distintos, diferentes critérios (GOMES, 2009).

Exploração do material, elaboração de síntese interpretativa e etapas de interpretação de sentidos, na etapa de exploração do material, são muito importantes e fundamentais o investigador ser capaz de ir além das falas dos entrevistados e dos fatos descobertos, isso fica evidente quando Romeu Gomes (2009, p. 101) diz: “é de fundamental importância ser capazes de ir além das falas e dos fatos ou, em outras palavras, caminhar na direção do que está explícito para o que é implícito, do revelado para o velado, do texto para o subtexto. Para isso, seguimos a seguinte trajetória”: a) identificação e problematização das ideias claras ou explícitas e ocultas, implícitas no texto, a problematização pode ocorrer através de questionamentos que o cientista fez ao material que dispõe; b) a busca de sentidos mais amplos (socioculturais) atribuídos às ideias; c) diálogos entre as ideias problematizadas, as informações vindas ou provenientes de estudos sobre o assunto e o referencial teórico da investigação.

E a etapa elaboração de síntese interpretativa, é o ponto de chegada da interpretação propriamente dita. Na etapa anterior, se segue o princípio da decomposição do conjunto do material da pesquisa em unidades, e nessa, o cientista procura caminhar na direção de uma síntese. Isso é possível quando ele trabalha com os sentidos mais amplos que traduzem a

lógica do conjunto do material. Para ter sucesso, êxito nessa síntese interpretativa, deve fazer uma articulação principalmente entre os objetivos da pesquisa, a base teórica adotada e os dados empíricos (GOMES, 2009).

Primeira, segunda e terceira etapa - Na primeira etapa - O pesquisador faz uma leitura compreensiva com objetivo de a: impregnar os depoimentos; visão de conjunto; e apresentação das particularidades do material da pesquisa original. Quando termina essa leitura, identifica os temas que expressam os depoimentos dos entrevistados.

Na segunda etapa - Com base na estrutura de análise montada por temática, se recorta os trechos de depoimentos e neles identifica as ideias explícitas e implícitas. Assim, teria a estrutura de análise para o tema.

Na terceira etapa - Neste momento, ele busca sentidos mais amplos que articulam os modelos subjacentes às ideias. Para tal, ele faz diálogo entre: a) a fundamentação teórica adotada, as informações providentes de outros trabalhos sobre assunto e os depoimentos; b) os depoimentos e os seus contextos; c) os depoimentos e as observações que registra no trabalho de campo; d) pressuposto/objetivo da investigação e as ideias presentes nos depoimentos (GOMES, 2009).

Há uma grande preocupação com Recursos Humanos de qualidade e desenvolvimento de capacidade nas falas dos guineenses entrevistados. Em termos teóricos, a pesquisa do campo neste trabalho, se baseia na teoria de *desenvolvimento de capacidade*, esse tipo de desenvolvimento é a necessidade de melhorar a desempenho das atividades que estejam relacionadas a um crescimento em todos os níveis de sociedade. Com a descrição de fragmentos de depoimentos, e baseando no roteiro da entrevista, encontramos os seguintes temas que em seguida serão discutidos:

Primeiro: Lembranças sobre a realização de concursos na Guiné-Bissau; segundo: Motivos do Estado Bissau-guineense para não realizar os concursos; terceiro: Conhecimento dos/as entrevistados/as sobre a legislação vigente em relação a concursos públicos na Guiné-Bissau e quarto e último: Impactos positivos dos concursos públicos referente ao desenvolvimento guineense.

Motivos do Estado Bissau-guineense para não realizar os concursos:

Constata-se em geral que o Concurso Público não é implementado na Guiné-Bissau como está previsto na lei: No Estatuto do Funcionalismo (Ultramarino) Decreto nº 40.708, de 1956, no Estatuto do Quadro do Pessoal Dirigente da Função Pública (Decreto nº 30 - A/92,

de 30 de junho), no Estatuto do Pessoal da Administração Pública (Decreto nº 12 - A/94, de 28 de fevereiro); as entrevistas também expressam que há crime de omissão cometido por dirigentes do país, e violando o estatuto conhecido como Regime do Pessoal Dirigente (Estatuto do Pessoal Dirigente), há falta de justiça, no caso, não implementação de Concurso Público como forma de contratação dos servidores públicos, a prática de patrimonialismo, nepotismo, clientelismo, corrupção estão a se tornar uma cultura no país e sem a responsabilização dos infratores de acordo com o Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agente da Administração Central, Regional, e Local (Lei nº 9/97, de 2 de dezembro), a não cumprimento da Lei Orgânica do Governo, Normas para criação, organização e controlo dos serviços civis do Estado, Código dos Contratos Públicos, Fixação das disposições particulares relativas aos concursos públicos. E os Princípios da Administração Pública.

O que mostra a necessidade de consagração da Administração Pública guineense na Constituição, a reforma profunda em todos os setores do Estado guineense. O Estado guineense não realiza os concursos públicos, pois os dirigentes têm receio de perder os privilégios. [...] “mas estão receosos, por saberem que não terão os privilégios e benesses obtidos quando estão na atividade” (Ponso). “E o Estado por sua vez demonstra a sua incapacidade de fazer uma reestruturação administrativa para pagar os seus aposentados devidamente” (Ponso).

Impactos positivos dos concursos públicos referentes ao desenvolvimento guineense:

Os depoimentos mostram que é necessária a realização de Concurso Pública na Guiné-Bissau para permitir o ingresso em massa dos quadros e técnicos formados no país e no exterior, atuarem nas suas áreas de formação e usarem a política que permita que a Função Pública, as instituições guineenses, tenham recursos humanos de qualidade, que o Governo invista no *desenvolvimento de capacidade* a fim de viabilizar o desenvolvimento nacional almejado.

É importante o país ter funcionários treinados, um Estado depende deles para seu funcionamento mesmo os países ocidentais, nações mais desenvolvidas, o funcionário ou servidor público, mesmo o especializado, é um constituinte muito antigo das mais diversas sociedades, porém nos dias de hoje, há absoluta e completa dependência de sua existência, de suas condições econômicas, políticas e técnicas, de uma organização de funcionários especialmente treinados.

Os cargos e funções mais importantes nas sociedades são desempenhadas e têm que ser desempenhadas na Guiné-Bissau por funcionários públicos com treinamento técnico, comercial, e acima de tudo legalmente selecionados através de Concurso Público. E tem que haver aprimoramento contínua de suas capacidades, *desenvolvimento de capacidade* para enfrentar os desafios do mundo globalizado. Portanto, o Concurso Público é visto como instrumento ideal para o Estado guineense, seu Governo/aparelho ou Administração Pública e para desenvolver a Guiné-Bissau.

Impactos negativos que a não realização dos concursos públicos tem referente ao desenvolvimento guineense:

Alfredo afirma que os impactos que a não realização dos concursos públicos pode ter no desenvolvimento da Guiné-Bissau, “podem ser medidos em termos de admissão e alocação de pessoas menos preparadas nas funções cruciais. Isto, doutro modo, pode gerar ineficácia na prestação dos serviços e no uso desperdiçado dos recursos públicos por causa das competências limitadas” ou desconhecimento parcial ou total da matéria em relação as funções desempenhadas.

Mariama ponderou que a não realização de concursos públicos na Guiné-Bissau, pode gerar impactos negativos no desenvolvimento da Nação, levando o país ao retrocesso, pois com a prática do nepotismo nas instituições públicas, na maioria das vezes só as pessoas incompetentes que ocupam cargos ou funções no lugar de quem realmente conseguiria fazer algo de bom para o país.

De acordo com Mariama, a pouca realização dos concursos públicos afeta o desenvolvimento do país. O país tem e terá ainda muitíssimos “formados sem emprego, e isso gera pobreza, o que pode levar muitas pessoas a se migrarem para o estrangeiro a fim de sustentar suas vidas e isso é uma situação péssima e vergonhosa para o país”.

Para Leonardo os impactos tendem a ser negativo em todos os setores da Função Pública, tudo porque, não há ainda outra forma mais eficaz e democrática de contratar os servidores públicos de qualidade, ou seja, com competências técnicas para o cargo ou a função senão o Concurso Público, começando pelo processo de recrutamento, pois, é a fase fundamental para atraí-los às vagas disponíveis e em seguida a última fase, a seleção que, de certa forma visa fazer uma análise minuciosa, ou seja, fazer triagem dos que serão selecionados através de *currículo vitae*, prova, entrevista e suas experiências, levando em consideração as necessidades específicas do cargo. Na minha leitura, só assim que podemos

inverter essa realidade, a situação candente da Administração Pública da Guiné-Bissau em prol de desenvolvimento. “A não realização do concurso público deixa a máquina ineficiente”.

Leonardo afirma que pouca realização dos concursos públicos pode afetar o desenvolvimento do país, pois o desenvolvimento de país passa necessariamente pela qualificação dos seus recursos humanos, ou melhor, são as pessoas que desenvolvem o país, “e se estas não têm a aptidão/formação como podemos pensar num desenvolvimento”?

Tainara, para ela, a falta dos concursos públicos pode ter impactos negativos no desenvolvimento da Guiné-Bissau, fomenta corrupção, nepotismo, e fragiliza o setor público, gera ineficiência na prestação de serviço de qualidade nas organizações pública.

Tainara segue dizendo a pouca realização dos concursos públicos pode afetar o desenvolvimento do país, pois faz com que Administração Pública, não tenha quadros com habilidade ou especialistas numa determinada área, o que afeta diretamente o bom funcionamento do setor público, bem como a “políticas assistencial à sociedade e ou, ações que respondem demanda dos cidadãos”, em suma as políticas públicas em geral.

Para Samba, sem a realização dos concursos públicos, certamente que os guineenses estarão longe de ter uma vida condigna, pois, acontecerá ao contrário do supracitado ou até ainda pior.

Aniza disse [...] mas infelizmente isso não acontece na Guiné-Bissau. Se fosse feito “de forma regular teria um impacto positivo tais como, funcionários qualificados trabalhando nas suas áreas formação etc”. O que não se verifica. E no que tange a impactos que a não realização dos concursos públicos pode ter no desenvolvimento da Guiné-Bissau, afirma que a atual situação no país, já fala por si, para ela, a situação candente ou os problemas crônicos no país, particularmente na Administração Pública, “são as consequências de não realização dos concursos públicos, o processo de recrutamento se faz com base na amizade, família etc”. Verifica-se a prática de corrupção, nepotismo, clientelismo, patrimonialismo ao mais alto nível na máquina/aparelho de Estado da Guiné-Bissau.

Ponso, para ele, a não realização dos concursos públicos, somado com a falta de empresas privadas no país, tende a influenciar jovens a buscarem alternativas na economia informal como estratégia de sobrevivência, atuando na maioria das vezes como autônomos, é o exemplo dos vendedores ambulantes, *office boys*, motoristas e/ou cobradores de *tocatoca* etc. [...] países jamais deixaram de abrir editais para concursos públicos, por exemplo: o Brasil nos anos de 1990.

De acordo com Ponso, a pouca realização dos concursos públicos pode afetar o desenvolvimento do país, pois temos no país os funcionários públicos com idade para se

aposentar, e ao mesmo tempo se observa que as contratações ilegais vêm inchando o número de funcionários “fantasmas” acima do teto preestabelecido na sub-região. O que significa dizer que, esse número de trabalhadores contratados ilegalmente se resulta em precarização das formas de trabalho, porque muitos não têm direitos, como férias e outros benefícios, e não terão estabilidades financeiras na aposentadoria. “Por isso, a falta de concursos públicos, além de enfraquecer os serviços públicos, cria a precarização da forma de trabalho no funcionalismo público”.

Conhecimento dos/as entrevistados/as sobre a legislação vigente em relação a concursos públicos na Guiné-Bissau:

Com as leis ora elencadas, fica explícito que existem leis que tratam de Concurso Público na Guiné-Bissau, e que os cargos técnicos têm que ser ocupados por técnicos de formação na área para desbloquear as instituições públicas do país rumo ao desenvolvimento. Apenas um entrevistado disse que conhece a alguma legislação que trata de Concurso Público na Guiné-Bissau, o artigo 38 do Estatuto do Pessoal da Administração Pública da Guiné-Bissau, que aborda os princípios gerais das pessoas para os cargos públicos. Ninguém sabe quando a Guiné-Bissau realizou o seu primeiro Concurso Público e quais são os setores beneficiários.

Lembranças sobre a realização de concursos na Guiné-Bissau:

Somente uma aluna guineense do Curso da Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), afirma que pela informação que ela teve, já houve concursos públicos na Guiné-Bissau que o último Concurso Público foi realizado em 2016 apenas no Ministério de Finanças e que pode haver em outros ministérios. Outra aluna do mesmo país, da mesma universidade e do mesmo curso, disse nunca ouviu falar de Concurso Público na Guiné-Bissau, e isso lhe dá curiosidade de pesquisar sobre assunto. Ninguém sabe nem lembra em que ano a Guiné-Bissau realizou os seus primeiros concursos públicos.

Outro guineense, também aluno do Curso da Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), disse já teve a oportunidade de ler um pouco de edital de realização de Concurso Público anunciado pelo Ministério de Finanças em 2015, mas que depois desconhece o motivo de não realização dele.

Anunciado foi em 2015, seria no Ministério de Finanças, porém infelizmente não foi realizado. Os restos nunca ouviram falar de Concurso Público no país.

Fica complacente de que o objetivo da prática de qualquer atividade econômica em qualquer civilização ou sociedade é de produzir os bens e serviços suficientes para a sua sobrevivência, bem-estar e conforto. Isso é a obrigação, qualquer Estado tem obrigação de produzir produtos para consumo do seu povo, assegurar a sua circulação de forma permanente. O desenvolvimento é a capacidade que uma sociedade tem de transformar os recursos que a natureza pôs a sua disposição, quanto maior a capacidade de transformação de recursos e de aproveitamento da potencialidade existente num país, maior é o seu desenvolvimento, a quantidade e a qualidade de bens e serviços mostram o grau ou seja, nível de desenvolvimento de cada Estado.

E para chegar ao desenvolvimento, exige uma boa organização, conhecimento científico e tecnológico, competência dos cidadãos, recursos humanos, o que é ignorado na Guiné-Bissau. Apesar de que ao longo da ocupação colonial na Guiné-Bissau, houve desestímulo a industrialização que poderia resultar em um avanço tecnológico e consequentemente o aumento da capacidade de transformar os recursos, e falta de políticas públicas para educação do povo indígena o que mais tarde vai afetar a capacidade organizacional do povo guineense por causa da falta de capacitação e a formação dos recursos humanos na Função Pública guineense.

A Guiné-Bissau poderia apostar nos seus recursos humanos, *desenvolvimento de capacidade* como a Singapura que alguns anos atrás, era o país de Terceiro Mundo, e hoje, por causa da a sua aposta nas pessoas capacitadas, se tornou o país de Primeiro Mundo num curto prazo. O exemplo prático da possibilidade de desenvolvimento através dos cientistas na Administração Pública é Cabo Verde, o país quase sem recursos naturais, e que tem a história comum com a Guiné-Bissau, hoje em dia é o modelo de desenvolvimento em todos os setores em África.

Essa falta da vontade política, de sentido do Estado, fragilização das instituições, da justiça e das leis nacionais propositadamente por “governantes” guineenses, comprova o que Chabel (1991) de que é extremamente ilusório considerar o Estado pós-colonial em África como agente do desenvolvimento, ao contrário dos Estados de Sudeste Asiático e de Extremo Oriente onde os estados modernos exercem papéis fundamentais no desenvolvimento desses países, eles são os principais fatores de desenvolvimento, são verdadeiros agentes de desenvolvimento. Para autor, em África o Estado pós-colonial tem sido principal instrumento de impulso hegemônico (individual e coletivo).

No continente africano, o Estado permite dirigente e as pessoas que têm ligação, relação com eles através das instituições públicas, se apropriarem dos recursos e bens públicos. Esses fundos desviados inviabilizam o crescimento econômico e desenvolvimento. Dessa forma, a noção de que o Estado pós-colonial lusófono poderia dar lugar a transição para o socialismo nunca foi seriamente plausível. Por isso, a ideia de construir o Estado poderoso, voluntário e socialista, com a capacidade de agir e transformar a sociedade, foi frustrada e não se realizou em nenhum canto da África, os Estados pós-coloniais africanos especialmente lusófonos têm diminuído os esforços em alcançar os seus principais objetivos.

É de veras que nos primeiros 15 anos pós a independência da Guiné-Bissau que se deu em 1973, o país alcançou um alto nível de autonomia institucional graças aos esforços dos seus dirigentes, porém não dispunha a capacidade de implementar as políticas públicas eficientes, pois não tinha quadros e técnicos suficiente. Autor chama essa incapacidade de *Estado suave*, um Estado com instituições que são fundamentalmente incapazes de traduzir objetivos políticos em ações, em política; um Estado que não é capaz de consolidar um sistema político-administrativo nacionalmente eficaz.

Durante a primeira década da independência, prossegue argumentando os desafios impostos pela construção do Estado aos novos dirigentes políticos guineenses foram de extraordinária envergadura, mesmo em relação a outros Estados da África Ocidental e do Terceiro Mundo em geral. Embora foi conservada a maioria dos funcionários do regime colonial na Função Pública, os novos dirigentes não tinham experiências em Gestão na Administração nem instruções para lidar com a burocracia, porque a maioria deles passou a maior parte de sua vida adulta no exterior exercendo cargos políticos assim como militares no Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC).

Tinham experiências apenas na área militar e na diplomacia durante os 11 anos de guerra, não estavam preparados para dirigir o país por causa da falta de experiência e instruções, ou seja, baixo nível de escolaridade uma vez que o indígena na Guiné (Guiné-Bissau) foi impedido de ir à escola e de exercer funções ou cargos administrativos ao contrário do que acontecia nas outras colônias de África Ocidental. A volta dos portugueses para Portugal foi uma remoção de arsenal de organização institucional na Guiné pós-colonial. Essa falta de importantes servidores públicos bem treinados na Função Pública foi o problema da Guiné-Bissau desde a sua independência.

Experiências vividas durante pesquisa do campo:

A experiência durante a pesquisa mostra que os guineenses acreditam no Concurso Público como instrumento para reformar Administração Pública guineense, permitir a entrada dos quadros jovens capazes na Função Pública e conseqüentemente a expulsão dos *funcionários fantasmas* e aposentadoria dos idosos e analfabetos. Durante o desenvolvimento da pesquisa, os entrevistados alegaram a falta de justiça na Guiné-Bissau, que não se presta contas nas instituições públicas, falta de aplicação de Concurso Público na prática, isso afugenta os intelectuais e possibilita a entrada de servidores analfabetos e incompetentes no aparelho de Estado que prestam maus serviços públicos para a população e aumentam custos ao Estado criando assim grandes prejuízos ao país por serem improdutivos.

A violação do Princípio de Legalidade, Princípio de Ampla Acessibilidade, isto é, a não realização dos concursos gera a falta de oportunidade para os quadros bem formados, particularmente os recém-formados, impede lhes dar suas contribuições no país, isso provoca a fuga de cérebros a busca de oportunidades no exterior, uma verdadeira vedação da entrada dos jovens nas instituições públicas da Nação e do regresso dos que tiveram a oportunidade de sair do país para estudar e que se formaram no estrangeiro, o que inviabiliza o desenvolvimento, gera baixa autoestima dos guineenses especialmente os que vivem na diáspora.

Razão pela qual, é necessidade e urgente a implementação de Concurso Público, o rigor na seleção dos funcionários competentes para abrir as portas ao mundo de trabalho e ao progresso nacional, o desenvolvimento. A não aplicação da lei está na origem de inoperância institucional e carência de quadros (recursos humanos de qualidade), quadros com as capacidades desenvolvidas e impossibilitados de desenvolver o país. Implementação de Concurso Público é o sinônimo de um grande retorno, o lucro social para o Estado, é autêntico combate ao nepotismo, nomeações arbitrárias promoção à política da meritocracia na Administração Pública fragilizada de propósito. Os depoentes todos se concordaram com a unanimidade que a implementação de Concurso Público na Guiné-Bissau, nos levará ao desenvolvimento, os seus impactos positivos farão a coloração a ineficiência, desvio de finalidade, ao emprego dos parentes, amigos e os conhecidos, a desonestidade.

As reformas superficiais, sobressalto política, ausência de justiça, obstáculos à reforma profunda em todos os setores, são *handicaps* para que a Guiné-Bissau desenvolva as suas capacidades e explorar as suas potencialidades, inovar, através dos seus quadros formados no exterior e no país serem contratados de forma prevista na lei, atuar nas suas áreas de formação,

aplicando os seus conhecimentos científicos e tecnológicos, isto é, colocar os técnicos nos cargos técnicos e obviamente trarão ótimos resultados Nação, pois serão servidores públicos capazes. Há Problemas crônicos na Administração Pública, debandadas falta de controlo, falta de comprometimento, falsidade ideológica, ingresso ilegal na Função Pública, clientelismo, nepotismo, crise prolongada entre outros, por conta de falta de políticas públicas eficientes para estabilidade do país, boa convivência entre os dirigentes.

Os que estão à frente do país têm medo de realizar Concurso público por causa de receio de perder os privilégios, querem continuar a ter controle do Estado e dos seus recursos, perpetuar o patrimonialismo, desviar o erário público. Isto vai intensificar a disputa ao poder, queda constante dos governos. Desde 1994, até hoje, nenhuma legislatura chegou ao fim do mandato, Nação frágil onde os dirigentes se assassinam para chegar ao poder e roubar o povo. Torna-se impossível fazer reforma. O setor privado não funciona como devia, falta o investimento naquele país.

A Guiné-Bissau está com problema de excesso de funcionários, crime de falsidade ideológica, pagamento de salários duvidosos aos funcionários fictícios, os (*funcionários fantasmas*), vários meses de salários atrasados, serviços públicos sem qualidade, trabalho precário e ninguém age enquanto administrador com poder-dever de agir. Como não tem justiça no país, ou seja, eles a controla, o povo tem medo de agir, de reivindicar, pois é bem provável que aconteça algo de ruim, tipo tortura, assassinato, com quem luta para acabar com sistemas de desvio dos fundos públicos na Guiné-Bissau.

Todos entrevistados defenderam a realização do Concurso Público no país. Só um depoente afirma já ouviu falar de Concurso Público no Ministério de Finanças. Mas pouco tempo depois, ninguém se escuta falar do assunto, dos resultados do processo seletivo, quem são aprovados, uma verdadeira violação do Princípio de Publicidade, falta de transparência na gestão, omissão, irresponsabilidade, favoritismo e nepotismo, não há uma seleção democrática nas instituições estatais. E apenas um entrevistado disse conhece a lei que trata de Concurso Público.

Hipóteses, objetivos da pesquisa e falas dos entrevistados:

Aqui mostramos como as falas dos entrevistados nos levaram atingir os objetivos e chegar às hipóteses da pesquisa.

Alfredo, aluno guineense do curso de Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), afirma que não sabe, nem

lembra em que ano a Guiné-Bissau realizou os seus primeiros concursos públicos, como os concursos públicos foram realizados e quais foram os setores que beneficiaram desses concursos. De acordo com o objetivo específico dois (2) da investigação, esta afirmação, mostra que ninguém sabe em que ano a Guiné-Bissau fez os seus primeiros concursos públicos, nem quem ou os setores que beneficiaram desses concursos. Questionado sobre os impactos que a realização dos concursos públicos pode ter no desenvolvimento da Guiné-Bissau, afirma que o processo ou a realização dos concursos públicos, pode gerar impacto positivo, uma vez que permite pessoas com competências/conhecimentos desejados exercerem funções importantes na gerência dos bens públicos e/ou na definição e execução das políticas públicas e sociais que resultam na melhoria das condições sociais da população e das infraestruturas do Estado.

E os impactos que a não realização dos concursos públicos pode ter no desenvolvimento da Guiné-Bissau, “podem ser medidos em termos de admissão e alocação de pessoas menos preparadas nas funções cruciais. Isto, doutro modo, pode gerar ineficácia na prestação dos serviços e no uso desperdiçado dos recursos públicos por causa das competências limitadas” ou desconhecimento parcial ou total da matéria em relação às funções desempenhadas.

A fala nos mostra os impactos ou os benefícios que a realização do Concurso Público pode trazer para a Guiné-Bissau. Também prejuízos que a não realização de Concurso Público trouxe ou pode trazer para o país, dando assim a resposta ao objetivo específico três (3).

No meu entendimento, pouca realização dos concursos públicos por parte do Estado guineense, resume-se a dois fatores: ciclo vicioso da instabilidade política e governativa e ao alto grau de dependência dos políticos à Administração Pública. Pois, maioria dos cargos-chave da administração do país é ocupada através das nomeações políticas.

E que a pouca realização dos concursos públicos pode afetar o desenvolvimento do país, porque quando a necessidade de admissão do pessoal não for seguida e sanada por meio de concursos contínuos, cria desacerto no próprio controle não só da quantidade dos recursos humanos afetos às instituições, mas também na qualidade destes.

Sendo assim, o prejuízo recai no Estado devido a forma errada de gestão da coisa pública, essa opinião nos dá dados sobre o objetivo específico quatro (4), afirma que conhece uma legislação que trata de Concurso Público na Guiné-Bissau e não sabe dizer como os concursos públicos já realizados contribuíram para o desenvolvimento da Guiné-Bissau. E nos dá informações em relação ao objetivo específico seis (6).

Mariama, aluna do Curso da Administração Pública da UNILAB (Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira) também guineense, disse não sabe ou não lembra em que ano a Guiné-Bissau realizou os seus primeiros concursos públicos, e que na verdade nunca tem conhecimento acerca de Concurso Público, e nunca ouviu falar sobre isso na Guiné-Bissau, o que lhe dá curiosidade de pesquisar sobre o assunto para saber melhor, mas acredita que já foram realizados alguns concursos públicos nos anos atrás. Também não tem conhecimento sobre a forma como foram realizados os concursos no país e nem quais foram os setores que beneficiaram desses concursos. Igualmente leva chegar ao que a pesquisa tem no objetivo específico dois (2).

Ela, ao falar sobre os impactos que a realização dos concursos públicos pode ter no desenvolvimento da Guiné-Bissau, afirma que a realização dos concursos públicos tem grandes impactos no desenvolvimento da Guiné-Bissau, “pois evita o nepotismo, e dá oportunidade a quem realmente tem capacidade de exercer uma determinada função”. A não realização de concursos públicos na Guiné-Bissau, pode gerar impactos negativos no desenvolvimento da Nação, levando o país a retrocesso, pois com a prática do nepotismo nas instituições públicas, na maioria das vezes só as pessoas incompetentes que ocupam cargos ou funções no lugar de quem realmente conseguiria fazer algo de bom para o país, isto é, pessoas sem capacidade desenvolvida nos cargos públicos é o que está no objetivo específico três (3) do trabalho.

Acredita que o Estado guineense realiza pouco concursos públicos porque, talvez não tenha conhecimento da sua importância, ou talvez, porque o egoísmo e obsessão pelo poder fala mais alto do que a razão. Com a pouca realização dos concursos públicos afeta o desenvolvimento do país.

O país tem e terá ainda muitíssimos “formados sem emprego, e isso gera pobreza, o que pode levar muitas pessoas a se migrarem para o estrangeiro a fim de sustentar suas vidas e isso é uma situação péssima e vergonhosa para o país”. Nos leva chegar ao objetivo quatro (4). Disse o “concurso público tem grande importância, pois gera empregos e certifica que as pessoas que vão exercer determinados cargos são realmente capazes”.

O Concurso Público pode contribuir para o desenvolvimento do país, na medida em que dá oportunidade a aqueles que realmente sabem fazer os seus trabalhos, que estudaram e têm capacidade de fazer algo para o país, isso explica o objetivo específico três (3) e quatro (4). E que por enquanto não conhece nenhuma legislação que trata de Concurso Público na Guiné-Bissau. Ainda não tem conhecimento acerca da contribuição dos concursos públicos já realizados, como contribuíram para o desenvolvimento da Guiné-Bissau, “mas acredita que de

uma forma ou de outra contribuíram para o desenvolvimento do país”, dados para objetivo específico dois (2).

Outro aluno guineense de nome Leonardo do Curso da Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), perguntado se sabe ou lembra em que ano a Guiné-Bissau realizou os seus primeiros concursos públicos, responde desta forma: Na verdade, para ser mais conciso na minha resposta, parto de pressuposto de que, o Estado guineense abdica de lei da transparência. E isso reflete bastante na desinformação de maioria de população sobre as leis nacionais particularmente da Administração Pública, violação do Princípio de Publicidade.

Tive oportunidade de ler um pouco de edital de realização de Concurso Público, anunciado pelo Ministério de Finanças em 2015, mas que depois desconheço do motivo de não realização dele; não tive informação suficiente em relação a esse Concurso Público. O setor que iria se beneficiar de último Concurso Público acima referido, anunciado em 2015, seria o Ministério de Finanças, mas que infelizmente não foi realizado, dados para o objetivo número dois (2) da pesquisa.

A responsabilidade de Administração Pública passa necessariamente pela satisfação das necessidades/anseios dos cidadãos, esta satisfação é inerente ao papel do Estado como representante dos interesses coletivos, é por isso que os contribuintes exigem o suprimento das mesmas por parte do Governo, mas para que esse último possa atender seus anseios da população, ou melhor, implementar uma política pública para o desenvolvimento do país, é preciso peneirar os recursos humanos, os indivíduos que pretendem concorrer a uma vaga na Função Pública por meio dos concursos públicos, isto é, a necessidade de implementação de Concurso Público para chegar ao desenvolvimento, resposta ao objetivo um (1).

Portanto, Concurso Público é imprescindível na promoção da política de qualificação dos servidores públicos e da prestação de serviços de qualidade na Função Pública, dados importantes para objetivo (3) e cinco (5), apesar de haver o entendimento oposto a isso, ou seja, há quem diz que os concursados se tendem a fazer os funcionários serem blindados nas funções em que exercem, e isso faz com que não haja estímulo ou esforço para serem mais produtivos. Mas, no seu entender, quanto mais qualificados forem os servidores públicos, maior é o entendimento em relação a como lidar com a burocracia e a coisa pública, respeitando assim de forma rigorosa os princípios da Administração Pública para fortalecer e projetar as instituições estatais, atingir os objetivos traçados, prestar os serviços de qualidade e conseqüentemente desenvolvimento do país, *desenvolvimento de capacidade*, resposta a objetivo um (1).

Os impactos tendem a ser negativo em todos os setores da Função Pública, tudo porque, não há ainda outra forma mais eficaz e democrática de contratar os servidores públicos de qualidade, ou seja, com competências técnicas para o cargo ou a função senão o Concurso Público, começando pelo processo de recrutamento, pois, a fase fundamental para atraí-los às vagas disponíveis e seguidas da última fase, a seleção que, de certa forma visa fazer uma análise minuciosa, ou seja, fazer triagem dos que serão selecionados através de *currículo vitae*, prova, entrevista e suas experiências, levando em consideração as necessidades específicas do cargo. Na sua leitura, só assim que podemos inverter essa realidade, a situação candente da Administração Pública da Guiné-Bissau em prol de desenvolvimento. “A não realização do concurso público deixa a máquina ineficiente”, resposta ao objetivo número cinco (5) da pesquisa.

Acredito que o Estado guineense realiza pouco concursos públicos, não simplesmente por falta da vontade, mas porque até hoje, inda impera o espírito de patrimonialismo naquele país, e isso fez com que o nepotismo tornou-se um ato impune nas organizações do país, resultado para o objetivo quatro (4).

Afirma que pouca realização dos concursos públicos pode afetar o desenvolvimento do país, pois o desenvolvimento nacional passa necessariamente pela qualificação dos seus recursos humanos, ou melhor, são as pessoas que desenvolvem o país, “e se estas não têm a aptidão/formação como podemos pensar num desenvolvimento? O país pode dar um salto rumo ao desenvolvimento quando a qualificação dos servidores públicos e assim como privados está em primeiro plano”. É urgente e necessário que o país adote, ou seja, crie e exija o cumprimento de dispositivos legais em causa, especialmente implementação de Concurso Público.

O Concurso Público é importante e fundamental para o desenvolvimento de uma Nação. O Concurso Público pode contribuir para o desenvolvimento do país, porque os servidores públicos, formados na área, concursados têm mais ciência de como lidar com o que é público e têm a consciência de onde começam e acabam as suas atribuições e sabem que só podem fazer o que está na lei, conhecem os seus direitos e seus deveres ou suas obrigações enquanto servidores públicos se sentem mais tranquilos no que concerne às suas atividades e aos seus cargos e não são fáceis de serem manipulados ou induzidos ao erro por seus superiores hierárquicos, a não ser quando querem voluntariamente praticar o crime.

Todos esses fatores que elenquei são vantagens que o país pode absorver com a realização dos concursos públicos e isso trará impactos positivos nas vidas dos usuários dos serviços públicos e na Administração Pública guineense, dá resposta ao objetivo um (1).

Aluno afirma que conhece alguma legislação que trata de Concurso Público na Guiné-Bissau, porém de forma superficial, o que significa a violação do Princípio de Publicidade. E não tem informação contundente sobre como os concursos já realizados contribuíram para o desenvolvimento da Guiné-Bissau resultado para objetivo dois (2) da investigação.

Tainara, outra aluna do Curso de Administração Pública da Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), disse não sabe, nem lembra em que ano a Guiné-Bissau realizou os seus primeiros concursos públicos. E não se lembra como foram realizados os concursos no país. Também não sabe quais foram os setores que beneficiaram desses concursos, aluna deu resposta para objetivo dois (2) do trabalho.

Em relação aos impactos que a realização dos concursos públicos pode ter no desenvolvimento da Guiné-Bissau, ela afirma que a implementação do Concurso Público pode “ter impactos muito positivo, uma vez que as realizações de concursos públicos” diminuem o nepotismo, favorece a pessoa pelo mérito, aqui ela nos dá resposta para objetivo três (3).

Para ela, a falta dos concursos públicos pode ter impactos negativos no desenvolvimento da Guiné-Bissau, fomenta corrupção, nepotismo, e fragiliza o setor público, gera ineficiência na prestação de serviço nas organizações pública. Ela acredita que o Estado guineense realiza pouco concursos públicos por causa do favoritismo, por algum interesse, para beneficiar certas pessoas que têm laços de amizade com os gestores públicos, os seus parentes, amigos entre outros, aqui achamos a resposta para o objetivo específico quatro (4).

A pouca realização dos concursos públicos pode afetar o desenvolvimento do país, pois faz com que Administração Pública não tenha quadros com habilidade ou especialistas numa determinada área, o que afeta diretamente o bom funcionamento do setor público, bem como a políticas assistenciais à sociedade ou, ações que respondem demanda dos cidadãos, em suma as políticas públicas em geral. Disse o Concurso Público é de suma importância para o melhor funcionamento do aparelho de Estado guineense, “onde muitas vezes pessoas são colocadas por mero conhecimento e não por mérito, o que fragiliza a função pública”, responde o que está no objetivo um (1) do trabalho.

O Concurso Público pode contribuir muito para o desenvolvimento do país com ingresso dos quadros capacitados na Função Pública ou na Administração Pública para exercer a função a qual possuem conhecimento, os técnicos capazes de trabalhar para desbloquear a Guiné-Bissau, prestando os serviços de qualidade, contribuindo assim com seus conhecimentos científicos e experiências para eficiência no setor público e o fortalecimento de intuições públicas do país.

Aluna não conhece nenhuma legislação que trata de Concurso Público na Guiné-Bissau. Nunca ouviu falar de um Concurso Público realizado no país, e nem sabe como os concursos públicos já realizados contribuíram para o desenvolvimento da Guiné-Bissau, deu a resposta para objetivo dois (2), porém acredita que em todo caso os concursos contribuirão de qualquer forma para diminuir sistemas de corrupção na Guiné-Bissau.

Este outro aluno guineense, de nome Samba do Curso da Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), disse não sabe e nem lembra em que ano a Guiné-Bissau realizou os seus primeiros concursos públicos. Também não sabe como os concursos foram realizados e quais foram setores que beneficiaram dos mesmos, dá dados para o objetivo dois (2) da pesquisa. No que tange aos impactos que a realização dos concursos públicos pode ter no desenvolvimento da Guiné-Bissau, afirma: “Na minha perspectiva, acho que a realização de concursos públicos terá um impacto significativo para o desenvolvimento da Guiné-Bissau”. Primeiramente, vai combater a ineficiência que há anos tem assolado o aparelho de Estado, promovendo assim uma boa gestão por resultados na máquina pública guineense.

Também a realização de Concurso Público contribuirá muito para a promoção das patentes éticas e morais tanto na prestação de serviços públicos, assim como na forma como os executivos usam a coisa pública, respondeu o que está no objetivo específico (3) e (5), sem esquecer que contribuirá seriamente para reformar os antigos combatentes que ainda criam fluxos de despesas, o nepotismo, o clientelismo, a corrupção, entre muitas outras dificuldades que a nossa Administração Pública está a passar. Para ele, sem a realização dos concursos públicos, certamente que os guineenses estarão longe de ter uma vida condigna, isto é, desenvolvimento, pois acontecerá ao contrário do supracitado ou até ainda pior.

O Estado guineense realiza poucos concursos públicos, “porque a nossa máquina pública até agora ainda não sofreu uma reforma capaz” de desbloquear as instituições estatais e levar o país ao desenvolvimento. Também porque algumas entidades ou governantes estão beneficiando com isso escondidamente ou de forma ilícita. “E sempre que houve a tentativa de fazer a reforma, são os que criam as barreiras para que isso não aconteça”.

A pouca realização dos concursos públicos no país, afeta o desenvolvimento do país em várias vertentes porque, há aquela ideia de que ‘os jovens são motores do desenvolvimento’. Quando os jovens capacitados com mais condições de exercer as funções administrativas do país não são dados oportunidade, o país fica mergulhado em crises, políticas e socioeconômicas, resposta ao objetivo quatro (4) e cinco (5).

O aluno mostra que o Concurso Público é de suma importância quando afirma: “O concurso público tem enorme contribuição para o desenvolvimento do país a partir do momento que oferece a chance para que a pessoa recém-formada conseguir um emprego estável possa colocar em prática as suas experiências acadêmicas e científicas em prol do país sem distinção de cor”, clero, opção sexual, filiação partidária entre outros.

E puder contribuir de forma ativa para o desenvolvimento do país, informação objetivo três (3) e objetivo cinco (5). Disse que conhece a alguma legislação que trata de Concurso Público na Guiné-Bissau, respondendo de seguinte maneira: “Sim, conheço o artigo 38 do estatuto do pessoal da administração pública da Guiné-Bissau que aborda os princípios gerais das pessoas para os cargos públicos” dados para o objetivo seis (6). Porém não sabe em que medida os concursos públicos já realizados contribuíram para o desenvolvimento da Guiné-Bissau.

E Aniza, aluna guineense do Curso da Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), interrogada se sabe ou lembra em que ano a Guiné-Bissau realizou os seus primeiros concursos públicos, afirma que: pela informação que ela teve, já houve concursos públicos sim, que o último Concurso Público foi realizado em 2016. Porém não sabe como foi realizado. E quais foram os setores que beneficiaram desses concursos. “Nesta época foi apenas o Ministério de finanças, mas pode haver” em outros ministérios.

Ao falar sobre quais são impactos que a realização dos concursos públicos pode ter no desenvolvimento da Guiné-Bissau, no seu ponto de vista, o Concurso Público é um dos caminhos para o desenvolvimento da Guiné-Bissau, caso for feito de uma forma correta, mas infelizmente isso não acontece na Guiné-Bissau. Se fosse feito “de forma regular teria um impacto positivo tais como, funcionários qualificados trabalhando nas suas áreas de formação etc.”.

E no que tange a impactos que a não realização dos concursos públicos pode ter no desenvolvimento da Guiné-Bissau, afirma que a atual situação no país, já fala por si, para ela, a situação candente ou os problemas crônicos no país, particularmente na Administração Pública, “são as consequências de não realização dos concursos públicos, o processo de recrutamento se faz com base na amizade, família etc”. Verifica-se a prática de corrupção, nepotismo, clientelismo, patrimonialismo ao mais alto nível na máquina/aparelho de Estado da Guiné-Bissau, essa informação traz solução para o objetivo três (3) e cinco (5) da investigação.

O Estado guineense realiza poucos concursos públicos, porque ele próprio e o Governo estão contra o Concurso Público, é por isso que não o promove, para que os dirigentes possam “empregar as suas famílias e amigos”, conhecidos, que lhes facilitam no momento de desviar o erário/fundo do Estado.

Isso foi feito não por desconhecimento das leis nacionais, mas sim de propósito. Infelizmente a pouca realização dos concursos públicos pode afetar negativamente o desenvolvimento “já afetou o desenvolvimento do país, porque, por exemplo, ter um analfabeto ou alguém que nem sequer tem um diploma como Ministro da Educação, e não só, é lastimável”, soluciona o objetivo específico quatro (4) e cinco (5). Em qualquer parte do mundo é importante fazer o Concurso Público como forma de ingresso dos funcionários públicos na Administração Pública, “porque ajuda na seleção dos melhores quadros para ocuparem as melhores posições” no Governo. Pessoas realmente capacitadas, que podem contribuir para o desenvolvimento do país.

Infelizmente a guineense, administradora, não conhece alguma legislação que trata de Concurso Público na Guiné-Bissau, violação do Princípio de Publicidade. Acredita que, os concursos públicos já realizados contribuíram para o desenvolvimento da Guiné-Bissau e estão a contribuir, porque há vários conhecidos em alguns ministérios que passaram pelo Concurso Público ou algum processo seletivo, viu os esforços que eles fazem dia a dia, os seus comprometimentos, por outro lado acredita que é porque lutaram bastante para conseguirem essas vagas, resultado para objetivo três (3) e cinco (5), disse conhece indivíduos que são “funcionários públicos que passam o dia passeando na praça durante o horário de trabalho”.

Professor Ponso, guineense da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), foi interrogado se sabe ou lembra em que ano a Guiné-Bissau realizou os seus primeiros concursos públicos, respondeu de seguinte maneira: “Não! Não tenho conhecimento de realização de concursos públicos. Pois o curioso é que eu conheço muitas pessoas que se dizem ser ‘funcionários públicos’, mas não me lembro de ter tido, lido em anúncios de jornais, ou ouvido alguma informação sobre anúncios de concursos públicos”.

Continua dizendo. É muito estranho isso! Por isso não posso afirmar que os atuais funcionários públicos foram submetidos aos tramites legais de avaliação. E nessa ótica, tudo indica que as contratações dos servidores não ocorrem através de hábitos de impessoalidade, dado para o objetivo dois (2) do trabalho. Em relação a quais são impactos que a realização dos concursos públicos pode ter no desenvolvimento da Guiné-Bissau, o docente considera o servidor público como prestador de serviços públicos à sociedade e ao Estado, nesse sentido,

a realização do Concurso Público demonstraria para os guineenses o real compromisso de Estado-nação para com a administração dos serviços públicos.

E no caso da Guiné-Bissau, assim como dos demais países de inclinações socialistas, espera-se sempre que o Estado absorva o capital humano submetido a critérios rigorosos de seleção. Afirma que nós, enquanto cidadãos Bissau-guineenses, somos instruídos “no nosso imaginário social” desde muito cedo a encontrar um espaço no funcionalismo público para pudermos obter estabilidade e segurança social.

Temos a experiência e a vivência de um país socialista desde o tempo da guerra colonial, com o grande protagonismo do Estado-nação na sociedade. Porém infelizmente nas últimas décadas principalmente, se observa ausência de Estado-nação em todos os setores da sociedade, gerando assim, as frustrações dos jovens, “que agora passam a engrossar as fileiras da ‘geração dos jovens desalentados’ (que desistem até de procurar emprego), porque o Estado não lhes dá oportunidade”.

Para ele, a não realização dos concursos públicos, somado com a falta de empresas privadas no país, tende a influenciar jovens a buscarem alternativas na economia informal como estratégia de sobrevivência, atuando na maioria das vezes como autônomos, é o exemplo dos vendedores ambulantes, *office boys*, motoristas e/ou cobradores de *tocatoca* etc.

Falou sobre a pouca realização dos concursos públicos por parte do Estado guineense, por que o Estado guineense realiza poucos concursos públicos, afirmando que na Guiné-Bissau banalizou-se a não realização do Concurso Público, informação para objetivo três (3) e quatro (4) e cinco (5), e os sucessivos governos observam isso com muita naturalidade, omissão, o que constitui crime, jogando essa responsabilidade ao setor privado.

E como não temos muitas empresas estruturadas e formais, nesse caso, é o setor informal da economia que cumpre essa função, que desempenha o papel que deveria ser exercido pelo Estado. “Ao mesmo tempo temos tido o aumento significativo dos chamados funcionários fantasmas ocupando o quadro de funcionários e a folha de pagamento. É triste isso”. Independentemente da incapacidade do Estado guineense, soma-se isso ao outro fator externo, resultante de políticas do Programa de Ajustamento Estrutural (PAE) nos finais da década de 1980, implementadas pela FMI e Banco Mundial pautada na redução de número de servidores públicos com objetivo de controlar os gastos públicos. Porém, é importante destacar que, essa mesma política de redução de gastos, foi também implementada em muitos países em desenvolvimento, e esses países jamais deixaram de abrir editais para concursos públicos, por exemplo: o Brasil nos anos de 1990.

A pouca realização dos concursos públicos pode afetar o desenvolvimento do país, pois temos no país os funcionários públicos com idade para se aposentar, “mas estão receosos, por saberem que não terão os privilégios e benesses obtidos quando estão na atividade”. E o Estado por sua vez demonstra a sua incapacidade de fazer uma reestruturação administrativa para pagar os seus aposentados devidamente e ao mesmo tempo se observa que as contratações ilegais vêm inchando o número de funcionários “*fantasmas*” acima do teto preestabelecido na sub-região. O que significa dizer que, esse número de trabalhadores contratados ilegalmente se resulta em precarização das formas de trabalho, porque muitos não têm direitos, como férias e outros benefícios, e não terão estabilidades financeiras na aposentadoria. “Por isso, a falta de concursos públicos, além de enfraquecer os serviços públicos, cria a precarização da forma de trabalho no funcionalismo público”. Disse ainda Concurso Público é importante para o indivíduo, porque lhe proporcionará estabilidade social e concomitantemente estabelecendo-lhe maior compromisso com os bens públicos, informação que nos interessa no objetivo específico três (3) e cinco (5).

O Concurso Público pode contribuir para o desenvolvimento da Guiné-Bissau, permitiria ou faria sem sombras de dúvidas com que as pessoas capazes ocupassem funções de formas devidamente adequadas, e conseqüentemente o funcionalismo público terá maior eficácia no aparato administrativo estatal, dirigido por pessoas competentes, o que significa o emprego das pessoas capazes, recursos humanos de qualidade, o país com a capacidade desenvolvida, é também o que nos interessa no objetivo três (3) e cinco (5).

O Professor desconhece a existência de alguma legislação que trata de Concurso Público na Guiné-Bissau. Não me lembro de ter presenciado alguma realização de concursos públicos, porque, quando eu terminei o ensino médio em Bissau, logo no ano seguinte consegui uma bolsa de estudos para ingressar na universidade brasileira. Porém ainda antes da sua vinda para Brasil, isto é, em 2000 e 2001, trabalhou nas ONGs (organizações não governamentais) como pesquisador temporário onde as pesquisas são financiadas pelo FMI (Fundo Monetário Internacional), UE (União Europeia), em parceria com INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa) e PDRRI (Programa de Desmobilização, Reinserção e Reintegração dos Ex-Combatentes), portanto não sabe em que medida os concursos públicos já realizados contribuíram para o desenvolvimento da Guiné-Bissau. Em relação ao objetivo específico número seis (6), identificamos as seguintes leis que tratam de Concurso Público.

Estatuto do Funcionalismo (Ultramarino) Decreto nº 40.708, de 1956, Estatuto do Quadro do Pessoal Dirigente da Função Pública (Decreto nº 30 - A/92, de 30 de junho), Estatuto do Pessoal da Administração Pública (Decreto nº 12 - A/94, de 28 de fevereiro),

Regime do Pessoal Dirigente (Estatuto do Pessoal Dirigente), Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agente da Administração Central, Regional, e Local (Lei nº 9/97, de 2 de dezembro), Lei Orgânica do Governo, Normas para criação, organização e controlo dos serviços civis do Estado, Código dos Contratos Públicos (NORA; CARVALHO, 2007).

O poder tem para agente público significado de dever para com a comunidade e para com os indivíduos, no sentido de que quem o detém está sempre na obrigação de exercitá-lo. O administrador público não pode de forma alguma deixar de exercer o poder que é conferido para exercer a função pública em prol da coletividade, este poder é insuscetível de renúncia pelo seu titular. À autoridade tem responsabilidade e obrigação de agir face às situações que prejudicam as instituições e agir também para que haja benefícios para sociedade. As contas do Poder Público têm que ser prestadas, o gestor não pode omitir ou manter em silêncio perante atos que afetam o interesse primário do Estado.

As fontes bibliográficas de interesse, metodologia científica/referencial teórico no trabalho foram artigos e livros produzidos por especialistas que abordam assuntos relacionados à África, sobretudo a Guiné-Bissau (HOUNTONDJI, 2008). São textos impressos e eletrônicos que procuramos nas bibliotecas e nos bancos de dados da internet. Foi feita a coleta de dados, análise e interpretação dos materiais coletados a partir da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental. Vimos que a pesquisa bibliográfica se desenvolve a partir do material já elaborado, constituído, particularmente, de livros e artigos científicos. Devido os seus objetivos gerais e específicos, essa investigação procedeu de análise da interpretação de seus dados: o uso do Método de Interpretação de Sentidos.

Percebe-se que a análise é um primeiro passo para a organização do material coletados, e a interpretação como o momento de sua sistematização dentro do quadro teórico para a compreensão de sentidos das ações dos agentes sociais ou suas práticas. O Método de Interpretação de Sentidos de Romeu Gomes (2009) se inspira da perspectiva metodológica que defende que o objetivo das ciências sociais é compreender o sentido de ações ou práticas dos agentes sociais. E de que existe diferença entre análise e interpretação. Análise consiste na organização do material coletado pelo cientista. E o último seria ir além do significado que o material o fornece.

Constata-se que a Ciência não comporta um único modo, método e metodologia de produção de conhecimento. Há vários princípios que se pode seguir para produzir o conhecimento nas diversas disciplinas que a compõem e todas como ciências particulares. E que toda ciência é humana e igualmente toda ciência é ciência de objetos idealmente definidos, apesar de encontrar alguma forma de correlação com objetos observáveis em um determinado

campo fenomênico, que são objetos de pesquisa transcendentais aos sujeitos singulares e por ser campo fenomênico, é sempre referente a sujeitos humanos históricos, concretos.

Não há fenômeno sem observador. Razão pela qual, é imperativo iniciar com a pergunta, questões do tipo: "como é que o observador observa o que observa? Ora, se poderia dizer: o observador tem olhos, tem sentidos. Ele observa pelos sentidos, pelos olhos" (GALEFFI, 2009, p. 52). Porque o que é visto nas observações ocorrências ou fatos da consciência perceptiva, volitiva e conceitual projetada nela para exterior, portanto são objetivados como objetos definidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a investigação, constata-se que não foi seguido o padrão do Estado africano na formação do Estado guineense, mas sim modelo do Estado europeu em todas suas formas. E que durante a primeira década da independência, os desafios impostos pela construção do Estado aos novos dirigentes políticos foram de extraordinária envergadura, mesmo em relação a outros Estados da África Ocidental e do Terceiro Mundo em geral. Fica evidente de que houve erro grave no processo de transição entre Portugal e Guiné-Bissau em 1973/1974, a transição não foi feita de forma adequada o que afetou Administração Pública do país e inviabilizou o desenvolvimento devido a remoção de arsenal de organização institucional na Guiné pós-colonial.

A falta de estruturas industriais e da tecnologia, a falta de Educação, dos técnicos e quadros superiores (recursos humanos com capacidade desenvolvida), são uns dos fatores que impedem, e dificultam o progresso nacional, inviabilizou o desenvolvimento da Guiné-Bissau, apesar de conservação de maioria dos funcionários do regime colonial na Função Pública, os novos dirigentes não tinham experiências em Gestão ou Administração nem instruções para lidar com a burocracia, porque as maiorias desses novos quadros passaram a maior parte de sua vida adulta no exterior exercendo cargos políticos e militares no Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC), só tinham experiências na área militar e na diplomacia durante os 11 anos de guerra contra presença colonial, não estavam preparados para dirigir o país por falta de experiência, instruções e baixo nível de escolaridade, porque indígena foi impedido de ir à escola e de exercer funções ou cargos administrativos na Guiné, ao contrário do o que acontecia nas outras colônias de África Ocidental.

Desenvolver o país e a sua população requer uma boa organização, conhecimento científico e tecnológico, competência dos cidadãos, recursos humanos, em suma implementação de uma Administração Pública eficiente e de qualidade, infelizmente durante a ocupação colonial na Guiné, houve desestímulo à industrialização, não havia políticas públicas para educação do povo indígena, isso poderia resultar em um avanço tecnológico e consequentemente o aumento da capacidade de transformar os recursos nacionais, o que afeta a capacidade organizacional do povo guineense devido à falta de capacitação e da formação dos recursos humanos na Função Pública guineense. Na Guiné-Bissau o Estado é utilizado para hegemonia pessoal e para enriquecimento ilícito, os fundos financiados pelas agências internacionais de desenvolvimento são desviados em vez de serem destinados ou investidos

na Educação, Saúde, no Setor da Energia, Transporte, na Justiça, Segurança na infraestrutura do Estado em geral.

A República da Guiné-Bissau é Estado unitário, dividida em Províncias, Regiões, Setores, Municípios, Seções e Juntas Locais; uma república de sistema semipresidencialista com multipartidarismo e a democracia representativa. O Chefe de Estado é Presidente da República e, exerce o Poder Executivo, o Primeiro-Ministro chefia o Governo também exerce o Poder Executivo.

O Poder Legislativo é exercido pela Assembleia Nacional Popular (ANP) tanto pelo Governo. Já o Poder Judiciário é independente do Legislativo e do Executivo (Guiné-Bissau, 1996). Administrativamente o país é dividido em três províncias que são: Província Norte, Província Leste, Província Sul e um sector autónomo, Bissau, a capital do país. As Províncias são subdivididas em 8 regiões e 36 setores. As regiões são: Biombo, cuja capital Quinhámel; Cacheu, capital Cacheu; Bafatá, capital Bafatá; Gabú, capital Gabú; Tombali, capital Catió; Quínara, capital Buba; Oio, capital Farim; Bolama, Bijagós, capital Bolama (GOMES DA COSTA, 2016); (CARVALHO, SEM DATA).

Apesar de círculo eleitoral não estar completo, faltando ainda a realização das eleições autárquicas, na organização do Poder Político do Estado guineense, existem autarquias locais com autonomia administrativa e financeira, que são os Municípios, Secções Autárquicas e Juntas Locais. Os Municípios funcionarão nos Sectores, as Secções Autárquicas funcionarão nas Secções administrativas e nas Juntas de Moradores, e Juntas de Moradores funcionarão nas Juntas Locais ARTIGO 106º (GUINÉ-BISSAU, 1996).

Percebe-se que a sua primeira Constituição remonta a 1973, conhecida como a Constituição de Boé, este texto aprovado em 1973, tinha como grandes objetivos, afirmar a independência do Estado e organizar o poder político para o novo Estado. Governa até o primeiro golpe militar que interrompeu a ordem constitucional estabelecida em 1980. Guiné-Bissau já está na 5ª República indo para a 6ª República, mas a Constituição, ainda causa debates sobre aspetos formais de sua interpretação real, suas inconsistências e limitações. É necessária regulamentar Administração Pública guineense, consagrar o Concurso Público na Constituição e os princípios básicos da Administração Pública, fazer com que haja a obediência às leis do país; é deveras que Administração Pública que satisfaz as necessidades coletivas da população, assumidas como tarefa fundamental do Estado ainda não foi implementada no país.

E que durante o período colonial, a Administração Pública não foi apenas um meio de gerenciar as pessoas e as propriedades, mas também instrumento de restrição. A Guiné-Bissau

adotou o gerenciamento administrativo centralizado como sua forma de administração, desde a sua independência sem romper definitivamente com o modelo colonial português que consistia na subordinação das administrações locais tradicionais, estados e/ou reinos guineenses, às estruturas coloniais, onde foram criados os assentamentos locais totalmente submetidos à Administração Central colonial, para minar menor possibilidade de protesto local.

A potência colonial portuguesa, não construiu o quadro de um sistema político, administrativo e burocrático que poderia constituir a base de um verdadeiro Estado pós-colonial forte, capaz de alcançar os seus objetivos. O colono não criou indústrias, que são condição *sine qua non* para o desenvolvimento e, minaram condições básicas para o crescimento econômico, desenvolvimento e o progresso da Guiné-Bissau (SILÁ, 1992).

Também se nota que há patrimonialismo, nepotismo, clientelismo e corrupção generalizada nas organizações públicas da Guiné-Bissau, isto posto, a participação popular na elaboração e execução do Orçamento Público, seria uma das soluções para conter essa prática que vem enfraquecendo Administração Pública do país. A elaboração, execução e acompanhamento do Orçamento Público pela população, é a promoção da democracia participativa e forma de atender as necessidades da sociedade, é também instrumento para combater à corrupção, possibilitando o alcance da eficiência, eficácia e efetividade na Administração Pública através de controle social, transparência na gestão pública.

A par disso, a participação popular nos processos da elaboração orçamentária, facilitaria o controle social e conseqüentemente diminuiria a corrupção particularmente desvios dos procedimentos na Administração Pública. Essa política de transparência na gestão é importante na administração de qualquer país, se faz através de canais de participação (direta e institucional, audiência pública, associações de bairros, movimentos organizados, redes e fóruns, conselhos tutelares, Conselho Gestores de Unidades, Conselho das Subprefeituras, Conselhos Municipais de Políticas Públicas Poder Executivo, Supervisão e Coordenadorias das Subprefeituras, Coordenadorias Regionais, secretarias municipais, Câmara dos Vereadores, Comissão de Finanças e Orçamento Público, Tribunal de Contas, Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), por exemplo, e Ouvidorias Públicas; onde a sociedade civil possa ser representada por presidentes de redes juvenis, conselhos de juventude, associação das mulheres, dos estudantes, dos bairros no caso da Guiné-Bissau, movimentos sociais em geral (REPENTE, POLIS - Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Públicas Sociais - nº 27 – Agosto/07).

A participação de movimentos sociais, especialmente as associações dos estudantes ou movimento estudantis, universitários no processo de elaboração, execução e acompanhamento do Orçamento Público, permitiria a transparência e combate à corrupção nos governos e nas instituições públicas guineenses. A boa gestão dos recursos públicos permitirá o suprimento das demandas sociais, garantindo a segurança social, assistência social, Saúde e Educação, crescimento econômico e desenvolvimento da Guiné-Bissau.

A criação de Portal de Transparência do Governo da Guiné-Bissau, a promoção de auditoria constante, a política de balanço e de prestação de contas com a participação da sociedade civil, as associações, escolas, faculdades e universidades por meio dos alunos, seria um mecanismo importante para combater os desvios dos fundos públicos nas instituições públicas do país. A participação da sociedade civil também faria com que o gestor público tenha eficiência, eficácia e efetividade na gestão. A participação da população nessa gestão, seria um passo importante na reforma, possibilitaria a dinâmica do povo no acompanhamento dos atos administrativos, e minaria as possibilidades dos corruptores e corruptos desviarem erário Público na Guiné-Bissau.

Nota-se que faltam as normas constitucionais sobre Administração Pública ou Função Pública explicitando o quanto há carência nos procedimentos administrativos, provocada pela desorganização que começa desde o topo e que abre grandes possibilidades para dilapidação dos bens públicos e conseqüentemente graves problemas na Administração Pública. Fica complacente de que as origens dos problemas nas instituições públicas da Guiné-Bissau são ausências de mecanismos de controle, falta de justiça, de responsabilidade e omissão por parte dos detentores do poder (DJÚ, 2016). Constata-se que é imperativa a reforma nesse setor devido à situação de disfunção permanente que se verifica nas instituições públicas a fim de repor as regras de ética, ordem e disciplina administrativa. A reforma, portanto, torna-se um elemento essencial para sanear os problemas de serviços públicos do país. A luta para combater os *funcionários fantasmas* deve ser, portanto, encarada com a vontade política nacional como algo sério e merecer a reflexão profunda. O ingresso na Administração Pública de forma ilícita sem seguir os trâmites legais previstos na lei, foi também uma forma possível de revelar o problema, uma denúncia de crimes praticados na Função Pública.

E Administração Pública da Guiné-Bissau, é “Uma Administração debilitada que presta serviços de má qualidade” (“TERRA RANKA”, 2015 – 2020); vários anos de golpes, conflitos e instabilidade, contribuíram negativamente para que a capacidade de prestar os serviços públicos de qualidade seja reduzida fortemente na administração, ela perde os seus valores éticos e morais durante o período de instabilidade política e militar provocando a fuga

dos seus melhores quadros para outros países a procura de melhores condições de vida.

Há falta de responsabilização dos atos ilícitos dos servidores públicos, institucionaliza e torna corrupção uma cultura e uma prática normal na sociedade guineense, exercer um cargo, uma função na Guiné-Bissau, é visto como a oportunidade para se enriquecer, as instituições e os seus recursos são tidos como propriedades privadas, não se distingue bem público do privado (“homem cordial”), há pouca preocupação em resolver os problemas da sociedade (HOLANDA, 1995). Por dispor de capacidades institucionais e humanas insuficientes que limitam o desempenho e a produtividade, a administração é hoje vista como ineficaz pelos cidadãos e operadores económicos. O Governo não conseguiu cumprir com as suas obrigações de pagar os salários, fazer manutenção de infraestruturas e reforma administrativa e isso afetou profundamente os seus Recursos Humanos.

O processo de descentralização encontra-se bloqueado há anos, se nota a incapacidade administrativa por parte do Governo em transferir competências para os governos municipais especialmente no que tange a realização das eleições autárquicas que deveriam ser feitas desde as primeiras em 1994 para completar o ciclo eleitoral e descentralizar administração e desconcentrar o poder e, permitir o melhor funcionamento da Função Pública (ARVANITIS; MONGE; ROFFARELLO; IÉ, 2017).

É preciso que haja a presença do Estado nas outras regiões do país por através de descentralização administrativa e a desconcentração do poder para levar à administração a população rural, adequar às leis da Administração Pública e aplicá-las em benefício do país, zelar pelo controle e a legalidade, apostar nos quadros jovens e, fazer reforma no sistema de Segurança Social; a ideia de uma Administração Pública modernizada, racionalizada, reestruturada, forte, capaz de atender às necessidades reais e criar a capacidade económica para o desenvolvimento do país, só é possível com a reforma profunda do Estado e modernização da Administração Pública, é necessário à descentralização e desconcentração dos serviços públicos (P G IX L, 2014 – 2018); (GOMES DA COSTA, 2016). Ministério da Função Pública é ministério muito importante senão mais importante para o funcionamento do Estado.

A Administração Pública da Guiné-Bissau padece de grande déficit de quadros qualificados. A ausência dum sistema de gestão de empregos e carreiras representa um freio à evolução no sentido duma verdadeira administração do desenvolvimento (P G IX L, 2014 – 2018). Apesar de a promulgação da lei EPAP (Estatuto do Pessoal da Administração Pública), que determina a obrigação de entrada no serviço público através de uma competição nacional,

Concurso Público, porém desde independência do país, esta disposição legal nunca foi aplicada devidamente como forma de ingresso na Administração Pública.

É por isso que a maioria das pessoas integra a Função Pública por meio de nepotismo, sem passar por concursos transparentes e regulados. Esses são grandes problemas da Guiné-Bissau que bloqueiam o país e inviabilizam o desenvolvimento. Até o começo do ano 2000, o número de servidores públicos na Administração Pública foi mais do que o dobro.

Esse problema exige a identificação de uma série de sua origem, e exige uma combinação de medidas necessárias para integração ou ingresso dos quadros jovens no executivo guineense através do Concurso Público; é preciso diminuir o número dos funcionários na Administração Pública. Atualmente, a diminuição dos funcionários na Função Pública é muito importante para a econômica nacional, significa a redução nas despesas, custos e nos encargos sociais, possibilitando o aumento de salários dos funcionários públicos e a melhoria de suas condições sociais, a redução de pessoal na Administração Pública da Guiné-Bissau, significa, portanto, o cumprimento de critérios da convergência da UEMOA.

A Guiné-Bissau enquanto Estado-membro dessa organização sub-regional, deve aderir a esta tendência que comporta alta taxa de emprego de 6 a 7 funcionários por 1.000 habitantes, a proporção muito abaixo se comparada a que se verifica na Administração Pública da Guiné-Bissau, onde a estimativa é a cerca de 18 a 19 funcionários por 1.000 habitantes (GOMES DA COSTA, 2016).

A Guiné-Bissau, realmente pode alcançar a estabilidade, paz e progresso, se o Estado fizer as reformas profundas que abram as portas para o regresso em massa dos seus quadros formados no exterior ao país para ocuparem os cargos e funções estratégicas na Administração Pública por meio de Concurso Público. Os dirigentes guineenses aproveitam da fragilidade da justiça no país para se servir do Estado como forma de enriquecimento ilícito e de hegemonia (CHABEL, 1991).

É necessário a reforma profunda, modernização e reestruturação profunda das forças de defesa e segurança, que deve assentar necessariamente e exclusivamente na defesa dos interesses vitais do país, não pessoais, de certos grupos, a opção preventiva e dissuasiva da defesa e a imperiosa necessidade de criar condições e ambiente que favoreçam o desenvolvimento das atividades econômicas. Papel desempenhado pelos militares nos últimos anos cria instabilidade no país, contribuiu enormemente para o enfraquecimento do Estado guineense que anteriormente já encontrava muitas dificuldades. É deveras que o número de militares ativo está muito além da média dos países da sub-região, ou seja, são 2,5 os militares

por mil habitantes contra a média sub-regional de 1,23 militares por mil habitantes (LGDH, 2010 - 2012).

Os recursos do Estado são desviados incluindo as doações dos parceiros intencionais para fins pessoais e familiares sem que haja a responsabilização administrativa e jurídica, o que é crime de desvio de finalidade na Administração Pública e omissão dos dirigentes em exercer os poderes que são atribuídos para servir o povo, esse comportamento confirma afirmação de Chabel (1991) de que: em África, o Estado pós-colonial tem sido principal instrumento de impulso hegemônico (individual e coletivo). A reforma seria sinónimo de promoção de melhorias na eficiência e eficácia nas instituições estatais.

A falta de reforma na Administração Pública e a turbulência política na Guiné-Bissau, ausência de uma boa administração, são principais *handicaps* ou obstáculos para o desenvolvimento do país. Hoje a falta de Concurso Público, a corrupção, nepotismo e patrimonialismo, representam um grande obstáculo à eficiência dos serviços público. Esta é uma evidência irrefutável. Atualmente um dos fatores decisivo para a desenvolvimento, é a presença eficaz e eficiente do Estado com as instituições fortes e que, no contexto da boa governança, é necessário e urgente investir em capacidades humanas e promover as reformas necessárias para desenvolvimento do país.

Durante a investigação constata-se que “a Gestão de Pessoas é instrumento fundamental para a sobrevivência das organizações no mundo globalizado ou no mercado universalizado e de competência acirrada” (DJU, 2017, p. 25). Em outras palavras, ela é o instrumento estratégico para sobrevivência e sucesso das organizações no mundo globalizado.

A Gestão de Pessoas é importante nas instituições não apenas por fazê-las serem produtivas, eficientes, eficazes e efetivas e garantir as suas sobrevivências no mercado, mas também por permitir investidores investirem na área certa e trabalhar com conhecimentos sem correr riscos. Os gestores têm que desenvolver iniciativas de aperfeiçoamento e profissionalização de colaboradores e lhes orientar nas instituições para novos desafios e conciliar os seus interesses, expectativas com da organização, implementar a tecnologia nas instituições para os seus benefícios e selecionar, empregar os funcionários/colaboradores através de concursos públicos, as pessoas dotadas de conhecimentos, competência, habilidades e atitudes (CHA).

As pessoas bem treinadas, bem motivadas e bem tratadas são capazes de proporcionar à instituição a competitividade, os talentos necessários, a inovação contínua para que ela possa enfrentar os desafios do mercado mutável e globalizado, levar a organização ao sucesso e à excelência para permanecer no mercado (DJU, 2017).

Portanto, é um erro grave colocar as pessoas sem conhecimento na área para administrar as empresas como fez a Guiné-Bissau na década de 80. Não é por acaso nem atoa que todas as empresas nacionais quebraram num curto prazo de tempo, o isso comprometeu o desenvolvimento. O país deve evitar a mesma prática nas suas instituições públicas através de Concurso Público.

Também se constata que na Guiné-Bissau existe o Estatuto do Trabalhador, a Lei que diz o ingresso dos servidores públicos na Administração Pública tem que ser através de Concurso Público, onde são selecionados os candidatos que reúnem melhores condições para melhor gerir e servir a população e o Estatuto dos Funcionários que normatiza Administração Pública da Guiné-Bissau, que determina como são selecionados os servidores públicos, no entanto são violados, não são postos na prática, os servidores públicos são nomeados desde um nível hierárquico inferior até aos altos dirigentes nos Governos da Guiné-Bissau.

A falta de realização dos concursos públicos como “forma de seleção e ingresso dos funcionários públicos, significa a violação da Constituição e dos princípios da Administração Pública; na Constituição da República da Guiné-Bissau, uma das atribuições do Presidente da República é a de cumprir e fazer cumprir as leis” (DJÚ, 2016, p. 72); (GUINÉ-BISSAU, 1996), alínea b) (ARTIGO 68º). Infelizmente isso não se verifica. Existem leis nacionais “que falam e regulamentam a implementação de Concurso Público como forma de seleção e ingresso na Administração Pública, que são simplesmente ignoradas ou postas de lado pelos administradores e gestores públicos” (DJÚ, 2016, p. 72). Porém não são aplicadas causando a inoperância e conseqüentemente a fragilidade das instituições públicas, a morte das empresas estatais do país.

A implementação de Concurso Público na Administração Pública guineense é necessária e urgente, é forma de cumprimento dos Princípios da Administração Pública para tornar as organizações guineenses fortes e produtivas, fazendo com que haja economicidade, eficiência, eficácia e efetividade, para “combater o patrimonialismo, nepotismo, clientelismo e a corrupção que hoje em dia são crimes comuns e que estão se tornando uma cultura no aparelho do Estado” (DJÚ, 2016, p. 72).

Percebe-se ainda que os dirigentes guineenses, na sua maioria analfabeta, têm receio de implementar o Concurso Público como processo obrigatório para ingressar nos serviços públicos e perder os privilégios e a legitimidade de governar por não reunirem condições necessárias para se candidatar e passar nos concursos.

O Concurso Público não é a única forma que pode existir para se ingressar na Função Pública, ele tem os seus defeitos e, nem sempre seleciona o candidato mais competente, mais

capaz, porém é o processo mais justo e democrático de seleção dos servidores públicos na Administração Pública devido à possibilidade de correções e punições administrativas, políticas, civis e penas severas determinadas na lei contra fraudes, irregularidades e práticas ilícitas durante e depois da sua implementação.

A par disso, apresentação das provas verdadeiras que provam a existência de irregularidade pelo concursado, pode fazer com que o concurso seja anulado através de recursos na justiça. Isso que faz do Concurso Público a forma mais democrática, justa que existe atualmente de selecionar e empregar os cidadãos com a maior transparência nos processos administrativos do emprego público também é uma das formas de cumprimento do Princípio da Ampla Acessibilidade (DJÚ, 2016).

É necessária a criação de uma Comissão de Ética que se encarregará de divulgar, fiscalizar e julgar os atos aéticos. Recomenda-se a criação da lei da improbidade administrativa na Guiné-Bissau e da ficha limpa idênticas com as do Brasil. “Falta na Constituição da Guiné-Bissau normas importantíssimas como Concurso Público, os princípios da Administração Pública que devem ser colocados ou consagrados na Constituição para deixar clara obrigação de seus cumprimentos e clareza em caso de suas violações” (DJÚ, 2016, p. 73). A implementação de Concurso Público seria uma das soluções para os problemas crônicos da Administração Pública ou os problemas na Função Pública da Guiné-Bissau particularmente o escândalo administrativo (DJÚ, 2016).

A Singapura e Cabo Verde, são exemplos de implementação de uma Administração Pública eficiente, os dois países apostaram e investiram nos recursos humanos (desenvolveram a capacidade) particularmente a Singapura, que através dos seus quadros se tornou o país do Primeiro Mundo (LOPES, 2005).

A Guiné-Bissau precisa desenvolver a sua capacidade e a aplicar na prática por meio de Concurso Público. Reiteramos que é necessário consagrar o Concurso Público na Constituição Carvalho (sem data), Nora e Carvalho (2007), reformar o Estado Gomes da Costa (2016). A burocracia é de fato tipo ideal, especialmente para Guiné-Bissau neste momento, traz lucro ao Estado, apesar de seus custos (WEBER, 1999); (MEIRELLES; ALEIXO; BURLE FILHO, 2012).

Um assunto não estudado neste trabalho e importante para ser aprofundado no doutorado ou nos próximos estudos é como o Concurso Público pode contribuir para a profissionalização dos servidores públicos. E através dos objetivos específicos deste trabalho, das teorias exploradas e das entrevistas ou estudos feitos no campo, fica evidente que a

realização ou implementação dos concursos públicos num Estado-nação, leva o país ao progresso e ao desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

Bibliografia

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. **Porque administrar estrategicamente recursos humanos?** Revista de Administração de Empresas FGV, v. 33, n. 2, mar/abr. 1993.

AQUINO, P. A. **Administração de recursos humanos: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 1980.

ARVANITIS, Yannis; ROFFARELLO MONGE, Luca; IE, Inácio. **Guiné-Bissau.** Disponível em: https://www.cabri-sbo.org/uploads/files/Documents/guinea-bissau_2014_planning_external_national_plan_author_region_portuguese_.pdf. Acesso em: 19 abr 2017.

BELTRÃO, Ricardo Ernesto Vasquez; NOGUEIRA, Fernando do Amaral. **A Pesquisa Documental nos Estudos Recentes em Administração Pública e Gestão Social no Brasil.** XXX Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ – 4 a 7 de setembro de 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ2700.pdf>. Acesso em: 25 jul 2011.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política.** 11º ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1983.

BRUNETTO, Algemir Lunardi; MENDES, Ana Lúcia Godinho; VENTURA, Angela. **Gestão de Pessoas: Terceiro Setor.** Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A REFORMA GERENCIAL DO ESTADO DE 1995. **Revista de Administração Pública.** Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/81refgerenc1995-ina.pdf>. Acesso em: 27 maio 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional.** 1ª ed. Editora 34 Ltda./ENAP – Escola Nacional da Administração Pública, 1998.

CARDOSO, Carlos. A TRANSIÇÃO DEMOCRÁTICA NA GUINÉ-BISSAU: UM PARTO DIFÍCIL. Bissau: **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa,** Janeiro de 1995: Disponível em: https://www.persee.fr/doc/luso_1257-0273_1995_num_2_1_991>. Acesso em: 13 fev 1995.

CARVALHO, Ana Cláudia Marcos. **A Administração Pública no ordenamento jurídico, constitucional e legal, da Guiné-Bissau.** Disponível em: <http://www.fd.ulisboa.pt/wp-content/uploads/2014/12/Carvalho-Ana-A-Administracao-Publica-no-ordenamento-juridico-constitucional-e-legal-da-Guine-Bissau.pdf>. Acesso em: 31 ago sem data.

DIAS, Mônica. **Defesa dos povos do Atlântico Sul.** Martins (Organizadora). – Fortaleza: ed. UECE, 2017.

CHABEL, Patrick. O Estado Pós-colonial na África de Expressão Portuguesa. ed. n.15 jan. 1991. **SORONDA, Revista Semestral do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa)**. In: SABRAL, Jorge. **COLEÇÃO "KUCU MARTEL"**. Bissau: Revista de Estudos Guineenses. SORONDA. INEP, 1993. Disponível em: http://inep.gw/backend/tables/revista_soronda/ficheiro1/Soronda_n15-net.pdf. Acesso em: 25 out 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

CORREIA, Ana. **Política - Segurança - Desenvolvimento na Guiné-Bissau**. Disponível em: <https://www.google.com.br/search?q=ANA+CORREIA+Pol%C3%Adtica++Seguran>. Acesso em: 19 abr 2012.

DJÚ, Edgar. **CONCURSO PÚBLICO: Estudo Comparativo entre legislação brasileira e guineense**. Disponível em: http://repositorio.unilab.edu.br:8080/jspui/bitstream/123456789/503/1/Edgar_%20Dj%C3%BA.pdf. Acesso em: 13 jun 2016.

DJÚ, Edgar. **Gestão de Pessoas**. Maranguape: FAK – Faculdade Kurios, 2017. mimeo.

DUTRA, Joel Sousa. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perespectivas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas 2002.

FANTINATO, Marcelo. **Método de Pesquisa**. PPgSI – EACH – USP, 2015. Disponível em: <http://docplayer.com.br/29758608-Metodos-de-pesquisa-prof-dr-marcelo-fantinato-ppgsi-each-usp-2015.html>. Acesso em: 30 jul 2015.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégia empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 1999.

FORREST, Joshua B. **Autonomia Burocrática, Política Económica e Política Num Estado ‘Suave’: o caso da Guiné-Bissau pós-colonial**. ed. n. 15 jan. 1993. SORONDA, Revista Semestral do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa). In: CABRAL, Jorge et. al., **COLEÇÃO "KUCU MARTEL"**. Bissau: Revista de Estudos Guineenses. SORONDA. INEP, 1993. Disponível em: http://inep.gw/backend/tables/revista_soronda/ficheiro1/Soronda_n15-net.pdf. Acesso em: 25 out 1991.

GOMES DA COSTA. **Réforme d’État et modernisation administrative en Guinée-Bissau**. Editeur: Edilivre-Aparis, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-etc3a9nicas-depesquisa-social.pdf>. Acesso em: 7 jun 2008.

GOMES, Romeu. “**Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa**”. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (ORG.). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*. 31ed. Petrópolis: Vozes, 2012, p. 79-107.

GOMES, Romeu et al., **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 21ª Ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes LTDA, 1993.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

HIPÓLITO, José A. **Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOLANDA, Sérgio Buarque. **Raízes do Brasil**. 26ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOUNTONDJI, Paulin J. **Conhecimento de África, Conhecimento de Africanos: Duas perspectivas sobre os Estados Africanos**. 8 mar. 2008. *Revista Crítica de Ciências Sociais*. Disponível em: http://www.obs.org.br/cooperacao/download/28_6b04071ab2295e210b0cc5f1c5b6766. Acesso em: 6 ago 2008.

JUCIUS, M. **Administração de pessoal**. São Paulo: Saraiva, 1977.

LAINS, Pedro. **Causas do colonialismo português em África, 1822 – 1975**. Disponível em: <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1221843624G2dSJ5nf7Oj14YK5.pdf>. Acesso em: 19 jul 1998.

LOPES, Carlos. **Cooperação e desenvolvimento humano: a agenda emergente para o novo milênio**. São Paulo: UNESP, 2005.

LOPES, Carlos. **Para uma Nova Abordagem sobre o Desenvolvimento e a Cooperação Internacional**. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/1347/1/NeD109_CarlosLopes.pdf. Acessado em: 27 mar 2004.

MACEDO, Roberto Sidnei; GALEFFI, Dante; PIMENTEL, Álamo. **Um Rigor Outro: sobre a questão da qualidade na pesquisa qualitativa**. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ufba/206/1/Um%20rigor%20outro.pdf>. Acesso em: 7 jun 2009.

MALOMALO, Bas'ilele. **REPENSAR O MULTICULTURALISMO E O DESENVOLVIMENTO NO BRASIL: políticas públicas de ações afirmativas para a população negra (1995-2009)**. In: GALEFFI, Dante. **O Rigor nas Pesquisas Qualitativas: uma abordagem fenomenológica em chave transdisciplinar**. Salvador: EDUFBA, 2009. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp144598.pdf>. Acesso em: 12 de abr 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes; ALEIXO, Délcio Barlesterio; BURLE FILHO, José Emmanuel. **Direito Administrativo Brasileiro**. 38ª ed. São Paulo: Malheiros Editores LTDA, 2012.

NORA, Madalena; CARVALHO, Ana Cláudia Marcos. **Colectânea de Legislação Administrativa da Guiné-Bissau**. 2ª ed. Lisboa 2007.

OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da Penha Machado. **Gestão de Pessoas no Setor Público** 2ª ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

PIMENTEL, Alessandra. **O Método da Análise Documental: seu uso numa pesquisa historiográfica**. Departamento de Psicologia Social e Institucional da Universidade Estadual de Londrina - PR, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/n114/a08n114.pdf>. Acesso em: 25 jul 2001.

PIMENTEL, Carlos; KAJIBANCA, Victor. **Epistemologia dos Estudos Africanos**. Disponível em: https://www.fep.up.pt/docentes/cpimenta/textos/pdf/EEA_V2.pdf. Acesso em: 25 jul 2011.

SILÁ, Abdulai. Estratégias de Desenvolvimento e Alternativas Tecnológicas: um estudo de caso (Guiné-Bissau). ed. n. 13 jan. 1992. SORONDA, Revista Semestral do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa). In: SILÁ, Abdulai et. al., **COLEÇÃO "KUCU MARTEL"**. Bissau: Revista de Estudos Guineenses. SORONDA. INEP, 1992. Disponível em: http://inep.gw/backend/tables/revista_soronda/ficheiro1/Soronda_n13-net.pdf. Acesso em: out 1992.

SILVA, Lidiane Rodrigues Campêlo et al., **Pesquisa Documental: alternativa investigativa na formação docente**. IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE, III Encontro Sul Brasileiro de Psicologia 26 a 29 de outubro de 2009 – PUCPR. Disponível em: http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2009/3124_1712.pdf. Acesso em: 25 jul 2009.

SUCUMA, Arnaldo. **BREVE HISTÓRICO SOBRE A CONSTRUÇÃO DO ESTADO DA GUINÉ-BISSAU**. Brasília. Editora Universidade de Brasília, 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Aluno/Downloads/110099-59067-1-PB.pdf>. Acesso em: 22 Out 2012.

TEIXEIRA DUMAS, Ricardino Jacinto. **CABO VERDE E GUINÉ-BISSAU: As Relações entre a Sociedade Civil e o Estado**. Recife. Editora: UFPE, 2015.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1978.

VIEIRA, Fernando Augusto Prudente. **Lei Orgânica e Política de Desenvolvimento Agrícola: Impedimentos para Efetivação de uma Ação Política no Município de Bragança no Estado do Pará**. Fortaleza: Imprece, 2010.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo. Companhia das Letras, 2004.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília. Editora da UNB, 2009. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/weber-m-economia-e-sociedade.fundamentos-da-sociologia-compreensiva-volume-2.pdf>. Acesso em: 27 mai 1982.

WERTHER JR., W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WOOD, S. **Administração estratégica e administração de recursos humanos**. Revista de Administração. São Paulo: USP, V. n. 4, p. 30 - 38, out./dez. 1992.

Documentos e sites

CAPES/DAV. **Documento de Área. Área Interdisciplinar**. Brasília. MEC, 2013.

Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: <http://etica.planalto.gov.br/arquivos/legislacao/livro-do-codigo-de-conduta-2009-atualiz-em-06-de-maio.pdf>. Acesso em: 27 maio 2009.

DIÁRIO DE NOTÍCIAS. **Administração estatal é desorganizada - Ministro da Função Pública Guiné-Bissau**. Disponível em: <https://www.dn.pt/lusa/interior/administracao-estatal-e-desorganizada---ministro-da-funcao-publica-guine-bissau-8471256.html>. Acesso em 22 jul 2017.

FMI (Fundo Monetário Internacional). **Guiné-Bissau: Segundo Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza**. Washington, D.C. 2011. **Relatório do FMI No. 11/353**. Disponível em: <https://www.imf.org/external/lang/Portuguese/pubs/ft/scr/2011/cr11353p.pdf>. Acesso em: 25 out 2011.

FJP - **Fundação João Pinheiro/Governo de Minas Gerais**. Disponível em: <http://www.fjp.mg.gov.br>. Acesso em: 28 nov 2018.

Gazeta de Notícias. Disponível em: http://www.gaznot.com/?link=details_actu&id=489&titre=Sociedade. Acessado em: 27 maio 2016.

GUINÉ-BISSAU. **Constituição da República de 27 de Novembro de 1996**. Bissau: Assembleia Nacional Popular, 1996.

GUINÉ-BISSAU. **Plano Estratégico e Operacional 2015-2020 “Terra Ranka”**. Disponível em: http://www.dgpj.mj.pt/sections/relacoes-internacionais/cooperacao/anexos5943/gb_plano_estrategico-e/downloadFile/file/PLANO_ESTRATEGICO_E_OPERACIONAL_2015-2020.pdf nocache=1507300397.4. Acesso em: 19 abr 2014 - 2018.

GUINÉ-BISSAU. **Programa de Governação para a IX Legislatura (2014 – 2018)**. Disponível em: https://www.cabri-sbo.org/uploads/files/Documents/guinea_bissau_2014_planning_external_national_plan_author_region_portuguese_.pdf. Acesso em: 19 abr 2014 - 2018.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa. Disponível em: <http://www.inepbissau.org/LinkClick.aspx?fileticket=MYUtgWoBXZY%3D&tabid=61&mid=393>. Acesso em: 30 mai 2016.

INSTITUTOPólis. Instituto Pólis integra o Fórum Nacional de Participação Popular. Disponível em: <http://polis.org.br/colecoes/boletim-repente/>. Acesso em: 28 nov 2018.

Lei n. 8.112/1990. Disponível em: <http://legislacao.paginas.ufsc.br/files/2012/01/lei-8112-anotada.pdf>. Acesso em: 27 maio 1990.

LIGA GUINEENSE DOS DIREITOS HUMANOS. Relatório sobre a Situação dos Direitos Humanos na Guiné-Bissau 2010 – 2012. Disponível em: https://issuu.com/acep_ongd/docs/relatoriolgdh2012_versaodigital. Acesso em: 19 abr 2010 – 2012.

O Democrata. Disponível em: <http://www.odemocratagb.com/?s=+se+trabalha+pouco>. Acesso em: 27 mai 2016.

PÓLIS - Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais - nº 27 – Agosto/07. Disponível em: <http://www.polis.org.br/uploads/889/889.pdf>. Acesso em: 28 nov 2018.

REPENTE: Participação Popular na Construção do Poder Local. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/303920682/Participacao-Polular-Na-Construcao-Poder-Local>. Acesso em: 28 nov 2018.

UNIOGBIS. Serviços Públicos na Guiné-Bissau. Disponível em: <https://uniogbis.unmissions.org/serviços-públicos-na-guiné-bissau>. Acesso em: 22 jul 2018.