



**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (ICSA)
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

JOEL AGUIAR D'APRESENTAÇÃO

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE
DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO BANCO CENTRAL DE
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

REDENÇÃO-CEARÁ-BRASIL

2017

JOEL AGUIAR D`APRESENTAÇÃO

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE
DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO BANCO CENTRAL DE
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Pública, presencial, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Andrea Yumi Sugishita
Kanikadan

REDENÇÃO-CEARÁ-BRASIL

2017

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catalogação na fonte**

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

D221g D'apresentação, Joel Aguiar.

Gestão de pessoas na administração pública: análise das práticas de gestão de pessoas no banco central de São Tomé e Príncipe. / Joel Aguiar D'apresentação. – Redenção, 2017.

53 f.; 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração Pública do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICSA da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Orientadora: Profa. Dra. Andrea Yumi Sugishita Kanikadan.

Inclui referências.

1. Administração pública. 2. São Tomé e Príncipe. 2. Gestão de pessoas. I. Título.

CDD 350

JOEL AGUIAR D`APRESENTAÇÃO

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE DAS
PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO BANCO CENTRAL DE SÃO TOMÉ E
PRÍNCIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Pública, presencial, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Data da aprovação: 12 / 07 / 2017

BANCA DE AVALIAÇÃO

Prof.^a Dr.^a Andrea Yumi Sugishita Kanikadan
Orientadora

Prof. Dr. Luís Miguel Dias Caetano
(UNILAB)

Prof. Dr. Joao Coelho da Silva Neto
(UNILAB)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus amáveis pais, Manuel d` Apresentação e Ilda Aguiar, por terem depositado toda a confiança em mim, e sempre me incentivaram para a realização dos meus ideais, encorajando-me a enfrentar todos os momentos difíceis da vida, dando apoio e contribuição para minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus por ser meu escudo durante a minha formação, por ter me iluminado, dando força e saúde para ultrapassar todos os desafios encontrados pelo caminho.

Agradeço a minha orientadora Prof.^a Dr.^a Andrea Yumi Sugishita Kanikadan, pela disponibilidade, sábias orientações e essenciais sugestões que me fez durante a elaboração deste trabalho, pelo respeito e confiança, contribuindo decisivamente para a qualidade final deste estudo.

A Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, particularmente a direção administrativa, ao corpo docente, por ter concedido a oportunidade de cursar o ensino superior nesta universidade, sou grato por ter conseguido uma vaga.

A Nidia Alice Costa Alegre por ser uma pessoa muito especial, que, mesmo distante, estava sempre disposta a ajudar na realização deste trabalho, pelo carinho, força, paciência e o equilíbrio emocional.

À minha família e em particular, aos meus pais, Manuel Duarte e Ilda Aguiar, pelo amor, encorajamento e persistência incomparáveis, acreditando em meu potencial.

Aos meus colegas e amigos como: Jerio, Cicley, Vinicius, Wilme, Angel, Denise, Tonito, Miro, Madilio e muitos outros, pela grandiosa amizade conquistada.

Ao Banco Central de São Tomé e Príncipe, em particular ao senhor Jeronimo que contribuiu para responder o questionário deste trabalho, muito obrigado.

A todos que de alguma forma contribuíram para realização deste trabalho, meu muito obrigado.

“Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Não importam quais sejam os obstáculos e as dificuldades. Se estamos possuídos de uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho”.

DALAI LAMA

RESUMO

Com o mundo contemporâneo, as organizações têm investido nos seus recursos humanos exigindo que os seus gestores adotem um modelo das práticas de gestão de pessoas para que possam melhorar o desempenho da organização e dos seus colaboradores, sendo que o conhecimento e estratégia são fundamentais para a competitividade da organização. Nesta perspectiva, este estudo foi realizado no departamento de recurso humano do Banco Central de São Tomé e Príncipe, e teve como objetivo geral analisar as principais práticas de gestão de pessoas no Banco Central de São Tomé e Príncipe para uma gestão eficiente e eficaz. No referencial teórico, são abordados temas específicos como Administração Pública, Gestão de Pessoas no Setor Público, Gestão Estratégica de Pessoas e Práticas de Gestão de Pessoas. A pesquisa aplicada para o estudo é caracterizada como sendo pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória e abordagem qualitativa. O método utilizado foi o estudo de caso. A técnica de recolha de dados foi feita com base no questionário com perguntas claras e objetivas. Dessa forma, conclui-se que a instituição tem acompanhado as mudanças organizacionais atuais em busca de um modelo estratégico para avaliar o desempenho do pessoal e da organização, independentemente de não existir ainda políticas internas bem definidas como base para o desenvolvimento de competência e habilidades necessárias para o crescimento. Como contribuição para melhorar a gestão de pessoas na instituição, propõe-se a necessidade de capacitação e qualificação dos profissionais com habilidades e técnicas para reestruturação organizacional, que podem ser efetivas, eficientes e eficazes para o bom uso dos recursos públicos.

Palavras-Chave: Administração Pública. Gestão de Pessoas no Setor Público. Práticas de Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

With the contemporary world organizations have invested in their human resources requiring their managers to adopt a model of people management practices so that they can improve the performance of the organization and its employees, knowledge and strategy are fundamental for competitiveness organization. In this perspective, this study was carried out in the human resources department of the Central Bank of São Tomé and Príncipe, and had as general objective to analyze the main practices of people management in the Central Bank of São Tomé and Príncipe for efficient and effective management. In the theoretical framework, specific topics such as Public Administration, People Management in the Public Sector, Strategic People Management, and People Management Practices are referenced. The applied research for this study is characterized as being bibliographic research, exploratory research and qualitative approach. The method used was the case study. The data collection technique was based on the questionnaire with clear and objective questions. In this way, the present study concludes that the institution has followed the current organizational changes in search of a strategic model to evaluate the performance of the personnel and the organization, regardless of the absence of well defined internal policies as the basis for the development of competence And skills needed for growth. As a contribution to improving the management of people in the institution, it is proposed the need for training and qualification of professionals with skills and techniques for organizational restructuring, which can be effective, efficient and effective for the good use of public resources.

Keywords: Public Administration. Management of People in the Public Sector. Practices of People Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

Quadro 1 - Análise da entrevista consoante à pesquisa bibliográfica.....	43
Quadro 2 - Análise da entrevista e nível de adoção.....	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADI - Ação Democrática Independente

ASYCUDA - Automated System for Customs Data

BAD - Banco Africano do Desenvolvimento

BCSTP – Banco Central de São Tomé e Príncipe

BNSTP - Banco Nacional de São Tomé e Príncipe

BNU - Banco Nacional Ultramarino

CO2 - Dióxido de Carbono

CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

FCA - Facilidade de Crédito Alargado

FMI - Fundo Monetário Internacional

GEF - Global Environment Facility

INE - Instituto Nacional de Estatística

MLSTP - Movimento de Libertação de São Tomé e Príncipe

ODM - Objetivos de Desenvolvimento do Milénio

PAGRHO - Pelouro de Administração, Gestão de Recurso Humano e Organização

PAPIS - Pan African Petroleum Industrial Services

PIB – Produto Interno Bruto

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RH – Recurso Humano

RNB - Rendimento Nacional Bruto

SAP - Seção de Administração e Património

SAPS - Seção de Administração Pessoal e Salário

SDRHS - Seção de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Segurança

STP – São Tomé e Príncipe

USD - United States Dollar

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 JUSTIFICATIVA.....	16
3 QUESTÃO DE PESQUISA E HIPÓTESES.....	17
4 OBJETIVOS.....	18
4.1 Objetivo Geral.....	18
4.2 Objetivos Específicos.....	18
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
5.1 Administração Pública.....	19
5.2 Gestão de Pessoas no Setor Público.....	19
5.2.1 <i>Mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas</i>	21
5.3 As Práticas de Gestão de Pessoas.....	24
5.3.1 <i>Recrutamento e Seleção</i>	24
5.3.2 <i>Cargos, Salários e Benefícios</i>	25
5.3.3 <i>Treinamento e Avaliação de Desempenho</i>	26
6 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	27
6.1 Enquadramento Metodológico.....	27
6.2 Limitação da Pesquisa.....	28
6.3 Método de recolha e tratamento de dados.....	29
7 ESTUDO DE CASO.....	30
7.1 Contextualização de São Tomé e Príncipe.....	30
7.2 Contexto Histórico.....	30
7.3 Contextos Políticos.....	31
7.4 Contextos Ambientais.....	32
7.4.1 <i>Gestão de recursos naturais e meio ambiente</i>	34
7.5 Contextos Económicos.....	34
7.6 Desenvolvimentos Económicos e Perspectivas.....	36

7.7 Gestão do setor público, instituições e reformas	37
7.7.1 <i>Setor privado</i>	37
7.7.2 <i>Setor financeiro</i>	38
7.8 Contexto Social e desenvolvimento do capital humano	38
7.8.1 <i>Construção de recursos humanos</i>	39
8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
8.1 A Empresa.....	40
8.2 Análise da entrevista.....	40
Quadro 2 - Análise da entrevista e nível de adoção.....	44
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	45
9.1 Sugestões para Trabalhos Futuros	46
9.2 Contributo Gestão de Pessoas em São Tomé E Príncipe.....	47
REFERÊNCIAS	48
ANEXO I.....	51
Organograma do Banco Central de São Tomé e Príncipe	51
ANEXOS II	52
QUESTIONÁRIO	52

1 INTRODUÇÃO

Com grandes avanços tecnológicos que se vivencia no mundo hoje, de certa forma, pode-se entender que gestão de pessoas se associa as técnicas, práticas, estratégias, e aos gerenciamentos dos recursos escassos dentro de organização, com intuito de administrar e fortalecer o capital humano para a melhoria das organizações. Outrora, era conhecida como departamento de pessoal e, mais tarde, como recursos humanos, mas hoje as organizações e os investidores estão se apoiando no capital humano de forma que haja bons resultados nas atividades desenvolvidas pela organização, maximizando retorno sobre os investimentos realizados. Muitos confundem a gestão da administração, pois conforme a evolução dos conceitos a gestão é uma área na qual o gestor gerencia os recursos de modo eficaz, estimula a motivação aos colaboradores e estabelece estratégia para alcançar os objetivos da organização, enquanto que a administração é exercida mais na parte técnica com foco na coordenação, controle, nos recursos materiais e financeiros da organização de acordo com os objetivos e metas estabelecidas pela organização.

Portanto, Bergue (2007, p.18) afirma que:

A gestão de pessoas é um esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Numa organização, a área de gestão de pessoas é de inteira responsabilidade dos gestores, são pessoas com habilidades para controlar, executar e gerenciar todos os processos de acordo com os objetivos da organização. Porém, também são responsáveis pelo recrutamento, seleção, e treinamento do pessoal de forma a alcançar resultado satisfatório para o desenvolvimento da organização. A gestão de pessoas tem fundamental papel de contribuir para o desempenho das organizações melhorando o grau de satisfação dos seus colaboradores e implementação de novos modelos visando à melhoria do desempenho. Para que a organização atinja um resultado satisfatório, os gestores devem considerar o desenvolvimento da liderança, mudanças culturais e organizacionais, e gestão de competências, sendo assim, estarão preparadas para conjecturar e coordenar os processos de mudanças, que apontam para novos modelos de gestão.

A Gestão de Pessoas refere-se às funções do administrador que são planejar, organizar, controlar e dirigir, e os seis processos básicos da Gestão de Pessoas que são: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Segundo Chiavenato (1999, p. 8), “a administração de gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho”. Com isso, o foco das organizações está ligado aos processos, na obtenção de resultados satisfatórios, por meio de um trabalho em conjunto feito por equipes autônomas e multidisciplinares. Na Administração Pública, no entendimento de Bergue (2010), a gestão de pessoas é o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades desenvolvidas nas áreas de seleção, orientação, avaliação, capacitação e qualificação do quadro de servidores dos órgãos públicos. Nesse sentido, a administração pública compreende em cumprir tudo que está previamente estabelecido pela lei, ou normas regentes pelas entidades públicas, com propósito de administrar os recursos públicos de acordo com as necessidades coletivas.

Nesse contexto, o estudo do presente trabalho tem como objetivo analisar as principais práticas de gestão de pessoas no Banco Central de São Tomé e Príncipe para uma gestão eficiente e eficaz. Para atingir o objetivo proposto, serão analisados todos os processos de gestão de pessoas no Banco Central de São Tomé e Príncipe, de modo a perceber como a organização consegue obter um resultado satisfatório. Este trabalho está estruturado a partir de uma introdução sobre o contexto do tema em questão, uma justificativa e os objetivos que levaram a desenvolver o tema, também são discutidos os conceitos e teorias acerca do tema no referencial teórico, seguindo do método utilizado para a realização da pesquisa. Após o método será apresentado o caso do Banco Central de São Tomé e Príncipe, a análise dos dados obtidos pela entrevista e as considerações finais.

2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema “Gestão de pessoas na administração pública: Análise das práticas de gestão de pessoas no Banco Central de São Tomé e Príncipe” deve-se a necessidade de capitalizar e consolidar os conhecimentos teóricos adquiridos durante a formação do autor deste estudo, por meio da sua confrontação com a prática quotidiana, e analisar os procedimentos a esse respeito em face aos preceitos legais vigentes em São Tomé e Príncipe.

O tema em questão tem como objetivo analisar as principais práticas de gestão de pessoas no Banco Central de São Tomé e Príncipe para uma gestão eficiente e eficaz, portanto, com os avanços tecnológicos, a gestão de pessoas vem sofrendo muitas dificuldades no desenvolvimento interno nas organizações públicas. A Gestão de pessoas é um tema muito amplo para administração pública, com esse tema pretende-se buscar os fenômenos que contribuem para obter uma gestão eficiente e eficaz dentro de gestão de pessoas nas organizações públicas. Por outra palavra, a gestão de pessoas é vista como uma área de suporte e com pouco valor agregado pelas organizações, isto é, não existe um mecanismo que avalie os processos e o desempenho das pessoas desde o recrutamento até a execução das atividades. Para enfatizar mais o tema, vejo que a gestão estratégica adotada pela organização pública não é um modelo eficiente e eficaz que possibilite o crescimento das organizações públicas, com isso, impede muitas das vezes o fornecimento de um serviço com melhor qualidade de forma a satisfazer as necessidades de pessoas beneficiadas desse serviço. Atualmente, percebe-se que os setores públicos têm uma grande dificuldade em operar com a gestão de pessoas, o que causa uma má prestação de serviços aos públicos beneficiados desse serviço. Por essa razão, os modelos de gestão de pessoas estão focados no desenvolvimento e monitoramento de competências organizacionais e no alinhamento dos objetivos profissionais das pessoas, das metas e das estratégias das organizações.

3 QUESTÃO DE PESQUISA E HIPÓTESES

Com os avanços tecnológicos, as organizações têm sofrido uma série de mudanças, aperfeiçoamento, quer estratégico, quer nas práticas e nos métodos que têm usado para atingir os seus objetivos. Atualmente, a competição do mercado tem crescido bastante, tanto pelo poder político, econômico e social, o que permitiu as organizações desenvolver as suas atividades para atender o mercado. Portanto, existem algumas organizações públicas que ainda têm grande complexidade em acompanhar o mercado competitivo. O que nos leva a fazer as seguintes questões de partida:

- a) Qual o contributo da gestão de pessoas para melhoria da organização pública?
- b) Quais práticas de gestão de pessoas devem ser adotadas nas organizações públicas?
- c) Por que razão existe tanta deficiência em operar com a gestão de pessoas nas organizações públicas?

Estas são algumas questões de pesquisa que se procura responder ao longo do trabalho. De certo ponto, a gestão de pessoas é uma área das organizações que é responsável pelo recrutamento do pessoal para exercer uma determinada atividade. Então, ela contribui para melhorar o desempenho das organizações em todos os aspectos, isto porque, é ela quem avalia a competência das pessoas na fase de recrutamento e também é de responsabilidade de acompanhar o desempenho das pessoas dentro das suas atividades laborais.

Desse modo, o principal objetivo de pesquisa é analisar as principais práticas de gestão de pessoas no Banco Central de São Tomé e Príncipe para uma gestão eficiente e eficaz, ou seja, pretende-se analisar as principais práticas de gestão pessoas que contribuem para tornar uma gestão eficiente e eficaz, de modo a atingir os objetivos propostos. Para a composição do trabalho e obtenção das respostas à pergunta de pesquisa, exige-se que sejam estudados alguns conceitos ligados ao tema em questão, a fim de realizar análise e discussão dos resultados da pesquisa.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

Nos dias de hoje, tem-se muito falado em gestão de pessoas e as suas práticas, nesse sentido o presente trabalho tem como objetivo de analisar as principais práticas de gestão de pessoas no Banco Central de São Tomé e Príncipe para uma gestão eficiente e eficaz.

4.2 Objetivos Específicos

- Identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas no Banco Central de São Tomé e Príncipe;
- Analisar os processos de gestão de pessoas no que toca às técnicas utilizadas na organização;
- Identificar se existe algum modelo de avaliação de desempenho das pessoas;
- Identificar como a organização se adapta as mudanças dentro de gestão de pessoas.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico são abordados temas específicos sobre o tema de pesquisa, como Administração Pública, Gestão de Pessoas no Setor Público, Gestão Estratégica de Pessoas e Práticas de Gestão de Pessoas.

5.1 Administração Pública

Pode-se dizer que a administração pública é um órgão do Estado com a competência de realizar serviços, visando à necessidade de caráter público, isto é, realizar tarefas para satisfazer as necessidades coletivas. A Administração Pública executa todas as atividades de acordo com a autonomia funcional de competência de cada órgão e seus agentes.

Segundo Meirelles (2009), a Administração Pública é um conjunto de órgãos, instituídos pelo Estado para a consecução dos objetivos do governo, que assegurem a satisfação das necessidades coletivas. Matias-Pereira (2009, p. 62) argumenta que “Administração Pública, num sentido amplo, designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas”.

5.2 Gestão de Pessoas no Setor Público

De um modo em geral, a Gestão de Pessoas nas organizações públicas é um método estratégico de gerenciamento organizacional, que depende das características ambientais, da tecnologia e dos processos internos utilizados, e também, do estilo de gestão empreendido na organização.

Conforme Bergue (2010, p. 17):

O termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar, por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples: é executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo (BERGUE, 2010, p. 17).

O processo administrativo resulta da interação constante de quatro elementos ou fases fundamentais, quais sejam: planejamento, organização, direção e controle. As ações de

gestão estão associadas a um ou mais elementos do ciclo administrativo. Na condição de processo, essas fases ou elementos do ciclo administrativo podem ser inúmeras vezes decompostas em processos menores, a fim de que se possa definir as várias atividades envolvidas no processo gerencial, e seus desdobramentos.

Bergue (2010, p. 18) afirma que:

Uma definição possível para gestão de pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2010, p. 18).

Seguindo uma resposta sistêmica, a Administração Pública, como qualquer organização, recebe insumos, processa-os gera produtos. Seus produtos são os bens e serviços públicos postos à disposição da coletividade. No contexto da discussão acerca da produção de bens e serviços públicos e da inserção das pessoas nesse processo, um aspecto merece especial destaque: a legitimidade do gasto público.

Bergue (2010, p. 19) afirma que:

A legitimação tem intensa relação com a noção de qualidade, está tomada em sua acepção de satisfação plena das necessidades do usuário. Nesse sentido em se tratando de bens e serviços públicos, é imperativo que sejam consideradas e atendidas às expectativas de quem consome esses produtos (usuário) e de quem financia sua produção (contribuinte) (BERGUE, 2010, p. 19).

Pode-se entender que a Gestão Estratégica de Pessoas é um modelo de gestão que se inquieta em alcançar as metas e os objetivos da organização com o desempenho e as formas de atuação mais adequadas para realizá-los, quer de curto, médio e longo prazo. Desse modo, o ponto principal é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance.

No que tange às boas práticas de gestão estratégicas de pessoas, Bergue (2007) afirma que o modelo de gestão de pessoas deve conter os perfis dos profissionais e a quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização consoante a sua área profissional. Desse modo, para o desenvolvimento profissional e pessoal a organização deve estabelecer uma política que auxilie na estratégia de realocação do pessoal, na avaliação de desempenho, na estrutura de carreira, na remuneração e nos incentivos, entre outros. Para que a organização atinja seus objetivos, ela deve se contemplar com alguns aspectos

associados a essa política. Portanto, é necessário delimitar um conjunto de aspectos que serão contemplados nessas políticas, com intuito de garantir que as pessoas realizem as suas atividades que lhes são atribuídas, assegurando-se o desempenho e o alcance dos resultados esperados.

Certamente, a área de gestão de pessoas é onde contém todas as informações dos funcionários da organização, com isso, passa a desempenhar um papel estratégico na qual deve conhecer todos os processos internos e mecanismos que fazem a organização funcionar, de forma a garantir a melhor aplicação e alocação de recursos humanos.

5.2.1 Mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas

Para a implementação de gestão estratégica de pessoas nas organizações, tem-se que ter em conta os mecanismos e instrumentos que devem ser incluídos no plano de ação e atuação da área de gestão de pessoas. Para o efeito da percepção real da gestão estratégica de pessoas e do esforço a ser empreendido para a implantação dessas mudanças, são apresentadas, de forma sucinta, as principais características desses mecanismos e instrumentos. Dessa forma, os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são: Planejamento de recursos humanos; Gestão de competências; Capacitação continuada com base em competências; e Avaliação de desempenho e de competências. São esses elementos necessários para a avaliação do perfil profissional de cada indivíduo que faz parte da organização.

a) Planejamento de recursos humanos

Planejamento de recursos humanos compõe-se a avaliação das necessidades futuras de pessoas na organização, com finalidade de mantê-las com um quadro de pessoal adequando em relação ao perfil profissional e a composição qualitativa e quantitativa. Nele contém toda a definição de estratégias e ações para ensejar o suplemento dessas necessidades, alinhadas aos objetivos e metas organizacionais, integradas ao seu planejamento estratégico, vinculadas às disponibilidades orçamentárias e dentro das exigências legais. Portanto, ressalta ainda que esse planejamento é um processo contínuo que deve ser revisto periodicamente, uma vez que as necessidades mudam ao longo do tempo e os perfis profissionais, composição e quantitativo, devem acompanhar essas alterações. A utilização contínua desse processo

propiciará a adequação do dimensionamento do quadro de pessoal no serviço público (DREYFUSS et al. 2005).

b) Gestão de competências

Gestão de competência é um tema muito semelhante à avaliação de desempenho, portanto, não se pode falar de gestão de competência sem definir a competência.

Conforme Fleury (2000),

Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2000).

Diante disso, percebe-se que a competência abarca os conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo dispõe, e entrega à organização ao realizar as atividades sob sua responsabilidade para a consecução dos objetivos.

Nesse sentido, a gestão de competência é baseada em conformidade com o perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades distintas.

Nessa ordem de ideia, Brandão e Guimarães (1999) fazem uma distinção entre Gestão por competências e Gestão de competências. Gestão por competência se refere à estruturação das atividades das áreas e das equipes da organização de acordo com os tipos de competências necessárias para realizá-las, enquanto que Gestão de competência se refere ao conjunto de mecanismos utilizados para gerir as competências, incluindo o planejamento, a organização, a avaliação e a escolha das formas de desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos resultados pretendidos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

A gestão de competência incorpora-se nas organizações públicas dado que no âmbito vigente se encontram com mudanças constantes das demandas dos cidadãos, o que possibilita a organização adotar estratégias para suprimir essas demandas. A gestão de competências emprega mecanismos e instrumentos como, por exemplo, o mapeamento de competências, que identifica as competências necessárias à organização e, conseqüentemente, as que estão presentes no quadro de pessoal e o banco de talentos, que constitui em um banco de dados com as informações detalhadas sobre os perfis profissionais do quadro de pessoal, utilizado quando a organização necessita planejar a alocação de pessoal ou realizar a realocação das pessoas.

c) Capacitação continuada com base em competências

A capacitação tem por finalidade no desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, de forma a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico. Porém, deve basear no mapeamento das competências necessárias à organização e nas existentes no quadro de pessoal, identificando a separação entre o necessário e o existente. Deve também utilizar os resultados da avaliação de desempenho, que constitui uma rica fonte de informação sobre as necessidades de capacitação. A capacitação é um processo ininterrupto consoante à evolução da organização, no acompanhamento das mudanças das exigências externas, surgindo sempre novas necessidades no que diz respeito às competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação.

d) Avaliação de desempenho e de competências

A avaliação de desempenho é uma forma de avaliar a qualidade do desempenho organizacional e ou individual do pessoal numa organização. É fundamental uma organização fazer adesão de uma política de avaliação de desempenho como ferramenta para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultado, baseando na hipótese de que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização. Deste modo, a avaliação de desempenho e competência tem a finalidade do desenvolvimento profissional e das competências individuais e organizacionais que proporciona a obtenção de metas estratégicas. Sendo assim, no Planejamento de Recursos Humanos, a avaliação de desempenho conta com o envolvimento de todos os níveis da organização, isto é, está integrada com a política de capacitação e vinculada ao plano de desenvolvimento profissional, de modo a oferecer oportunidades de desenvolvimento aos profissionais nos assuntos e áreas em que eles apresentam pontos fracos.

5.3 As Práticas de Gestão de Pessoas

No que toca as práticas de gestão de pessoas, hoje é vista como um elemento fundamental para gerenciar qualquer recurso na organização. Todas as organizações possuem práticas que visam ao desenvolvimento humano que conseguem aumento da motivação de trabalho e, também, os melhores resultados financeiros e operacionais. Logo, uma organização que possui boas práticas de gestão de pessoas tem mais chance de definir corretamente as suas funções e responsabilidades do colaborador, selecionando-o e capacitando-o para o exercício das funções e analisa os riscos do trabalho.

As principais práticas de Gestão de Pessoas são: Recrutamento e Seleção, Cargos, Salários e Benefícios, e Treinamento e Avaliação de Desempenho. Portanto, estas práticas estão inter-relacionadas e afetam o processo motivacional e de engajamento dos profissionais em suas atividades.

5.3.1 Recrutamento e Seleção

Segundo Chiavenato (1998, p. 217), o recrutamento e a seleção são feitos por subsistema de provisão de recurso humano, que é caracterizado como um sistema aberto, em que a organização interage com o mercado de recursos humanos e sofre profundas influências do mercado de trabalho. Desse modo, recrutamento são as técnicas e procedimentos para atrair pessoas qualificadas para ocupar um determinado cargo dentro de uma organização, concernente à necessidade do cargo. Existem dois tipos de recrutamento que são: interno e externo. Recrutamento interno, segundo Chiavenato (1998, p. 209) é quando há uma redistribuição dos colaboradores dentro da organização, para determinada vaga. Isto é, o colaborador pode ser transferido ou promovido. Enquanto que recrutamento externo é feito por meio de anúncios, jornais, revistas, agências de emprego, contatos com sindicatos, e outros que trazem os candidatos fora da organização.

Após o recrutamento vem à seleção dos candidatos, que é um processo com intuito de escolher o candidato com perfil adequado à necessidade da organização, buscando o equilíbrio entre as exigências da organização e as características da pessoa (capacidade, experiência, conhecimento técnico, entre outras).

Para Chiavenato (1998) e Vilas Boas e Andrade (2009), existem cinco técnicas principais de seleção: “Entrevistas de Seleção: Dirigidas (com roteiro pré-estabelecido), Não

dirigidas (livres); Provas de conhecimento ou capacidade: Gerais (Línguas, Exatas, Humanas) ou Específicos (cultura profissional ou conhecimentos técnicos); Testes Psicométricos: Para verificação de aptidões; Testes de Personalidade: Expressivos, projetivos ou de motivação; e Técnicas de Simulação: Psicodrama ou dramatização. Estas técnicas são combinadas de acordo com o cargo e o nível do mesmo na organização”.

5.3.2 *Cargos, Salários e Benefícios*

5.3.2.1 **Cargos e Salários**

Evidentemente que gestão de Recursos Humanos deve controlar o equilíbrio interno e externo em termos de remuneração porque é fundamental para estabelecer uma política eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos; assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreira dos profissionais de média e alta gerência.

Na gestão de Cargos e Salários, pode-se afirmar que o cargo é um conjunto de funções semelhantes, na maioria dos aspectos mais importantes das tarefas que as compõem. E que o salário é o conjunto de remuneração básica atribuída a determinado cargo. Neste contexto, a função pode ser entendida como um conjunto de tarefas e responsabilidades atribuídas a uma pessoa, e a tarefa como um conjunto de procedimentos que requer o esforço humano, seja mental ou físico, para determinado fim (MARRAS, 2000; CARVALHO; NASCIMENTO, 1998; VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

5.3.2.2 **Benefícios**

Os benefícios foram desenvolvidos com a função de suprir as necessidades básicas dos funcionários. Atualmente, o plano de benefícios oferecido pelas empresas exerce o papel de atrair e reter os melhores profissionais. Por isso, muitas empresas buscam destacar o valor dos benefícios para que os empregados valorizem sua importância em relação ao salário fixo. Entretanto, um plano de benefícios no âmbito da empresa colabora para reduzir os níveis de *turnover*, absenteísmo e estresse, proporciona melhor qualidade de vida aos funcionários e contribui para a competitividade da empresa no mercado de trabalho (FRANÇA, 2008; DUTRA, 2002; MARRAS, 2000).

5.3.3 Treinamento e Avaliação de Desempenho

O treinamento é um mecanismo que um indivíduo desenvolve em uma atividade dentro do cargo que exerce. Para Waite (1952, p.219-240), é uma adequação ao desempenho no cargo, estendendo-se para uma nivelção intelectual por meio da educação. Por outras palavras, Whitehill (1955) refere-se a uma genérica chamada desenvolvimento, a qual se divide em: educação: preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho; e o treinamento: preparo da pessoa para o cargo.

O treinamento refere-se basicamente à instrução de operações técnicas e mecânicas, enquanto o desenvolvimento se refere mais aos conceitos educacionais filosóficos e teóricos. Para Flippo (1970, p. 236), dentro de uma concepção mais limitada, “treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desempenho de determinado cargo ou trabalho”. Os propósitos do treinamento envolvem quatro tipos de mudança, a saber: transmissão de informações; desenvolvimento ou modificação de habilidades; atitudes; e conceitos (MARRAS, 2000, CARVALHO; NASCIMENTO, 1988, VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

A Avaliação de Desempenho é uma prática que permite acompanhar as atividades desenvolvidas pelos colaboradores dentro da organização, com intuito de saber como estão sendo desenvolvidas as atividades, e também identificar quais são as dificuldades que os colaboradores têm em desenvolver uma determinada tarefa.

Atualmente, a Gestão de Desempenho se destaca porque, segundo Gil (2001), a força de trabalho constituída pelas pessoas é a fonte de vantagem competitiva mais decisiva no atual cenário dos negócios. Assim, tornou-se fundamental averiguar o nível de contribuição individual e das equipes ao negócio. De acordo com Souza et al. (2005), as avaliações de desempenho são provas de atuação pessoal que servem como medidas de justiça, a fim de aquilatar o nível de agregação de valor ao negócio e justificar a distribuição diferenciada de recompensas, cujos critérios se alteram de acordo com as exigências que o mercado impõe. Portanto, para Marras (2000), a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específica (conhecimento, metas, habilidades etc.).

6 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia é o conjunto de procedimentos utilizados pelos investigadores que inclui estratégias, abordagens ou posturas metodológicas, métodos explícitos ou não, técnicas e instrumentos de coleta de dados. Portanto, apresentam-se os métodos e técnicas utilizadas para desenvolver a pesquisa e, também, demonstrar os métodos de recolha e tratamento de dados.

6.1 Enquadramento Metodológico

A metodologia utilizada para investigação do presente trabalho foi à pesquisa bibliográfica, que engloba todo referencial teórico já tornado público em relação ao tema em estudo, desde publicações de artigos, documentos, livros, teses entre outros. Tem como objetivo preparar o pesquisador para entrar em contato direto com tudo que já foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. Segundo Manzo (1971, 32), a bibliografia pertinente "oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente" e tem por objetivo permitir ao cientista "o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações" (TRUJILLO, 1974, p.230). A pesquisa bibliográfica não é apenas um método para repetir o que já foi dito ou escrito sobre preciso assunto, mas também, proporciona aos pesquisadores análise de um tema trazendo novas perspectivas sucedendo a deduções inovadoras.

Porém, para tornar mais claro a investigação, buscou-se a pesquisa exploratória de forma a conhecer com maior profundidade o assunto do tema em estudo. A pesquisa exploratória é um conjunto de pesquisa empírica com objetivo de formular questões ou problemas, com o propósito de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Por meio de análise de dados, obtêm-se descrições tanto qualitativas quanto quantitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado (TRIPODI et al. 1975, p. 42-71) citado por Marconi e Lakatos 2003, p.188).

Para o presente trabalho de pesquisa, foi feito um estudo de caso no Banco Central de São Tomé e Príncipe utilizando metodologia qualitativa, gerando dados por meio de

questionários com perguntas claras e objetivas que garantissem a uniformidade no entendimento do entrevistado e a padronização de resultados. Conforme explica Yin (2005, p.32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”, adequado quando “as circunstâncias são complexas e podem mudar, quando as condições que dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados”. Por meio da metodologia qualitativa, viabilizou delinear o modelo das práticas de gestão de pessoas e como estão sendo desenvolvidos os processos no BCSTP. Conforme Liebscher (1998), a abordagem qualitativa é viável quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e de difícil quantificação. De acordo com o autor, para usar adequadamente a abordagem qualitativa, o pesquisador precisa aprender a observar, analisar e registrar as interações entre as pessoas e entre as pessoas e o sistema.

Deste modo, o presente estudo de caso provém da escolha de uma instituição pública em STP, ressaltando-se que houve grande dificuldade em encontrar instituições públicas para guarnecer informações sobre os modelos das práticas de gestão de pessoas existentes. Tendo isso, o chefe de departamento de recursos humanos foi o escolhido para o levantamento de dados e obtenção das respostas do questionário, o senhor Jeronimo Luis do Sacramento, que possui o ensino superior e uma formação básica na área de recursos humanos, possui uma experiência profissional com mais de 30 anos no Banco Central de STP. O questionário foi encaminhado por e-mail diretamente para o entrevistado no dia 4 de março de 2017 com retorno no dia 28 de março do mesmo ano, com as respostas respondidas pelo entrevistado, o que possibilitou concluir este estudo fazendo apuração dos resultados.

6.2 Limitação da Pesquisa

Em todo e qualquer trabalho sempre se encontra dificuldade em obter informações o que, por vezes, impede de obter resultados satisfatórios. No referencial teórico, deparou-se com grande carência de estudos sobre a gestão de pessoas em STP, o que poderia trazer mais ideias para o presente estudo. O próprio estudo de caso contém limitações nas obtenções de respostas do questionário aplicado à organização, por razões de sigilo profissional, por outro lado, o estudo foi dirigido apenas para o chefe do departamento de gestão de pessoas da organização, por e-mail, o que pode representar alguns vieses na pesquisa. Seria interessante que a entrevista tivesse acontecido presencialmente, mas por dificuldades de deslocamento a

outro país, que envolve alto custo, optou-se por realizar a coleta de dados enviando e-mail ao entrevistado. São essas razões que limitaram o estudo do presente trabalho.

6.3 Método de recolha e tratamento de dados

Para coleta de dados, foi elaborado um questionário como instrumento de coleta de dados, constituído por um conjunto de perguntas objetivas para ser respondidas por escrito e sem presença do entrevistador. O questionário é composto por 16 questões abertas relacionadas com as principais práticas de gestão de pessoas no Banco Central de São Tomé e Príncipe. As perguntas são classificadas como perguntas abertas, pois permite ao entrevistado responder livremente, usando linguagem própria, e com a possibilidade de emitir opiniões. Possibilita assim uma investigação mais profunda e precisa. Entretanto, apresenta alguns inconvenientes como: dificulta a resposta ao próprio informante, que deverá redigi-la, o processo de tabulação, a interpretação, a sua análise é difícil, complexa, cansativa e demorada. Por ser pesquisa qualitativa com informações e dados interpretativos, a análise de dados sucedeu por meio de convergência de todas as informações obtida no questionário, dando ênfase no referencial teórico já realizado com intuito de atingir os objetivos propostos desta pesquisa.

7 ESTUDO DE CASO

7.1 Contextualização de São Tomé e Príncipe

A República Democrática de São Tomé e Príncipe é um país localizado no oceano Atlântico, concretamente no Golfo da Guiné, aproximadamente a 300 km da costa ocidental de África sobre a linha imaginária de Equador, é composto por duas ilhas principais sendo (Ilha de São Tomé e Ilha do Príncipe) e várias ilhotas, formando um território de 1001 km² de extensão. Situa-se relativamente próximo das costas do Gabão, Guiné Equatorial, Camarões e Nigéria. A língua oficial é o português seguido de outras línguas crioulas, com uma população de 187.356 mil habitantes no último recenseamento realizado em 2012 e um Rendimento Nacional Bruto (RNB) per capita de USD 1670 em 2014. O país está administrativamente dividido por sete distritos, sendo o distrito de Água Grande, que engloba a capital do país e tem 73.091 habitantes. Mé-Zochi que é o segundo mais populoso com 46.265 habitantes, Caué que continua a ser a região menos populosa, 6.887 habitantes, enquanto que Lobata não para de crescer, pois o distrito tem atualmente 20.007 habitantes, Cantagalo vem logo a seguir com 18.194, depois o Lembá com 15.370 habitantes, e a região Autônoma do Príncipe que a várias décadas pouco mais de seis mil habitantes, registou agora 7.542 habitantes.

7.2 Contexto Histórico

As ilhas de São Tomé e Príncipe foram descobertas entre 1470 e 1471 pelos navegadores portugueses, Pedro Escobar e João de Santarém. Aos finais do século XV, inicia a colonização que foi liderada por Álvaro Caminha que introduziu o processo de colonização com o cultivo de cana-de-açúcar. Durante a época da escravatura São Tomé e Príncipe era o maior produtor e exportador de açúcar comparado com a produção no Brasil, e também era um centro de comércio de escravo para o Brasil. Após o século XIX, o cultivo de cana-de-açúcar foi substituído por plantação de café e cacau nas roças, que eram detidas pelas empresas portuguesas em 1908 e São Tomé e Príncipe transformou-se em maior produtor mundial de cacau, que hoje ainda é a cultura mais importante do país. Com a abolição oficial da escravidão em 1876 por Portugal, o sistema de roças ainda se manteve com a obra de abuso até o início do século XX, o que originou em uma irrupção de rebeliões em 1953, o chamado “Massacre de Batepá”, onde houve um confronto entre os governadores portugueses

e os trabalhadores que terminou em mortes. Portanto, com a queda do ditador Português Marcelo Caetano na Revolução dos Cravos em 1974, Portugal se comprometeu em dissolver as suas colônias ultramarinas em São Tomé e Príncipe e o partido MLSTP (Movimento de Libertação de São Tomé e Príncipe) negociou com a autoridade portuguesa a fim de elaborar um acordo para a transferência de soberania. Desse modo, em 12 de julho de 1975, São Tomé e Príncipe consegue a independência com a implantação do sistema multipartidário em 1991 e realiza assim a primeira eleição justa e democrática. Após a independência, as atividades econômicas na era colonial que estiveram concentradas nas roças, as empresas foram todas nacionalizadas o que gerou uma queda na produção devido à incapacidade de novos gestores manterem os níveis de produção, impossibilitando a continuidade do fornecimento daqueles serviços e a manutenção daquelas infraestruturas.

7.3 Contextos Políticos

Após a independência foi estabelecido um regime socialista de partido único sob as atribuições do partido MLSTP (Movimento de Libertação de São Tomé e Príncipe) que durou 15 anos. Em 1990, empregou-se uma nova constituição que prescreveu o pluripartidarismo. Com a constituição de 2003, que é a principal lei do país, instaurou a Lei n.º1/03, de 29 de janeiro de 2003, incluindo outras normas jurídicas importantes do país, a Lei n.º 8/1991 (Lei Base do Sistema Judiciário), a Lei n.º 10/1991 (Estatuto dos Magistrados Judiciais), a Lei n.º 5/1997 (Estatuto da Função Pública). Atualmente, a República Democrática de São Tomé e Príncipe tem um sistema político democrático semipresidencialista representativo e multipartidário, no qual o presidente é o chefe de estado e o primeiro ministro é o chefe de governo. Neste momento, o governo de São Tomé e Príncipe é orientado pelo partido Ação Democrática Independente (ADI) que conquistou uma maioria absoluta parlamentar nas eleições de 2014. O partido governamental tem atualmente 148 num total de 180 assentos na Assembleia Nacional. O país possui um sistema jurídico com base no modelo português, na qual o poder Executivo está o chefe do estado que é o presidente da república, o chefe do governo que é coordenado pelo primeiro ministro, e os Conselhos de Ministros propostos pelo primeiro-ministro, nomeado pelo presidente. O poder Legislativo é concentrado na Assembleia Nacional (com 55 assentos membros diretamente eleitos em círculos multi-assento por voto representação proporcional para um mandato de quatro anos) e o poder Judiciário que é a instância mais alta da corte, portanto, é representada pelo Supremo Tribunal

Justiça (composto por cinco juízes); Tribunal Constitucional (composto por cinco juízes, três dos quais são do Supremo Tribunal). Administrativamente, o país é dividido por sete distritos, sendo cada um deles representado por um órgão autárquico eleito, até ao momento não tem havido muitas dessas eleições com regularidade.

Assim, com as eleições realizadas em outubro de 2014, encaminharam o país a uma estabilidade política em que nenhum partido político tinha atingido no seu mandato de quatro anos no poder. Com uma gestão macroeconômica sensata e a estabilidade política, foi possível ao governo apresentar uma nova visão para desenvolvimento com intuito de atrair os parceiros públicos e operadores privados, estimular fundos para implementação de projetos de desenvolvimento estrutural e transformacional. Nota-se que o país subiu ligeiramente em relação à integridade administrativa, tem recebido apoios financeiros e técnicos do Timor Leste para contrair um novo programa de banco de dados e novos cartões de registo eleitoral. Além disso, tem se realizado avanços em oportunidades econômicas sustentáveis, participativa, direitos humanos, segurança e Estado de direito para melhorar o desempenho da governação do país. Segundo o relatório anual de Freedom in the World 2015 da Freedom House, avaliou-se São Tomé e Príncipe como “livre, em termos de liberdade, direitos políticos e liberdades civis, com uma pontuação de dois, numa escala de um (melhor) a sete (pior)”.

7.4 Contextos Ambientais

STP tem um clima tropical quente e úmido com duas estações: uma que é a época de chuva, que vai de setembro a maio, e a outra que é seca, a que se chama de gravana, vai de junho a agosto, cuja temperatura é mais baixa, há menos umidade e menor precipitação. As temperaturas variam de 21°C a 31°C, com uma temperatura média anual de 26°C, e a água do mar chega aos 28°C. Nas regiões de maior altitude a umidade relativa do ar ronda os 75% e chove até na estação seca. Desde independência de julho de 1975 até o momento, tem sido registrada a preocupação ambiental por parte dos Governos. Com uma diversidade ambiental, STP possui uma flora e fauna bastante rica em biodiversidade e endemismo, com as paisagens naturais de rico encanto, proporcionando um relevo e recorte da costa e uma acentuada flora tropical exuberante de microclimas diferenciados. Entretanto, é um país sujeito à vulnerabilidade às mudanças climáticas, à diminuição das chuvas e decorrente diminuição dos caudais dos rios, à erosão costeira e às inundações, perda da biodiversidade; poluição dos rios, nascentes contaminadas por produtos químicos; aumento da erosão costeira; expansão

desordenada das áreas urbanas; deflorestação e degradação florestal; utilização de áreas com potencial agrícola para outros fins, e à consequente degradação dos solos, dentre outros problemas que as autoridades Santomenses têm lutado para minimizar.

Diante disso, estima-se que 60 % da área terrestre do país contém floresta relativamente densa, por vezes, a população faz a extração de madeira para combustível e para construção de habitações, vai à busca de novas terras para prática de agricultura e horticultura, o que pode constituir ameaças para as florestas. A lenha e o carvão são principais fontes de combustíveis utilizados na cozinha de maior parte da população santomense, principalmente nas comunidades rurais. A utilização significativa de lenha como fonte de energia constitui-se numa redução da capacidade de absorção de CO₂, bem como na perda da biodiversidade e contribui para desregulação do regime de chuvas, acentuando assim o fenômeno de aquecimento global. Assim sendo, o poder político e econômico chama a atenção da população, em se preocupar com as desvantagens econômicas, ambientais e sociais que decorrem da perda da floresta e da riqueza da biodiversidade do país.

Todavia, os efeitos do fenômeno do aquecimento global, provenientes das mudanças climáticas, têm acelerado a vulnerabilidade do país aos fenômenos naturais, que constituem ameaças à vida da população e das suas infraestruturas sociais, econômicas e de desenvolvimento em geral. Segundo o relatório nacional (2014), registram-se casos provenientes da subida de nível do mar, que colocou em perigo as comunidades que residem nas zonas costeiras, com a destruição das habitações, inundações de algumas comunidades originadas pela intensa pluviosidade e pela turbulência das águas do mar, tendo destruídos vários materiais de trabalho dos pescadores, incluindo as suas embarcações. No relatório nacional (2014), consta que se produziram toneladas de resíduos, cujos valores rondavam as 22.000 toneladas, com tendência de aumentar cada ano. No que se refere ao dióxido de carbono, registou-se um aumento das emissões de CO₂ provenientes dos setores da indústria energética maior contribuinte com 48%, seguida dos transportes com 43% e por último, residencial com apenas 9%. O êxodo rural acelerou o processo de urbanização do país, de forma desorganizada, agravando a pobreza nos meios urbanos com a consequente degradação de qualidade de vida da população e do ambiente (RELATÓRIO NACIONAL, 2014).

7.4.1 Gestão de recursos naturais e meio ambiente

O país tem procurado aproximar-se o impacto negativo das alterações climáticas com apoio dos seus parceiros como, a PNUD e da multilateral Global Environment Facility (GEF). Concretamente em 2015, forneceram equipamento e treino para 24 comunidades locais para a gestão de riscos e prevenção das alterações climáticas e, a partir de uma avaliação do sistema de alerta às mudanças climáticas, souberam identificar os locais para instalação dos centros de informações meteorológicas. Existe Lei de bases do ambiente de 1999 que sublinha a necessidade da proteção equilibrada e sustentada de um ambiente verde. Ainda, existem outras leis ambientais importantes, tais como, a lei de 2001 sobre o desmatamento, a conservação da fauna, flora e áreas protegidas (1999), a legislação sobre resíduos de 1996 e uma lei de 2001 sobre a pesca e espécies marítimas, em vigor, no entanto, a aplicação efetiva dessas leis é motivo de preocupação.

7.5 Contextos Econômicos

A República Democrática de São Tomé e Príncipe tem uma economia insular baseada em diversas atividades, sem uma única atividade econômica que seja representativa economicamente. Historicamente, o setor agrícola tem tido um bom desempenho, com as exportações de cacau, café e óleo de palma a crescerem nos últimos anos. Outra atividade, o turismo é uma atividade importante e atualmente está em crescimento; estima-se que a economia de São Tomé e Príncipe cresceu 4% em 2015, abaixo dos 4.5% registados em 2014. O registro da queda foi pelo fato de haver atraso na aprovação do Orçamento Geral de Estado para 2015, resultando a não dispêndio dos donativos para os projetos de investimentos e apoio ao orçamento. Contudo, estimava-se que a economia deveria recuperar com um crescimento de 5% e 5.4% no ano 2016 e 2017, respetivamente com o aumento do investimento direto estrangeiro na construção, com novos projetos financiados por doadores, na agricultura e no turismo. O Governo estabeleceu reformas estruturais para o crescimento econômico sustentável e criação de emprego, melhorando o registo dos contribuintes e o alargamento da base tributária por meio do registo dos contribuintes. Definiu estratégias para o desenvolvimento do setor financeiro e do setor privado implementando um mecanismo de ajuste automático de preços para os produtos petrolíferos, com propósito de melhorar a eficiência da administração pública e dos serviços sociais à população.

A produção local engloba a agricultura, pesca, turismo e uma possível extração de petróleo para 2020, porém, a maioria dos bens que se consome em São Tomé e Príncipe são importados, o que faz ter uma ligação entre as flutuações dos preços internos e os preços internacionais, sendo os preços do petróleo a exceção mais notável já que estes são fixados. Os riscos de inflação decorrentes da vertente monetária foram substancialmente reduzidos depois de o país ter indexado à sua moeda ao Euro. O povo é bastante acolhedor, com um índice de criminalidade muito baixo, o que torna o turismo uma grande fonte econômica atraindo os turistas de diversos países. Relativamente, ao setor privado local também é pouco numeroso e ainda está em fase de crescimento, além disso, as autoridades nacionais têm implementado políticas, projetos e um conjunto de medidas legislativas para estimular a economia por meio da iniciativa privada e prosperar o investimento interno. Para o investimento direto em STP ainda é muito limitado e a população tem desenvolvido os seus interesses ligados à exploração de recursos naturais com produção virada só para o consumo interno. Essas atividades estão ligadas ao quotidiano das populações, como: produção de cervejas, sabão, óleo, reparação de viaturas, exploração e depósito de madeira e o comércio interno.

Como forma de melhorar o turismo e adequar ao seu crescimento, tem crescido a construção civil com a perspectiva de novos projetos de recuperação, manutenção e construção de infraestruturas como: estradas, portos, aeroportos, projetos de agro turismo, turismo e habitação. Para melhorar o desenvolvimento e o bem-estar social da população, o Governo adotou a Estratégia Nacional de Redução da Pobreza com intuito de melhorar a qualidade de vida da população. O Governo fortaleceu as relações econômicas e de integração na região com foco no desenvolvimento na estratégia de redução da pobreza nacional, para 2012-16. Segundo o Estudo Diagnóstico de Integração do Comércio elaborado em 2013, com o apoio do Banco Mundial, apresentou uma visão pública de longo prazo para o turismo, os serviços profissionais e de transbordo, ao consolidar o setor primário (em particular o cacau), a competitividade e a resiliência, o que implicará o investimento em infraestruturas marítimas e de transporte aéreo, o fortalecimento institucional e o desenvolvimento agrícola. Fortificou a cooperação Sul-Sul com Angola e o Brasil, mas a cooperação econômica continua focada na Europa, que corresponde por cerca de 50% das exportações e 60% das importações. O país qualificou-se em 111º lugar entre 189 países em 2016, contra o 112º lugar em 2014, em termos de comércio transfronteiriço, no Relatório Doing Business do Banco Mundial. Em

outubro de 2015, legitimou-se um decreto permitindo aos cidadãos dos países da CPLP visitar São Tomé e Príncipe sem visto por um período de 15 dias; esta medida foi destinada a estimular o turismo, também foi aberta para alguns países da União Europeia e os Estados Unidos.

7.6 Desenvolvimentos Econômicos e Perspectivas

No que toca ao desenvolvimento STP por ter um mercado de pequena dimensão, com vulnerabilidade aos choques naturais e alterações climáticas, com um capital humano limitado e os escassos recursos transacionáveis para gerar um crescimento sustentável e para reduzir a pobreza, continua enfrentando muitas dificuldades para ultrapassar a sua insularidade. Concernente ao desenvolvimento o país consignou ganhos macroeconômicos razoáveis em 2015, e o Governo tem estrebuchado esforços para dinamizar o crescimento do país e gerar emprego. A imprecisão sobre a produção de petróleo tem condicionado o crescimento do país, embora existam reservas sobre as perspectivas do petróleo, o Governo continua otimista sobre a escala e a viabilidade comercial das reservas de São Tomé Príncipe. “A Autoridade Conjunta de Desenvolvimento do Governo anunciou um acordo de partilha de produção para o bloco 1 da Zona de Desenvolvimento Conjunto com a Equador Hydrocarbons Limited (assegurando 56% dos direitos), a PAPIS Energy Solutions (35%), e a Dangote Energy Equity Resources (9%). Da mesma forma, foi assinado um acordo de partilha de produção para o bloco 6 da Zona Económica Exclusiva com a Galp Energia de Portugal”. O desenvolvimento desses projetos e a produção de petróleo em longo prazo irão beneficiar o desenvolvimento e criar um suporte para implementação de novos programas de investimento público do Governo. O Governo junto ao Fundo Monetário Internacional (FMI) alienou uma nova Facilidade de Crédito Alargado (FCA) para um período entre 2015-2018, que ajudou a implementar o controle mais ponderado das despesas em 2015, o que originou um declive das despesas correntes de 18,6% em 2014, para 17,9% em 2015 e a receita total do Estado aumentou para 15% do PIB em 2015, acima dos 14.1% verificados em 2014.

O grande desafio de longo prazo é passar dos planos ambiciosos para ações realizáveis que irão tornar a economia mais dinâmica. Em curto e médio prazo, os desafios mais prementes consistem em evitar os efeitos secundários negativos do setor bancário na economia, desbloquear os estrangulamentos ao crescimento do crédito e apoiar medidas destinadas a melhorar as contas orçamentais numa base permanente. Por último, a falta de

dados atualizados sobre a pobreza mina os esforços direcionados para a redução da pobreza em São Tomé e Príncipe. Considerando os dados do último inquérito realizado pelo órgão competente em 2010, entretanto, sem refutar os referidos dados obtidos, em 2017, realizar-se-á novos inquéritos aos orçamentos familiares relativas à pobreza. As autoridades governamentais têm em mente implementar na agenda de reformas para o ano 2016 – 2018, como prioridade: i) à promoção da boa governação, à reforma do sector público, ao crescimento sustentável e inclusivo; e ii) ao reforço do capital humano, à prestação de serviços sociais, à coesão social e à proteção social.

7.7 Gestão do setor público, instituições e reformas

O país alcançou 13º lugar entre 54 países no Índice Ibrahim 2015 de Governação global em África o que proporcionou um melhoramento no desempenho na África Central em termos de governação global. Registrou melhorias nas oportunidades econômicas sustentáveis em termos de desempenho no ambiente de negócio e setor rural, na participação e direitos humanos como melhor desempenho na participação, na segurança e Estado de direito como melhor desempenho em segurança pessoal. Dadas às reformas, o Governo coloca a necessidade de uma gestão eficiente dos fundos públicos como prioridade, embora haja instituições de controle interno e externo, mas, ainda assim, necessitam de meios para efetuar os devidos controles. No International Budget Partnership 2015 Open Budget Survey, o país conquistou 29 pontos numa escala de 1 a 100, o que significa que o Governo fornece informações mínimas para que o público seja capaz de monitorar os orçamentos.

7.7.1 Setor privado

Tem havido progressos nos últimos anos e o Governo tem estado a empenhar-se para melhorar a economia do país dinamizando o setor privado, apesar de haver um declínio no Relatório Doing Business 2016. O país posicionou-se em 166 entre 189 países em 2016, abaixo da posição 163 em 2015, embora melhor do que a posição 169 registada em 2014. Este relatório configura na obtenção de crédito, o cumprimento de contratos, a proteção dos pequenos investidores e o registo de propriedade como principais constrangimentos ao desenvolvimento do setor privado. As reformas do Governo nos últimos anos têm desempenhado um papel essencial nos rankings do país. Dentre as reformas, destacam-se

para: i) abolição da exigência de capital mínimo às entidades empresariais para a obtenção de licenças comerciais; ii) progresso na resolução de falências; iii) progresso no comércio transfronteiriço, e iv) implementação de isenção de visto para os cidadãos dos Estados Unidos, dos países de língua portuguesa e do Canadá. Em fevereiro de 2016, o Governo estabeleceu um programa eletrônico para permitir o registro rápido de novas empresas, e em 2015, o Governo também aprovou uma estratégia de desenvolvimento do setor privado para 2015-24, com o apoio do Banco Africano de Desenvolvimento, e reviu o código de investimentos. Está sendo implementada a segunda fase do software ASYCUDA que tem como objetivo melhorar o processo de importação-exportação e reduzir os custos de transporte.

7.7.2 Setor financeiro

O setor financeiro em STP na maioria é dominado pelos bancos comerciais de propriedade estrangeira, que representam mais de 90% dos ativos totais do sistema financeiro, e isso faz com que o país esteja vulnerável às flutuações externas. Entretanto, o Governo preparou um Plano de Implementação e Desenvolvimento do Setor Financeiro com a assistência dos parceiros do desenvolvimento, com objetivo de proporcionar um roteiro claro para a reforma das políticas financeiras. Registrou um desempenho positivo comparado com outros países de rendimentos baixo ou médio baixo em termos de depósitos mobilizados e crédito concedido. Com vista para o desenvolvimento, o Banco Central tem vindo a registar progressos no sentido da internacionalização do sistema automático de pagamentos “Rede Dobra 24”, ampliando o uso de cartões de crédito internacionais com a assistência do Banco Africano do Desenvolvimento (BAD). Esta assistência apoia os esforços do Governo para fortalecer o sistema de pagamentos nacional com vista a apoiar a inclusão financeira e o desenvolvimento do setor privado.

7.8 Contexto Social e desenvolvimento do capital humano

O governo de São Tomé e Príncipe implementou uma segunda estratégia para redução da pobreza (PRSP-II) de 2012-2013, por ter reconhecido que a redução das taxas de pobreza tem sido marginal desde 2000. “A estratégia para a redução da pobreza (PRSP-II) baseia-se numa avaliação precisa da pobreza, que abrange as dimensões-chave da pobreza

monetária e não monetária em São Tomé e Príncipe. Essa avaliação fornece dados desagregados sobre a pobreza por localização, estatuto de emprego e setor, bem como uma série de características demográficas”. Estima-se atualmente, que 62% da população sejam pobres. Na zona urbana, a pobreza é mais alta comparada com a zona rural, o que se deve à oportunidade de emprego, sobre tudo para os jovens.

7.8.1 Construção de recursos humanos

O Governo tem apostado no setor de educação com uma Estratégia de Política de Educação fortemente para 2012-20. Essa estratégia prevê o acesso livre à educação básica e à assistência financeira para as famílias pobres, com um donativo de 1.1 milhões de USD da Parceira Global para a educação de 2014-17, com o objetivo de melhorar a formação dos professores e de fortalecer a capacidade humana no setor de educação. Um aspecto positivo a assinalar é que São Tomé e Príncipe teve um desempenho melhor do que a média da África Subsariana no índice de Desenvolvimento Humano, foi classificado no 143º lugar entre 187 países no desenvolvimento humano no Relatório de Desenvolvimento Humano do PNUD de 2015 e obteve progressos significativos na melhoria de outros indicadores sociais como, os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) referentes à educação e saúde.

Portanto, em 2015, a taxa líquida de matrículas no ensino primário posicionou-se em 98%, que compara com 80% em 1990, a uma esperança de vida de 66 anos, a taxa de mortalidade infantil melhorou para 38 por mil nascidos-vivos, contra 89 por mil em 1990, posteriormente, a taxa de mortalidade materna de 76 por 100 000 nascimentos melhorou a partir de 151 em 2005. Obteve melhorias na cobertura do saneamento básico, como o acesso à água potável para 97% da população e acesso à eletricidade para 60% da população. A prevalência da luta contra o HIV / SIDA foi reduzida para 0.5% da população em 2015, contra 1.5% em 2009, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), a luta contra a malária também tem registrado resultados satisfatórios e o país não registrou qualquer morte por malária em 2015 e está a consolidar a erradicação da malária na ilha do Príncipe. Além disso, o país concluiu o Plano Estratégico Nacional que tinha o foco na pré-eliminação da Malária em 2016. Com as reformas implantadas pelo Governo em 2014, melhoraram muito os indicadores sociais, em especial o acesso a serviços sociais básicos.

8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

8.1 A Empresa

O presente estudo apresentará as principais práticas de gestão de pessoas implementadas no Banco Central de São Tomé e Príncipe e as suas reformas ao longo dos tempos. O Banco Central de São Tomé e Príncipe realiza as suas atividades desde finais da década de 60 do século XIX, pela agência do Banco Nacional Ultramarino (BNU), com sede em Lisboa, exercendo as funções de banco emissor e de banqueiro da província. Após a independência nacional em 1975, a referida agência foi nacionalizada conforme o Decreto-Lei n.º.16/76, de 24 de maio, e passou a denominar-se Banco Nacional de S. Tomé e Príncipe (BNSTP), acumulando as funções de Banco Central, Banco Comercial e de Desenvolvimento. Portanto, as exigências da modernização econômica do país vêm impondo ao Banco Central uma nova dinâmica, levando-o a adotar importantes medidas tanto de política macroeconômica como de reorganização e reestruturação interna da instituição, com vista à implementação de um clima de transparência, confiança, estabilidade, consolidação e crescimento do sistema financeiro nacional no seu todo. Para levantamento dos dados, foi realizada uma entrevista com o chefe de secção de administração do pessoal do Banco Central, cujos resultados serão aqui apresentados.

8.2 Análise da entrevista

Antes de demonstrar as principais práticas adotadas pelo BCSTP, é necessário descrever como se encontra o setor e a divisão de atribuições do RH, correspondendo da seguinte forma, dividido em Pelouro de Administração, Gestão de Recurso Humano e Organização (PAGRHO): Direção de Administração e Gestão de Recurso Humano e Direção de Organização e Documentação, a Direção de Administração e Gestão de Recurso Humano é dividida pelas secções: Secção de Administração e Património (SAP), Secção de Administração Pessoal e Salário (SAPS) e Secção de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Segurança (SDRHS).

A instituição tem levado a cabo a aplicação de novas reformas visando à estabilização macroeconômica e, com isso, tornou-se imperativo a criação de uma instituição forte e independente, capaz de implementar políticas financeiras e supervisionar as atividades

de banco comerciais. Por isso, as práticas de gestão de pessoas ainda estão em processo de implementação para o desenvolvimento, desde modo, a instituição espera obter resultados positivos e relevantes, aplicando métodos que possibilite alcançar resultados satisfatórios, tais como, Método de plano de ação, Método de processo de recrutamento de seleção e Método de avaliação de desempenho.

A respeito do processo de recrutamento e seleção, a instituição aplica de acordo com o regulamento interno, porém, realiza o concurso público via comunicação social, como: (Rádio Nacional de STP e a Televisão Nacional); durante o processo de seleção é realizada entrevista, a prova de conhecimento e o teste psicológico aos candidatos (níveis operacionais). Em alguns casos, faz-se o uso de técnicas de simulação (para cargo de alto nível como gerência, direção etc.). Portanto, o gestor de Direção de Administração e Gestão de Recurso Humano, junto com o gestor de Secção de Administração Pessoal e Salário, participam da entrevista final para a seleção do candidato. Ultimamente, a instituição não tem feito à avaliação de desempenho, devido ao fato de não haver uma política formalizada de avaliação de desempenho, mas o programa de cargos e salários está em constante desenvolvimento com intuito de movimentar as pessoas de níveis horizontais ou ascensão vertical para uma questão de estruturação de carreira. Concernente à avaliação de desempenho, a instituição está desenvolvendo estratégias que permitirão avaliar o pessoal e a instituição, e espera implementá-la brevemente. Segundo o chefe de secção de administração do pessoal, a gestão de pessoas é uma área que pode transformar cada colaborador em um verdadeiro administrador de suas próprias tarefas dentro da empresa, não importando o nível organizacional ou a atividade que queira executar. Deste modo, segundo o chefe de secção de administração do pessoal o contributo da gestão de pessoas para melhoria da organização pública está na base de melhoria do desempenho de cada colaborador; sendo assim, a instituição busca implementar modelos de gestão, sua interação com a cultura organizacional e consequente implicação para a eficácia da organização.

A instituição possui regulamento próprio que rege questões de segurança patrimonial, aposentadoria, direito e deveres dos colaboradores, critérios da promoção da carreira profissional e informações sobre os benefícios futuros que vêm a favor dos funcionários. Tendo isso, o gestor de cada seção é responsável para que o funcionário tenha a ambientação adequada para que possa desenvolver suas atividades da melhor maneira possível.

Para o chefe de secção de administração do pessoal o profissional que atua na gestão de pessoas deve criar valores e obter resultados satisfatórios, porém, devem principalmente

cumprir o que está estabelecido pela instituição. Portanto, a razão da existência da deficiência na gestão de pessoas é por ser uma área muito complexa e estar sempre sofrendo constantemente modernização. Diz ainda que a gestão por competência depende muito da política que a empresa pretende implementar, mas só isto não é suficiente, exige outras valências, tais como relações humanas, assiduidade, trabalhos em equipa. A receptividade dos empregados quanto às mudanças tem sido correspondido, tendo em conta que se está no mundo de mudanças. Para melhorar a prestação de serviço público, a instituição aposta seriamente na formação de seu recurso humano em busca de bons resultados. Atualmente, a instituição tem alcançado um resultado positivo em relação à gestão de pessoas e ainda pretende dar vários passos com o foco na melhoria de desempenho da instituição e do recurso humano, tendo em conta que gestão de pessoas é uma prática muito vasta e que precisa de constantes investigações. Vale ressaltar que o modelo de gestão de pessoas existente na instituição tem mostrado um bom desempenho no que toca as principais práticas vigentes dentro da organização, isto é, os resultados têm sido satisfatórios e relevantes para o desempenho da organização até o momento. Relativamente ao ponto fraco, à instituição tem ainda grande deficiência em encontrar estratégias que possam ser implementadas com intuito de fazer avaliação de desempenho não só dos colaboradores, mas também a própria instituição.

A instituição é a única entidade emissora do país e o banqueiro do Estado com a competência de formular, executar e acompanhar a política monetária; formular, administrar e executar a política cambial, assegurando a estabilidade interna e externa da moeda nacional (dobra), com funções de supervisão e controle das diversas instituições que atuam no mercado financeiro, incluindo o setor segurador. Também tem por finalidade orientar, acompanhar e fiscalizar o funcionamento das instituições de crédito, e de intermediação financeira não monetária, com vista a promover a solidez e eficiência do sistema financeiro nacional e a manutenção da confiança e a concorrência em prol da defesa dos interesses dos intervenientes.

Tendo em conta o referencial teórico abordado em conformidade com a análise e discussão do presente trabalho, percebe-se que a instituição não cumpriu na totalidade com a visão de Bergue (2007) em que afirma que o modelo de gestão de pessoas deve conter os perfis dos profissionais e a qualidade de pessoas com tais perfis necessários para atuar na organização consoante a sua área profissional. Diante disso, apresenta carência de uma política que auxilie na avaliação de desempenho. Concernente as principais práticas de gestão

de pessoas, nota-se que a instituição não possui política de treinamento abordado por Waite (1952, p.219-240) e Whitehill (1955, p. 121-151) que se adequem ao desempenho no cargo, nem na visão dos autores Marras (2000), Carvalho e Nascimento (1988), Vilas Boas e Andrade (2009) que envolvem quatro tipos de mudanças. Deste modo, durante a discussão dos dados obtidos, percebe-se que a instituição não possui técnicas de avaliação de desempenho conforme abordado por Gil (2001); Souza et al. (2005); e Marras (2000), o que prejudica saber como está sendo o desempenho da instituição. Dentre outros autores abordados no presente trabalho, percebe-se que a instituição tem desenvolvido as suas atividades consoantes os diversos conhecimentos elaborados no referencial teórico, buscando identificar potencialidades dentro do próprio ambiente organizacional, e caso não encontrem perfil adequado para uma determinada função optam em recrutar e selecionar externamente.

Quadro 1 - Análise da entrevista consoante à pesquisa bibliográfica

Categoria de análise	Interpretação de dados	Fonte de pesquisa
As práticas de gestão de pessoas utilizadas na instituição.	Verificou-se que o processo ainda está em fase de implementação e espera-se obter resultados positivos e relevantes.	(CHIAVENATO, 1998; VILAS BOAS E ANDRADE, 2009; MARRAS, 2000; CARVALHO e NASCIMENTO, 1998)
Os métodos aplicados na gestão de pessoas.	Método de plano de ação, Método de processo de recrutamento e seleção e método de avaliação de desempenho.	(BERGUE, 2007)
Implementação de processo de gestão eficaz e eficiente.	Busca modelo de gestão, sua interação com a cultura organizacional e consequente implicação para a eficácia da organização.	
Avaliação de desempenho na instituição.	Não existe técnica de avaliação de desempenho. Mas espera-se aplica-lo brevemente.	(GIL, 2001; MARRAS, 2000; SOUZA, V. L. ET AL, 2005)
Seleção e recrutamento.	É feito de acordo ao regulamento interno da instituição.	(CHIAVENATO, 1998, P. 209, 217; VILAS BOAS E ANDRADE, 2009)
Gestão por competências.	A gestão por competência depende muito da política que a empresa pretende implementar, mas só isto não é suficiente isto exige outras	(FLEURY, 2000; BRANDÃO E GUIMARÃES, 1999)

	valências, tais como relações humanas, assiduidade, trabalhos em equipa.	
Mudanças organizacionais e de gestão.	Tem sido correspondido pelos empregados, tendo em conta que estamos no mundo de mudanças.	

Fonte: Elaboração própria

Quadro 2 - Análise da entrevista e nível de adoção

Categoria de análise	Interpretação dos dados	Implementado	Em falta
Modelos e métodos de gestão de pessoas	Em processo de implementação e obtenção de resultados positivos e relevantes. Método de plano de ação, Método de processo de recrutamento e seleção e método de avaliação de desempenho.	X	
Processo de gestão eficaz e eficiente	Busca modelo de gestão, na sua interação com a cultura organizacional e conseqüente implicação para a eficácia da organização.	X	
Benefícios	É estabelecido em função dos cargos dos colaboradores em consonância com as suas atividades desenvolvidas.	X	
Recrutamento e Seleção	Feito de acordo ao regulamento interno da instituição.	X	
Cargos e Salários	É estabelecida consoante ao regulamento interno da instituição.	X	
Treinamento e Avaliação de Desempenho	Não existe política face ao treinamento e avaliação de desempenho.		X
Aplicação de concurso público	Aplica-se o concurso público de acordo com o regulamento interno.	X	

Fonte: Elaboração própria

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou observar que o foco de gestão de pessoas nas organizações vem mudando constantemente em função das mudanças sociais, econômicas e políticas organizacionais impostas pela disputa no mercado e pela sobrevivência das organizações. Portanto, vive-se num mundo onde a gestão de pessoas nas organizações tem mostrado um processo muito produtivo, na busca de estratégias que concedem melhoria nos desenvolvimentos das pessoas estimuladas por processo motivacionais para alcançar bons resultados.

Nesse sentido, o objetivo principal deste estudo foi de analisar as principais práticas de gestão de pessoas no Banco Central de São Tomé e Príncipe para uma gestão eficiente e eficaz. Considerando o objetivo proposto neste estudo, observa-se que não existe um mecanismo ou uma política de avaliação de desempenho do pessoal na instituição, e isso se deve ao fato de não existir ainda política interna bem definida como base para o desenvolvimento de competência e habilidades necessárias para o crescimento das suas funções na instituição. O modelo de gestão de pessoas existente na instituição tem buscado a interação com a cultura organizacional como forma de obter resultados positivos e significativos, porém, os seus colaboradores têm cumprido com os objetivos e metas estabelecidas pela organização.

Considerando o referencial teórico e a análise efetuada pelo questionário aplicado na instituição, salienta-se que as organizações têm mostrado avanços significativos na implementação de boas práticas de gestão de pessoas com perspectivas de melhorias de desempenhos, não só do pessoal, mas também da própria organização, buscando sempre obter bons resultados e profissionalização contínua no gerenciamento dos recursos. Nota-se que as organizações têm medido esforços para a implantação de um modelo de avaliação de desempenho como forma de avaliar os funcionários desde o recrutamento até na execução das atividades estabelecida pela organização de acordo com os objetivos e metas, avaliar e identificar a competência interpessoal, adequação as mudanças receptivas efetuadas, etc., com finalidade de melhorar o comportamento e o desempenho organizacional.

Como citado acima pelo Bergue (2007), para se conseguir boas práticas de gestão estratégicas de pessoas na organização, os colaboradores devem conter perfis necessários para

atuar na organização consoante a sua área profissional. Desta forma, a organização deve estabelecer políticas que auxiliem na estratégia de realocação do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros, como forma de promover o desenvolvimento profissional e pessoal na organização para que atinja seus objetivos. Assim sendo, as organizações, principalmente, públicas devem adotar a gestão estratégica de pessoas de forma eficiente e eficaz a fim de que os colaboradores sintam-se motivados para prestar um serviço de qualidade, resultando, na satisfação pessoal e da sociedade, bem como do reconhecimento da organização na qual trabalha pela sua efetividade. Deste modo, a gestão de pessoas no setor público deve integrar nos serviços públicos, implantando processos, orientando, e avaliando, com intuito de controlar as atividades desenvolvidas pelos colaboradores, e incentivar para que as pessoas sintam-se bem e satisfeitas pessoalmente e profissionalmente, dentro da organização.

Em suma, a área de gestão de pessoas requer das organizações um crescimento eficiente e eficaz, e para que isso aconteça é necessário que os gestores adotem um modelo de gestão estratégica dentro das organizações, porém, não basta só ser estratégico quanto ao envolvimento das pessoas para o atingimento dos objetivos organizacionais, mas também tem que ser estratégico para o atendimento das suas próprias necessidades.

9.1 Sugestões para Trabalhos Futuros

Na elaboração deste trabalho, deparou-se com muitas dificuldades em encontrar trabalhos, artigos e documentos com informações sobre gestão de pessoas em São Tomé e Príncipe, o que mostra a relevância deste estudo e poderá servir de modelo para uma investigação futuramente. No entanto, com base neste estudo, propõe-se que outros investigadores abrangem a amostra, isto é, que façam uma investigação mais profunda e mais alargada nas instituições públicas em São Tomé e Príncipe, no sentido de mostrar a importância da gestão de pessoas nas organizações públicas. Portanto, novos estudos precisarão ser realizados no sentido de delimitar a área de gestão de pessoas que evidencie a realidade das instituições públicas em São Tomé e Príncipe bem como o seu impacto na sociedade.

9.2 Contributo Gestão de Pessoas em São Tomé E Príncipe

De certo modo, as organizações têm se adequado as inovações decorrentes no mundo, com os avanços tecnológicos, com vista a melhorar os desempenhos das suas atividades de forma a atingir as suas metas e os objetivos. As inúmeras mutações no ambiente organizacional estão exigindo uma nova proposta para fortalecer o compromisso de uma organização. Assim sendo, as estratégias da empresa devem ser aplicadas de acordo com os comportamentos dos colaboradores, de modo a compartilhar tarefas a fim de atingir metas e por fim, cumprir a missão da empresa (MUNIZ, 1992). Com este estudo, percebeu-se que o BCSTP ainda está numa fase de mudanças organizacionais principalmente no setor de recurso humano. Tendo isso, espera-se que a presente pesquisa tenha coadjuvado para engradecer a literatura acadêmica nacional e internacional sobre a importância das práticas de gestão de pessoas nas organizações públicas bem como seus impactos no mercado de trabalho, e também por esbarrar com forte carência de trabalhos escritos nessa área em STP.

REFERÊNCIAS

Banco Africano de Desenvolvimento, **Democratic Republic of São Tome and Príncipe**, Country Strategy Paper 2012-2016, junho 2012.

Banco Central de São Tomé e Príncipe. **Historia**. Disponível em: <<http://www.bcstp.st/Historial.pdf>>. Acesso em 17 de Abril de 2017.

BECKER, B.E., HUSELID, M.A., ULRICH, D. **Gestão estratégia de pessoas com “scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul: EducS, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2 ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: EducS, 2007.

BEST, J. W. **Como investigar en educación**. 2. ed. Madrid: Morata, 1972. Capítulo 7.

BRANDÃO, H.P., Guimarães, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-rh-04.pdf>>. Acesso em: 29 de Outubro de 2016.

Caixa Geral de Depósitos. **São Tomé e Príncipe: Olhar o Futuro**, 2006.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de Recursos Humanos**. Vol. 1 São Paulo: Pioneira, 1997. p 17-55 e 77-151.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. P 77-130 e 176-217.

COSTA, C.; BRANDÃO, F., COSTA, R. ; BRENDA, Z. (2014), **Turismo nos Países Lusófonos: Conhecimento, Estratégia e Territórios**, Escolar Editora, p. 385.

DREYFUSS, M. B. et al. **Mecanismos de Gestão de Recursos Humanos para o Novo Tribunal de Justiça**. In: GONÇALVES, J.E.L. (org). A Construção do Novo Tribunal de Justiça de São Paulo. Vol. I. São Paulo: FGV, 2005.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, A. FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLIPPO, E. B. **Princípios de administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1970. p. 236.

FRANÇA, A. C. L. **Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GAMA, S. Flavio; SANOUSSI, Idrissa. **São Tomé e Príncipe**. Disponível em: <<http://www.africaneconomicoutlook.org/en/country-notes/sao-tome-principe>>. Acesso em: 17 de Janeiro de 2017.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

INE São Tomé e Príncipe. **Estado e Estrutura da População de São Tomé e Príncipe**. IV Recenseamento Geral da População e da Habitação de 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIEBSCHER, P. **Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program**. Library Trends, v. 46, n. 4, 1998, p. 668-680.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo, Atlas S/A, 2003, p.188.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 1999. p 59-90; p 253-269.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.

MUNIZ, JR. J. **Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: POLI/USP, 1992.

BCSTP. **Organograma de BCSTP, 2013**. Disponível em: <<http://www.bcstp.st/Organograma.pdf>>. Acesso em: 23 de janeiro de 2017.

República Democrática de São Tomé e Príncipe. **Ministério do Comércio, Indústria e Turismo, São Tomé e Príncipe: Oportunidades de Negócio, Resumo do Plano de Desenvolvimento do Turismo**, 2013.

São Tomé e Príncipe. **Historia**. Disponível em: <<http://www.saotomeprincipe.st/pt/historia.html>>. Acesso em: 03 de janeiro de 2017.

Relatório Nacional. **Segunda Comunicação Nacional sobre as Mudanças Climáticas**, S. Tomé e Príncipe, agosto de 2011.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965. Capítulos 6, 7, 9 e 10.

SOUZA, M. Z. A.; BITTENCOURT, F. R.; PEREIRA FILHO, J. L.; BISPO, M. M. **Cargos, Carreiras e Remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

The World Bank. **Aspectos gerais de São Tomé e Príncipe**. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/pt/country/saotome/overview>>. Acesso em: 30 de outubro de 2016.

The World Factbook. **São Tomé e Príncipe**. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tp.html>>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2017.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da ciência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974. Capítulo 8.

Turismo nos Países Lusófonos: **Conhecimento, Estratégia e Territórios**, op. cit., pág. 388.

Universidade de Columbia, **Guia do Investidor para São Tomé e Príncipe**, agosto 2008.

Vera Cruz, J. **O Turismo Como Motor de Desenvolvimento Económico de São Tomé e Príncipe**, in Turismo nos Países Lusófonos: Conhecimento, Estratégia e Territórios, Vol. II, Escolar Editora, 2014.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2009.

WAITE, W. W. **Personnel administration**. New York: Ronald Press, 1952. p. 219-240.

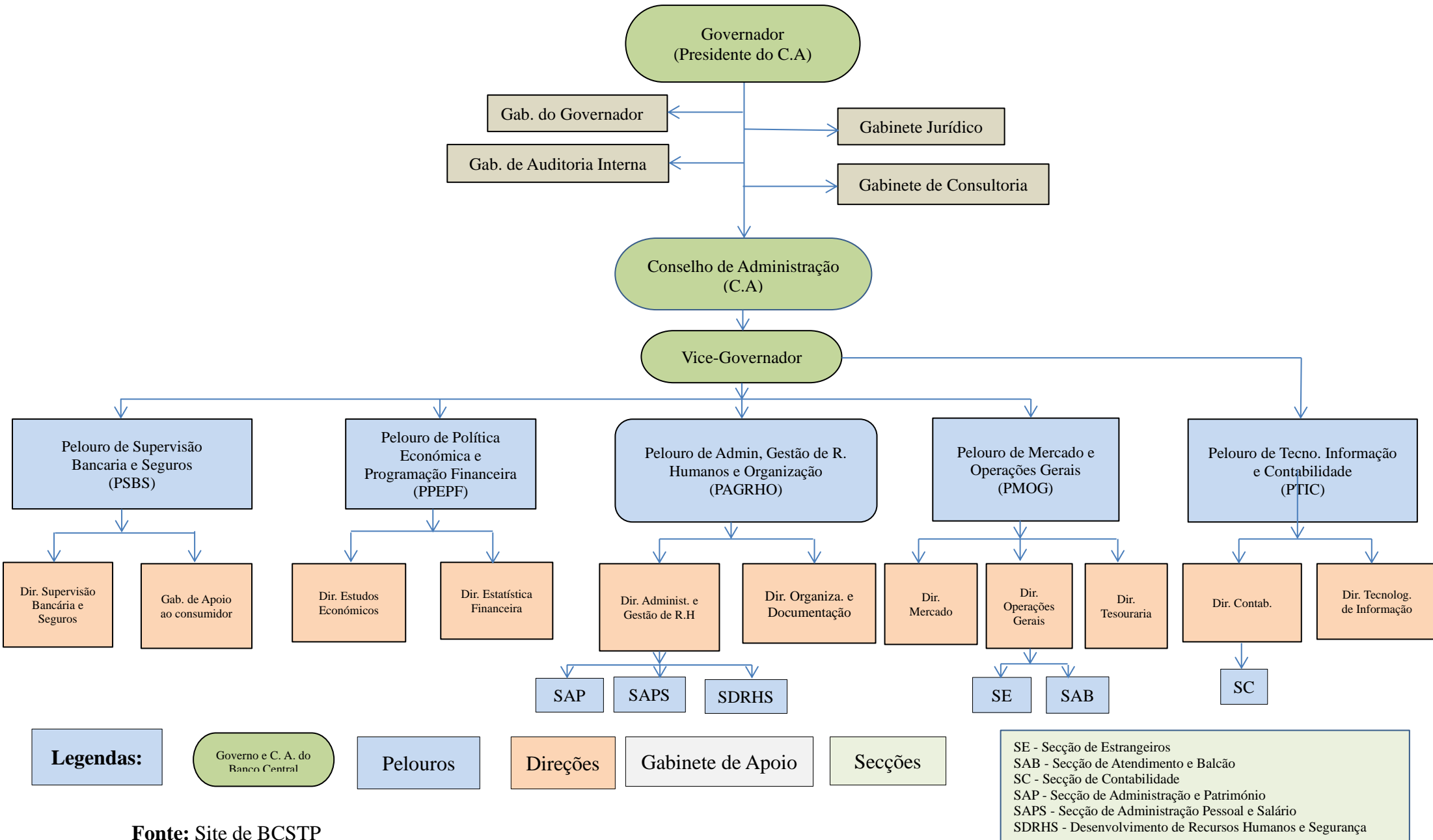
WHITEHILL Jr, A. M. **Personnel relations**. New York: McGeaw-Hill, 1955. p. 121-151.

WITT, Aracy. **Metodologia de pesquisa: questionário e formulário**. 2. ed. São Paulo: Resenha Tributária, 1975.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO I

Organograma do Banco Central de São Tomé e Príncipe



ANEXOS II

QUESTIONÁRIO

Este questionário é fruto de uma pesquisa elaborada no âmbito da graduação em Administração Pública, na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), tem como objetivo de analisar as principais práticas de gestão de pessoas no Banco Central de São Tomé e Príncipe para uma gestão eficiente e eficaz. Contudo, as respostas deste questionário são essenciais para conclusão do estudo da nossa pesquisa e todos os dados obtidos serão utilizados somente para fins acadêmicos, portanto, agradeço a vossa compreensão e a colaboração.

1. Quais as práticas de gestão de pessoas utilizada na vossa instituição? Quais são os métodos aplicados na gestão de pessoas?

R: As práticas de gestão de pessoas ainda estão em processo de implementação e obtenção de resultados positivos e relevantes. Os métodos aplicados na gestão de pessoas são Método de plano de ação, Método de processo de recrutamento e seleção e método de avaliação de desempenho.

2. Qual a importância de gestão de pessoas para administração pública?

R: A importância de gestão de pessoas para administração pública é fazer que cada colaborador, se transforme em um verdadeiro administrador de suas próprias tarefas dentro da empresa, não importando o nível da organização ou qual atividade que queira executar.

3. Qual o contributo da gestão de pessoas para melhoria da organização pública?

R: O contributo da gestão de pessoas para melhoria da organização pública é a melhoria de desempenho.

4. O que a vossa instituição busca ao implementar um processo de gestão eficaz e eficiente?

R: A instituição busca modelo de gestão, com a sua interação, com a cultura organizacional e conseqüente implicação para a eficácia da organização.

5. De acordo com o Estatuto da função pública Lei n.º 5/97, a vossa instituição obedece ao direito de aposentação prevista no art. 286?

R: Obedece, tendo em conta os benefícios futuros que vêm a favor do funcionário.

6. Com base no Estatuto da função pública Lei n.º 5/97 art. 65, a instituição cumpri com o regulamento da promoção? E como é a aplicação desse critério na instituição?

R: A instituição cumpre com o regulamento interno e não da função pública.

7. A vossa instituição faz a avaliação de desempenho? Como é aplicada a política para avaliação de desempenho? Com base em quê é utilizado para fazer avaliação de desempenho dos funcionários?

R: A instituição não tem feito à avaliação de desempenho, mas espera se faze-lo brevemente.

8. Tendo em conta o Estatuto da função pública Lei n.º 5/97 artigo 194, como é aplicado o critério para a seleção e recrutamento?

R: O critério de seleção e recrutamento é feito de acordo ao regulamento interno da instituição.

9. Em sua opinião, qual o papel desempenhado pelo profissional que atua na área de Gestão de Pessoas (Recursos Humanos)?

R: O papel desempenhando pelo profissional que atua na área de gestão de pessoas é criar valor e obter resultados.

10. Em sua opinião, o que tem a dizer sobre um funcionário público que tenha acumulações de funções, seguindo o que está previsto no Estatuto da Função Pública Lei n.º 5/97 art. 51?

R: Em minha opinião e meramente pessoal acho que o funcionário deve cumprir com o que está estatuído.

11. Na vossa instituição aplica-se o concurso público de acordo com o Estatuto da Função Pública Lei n.º 5/97 art. 196? Quais os meios de comunicação são utilizados para divulgação do concurso público?

R: Aplica-se o concurso público de acordo com o regulamento interno. Utiliza-se comunicação social (Rádio Nacional e a Televisão Nacional).

12. Porque razão existe tanta deficiência na área de gestão de pessoas? O que fazer para melhorar a prestação dos serviços públicos?

R: A deficiência existe nesta área por ser uma área muito complexa e sofre modernização constantemente. Para melhorar a prestação de serviço público a instituição deve apostar seriamente na formação de seu recurso humano.

13. Durante o processo de gestão quais situações foram observadas, destacando os pontos fortes e fracos?

R: Pelo modelo de gestão existente na instituição, tem mostrado um bom desempenho no que toca as práticas e o modelo existente dentro da organização, isto é, os resultados têm sido satisfatórios e relevantes para o desempenho da organização até o momento. Relativamente ao ponto fraco, à instituição tem uma grande deficiência em encontrar estratégias que pudessem ser implementadas com intuito de fazer uma avaliação não só dos colaboradores, mas também a própria instituição.

14. Como vem sendo a receptividade dos empregados para as mudanças efetuadas (em relação à mudança organizacional e gestão)?

R: Tem sido correspondido pelos empregados, tendo em conta que estamos no mundo de mudanças.

15. Em uma empresa pública é possível fazer uma gestão por competências baseando-se realmente apenas na competência do empregado?

R: A gestão por competência depende muito da política que a empresa pretende implementar, mas só isto não é suficiente isto exige outras valências, tais como relações humanas, assiduidade, trabalhos em equipa.

16. Qual o resultado alcançado até o momento na área de gestão de pessoas? Quais os passos que ainda precisam ser dados?

R: O resultado é positivo. É preciso dar vários passos, tendo em conta que gestão de pessoas é uma ciência muito vasta e que precisa de contratantes investigações.

OBS: Algumas questões da pesquisa foram baseadas no Estatuto da Função Pública Lei n.º 5/97, o que poderá estar desatualizado de acordo com o regimento do país em vigor.