



**FACULDADE DO MACIÇO DE BATURITÉ
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS**

AGOSTINHO MENDES

**A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA
GUINÉBISSAU/ÁFRICA OCIDENTAL: No Contexto da Estratégia da Organização**

BATURITÉ
2020

AGOSTINHO MENDES

A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA GUINÉ-BISSAU/ÁFRICA OCIDENTAL: No Contexto da Estratégia da Organização

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Recursos Humanos da Faculdade do Maciço de Baturité - FMB como requisito parcial a obtenção do título de Tecnólogo em Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Joviano de Sousa da Silva

BATURITÉ
2020

Ficha catalográfica elaborada pelo autor por meio do Sistema de Geração Automático da Faculdade do Maciço de

Mendes, Agostinho

**A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA GUINÉ-BISSAU/
ÁFRICA OCIDENTAL: No Contexto da Estratégia da Organização /
Agostinho Mendes . – : Faculdade do Maciço de Baturité - FMB,
2020.**

16f.:il.

**TCC (Recursos humanos) – Faculdade do Maciço de Baturité -
FMB: Baturité, 2020.**

Orientador(a): Esp. Joviano De Sousa Silva

**1 A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA GUINÉ-BISSAU/
ÁFRICA OCIDENTAL: No Contexto da Estratégia da Organização.**

AGOSTINHO MENDES

A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA GUINÉ-BISSAU/ÁFRICA OCIDENTAL: No Contexto da Estratégia da Organização

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Recursos Humanos da Faculdade do Maciço de Baturité - FMB como requisito parcial a obtenção do título de Tecnólogo em Recursos Humanos..

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Mestre
Joviano Sousa da Silva-Faculdade do Maciço de Baturité-FMB

Prof. Mestre
Antonio Correia Junior-Faculdade PLUS

Prof. Especialista
Antonia Olandina Franco Coelho
Faculdade do Maciço de Baturité

A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA GUINÉ-BISSAU/ÁFRICA OCIDENTAL: No Contexto da Estratégia da Organização

Agostinho Mendes¹, Joviano de Sousa da Silva²

RESUMO

As organizações são formadas pelas pessoas que trabalham em prol da mesma, assim estes colaboradores necessitam de especial atenção por parte das organizações, devido a isso as organizações possuem uma área denominada Recursos Humanos. Esta área da empresa trabalha diretamente com os colaboradores resolvendo problemas e possibilitando a melhor organização da empresa. Nos últimos anos o setor de Recursos Humanos, passa a assumir um novo estilo organizacional para atender às crescentes necessidades de eficiência das empresas em diversas tomadas de decisão, deixando de ser um departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro de uma organização, passando por uma nova descoberta das pessoas em suas essências, a fim de garantir resultados. É diante dessa importância que se faz necessário compreender o conceito de gestão de recursos humanos e como ela se aplica a empresa, trazendo benefícios a todos os envolvidos. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica baseada em livros de autores conceituados, artigos científicos, meio eletrônico e dissertações. Nos últimos tempos constata-se a evolução teórica no tocante à discussão sobre o papel da área de recursos humanos, que antes era vista apenas com um departamento funcionalista, e que hoje atua de forma mais estratégica no cenário das organizações. O presente estudo busca analisar as práticas de recursos humanos voltadas para a valorização das pessoas no trabalho em Guiné-Bissau. As práticas se tornam atividades cotidianas do dia-a-dia da organização, mas não são focadas na valorização do ser humano. Assim, observou-se que a área de recursos humanos encontra-se em um momento emergente na Guiné-Bissau, devido o reconhecimento do seu papel na estratégia da organização. Porém, é evidente a escassez de práticas aplicadas no ambiente organizacional com o objetivo de valorizar efetivamente as pessoas, caracterizando as práticas de recursos humanos como atividades mais direcionadas para a obtenção de vantagens competitivas, mantendo-se ainda a valorização das pessoas apenas centrada no discurso gerencial.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Empresa. Colaboradores.

ABSTRACT:

Organizations are made up of people who work for it, so these employees need special attention from organizations, because of this organizations have an area called Human Resources. This area of the company works directly with employees, solving problems and enabling the best organization of the company. In recent years, the Human Resources sector has taken on a new organizational style to meet the growing efficiency needs of companies in various decision-making, moving from being a personnel department to becoming the main character of transformation within an organization. , going through a new discovery of people in their essences, in order to guarantee results. It is in view of this importance that it is necessary to understand the concept of human resources management and how it applies to the company, bringing benefits to all involved. The methodology used was bibliographic research based on books by renowned authors, scientific articles, electronic media and dissertations. In recent times, there has been a theoretical evolution regarding the discussion on the role of the human resources area, which before was seen only with a functionalist department, and which today acts more strategically in the organizations scenario. This study seeks to analyze human resource practices aimed at valuing people at work in Guinea-Bissau. Practices become day-to-day activities of the organization's day-to-day, but are not focused on valuing the human being. Thus, it was observed that the human resources area is at an emerging moment in Guinea-Bissau, due to the recognition of its role in the organization's strategy. However, the scarcity of practices applied in the organizational environment is evident in order to effectively value people, characterizing human resources practices as activities more directed towards obtaining competitive advantages, while still valuing people only centered on the discourse managerial.

Keywords: Human Resources. Company. Collaborators.

¹ Agostinho Mendes-Tecnolgo em Recursos Humanos-mesndesagostinho1988@gmail.com

² Orientador. Joviano de Sousa da Silva- E-mail. nuicp@faculadefmb.edu.br

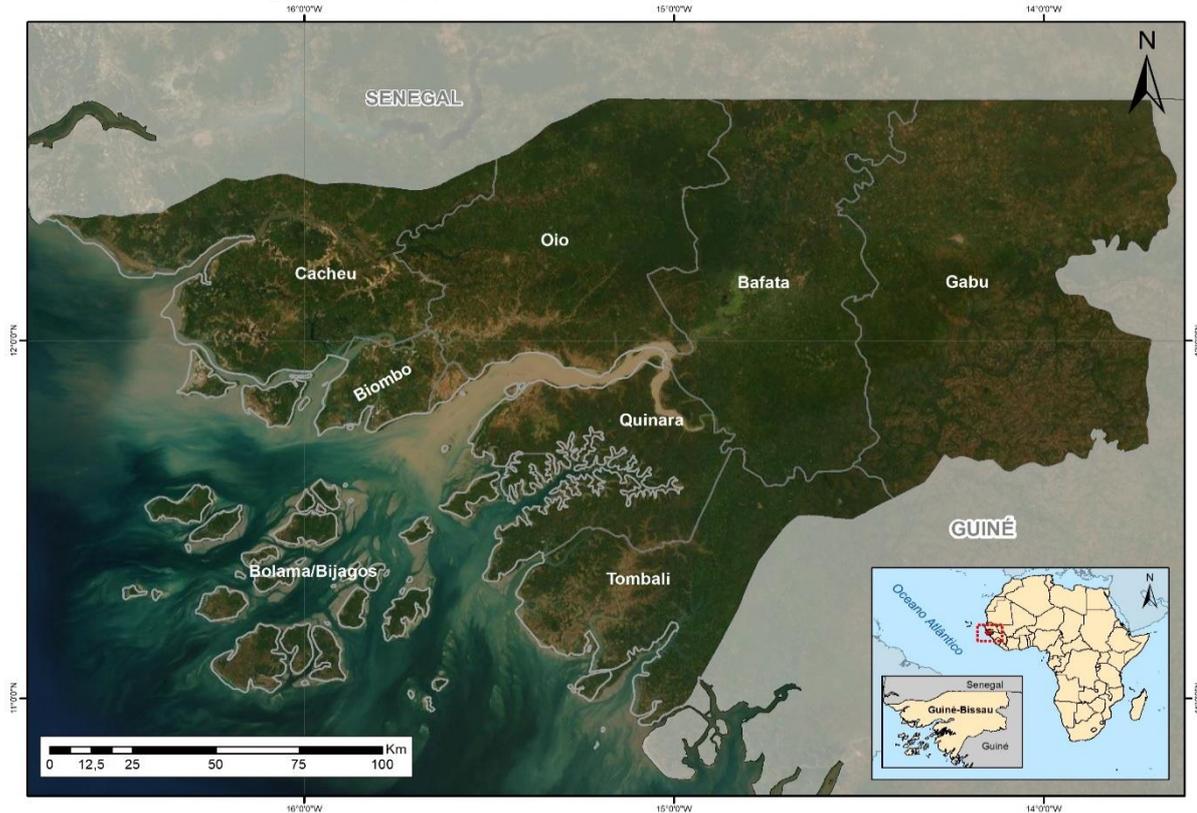
SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
2. REVISÃO DE LITERATURA	7
3. METODOLOGIAS	11
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	11
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	13
6. REFERÊNCIAS	14

INTRODUÇÃO

Guiné-Bissau cobre uma superfície de 36.125 km² do vasto território da costa Ocidental da África. Faz fronteira com dois países francófonos: a República do Senegal, ao Norte e a República da Guiné-Conakry, nas fronteiras Leste e Sul (Figura 01). A costa oeste do país é banhada pelo Oceano Atlântico. Além do território continental, o país integra uma parte insular composta por cerca de 40 ilhas, que constituem o arquipélago dos Bijagós, no sul, separado do continente pelos canais de Geba, Pedro Álvares, Bolama e Canhabaque, para além das ilhas de Jeta e Pexice, ao norte. Tem uma população estimada em 1.558.090 habitantes com um índice de desenvolvimento entre os mais baixos do mundo, com 2/3 da população vivendo abaixo da linha de pobreza e com baixa esperança média de vida, igual a 52 anos (INEC, 2009).

Figura 1 – Mapa político e divisão administrativa de Guiné-Bissau.



Elaboração: Antonio Correia Junior (2020).

O país está dividido em três províncias, Norte, Sul e Leste; e subdividido em oito regiões que são: Bafata, Biombo, Bolama, Cacheu, Gabú, Oio, Quinara e Tombali e um setor autônomo Bissau (capital).

Recurso Humanos tem sido o responsável pela excelência das organizações e pela contribuição de capital intelectual que simboliza a importância do fator humano em plena era da informação. O setor está diretamente ligado as pessoas, partindo dessa afirmação, é

necessário que as suas ações gerem resultados diretos a todos os membros que compõem a empresa.

A partir de observações, acredita-se que devido as mudanças no mundo corporativo, o setor ainda não é compreendido por todas as áreas da Organização, não sendo visto como primeira linha por muitos colaboradores e administradores de empresas, que no seu dia-a-dia não compreendem ou não percebem a importância ou, até mesmo, os subsistemas inerentes ao RH, não desvinculado o fato de que o RH depende, também, da mentalidade e cultura predominantes da organização, da estrutura organizacional.

Desse a independência da Guiné-Bissau em 1973, até a presente data, o país não foi dotado de uma política estruturada que ampare a administração pública, quanto mais o desenvolvimento coerente e harmoniosa dos recursos humanos no setor público em geral e privado. Durante todo este período a falta de definição de uma política adequada para área de Recurso Humanos dificultou muito o desenvolvimento de ações concretas dirigidas para os funcionários e profissionais do sistema público e privado bem como uma efetiva participação no processo de desenvolvimento sustentável da Guiné-Bissau.

Na Guiné-Bissau, o Estado continua a ser o principal empregador em qualquer área. Portanto, a definição de uma estratégia de Recursos Humanos (RH), em geral, por parte deste mesmo Estado, assume uma enorme importância. Esta estratégia permitirá estabelecer as necessidades e aspirações prioritárias dos profissionais do Sector, dignificando o exercício dessas mesmas profissões, e formular respostas coerentes e sustentáveis aos problemas e aos nós críticos e relevantes, que estrangulam o desenvolvimento harmonioso das instituições e a evolução dos profissionais que nelas laboram, de forma a satisfazer as necessidades do país.

2-REVISÃO DE LITERATURA

Segundo (CHAVIENATO 2009, p. 124), as políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros, e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais. Essas condições permitem o alcance dos objetivos pessoais e variam de acordo a cada organização. As políticas de recursos humanos estão geralmente assentadas em como cuidar de cada subsistema. Quanto às práticas, o escritor ULRICH (2002) descreve e as divide em seis categorias: contratação, desenvolvimento, avaliação, recompensas, plano organizacional e comunicação. Enquanto as políticas existem para elaborar os programas, processos e técnicas a serem realizadas na organização, as práticas

consistem em realizar estes programas, processos e técnicas no intuito de obter a operacionalização.

Conforme Cury (2000, p. 116), organização é definida como “sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

Tendo em vista essa busca pelo estabelecimento no mercado de trabalho pela organização, através da valorização do pessoal envolvido, bem como a inserção de suas capacidades no processo de desenvolvimento, estabelecer a gestão do recurso humano na empresa serve como base para a eficiência organizacional (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Para Toledo (1986, p. 8) os recursos humanos dentro de uma empresa são “um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado”. Gerenciar adequadamente os integrantes dos quadros técnicos e operacionais de uma organização resulta um melhor rendimento, ou seja, os investimentos se tornam rentáveis (BERENGUER, 2000).

Apenas no começo do século XX houve a estruturação da gestão de recursos humanos, baseada na filosofia Taylorista, que remete a uma concessão no método de organização de trabalho, e a engenharia e o fator de produção influenciaram no processo de gestão pessoal, contribuindo para a divisão do trabalho e pequenas tarefas, além dos critérios de motivação e satisfação dos funcionários da empresa. Na década de 80 houve a implantação do termo “direção de Recursos Humanos”, tendo a função estratégica, devido à competitividade e desafios tecnológicos, econômicos e sociais que seguiram até os dias de hoje. Essa ferramenta está inteiramente ligada ao plano empresarial, principalmente em empresas de médio e pequeno porte, visto que a necessidade da gestão é diferencial no mundo dos negócios (BRANDÃO, 2004; ALMEIDA, 2010; OLIVEIRA, 2010; BONACHE, 2010).

Últimas décadas testemunharam mudanças profundas no papel de RH. Tradicionalmente, os gerentes viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa e profissional. O pessoal de RH se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais, e não se considerava participante da estratégia geral da empresa (ULRICH, 2001, p.17).

Os indivíduos pensam que ser estratégico, é deixar de fazer o operacional. Ser estratégico é fazer coisas que agregam valores as organizações. Claro, que vai sempre ter um segmento estratégico colateral com o operacional. Tem que fazer a folha de pagamento,

recrutamento, não pode deixar de fazer demissões e tantas outras características do operacional que faz parte junto com o estratégico.

O comportamento humano é influenciado pelas atitudes e normas informais existentes nos grupos dos quais participa. É dentro da organização que surgem as oportunidades de relações humanas, devido ao grande número de grupos e interações resultantes (CHIAVENATO, 2003, p.107).

De acordo com Ulrich (2003, p.43), os profissionais da área se tornam parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustam à estratégia empresarial. Como parceiros estratégicos, os profissionais de RH devem ser capazes de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça.

Tanto para uma organização pública quanto privada. Tem que haver valorização por parte do líder, o posicionamento tem que ser estratégico, que significa fazer parte dos planos estratégicos da organização, ou seja, a empresa. E outro ponto importante é a perda de hierarquia da empresa. Muitos líderes no setor privado querem colocar uma pessoa mais jovem porque custa menos, mero engano, pois pode estragar um profissional mais experiente e bom em troca de outro sem experiência.

Para Dutra (2001, p. 26), as pessoas são fontes de todo o “patrimônio intelectual da empresa, bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios”. Ainda se faz necessário considerar a variável mudança, muito presente nos ambientes organizacionais e que tem incentivado uma nova postura de como criar mecanismos para aproveitar os potenciais humanos existentes.

As práticas de recursos humanos focadas em valorizar as pessoas se apresentam como uma alternativa avançada de gestão de pessoas, constituindo-se como uma modalidade de gestão participativa em que os atores organizacionais de todas as esferas hierárquicas participam do processo decisório, cabendo aos mesmos desenvolver habilidades, competências e conhecimentos necessários para a otimização dos resultados organizacionais (CRUZ;VIEIRA, 2000).

Fitz-enz (1994 p.77) explicita que "a gestão do valor humano é uma estratégia que está sendo utilizada na atualidade por um número cada vez maior de profissionais de recursos humanos em muitos países. Sua intenção subjacente é criar valor para e com as pessoas. "Considerando-se como estratégia, como geradora de valor agregado, surgem conceitos relativos a planejamento, planejamento estratégico e arquitetura estratégica, que têm sido

abordados por alguns autores como, Ackoff (1974), Ansoff et al. (1981), Hamel e Prahalad (1995). Portanto a Guiné-Bissau, deve acompanhar essa estratégia que está sendo utilizada na atualidade com profissionais de recursos humanos. Os mais atuais métodos de gestão de recursos humanos consistem em criar valores em todas as áreas da empresa, concentrar-se no cliente, fazer com que os colaboradores sempre saibam a missão da organização, capacitar bem os colaboradores para realizarem suas atividades da melhor maneira, recompensar as atuações dos empregados que geram valor agregado.

O objeto da gestão de recursos humanos pode ser visto como uma necessidade de contribuir para o valor da organização, melhorando o valor dos seus ativos. O critério de eficiência pode ser mensurado pela mudança no valor de uma organização. Portanto se o objeto de gerar recursos humanos é visto como o aumento dos valores destes recursos, então as tarefas de designar, selecionar, a atribuição do papel de desenvolvimento, a análise de desempenho não são meramente um grupo de funções de serviços a serem avaliados, mas são, na verdade, um grupo de estratégias avaliáveis, que podem ser adotadas para mudar o valor dos ativos humanos e, por sua vez, o valor da organização como um todo.

As organizações têm como principal ativo as pessoas e tem que ter a consciência disso. Uma organização para crescer e ser bem sucedida tem que investir em seus colaboradores, capacita-los para aperfeiçoar seus retornos, prosperar e manter a continuidade da organização.

Quando uma organização esta voltada para as pessoas, a sua filosofia global e a cultura organizacional passam a refletir essa crença. A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – como departamento pessoas, relações industriais, recursos humanos – são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão de pessoas. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ou (RH) ainda é o mais comum de todos. (CHIAVENATO, 2005, p. 11).

De modo como às pessoas é tratado dentro de uma organização influencia diretamente em seu rendimento profissional. Os colaboradores podem ser o sucesso ou o problema de uma empresa, tudo depende do modo que ele é tratado.

Na visão de Drucker (2000:111), “os ativos mais valiosos de uma empresa do século XX eram seus equipamentos de produção. Os mais valiosos ativos de uma instituição do século XXI seja empresa ou não, serão seus trabalhadores do conhecimento e sua produtividade”.

O mercado de trabalho mundial tem passado por mudanças extremas ao longo das últimas décadas. Por isso, um dos principais aspectos do novo cenário empresarial está na atuação de profissionais que lidam com o planejamento estratégico de recursos humanos.

O impacto da área de recursos humanos nas organizações é um dos itens que deve ser levado em consideração na hora de realizar um plano de ação empresarial. Trazendo benefícios que vão desde a motivação de funcionários até a descoberta de novos talentos para equipes de trabalho, esse setor pode contribuir bastante para que uma organização atinja seus objetivos e melhore sua rotina.

Para que o impacto dos recursos humanos nas organizações seja positivo, a análise das necessidades da organização deve ser feita a partir do topo da hierarquia da empresa, podendo indicar, com uma visão mais ampla, as falhas a serem corrigidas. É também nesse setor onde a implementação das ações definidas na estratégia deve ser iniciada, possibilitando a realização do que foi proposto em toda a organização de maneira integrada.

De salientar que a empresa deve estar sempre atenta para valorizar e reconhecer o trabalho tanto de equipes quanto o esforço individual de funcionários e que as estratégias de recursos humanos sempre deverão fazer parte do plano de ação das organizações, possibilitando melhorias no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, nos resultados atingidos.

Os recursos humanos têm que proporcionar à organização soluções para que os seus colaboradores possam desempenhar da melhor forma o seu trabalho, atento a todos os anseios pessoais e do ambiente social dentro da organização.

3-METODOLOGIAS

A metodologia aplicada no presente estudo fundamenta-se em uma pesquisa exploratória, baseada na análise de conteúdo bibliográfico, incluindo consultas às fontes digitais disponíveis na internet.

A pesquisa iniciou com uma revisão bibliográfica sobre Recursos Humanos e Administração Pública. Essa etapa possibilitou uma visão ampla da questão dos RH em Guiné-Bissau. Para isso, foram consultados materiais bibliográficos sobre o tema, assim como bancos de dados disponíveis na internet também foram verificados.

4-RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a independência em 1973, a Guiné-Bissau, não conseguiu se desenvolver devido aos conflitos armados e a política, tendo influenciado a situação econômica e social que perdura até os dias atuais, entre quais destaca-se: a retirada da força armada portuguesa de Guiné-Bissau e reconhecimento total da independência pelos portugueses e Nações Unidas em 1973; golpe

do Estado liderado por general João Bernardo Nino Vieira, que derrubou o primeiro presidente após a independência Luís Cabral em 1980 e entre vários golpes que não foram citados neste trabalho por não ser objeto deste pesquisa. As consequências da instabilidade político-militar e a falta de segurança social contribuíram na diminuição dos investidores nacionais e estrangeiros, deixando o país numa situação de extrema pobreza.

A Guiné-Bissau é um país em desenvolvimento, onde grande parcela da população depende diretamente da exploração dos seus recursos naturais para atender principalmente as suas necessidades básicas de sobrevivência. A escassez de recursos humanos e a insuficiência de recursos financeiros serão os grandes desafios dos próximos anos para a consolidação da Guiné-Bissau. Contudo, as atividades de desenvolvimento dos Recursos Humanos no país, até o momento, têm sido limitadas, atuando somente na perspectiva da produção da força de trabalho. Outros aspectos, tais como o desenvolvimento de uma verdadeira política de recursos humanos, os processos de planejamento e mesmo, as decisões sobre medidas institucionais de gestão dos Recursos Humanos, nunca foram objetos de grande atenção dos governantes guineenses. Assim sendo, com a situação que se encontra nosso país é totalmente contrária à tendência mundial no que se refere a importância do sector de Recursos Humanos no contexto da estratégia da organização.

O mundo da modernidade realça a questão de recursos humanos em todas as instituições que buscam a correta adequação entre as necessidades da população usuária e os objetivos institucionais. Pensar recursos humanos como eixo da estrutura organizacional significa pensar estrategicamente, pensar modernamente ou pensar em mudanças. A gerência de recursos humanos em organizações modernas prioriza aquele que dirige e concebe políticas institucionais voltadas para esta área, uma vez que a produtividade e a qualidade do serviço oferecido à sociedade serão em boa parte, reflexos da forma e das condições com que são tratados os recursos humanos que lá atuam profissionalmente (MACHADO, 2000).

O papel do Recursos Humanos é progredir na organização, seus gestores têm que sentar à mesa de decisões, é preciso que as organizações tenham a consciência que o RH tem que participar da formulação estratégica da empresa ou da organização que nela se insere e atuar como parceiro. O RH deve ser moderador em certas ocasiões e em outras estimulador de situações e motivador de funcionários. Deve ser proativo, iniciativo e tomar atitudes adequadas na hora certa.

O foco da administração está direcionado para a qualidade de vida das organizações tanto interna quanto externa sempre deve haver satisfação pessoal, profissional e social de cada

membro de uma organização. O trabalho deve ser em conjunto, dinamizando relacionamentos e fazendo uma equipe bem preparada.

No planejamento de RH deve identificar o cenário de atuação, mapear competências e conhecimentos de seus funcionários, localizar lacunas entre onde está e onde se pode chegar e programar capacitação para seus membros.

O setor público guineense, ainda está defasado em relação às empresas privadas e públicas. Infelizmente ainda predomina em grande parte de regiões e do governo central a mistura de clientelismo com os cargos de confiança, com base em compromissos políticos e um atendimento de demandas emergenciais e não levam a gestão de seu pessoal como deveria, resultando num acúmulo de cargos para uma mesma função, e um déficit orçamentário que apenas cobre os gastos com o pessoal, faltando investimentos e serviços de qualidade, (MARCONI, 2005).

A contratação de novos funcionários é uma das principais alternativas para conseguir profissionais com o perfil ideal, quantitativo e qualitativo, para ocupar quadros nos órgãos públicos, constituindo a porta de entrada, muitas vezes permanente, no serviço público. Por este motivo, tal processo deve ser realizado de forma muito precisa.

O processo de planejamento da força de trabalho precisa ser meticuloso e analisar todas as variáveis como perfil, capacitação, conhecimento técnico da função que irá exercer e devem ser definidas com clareza as competências que o trabalho lhe proporcionará. Não sendo, o puro fato de indicação política ou apadrinhamento, pois as funções públicas deveriam ser consideradas prioridades pelos governantes, evitando um inchaço de funcionários e o sucateamento dos órgãos públicos.

5-CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo realizado é de grande valia para a análise da situação do Recurso Humanos na Guiné-Bissau, já que o RH constitui uma das mais importantes áreas de uma organização, pois o RH atua diretamente com as pessoas, em questão de contratações, problemas, incentivos e outros aspectos. Assim, esta área é de suma importância para qualquer organização ou Estado, ainda mais para aquelas organizações de grande porte, assim como a organização de pequeno porte.

Pode-se concluir que para ter uma administração eficiente, ativa e com ações eficazes, tem que ter colaboradores eticamente conscientes nas suas decisões, mas uma consciência concreta e bem formada, respeitada e bem direcionada.

A evolução na máquina pública passa principalmente por fugir do clientelismo, que ainda está enraizada na Guiné-Bissau, políticas fiscais e econômicas precisam ser tomadas para a valorização do servidor público e priorizar o retorno que suas atividades profissionais dão a toda a sociedade.

A priorização das ações de investimento em recursos humanos e a fiscalização de seus possíveis retornos para a administração pública são algumas medidas que devem ser priorizadas bem como a importância de ter bons e qualificados servidores na máquina pública para alcançar a tão sonhada eficácia e eficiência administrativa. A sociedade guineense não pode mais esperar anos para ver o que vai acontecer, não há mais tempo, estamos falando de recurso vivo.

6-REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo: FEA/USP, 1987.
- ALMEIDA, A. **Quem são os profissionais de recursos humanos em Portugal?** *In:* VAZ, E.; MEIRINHOS, V. Recursos humanos: das teorias as boas práticas. Penafiel: Editorial, 2010.
- MACHADO, Maria Helena. Gestão do Trabalho em Saúde no Contexto de Mudanças. **Revista da Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas**. Rio de Janeiro 2000.
- MARCONI, Nelson. **A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990**. Brasília: Enap, 2005.
- BERENGUER, M. Administração de recursos humanos na pequena empresa. **Revista Estudos Avançados em Administração**. João Pessoa: IDÉIA, p. 55-72, 2000.
- BONACHE, J. **Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial**. *In:* CABRERA, A.; BONACHE, J. Dirección Estratégica de Personas. Madrid: Financial Times - Prentice Hall, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto **Teoria Geral da Administração**— 7ª edição — Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Segunda Edição, Totalmente Revista e Atualizada. Editora Campus, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações** / Idalberto Chiavenato — 9.ed. — 7ª reimpressão. Rio de Janeiro :Elsevier, 2009.
- CRUZ, Francisca de O. VIEIRA, Paulo R. **Gestão pela valorização humana: força estratégica para legitimação das instituições públicas de ensino superior**. *In:* Encontro Nacional dos Cursos

de Pós-graduação em Administração.-ENAMPAD, 24 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000, 1 CD ROM.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001, p. 25-44.

FITZ-ENZ, Jac. **El valor añadido la dirección de recursos humanos**. Una nueva estrategia para los 90. Bilbao (España): Ediciones Deusto, 1994

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos**. Revista de Administração Contemporânea, 5(2), 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a08>> Acesso em: 20 ago. 2020.

TOLEDO, F. **O que são recursos humanos?** São Paulo: Brasiliense, 1986.

ULRICH, D., Brian E. Becker, Mark A. Heselid; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. **Gestão Estratégica de pessoas com “Scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance – The HR Scorecard . 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus /Elsevier, 2001.

ULRICH, David. **O campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. Ed. São Paulo: Futura, 2002.