



## DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO NACIONAL DA GUINÉ-BISSAU

Biof Bucut Comba<sup>1</sup>  
Luís Miguel Dias Caetano<sup>2</sup>

### RESUMO

O Ministério da Educação Nacional na Guiné-Bissau é uma instituição de destaque, dada a sua magnitude como empregadora no setor público. Como qualquer outra instituição estatal, também tem sua estrutura orgânica na qual o departamento de gestão de pessoas está contemplado. Este estudo objetiva examinar a gestão de pessoas dentro do ministério em questão, buscando uma compreensão aprofundada de seu funcionamento no seu todo e dos desafios que enfrenta. A abordagem metodológica empregada é qualitativa, incluindo pesquisa documental, bibliográfica e entrevistas com membros do departamento de gestão de pessoas, bem como funcionários de níveis intermediários e outros atores relevantes. São investigadas influências externas, como questões político-partidárias, nepotismo e clientelismo, que afetam a integração de funcionários e a aplicação de princípios meritocráticos nos concursos públicos. As descobertas preliminares apontam que essas influências comprometem a gestão eficaz de recursos humanos no ministério, destacando a urgência de abordar essas questões para otimizar o desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Guiné-Bissau; gestão de pessoas; desafios e estratégias.

---

UNILAB, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), Discente, biofcomba10@gmail.com<sup>1</sup>  
UNILAB, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), Docente, migueldias@unilab.edu.br<sup>2</sup>



## INTRODUÇÃO

Há muitos anos, a gestão de recursos humanos tem sido uma questão de extrema importância que tem recebido atenção significativa das instituições estatais na Guiné-Bissau, com destaque para o Ministério da Educação Nacional (MEN). Esse interesse é especialmente evidente quando se trata de assegurar uma administração eficaz e superar os desafios associados à consecução dos objetivos institucionais de forma eficiente.

A Guiné-Bissau é um país que está localizado na costa ocidental da África e faz fronteiras a Norte com Senegal, Leste e Sudeste com a Guiné-Conakry, com a superfície terrestre de 36.125 km<sup>2</sup>, e divide-se pela parte continental e insular (SEMEDO, 2011). "Um país que se tornou independente em 1973, através da luta armada e, ao longo dos anos posteriores a sua independência, tem enfrentado graves problemas relacionados ao seu desenvolvimento" (SEMEDO, 2011, p. 19). Após a independência o país possuía poucos quadros com nível de formação superior tal como aponta Moema Parente Augel, "[...] ao raiar a independência, a Guiné-Bissau possuía dezessete quadros de formação média, quatorze de formação universitária" (AUGEL, 1998, p. 24). O objetivo deste trabalho é analisar a gestão de recursos humanos no Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau, investigando seu funcionamento e identificando os desafios potenciais associados a esse processo. Por outro lado, analisar as estratégias desenhadas pelo setor responsável à gestão de pessoas. A metodologia empregada neste estudo está fundamentada na abordagem qualitativa, que inclui pesquisa documental e revisão bibliográfica.

## METODOLOGIA

A pesquisa científica desempenha um papel fundamental na produção do conhecimento acadêmico, pois se baseia em abordagens cuidadosamente delineadas para a investigação qualificada. Neste contexto, este estudo adere a essa lógica ao apresentar sua metodologia. Com o intuito de estabelecer uma base conceitual sólida, é importante definir o termo metodologia. Conforme afirma Ciribelli (2003, p. 31), "a metodologia é a operacionalização, sistematização e racionalização do método por meio de processos e técnicas que ajustam a pesquisa para intervir na realidade". No âmbito deste trabalho, a abordagem qualitativa está sendo empregada, seguindo a orientação de Strauss (2008), que sustenta que a pesquisa qualitativa permite uma compreensão mais profunda dos valores culturais e dos comportamentos sociais. Além disso, oferece a flexibilidade necessária para a realização de entrevistas e observações de campo intensivas, métodos de coleta de dados sensíveis e altamente eficazes para o propósito desta pesquisa. Este estudo adota uma abordagem de pesquisa que combina métodos bibliográficos e documentais, conforme definido por Maria e Eva (2017). Refere-se a uma análise aprofundada de textos, livros, artigos científicos, jornais, revistas, resenhas e resumos relacionados ao tema. Além disso, está prevista a realização de entrevistas estruturadas com os responsáveis pelo departamento de gestão de pessoas, bem como com funcionários que atuam nesse departamento em cargos intermediários. Além disso, a pesquisa engloba a interação com outros interlocutores que desempenham funções em departamentos interconectados ao departamento de gestão de pessoas. O escopo da pesquisa abrange a análise de todos os documentos e regulamentos relevantes que regem o funcionamento do Ministério da Educação. É importante destacar que essa pesquisa se concentra especificamente no contexto do Ministério da Educação da Guiné-Bissau.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

As pessoas são forças motrizes para o desenvolvimento de qualquer país ou instituição. Visto que, é através delas que as metas são atingidas com eficiência e eficácia. Isto é, quando são capacitadas e preparadas para



desempenharem as funções que foram atribuídas. A Guiné-Bissau como país subdesenvolvido, as suas instituições deparam com problemas estruturais que exigem gestores qualificados.

O progresso em prol do desenvolvimento do país depende das instituições fortes e produtivas, com serviços eficientes e eficazes. Na verdade, a gestão de pessoas é um processo complexo e que gera muita preocupação nas instituições estatais e nas organizações não governamentais. Fato que consubstancia na mobilização de teorias para a sua compreensão. A gestão de pessoas é um processo que normalmente precisa ser entendido para melhor facilitar os gerentes ligados a essa área trabalharem com facilidade na aplicabilidade da ferramenta de recrutamento. Segundo Oliveira e Medeiros (2011) é muito fundamental saber gerir o processo de recrutamento e seleção de pessoas devido à importância que as pessoas têm dentro de uma organização ou instituição. Por outro lado, “o sucesso de uma seleção depende, portanto, de um bom recrutamento, depende também de fatores que influenciam diretamente o recrutamento” (OLIVEIRA, MEDEIROS, p. 61). No caso da Guiné-Bissau, um dos fatores que influenciam muito a integração das pessoas na função pública e nos ministérios, é a interferência política e falta de concurso público baseado na meritocracia. A reportagem de Iancuba Dansó à rádio Deutsche Welle (2020) mostra a indignação do vice-presidente do Movimento Nacional da Sociedade Civil, para com o aumento desse flagelo nos últimos cinco anos [2015-2020], em todas as instituições do Estado há uma politização e aproveitamento político. Quem está no poder, tem a tendência de levar pessoas ligadas ao seu partido. Diante disso, podemos admitir que é um dos motivos que criam grandes entraves para um bom funcionamento de uma instituição estatal como é o caso do Ministério da Educação Nacional. Segundo Carvalho (2012), a visão [de gestão de pessoas] deve ser entendida de forma simultânea, se possível perceber, as relações entre a causa e efeito perante um processo de transformação necessária. Há relatos que apontam a possível interferência dos partidos políticos concernente à integração das pessoas na função pública guineense.

De acordo com a reportagem de Iancuba Dansó à rádio Deutsche Welle (2020) houve as denúncias de várias entidades sobre o ingresso, promoções excessivas e ilegais, no aparelho de Estado guineense, pessoas provenientes dos partidos políticos, o relato sobre a interferência dos partidos políticos na alocação dos professores tem merecido preocupação dos sindicatos dos professores e como tem criado reclamações por parte dos professores para com o Governo. Segundo as informações publicadas no portal da e-GLOBAL, (2022), o processo de admissão dos funcionários públicos no ano passado [2021] começou com uma polémica, porque os sindicatos denunciaram que militantes dos partidos, não formados como docentes, estavam a ser colocados na Função Pública via Educação.

O processo de recrutamento e seleção de funcionários para a Função Pública guineense, incluindo o Ministério da Educação Nacional, tem sido historicamente complexo. Frequentemente, a nomeação de funcionários é influenciada por considerações político-partidárias, o que nem sempre contribui para o progresso do país. Isso ocorre porque, em muitos casos, indivíduos são nomeados para cargos sem o devido mérito ou qualificações necessárias, resultando em nomeações de pessoas sem experiência em administração ou gestão. Em resumo, os líderes frequentemente priorizam a nomeação de apoiadores políticos em detrimento da competência técnica e profissional necessária para desempenhar eficazmente suas funções. Isso tem levado a importantes limitações no desempenho e eficiência das instituições públicas.

## CONCLUSÕES

A interferência dos partidos políticos no processo de integração de funcionários no Ministério da Educação é uma das principais razões que prejudicam a gestão de pessoas na instituição. Portanto, é de extrema importância tomar medidas para limitar essa influência político-partidária nas instituições públicas. Um

exemplo inspirador pode ser encontrado na experiência do Brasil durante os governos de Getúlio Vargas (1930-1945) e Juscelino Kubitschek na década de 1950. Durante esse período, o Brasil implementou reformas administrativas destinadas a reduzir a influência de partidos políticos populistas e da velha oligarquia, buscando, assim, garantir um maior controle estatal sobre as instituições públicas. Por meio do estabelecimento do insulamento burocrático, o país conseguiu implementar políticas de desenvolvimento baseadas na industrialização, conforme documentado por Nunes (2003). Esse exemplo pode fornecer valiosas lições sobre como promover uma gestão de pessoas mais eficaz e menos sujeita a influências políticas indesejadas.

Na Guiné-Bissau, há a oportunidade de seguir esse exemplo, estabelecendo um processo de institucionalização administrativa que pode ser tecnoburocrático ou gerencial, dependendo da capacidade institucional do país. Não há uma abordagem única que seja adequada para todos os contextos, e os guineenses têm a prerrogativa de escolher entre esses modelos, considerando o que melhor se adapta à sua realidade. É importante observar que o Brasil iniciou sua jornada com um modelo tecnoburocrático na década de 1930 sob o governo de Vargas e, após a redemocratização em 1985, migrou para um modelo gerencial durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (Bresser, 1996; Lessa, 2003). Para que essas abordagens sejam bem-sucedidas, é crucial que os partidos políticos permitam que as instituições estatais operem com autonomia, sem interferência externa, o que possibilitará a implementação de políticas baseadas na meritocracia. Essa autonomia é fundamental para promover a eficiência e a imparcialidade na administração pública guineense.

Na perspectiva de vários autores que debruçaram sobre o processo de gerência de recursos humanos (Carvalho (2012); Chiavenato (2010); LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al (2002)), a gestão de pessoas deve ser muito bem organizada, e as pessoas devem ser colocadas numa determinada função de acordo com a sua especialização ou área de formação. Só assim é que os objetivos almejados podem ser alcançados com eficiência. O Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau enfrenta um desafio significativo relacionado à interferência dos partidos políticos em sua gestão administrativa. Além disso, a prática de nepotismo e clientelismo tem contribuído para a criação de obstáculos substanciais no funcionamento eficiente da instituição. O Ministério muitas vezes opera sob a influência direta dos partidos políticos, o que impede a implementação de um processo de seleção baseado na meritocracia e na imparcialidade, devido aos compromissos políticos pessoais desses partidos. Essas interferências políticas dificultam a aplicação de estratégias que poderiam beneficiar o funcionamento adequado da instituição

## **AGRADECIMENTOS**

Começo por agradecer a UNILAB no seu todo pela oportunidade dada de poder realizar meu grande sonho de estudar e formar nesta casa, e por ter criado um evento acadêmico de grande envergadura como este. Também agradecer ao meu incansável orientador Luís Miguel Dias Caetano por ter participado e colaborado comigo na feitura deste trabalho. Por fim, agradecer à equipa da comissão organizadora da IX Semana Universitária por ter proporcionado um ambiente de grande envergadura como este, e pela forma sábia que tem conduzido e auxiliado neste processo.

## **REFERÊNCIAS**

AUGEL, M. P. A nova literatura da Guiné-Bissau. Bissau: INEP, 1998.  
BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Prefácio [1996]. In.: NUNES, Edson. A gramática Política no Brasil:



- clientelismo e insulamento burocrático. Prefácio Luiz Carlos Bresser Pereira. - 3.ed - Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.; Brasília, DF: ENAP, 1996
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas 3a edição 2010.
- CIRIBELLI, Marilda Corrêa. Como elaborar uma dissertação de Mestrado através da pesquisa científica. Marilda Ciribelli Corrêa, Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.
- DANSÓ, Iancuba. Deutsche Welle. Guiné-Bissau: Quem entra e "sobe" no aparelho de Estado?, 24 nov. 2020. Disponível em: Guiné-Bissau: Quem entra e "sobe" no aparelho de Estado? - DW - 24/11/2020 . Acesso em: 10 de set. 2023.
- E-GLOBAL. Guiné-Bissau: Governo pode afastar mais de 3 mil professores e técnicos de saúde. 09 set. 2022. Disponível em : <https://e-global.pt/noticias/lusofonia/guine-bissau/guine-bissau-governo-pode-afastar-mais-de-3-mil-professores-e-tecnicos-de-saude/>. Acesso em: 10 de setembro de 2023.
- FRANÇA-LIMONGI, Ana Cristina; FISCHER, Andre Luiz; CASADO, Tania;... As pessoas na Organização. 16a edição. 2002
- LESSA, Renato. In.: NUNES, Edson. A gramática Política no Brasil: clientelismo e insulamento burocrático. Prefácio Luiz Carlos Bresser Pereira. - 3.ed - Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.; Brasília, DF: ENAP, 2003
- MARCONI, Maria e LAKATO, Eva. Fundamentos da Metodologia Científica. 8a Edição.
- NUNES, Edson. A gramática Política no Brasil: clientelismo e insulamento burocrático. Prefácio Luiz Carlos Bresser Pereira. - 3.ed - Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. Brasília, DF: ENAP, 2003.
- OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. Gestão de pessoas no Setor Público. 2a edição 2011.
- SEMEDO, Odete Costa. Guiné-Bissau: histórias, culturas, sociedade e literatura. Belo Horizonte: Nadyala, 2011.
- STRAUSS, Anselm. Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2a edição 2008.