



**Universidade Politécnica
A POLITÉCNICA**

INSTITUTO SUPERIOR ABERTO (ISA)

LICENCIATURA EM GESTÃO RECURSOS HUMANOS

**OS DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS NA
IMPLEMENTAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS
CASO: WWF MOÇAMBIQUE**

Descente:

Edna Teciana Amélia Fernandes

Docente

Mestre Hélio de Sousa

Maputo, Julho de 2024



**Universidade Politécnica
A POLITÉCNICA**

INSTITUTO SUPERIOR ABERTO (ISA)

LICENCIATURA EM GESTÃO RECURSOS HUMANOS

**OS DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS NA
IMPLEMENTAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS**

CASO: WWF MOÇAMBIQUE

Edna Taciana Amélia Fernandes

Supervisor: Mestre Hélio de Sousa

Monografia apresentada ao Instituto Superior Aberto (ISA) - Universidade Politécnica, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.

Maputo, Julho de 2024



**Universidade Politécnica
A POLITÉCNICA**

INSTITUTO SUPERIOR ABERTO (ISA)

LICENCIATURA EM GESTÃO RECURSOS HUMANOS

TERMO DE ENTREGA DE RELATÓRIO DE TRABALHO DE LICENCIATURA

Declaro que a estudante _____ entregou no dia__ / __/
2024, as 4 cópias do relatório do seu Trabalho de Licenciatura com referência____,
intitulado_____:

Maputo, ___/____ de 2024

Chefe da Secretaria



**Universidade Politécnica
A POLITÉCNICA**

INSTITUTO SUPERIOR ABERTO (SA)

LICENCIATURA EM GESTÃO RECURSOS HUMANOS

Declaração de Honra

Eu, Edna Teciana Amélia Fernandes, nascida a 02 de Setembro de 1981, filha de pai Incógnito e de Ricarda Augusta Pedro Fernandes, Discente da Universidade Politécnica, no Curso de Gestão de Recursos Humanos, declaro sob compromisso de honra que o presente trabalho é resultado da minha investigação e das orientações do meu Tutor e que foi concebido segundo os critérios em vigor na Universidade Politécnica para ser submetido apenas para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.

Maputo, Julho de 2024

Autora

(Edna Teciana Amélia Fernandes)

Dedicatória

Dedico este trabalho aos que, de forma directa ou indirecta, contribuíram para a realização deste estudo em Gestão de Recursos Humanos.

Primeiramente a Deus meu guia, a minha família com destaque para a minha tia Tucha, meu tio Adérito, minha prima Claudia, meu marido Teddy e filha Angel, pelo apoio incondicional e paciência demonstrados durante toda a trajectória académica. Cada conquista é também vossa, e agradeço por serem a base sólida que me sustentou.

Aos meus Docentes, cujas orientações, conhecimentos compartilhados e desafios propostos foram fundamentais para meu crescimento intelectual e profissional. Seus ensinamentos serão sempre lembrados e aplicados.

Aos colegas de curso, pelos momentos de colaboração, aprendizado mútuo e incentivo ao longo dessa jornada. Compartilhamos desafios e conquistas que tornaram esta experiência mais rica e significativa.

Aos amigos que, mesmo sem paciência e compreensão, estiveram ao meu lado reclamando por não poder acompanhá-los. A vossa amizade foi uma fonte constante de inspiração.

Finalmente, dedico este trabalho a mim mesma, por cada desafio superado, cada lição aprendida e cada passo dado em direcção ao meu crescimento pessoal e profissional. Que esta Monografia em Gestão de Recursos Humanos represente não apenas o fim de uma etapa, mas o início de novas conquistas.

Que este trabalho contribua, de alguma forma, para o enriquecimento do conhecimento na área de Gestão de Recursos Humanos e inspire futuros estudantes a se dedicarem ao desenvolvimento desta ciência tão fundamental para o sucesso das organizações.

Edna Teciana Amélia Fernandes

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão ao WWF pela oportunidade e pelo suporte disponibilizados para a realização deste estudo. Minha sincera gratidão também vai para todas as pessoas que contribuíram para a execução desta monografia. Este trabalho não teria sido possível sem o apoio e a orientação de muitos indivíduos admiráveis, e estou profundamente agradecida por todas as suas contribuições.

Primeiramente, gostaria de agradecer ao meu orientador, Mestre Hélio de Sousa, por ter aceitado esta tarefa de orientar-me, e para a minha família gostaria de expressar a minha profunda gratidão pelo apoio inabalável e encorajamento constante, foram a força motriz por trás da minha jornada acadêmica.

Aos meus amigos e colegas de classe, obrigada por compartilharem ideias, recursos e apoio emocional ao longo desta jornada. Suas discussões e conversas enriqueceram meu entendimento do tema.

Por último, quero expressar minha gratidão directa ou indirectamente a todos aqueles que participaram da pesquisa deste estudo. Suas contribuições foram essenciais para a colecta de dados e para a qualidade geral deste trabalho.

Este projecto representa um desafio significativo, mas também uma oportunidade de crescimento pessoal e acadêmico. Agradeço a todos que estiveram ao meu lado durante essa jornada, e espero que este trabalho possa contribuir de alguma forma para o avanço do conhecimento em nossa área.

Resumo

O Departamento de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel vital nas ONGs, influenciando directamente seu desempenho global ao gerenciar funcionários e formular estratégias para recrutar, desenvolver e reter talentos. Assumindo um papel estratégico, o RH alinha metas individuais com objectivos organizacionais, promove uma cultura corporativa coesa e um ambiente produtivo, e investe em programas de desenvolvimento de habilidades, avaliações de desempenho e planos de carreira. Além disso, o RH lida com a diversidade cultural e a expansão internacional, antecipando e respondendo às mudanças no ambiente de negócios, o que é crucial para o desempenho global da organização. Em suma, o RH não apenas administra o capital humano, mas actua como parceiro estratégico, alinhando pessoas, cultura e objectivos para impulsionar a competitividade da ONG no mercado.

Palavras-chave: Recursos Humanos, ONG,

Abstract

The Human Resources (HR) Department plays a vital role in NGOs, directly influencing their overall performance by managing employees and formulating strategies to recruit, develop, and retain talent. Taking on a strategic role, HR aligns individual goals with organizational objectives, promotes a cohesive corporate culture and a productive work environment, and invests in skill development programs, performance evaluations, and career plans. Additionally, HR addresses cultural diversity and international expansion, anticipating and responding to changes in the business environment, which is crucial for the organization's global performance. In summary, HR not only manages human capital but also acts as a strategic partner, aligning people, culture, and objectives to drive the NGO's competitiveness in the market.

Keywords: Human Resources, NGO

Índice

Declaração de Honra	i
Dedicatória.....	ii
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Lista de abreviaturas e acrónimos.....	vii
Lista de figuras e tabelas	viii
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Problematização	2
1.3 Hipóteses	3
1.4 Perguntas de pesquisas	3
1.5 Objectivo Geral	3
1.5.1 Objectivos Específicos.....	3
1.6 Estrutura do Trabalho.....	4
CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 Fundamentos teóricos.....	5
2.1.1 Recursos Humanos.....	6
2.1.2 Organização	9
2.1.3 Tipos de organizações.....	14
2.1.4 Organizações Sem fins lucrativos.....	15
2.1.5 Organizações Com Fins Lucrativos	16
2.1.6 Semelhanças Da Organizações Com Fins Lucrativos e Organizações Sem Fins Lucrativos	16
2.1.7 Diferenças	17
2.1.8 Organização Não Governamental	17
2.1.9 A Relação Das Organizações Internacionais Com as ONGs.....	26
2.1.10 Evolução E Caracterização Das ONGs Que Actuam Em Moçambique.....	28
2.1.11. Desafios das Organizações Não Governamentais em Moçambique	30
CAPÍTULO 3: METODOLOGIAS	32
3.1 Abordagem da Pesquisa	32
3.1.1 Abordagem Qualitativa.....	32
3.1.2 Justificação da Abordagem Qualitativa.....	32
3.2 Seleção da Amostra.....	32

3.2.1 Critérios de Seleção	32
3.2.2 Técnicas de Amostragem.....	33
3.3 Coleta de Dados	33
3.3.1 Inquérito.....	33
3.3.2 Análise Documental	33
3.4 Análise de Dados.....	33
3.4.1 Análise de Conteúdo.....	33
3.4.2 Triangulação de Dados	33
CAPÍTULO 4: ANALISE DE ESTUDO	34
4.1 Estado actual do objecto da investigação	34
4.1.1 Sobre WWF Moçambique	34
4.1.2 Missão	35
4.1.3 Organograma.....	35
4.2 Apresentação dos resultados	36
4.2.1 Perfil demográfico e social dos entrevistados.....	36
4.2.2 Análise de respostas das entrevistas	37
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42
5.1 Conclusões	42
5.2 Recomendações.....	44
6. Bibliografia.....	45
ANEXOS	49

Lista de abreviaturas e acrónimos

RH	Recursos Humanos
ONG	Organizações Não Governamentais
WWF	World Wide Fund for Nature
OSFL	Organizações Sem fins Lucrativos
OSC	Organizações da Sociedade Civil
OMM	Organização da Juventude Moçambicana
OJM	Organização dos Trabalhadores Moçambicanos
OTM	Organizações dos trabalhadores moçambicanos
ONU	Organização das Nações Unidas
OCM	Organização dos Continuadores de Moçambique
AMASP	Associação de Amizade e Solidariedade com os Povos
UGC	União Geral das Cooperativas
UNICEF	<i>United Nations Children's Fund</i>
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
ACNUR	<i>United Nations High Commissioner for Refugees</i>

Lista de figuras e tabelas

Figura 1: A função de organizar dentro do processo administrativo	10
Figura 2: As diferenças entre a organização linear e a organização funcional.....	13
Figura 3: Organograma	35

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As Organizações Não Governamentais (ONGs) desempenham um papel vital na sociedade moderna, actuando em uma variedade de sectores como educação, saúde, direitos humanos, meio ambiente e desenvolvimento comunitário. Elas servem como um complemento essencial às acções governamentais e ao sector privado, frequentemente atingindo áreas e populações que são negligenciadas ou insuficientemente atendidas. No entanto, a eficácia das ONGs pode ser significativamente impactada por uma série de desafios únicos. Estes desafios incluem a dependência crítica de doações, a escassez de recursos financeiros e humanos, e um ambiente operacional que pode ser altamente volátil e incerto.

Um aspecto particular das ONGs é a sua crescente necessidade de adoptar abordagens mais estratégicas em relação à gestão de recursos humanos. Embora o papel do RH tradicionalmente se limitasse a funções operacionais e administrativas, há uma crescente conscientização sobre a importância de um RH mais estratégico, que não só apoia, mas também dirige a missão e os objectivos da organização. Em ONGs, onde a missão e a visão muitas vezes orientam cada decisão, um RH eficaz deve ir além da mera administração e se tornar um motor de mudança e inovação.

Este estudo visa examinar como o RH pode se transformar em um verdadeiro parceiro estratégico para ONGs, explorando a influência de suas práticas na eficácia organizacional e no alinhamento com a missão institucional. Investigaremos como as ONGs podem aprimorar suas práticas de recrutamento, treinamento e desenvolvimento para maximizar o impacto de suas iniciativas, mantendo a flexibilidade e a adaptabilidade necessárias para operar em um ambiente desafiador. Além disso, a pesquisa abordará como as ONGs podem usar a gestão estratégica de pessoas para superar as barreiras de recursos e garantir a sustentabilidade a longo prazo, aproveitando o potencial único de seus colaboradores e voluntários.

Com este enfoque, esperamos contribuir para uma compreensão mais profunda dos desafios e oportunidades enfrentados pelas ONGs no caminho para um RH mais estratégico e eficaz, oferecendo *insights* valiosos que podem ser aplicados especificamente ao contexto dinâmico e multifacetado do sector não governamental.

1.2 Problematização

As Organizações Não Governamentais (ONGs), como a World Wide Fund for Nature (WWF Moçambique), enfrentam desafios significativos ao tentar alinhar suas práticas de Recursos Humanos (RH) com um papel mais estratégico, essencial para o sucesso e sustentabilidade de suas missões. A transição de uma função de RH tradicional para uma abordagem mais estratégica em uma ONG como a WWF Moçambique é complexa e multifacetada, exigindo uma análise aprofundada dos problemas enfrentados.

Nos últimos anos, a WWF Moçambique e outras organizações semelhantes têm reconhecido cada vez mais o valor do capital humano como um activo estratégico fundamental para o sucesso a longo prazo. Essa percepção tem impulsionado uma mudança significativa no papel do Departamento de Recursos Humanos (RH) na WWF Moçambique, que passou de uma função predominantemente administrativa para desempenhar um papel crucial na formulação e implementação das estratégias organizacionais. No entanto, apesar desse reconhecimento crescente, persistem desafios significativos e questões sem resposta em relação ao impacto real do RH no desempenho global da WWF Moçambique.

Como problema central desta pesquisa, é necessário investigar as dificuldades enfrentadas pela WWF Moçambique em garantir o alinhamento efectivo do RH com os objectivos estratégicos da organização. O RH precisa não apenas entender, mas também traduzir e operacionalizar a estratégia em práticas de gestão de pessoas que sejam relevantes para a missão e valores da WWF Moçambique.

A aquisição, desenvolvimento e retenção de talentos emergem como desafios cruciais para a WWF Moçambique. Desafios na contratação, falta de desenvolvimento de habilidades e alta rotatividade de funcionários podem prejudicar seriamente a capacidade da organização de cumprir sua missão de conservação da natureza em Moçambique.

A mensuração do impacto das práticas de RH no desempenho da WWF Moçambique muitas vezes se revela um desafio. Métricas tradicionais de RH podem não capturar completamente o valor estratégico das decisões de RH em organizações de conservação ambiental.

Em um ambiente de trabalho complexo e em constante evolução, o RH da WWF Moçambique deve ser ágil e adaptável. Isso inclui a habilidade de responder rapidamente às mudanças nas estratégias organizacionais e nas necessidades das comunidades e da biodiversidade moçambicana.

Com base no debruço em causa a questão central desta pesquisa é: **Qual é o desafio ou impacto do Departamento de Recursos Humanos na formulação e implementação de estratégias na WWF Moçambique?**

1.3 Hipóteses

- ✓ **H₀**: O alinhamento estratégico do Departamento de Recursos Humanos (RH) com as metas e objectivos da ONG WWF Moçambique não tem impacto significativo no desempenho global da organização.
- ✓ **H₁**: O alinhamento estratégico do Departamento de Recursos Humanos (RH) com as metas e objectivos da ONG WWF Moçambique tem um impacto significativo no desempenho global da organização.

1.4 Perguntas de pesquisas

- ✓ Como o Departamento de Recursos Humanos (RH) da WWF Moçambique está alinhado com as metas estratégicas da organização?
- ✓ Quais práticas de RH a WWF Moçambique implementa para apoiar sua missão de conservação da natureza?
- ✓ De que modo as decisões do Departamento de RH impactam o desempenho dos projectos de conservação da WWF Moçambique?
- ✓ Quais desafios o Departamento de RH da WWF Moçambique enfrenta alinhados as práticas com os objectivos estratégicos da organização?
- ✓ Como o alinhamento estratégico do RH afecta a motivação, retenção e desempenho dos funcionários da WWF Moçambique?
- ✓ Como a eficácia do RH na WWF Moçambique pode ser medida em termos de impacto nos resultados de conservação?
- ✓ Que estratégias podem ser adoptadas para melhorar o alinhamento estratégico do RH com a missão e objectivos da WWF Moçambique?

1.5 Objectivo Geral

Analisar os desafios do Departamento de Recursos Humanos na formulação e implementação de estratégias organizacionais na WWF Moçambique

1.5.1 Objectivos Específicos

- ✓ Definir os conceitos de RH, ONG, Estratégias organizacionais;

- ✓ Descrever as práticas de gestão de RH nas ONGs em selecção, treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos;
- ✓ Analisar a integração do Departamento de Recursos Humanos nas ONGs, destacando sua contribuição para o alinhamento estratégico e a implementação eficaz das estratégias, e propor estratégias para melhorar esse alinhamento com a missão da WWF Moçambique.

1.6 Estrutura do Trabalho

O presente projecto encontra-se dividido em cinco (5) capítulos, nomeadamente, e, ainda por mais duas (2) secções não enumeradas referentes a bibliografia e anexos, respectivamente:

Capítulo I – Introdução

- ✓ Neste capítulo é apresentada a formulação clara e simples do trabalho investigativo, expondo a apresentação sintética da questão, importância da metodologia e rápida referência a pesquisas anteriores. Composto pela contextualização, motivação, definição do problema, objectivos.

Capítulo II – Revisão da Literatura

- ✓ Neste capítulo, faz-se uma síntese, referente ao trabalho e aos dados pertinentes a pesquisa, dentro de uma sequência lógica voltada directamente aos Desafios das Organizações Não Governamentais na Jornada em Direcção a um Recursos Humanos Mais Estratégico.

Capítulo III – Metodologias de Resolução do problema

- Neste capítulo apresenta-se a metodologia onde define-se a população da pesquisa, o método utilizado na pesquisa, a recolha de dados, e os procedimentos para a análise e interpretação dos dados.

Capítulo IV – Discussão dos resultados

- ✓ Neste capítulo procede-se à apresentação dos resultados obtidos e a respectiva discussão, a conclusão, recomendações,

Capítulo V – Conclusões e recomendações

- ✓ Neste capítulo apresentam-se a análise dos dados e a interpretação dos resultados, focando-se na verificação do cumprimento dos objectivos, inicialmente, propostos para o problema no caso de incumprimento ou deficiência de algum objectivo, deixou-se

recomendações para que sejam melhoradas nas próximas pesquisas relacionadas com o assunto em estudo.

Secção das Bibliografias:

Nesta secção inclui-se todas as obras já apresentadas na pesquisa, acrescidas das que foram sendo sucessivamente utilizadas durante a investigação e a redacção do relatório.

Secção dos Anexos

Nesta secção, se encontram elementos esclarecedores sobre o aos Desafios das Organizações Não Governamentais na Jornada em Direção a um Recursos Humanos Mais Estratégico incluindo elementos necessários à compreensão de outras partes do documento.

CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Fundamentos teóricos

Segundo Chiavenato (1999), a gestão de recursos humanos é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a estrutura organizacional adoptada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes.

Nesta ordem de idea RH são um 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.

Dutra (2002) define a gestão de recursos humanos como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. E para o mesmo autor, faz a distinção para melhor enquadramento de RH em :

- ✓ Políticas como princípios e directrizes que balizam decisões comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização.
- ✓ Práticas como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicos utilizados para a implementação de decisões e para nortear as acções no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

Segundo Chiavenato (2009), existem seis processos básicos da Gestão de Recursos Humanos:

- ✓ Processo de Agregar Pessoas: são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Incluem recrutamento selecção de pessoas.
- ✓ Processo de Aplicar Pessoas: são os processos utilizados para desenhar as actividades que as pessoas irão desempenhar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho.
- ✓ Processo de Recompensar Pessoas: são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas e benefícios.
- ✓ Processo de Desenvolver Pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas.
- ✓ Processo de Manter Pessoas: são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para actividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade.
- ✓ Processo de Monitorar Pessoas; são os processos utilizados para acompanhar e controlar as actividades das pessoas verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, a sua administração o seu comportamento. É um século que pode ainda ser definido como o século das burocracias ou o século das fábricas, apesar das mudanças que se acelerou nas últimas décadas (Chiavenato, 2009).

2.1.1 Recursos Humanos

“Como já se sabe as organizações hoje vivem sob uma crescente pressão para serem mais competitivas” (Dessler, 2003 p.5). A globalização da concorrência e a desregulamentação são duas tendências responsáveis por essa pressão para ser mais competitivo. Entre outras tendências que afectam as organizações actualmente estão diversidades e outras mudanças na força de trabalho.

2.1.1.1 As Várias Acepções Sobre a Gestão de Recursos Humanos

Para Barney (1991) Citado em Armstrong (1998, p.18-19), considera a gestão de recursos humanos como uma abordagem à gestão de pessoas que assenta em quatro princípios fundamentais:

- ✓ O primeiro princípio consiste em considerar as pessoas como recurso mais importante que uma organização possui, e cujo sucesso da mesma depende da sua gestão efectiva;

- ✓ O segundo considera que o sucesso da organização é alcançado se as políticas e procedimentos de pessoal da empresa estiverem intimamente relacionados; o terceiro defende que os valores e cultura corporativos, o clima organizacional e o comportamento gerencial que emanam dessa cultura é que exercerão uma maior influência no alcance de excelência; e o quarto e último defende a necessidade de um esforço contínuo para encorajar os membros da organização a trabalharem em conjunto com um sentido de fim comum.
- ✓ Este autor defende que o sucesso de uma organização depende de uma gestão efectiva dos recursos humanos de que dispõe. Este argumento não é aceite, pois, para que a gestão seja efectiva é também necessário que seja eficiente, eficaz e adequada. Um sistema pode ser eficaz mas ineficiente e vice-versa. Ferreira et al (2001, p.136) definem eficiência como medida interna que utilizados mas também dos obtidos pela organização; e consideram eficácia como medida externa que determina a capacidade que a organização possui em alcançar os resultados aceitáveis pelo ambiente em que se insere.

Para Oliveira (2001, p.36) citado em Barney, (1991). eficiência "é fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir o seu dever e reduzir os custos"; enquanto que eficácia "é fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados, e aumentar o lucro".

As duas concepções de gestão ou administração de recursos humanos têm em comum os seguintes aspectos segundo o autor:

- ✓ Consideram as pessoas como recurso valioso na organização; enfatizam a necessidade de se combinar políticas e procedimentos como condição para o sucesso da organização;
- ✓ Dão importância ao clima organizacional e comportamental dos gestores como pressuposto básico para se alcançar a eficiência e eficácia na organização;

Das definições apresentadas por estes autores conclui-se haver alguma complementaridade embora a de Oliveira seja a mais explícita e clarividente em relação a de Ferreira et al.

2.1.1.2 Áreas de Actividade dos Recursos Humanos

Esta secção debruça-se sobre as áreas de actividade dos Recursos Humanos, aquilo que outros autores designam por subsistemas de Administração de Recursos Humanos.

Para Becker e Gerhart citado em Robbins e Coulter (1999, p.340) apresentam oito actividades da gestão de recursos humanos que são:

- ✓ Planeamento de recursos humanos;
- ✓ Recrutamento e despedimento;
- ✓ Selecção;
- ✓ Identificação e selecção de empregados competentes;
- ✓ Orientação;
- ✓ Treinamento e desenvolvimento na carreira;
- ✓ Compensação e benefícios;
- ✓ Avaliação de desempenho.

De acordo com este autor, estas actividades visam dotar a organização de empregados com alto desempenho capazes de sustentar a sua performance a longo prazo.

Chiavenato (2002, p.161) aponta cinco subsistemas da Administração dos Recursos Humanos a saber: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento dos recursos humanos. O primeiro subsistema preocupa-se com a pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento, selecção e integração de pessoal; o segundo está virado para a socialização organizacional, desenho de cargos, descrição e análise de cargos, planeamento, alocação de recursos humanos e avaliação de desempenho; o terceiro engloba a compensação monetária, benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, e relações sindicais ou trabalhistas; o quarto dedica-se ao treinamento e desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional; e o quinto e último subsistema preocupa-se com o banco de dados e sistemas de informação, e auditoria dos recursos humanos.

Rocha (1999, p.30) usa o termo "actividades da função dos recursos humanos" para designar aquilo que o outro autor designa por subsistema, e apresenta a seguinte:

Stoner e Freeman (1985, p.276), apresentam uma outra vertente. Para eles, a administração dos recursos humanos compreende basicamente sete actividades:

- ✓ Planeamento;
- ✓ Recrutamento;
- ✓ Selecção;
- ✓ Socialização
- ✓ Treinamento e desenvolvimento
- ✓ Avaliação de desempenho

- ✓ Promoções.

Moura (2000, p.250), apresenta a tipologia de Schuler e Mac Millan (1984) que considera como áreas de actividade dos recursos humanos as seguintes: "planeamento de recursos humanos, apoio (incluindo recrutamento, selecção e socialização), avaliação, retribuição, treinamento e desenvolvimento e relações com os sindicatos".

2.1.2 Organização

É um sistema de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estejam dispostas a contribuir com acção conjunta, a fim de alcançarem um objectivo comum.

Para Chiavenato, (2003) a palavra organização pode assumir vários significados:

- ✓ **Organização como uma entidade social:** É a organização social dirigida para objectivos específicos e deliberadamente estruturada. A organização é uma entidade social porque é constituída por pessoas. É dirigida para objectivos porque é desenhada para alcançar resultados - como gerar lucros (empresas em geral) ou proporcionar satisfação social (clubes) etc. O conceito de organização se destaca pela sua estrutura deliberada. Isso significa que a organização não surge espontaneamente, mas é cuidadosamente planeada e estruturada. A divisão do trabalho e a atribuição de responsabilidades são organizadas de forma a maximizar a eficiência e a eficácia no alcance dos objetivos estabelecidos. Essa definição se aplica a todos os tipos de organizações, sejam elas lucrativas ou não, como empresas, bancos, financeiras, hospitais, clubes, igrejas etc. Dentro desse ponto de vista, a organização pode ser visualizada sob dois aspectos segundo o autor:

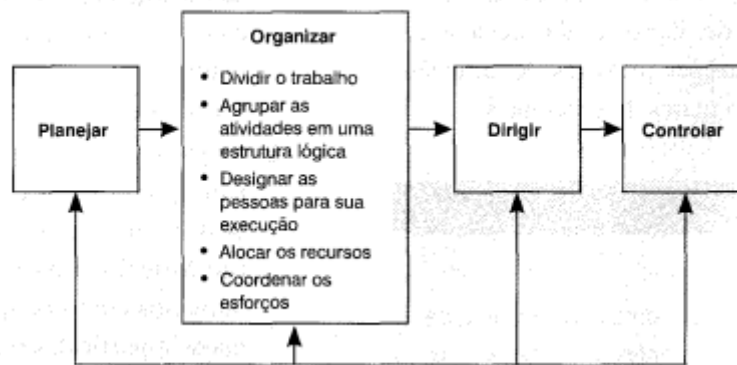
- I. **Organização formal:** É a organização baseada em uma divisão de trabalho racional que especializa órgãos e pessoas em determinadas actividades. É, portanto, a organização planeada ou a organização que está definida no organograma, sacramentada pela direcção e comunicada a todos por meio dos manuais de organização. É a organização formalizada oficialmente.
- II. **Organização informal:** É a organização que emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal e a partir dos relacionamentos humanos como ocupantes de cargos. Forma-se a partir das

relações de amizade (ou de antagonismos) e do surgimento de grupos informais que não aparecem no organograma ou em qualquer outro documento formal.

- ✓ Organização como função administrativa e parte integrante do processo administrativo. Nesse sentido, organização significa o acto de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles.

Figura 1:

A função de organizar dentro do processo administrativo



Fonte: Chiavenato, (2003)

2.1.2.1 Abrangência da organização

Para o Chiavenato, (2003) a organização pode ser estruturada em três níveis diferentes:

- ✓ Organização no nível global. É a organização que abrange a empresa como uma totalidade. É o chamado desenho organizacional, que pode assumir três tipos: a organização linear, a organização funcional e a organização do tipo linha-staff. Esses três tipos de organização serão estudados no próximo capítulo.
- ✓ Organização no nível departamental. É a organização que abrange cada departamento da empresa. É o chamado desenho departamental ou simplesmente departamentalização. Os diversos tipos de departamentalização serão estudados no capítulo subsequente.
- ✓ Organização nível das tarefas e operações. É a organização que focaliza cada tarefa, atividade ou operação especificamente.

2.1.2.2 Características organizacionais

A característica mais importante da organização formal é o racionalismo. Uma organização é um conjunto de cargos funcionais e hierárquicos cujas prescrições e normas de comportamento todos os seus membros devem se sujeitar (Mintzberg, 2009).

✓ **Características da Organização Linear**

Para Drucker, (2006) organização linear apresenta as seguintes características: A autoridade linear ou única. A principal característica da organização linear é a autoridade única e absoluta do superior sobre seus subordinados, decorrente do princípio da unidade de comando, típica das organizações militares. A autoridade linear é baseada no nível hierárquico e se restringe aos subordinados. Cada subordinado reporta-se única e exclusivamente ao seu superior, recebe ordens exclusivamente dele e reporta-se exclusivamente a ele citado em (Chiavenato, 2003).

Para o mesmo autor citado em Chiavenato, (2003) Linhas formais de comunicação. As comunicações entre os órgãos ou cargos na organização são feitas unicamente através das linhas existentes no organograma. Todo órgão ou cargo (com exceção daqueles situados no topo e no rodapé do organograma) possui dois terminais de comunicação: um orientado para cima e que o liga exclusivamente ao órgão ou cargo superior (representando sua responsabilidade) e outro orientado para baixo e que o liga exclusivamente aos órgãos ou cargos diretamente subordinados (representando sua autoridade). Cada gerente centraliza as comunicações em linha ascendente dos subordinados. As comunicações são, portanto, lineares e formais, isto é, limitadas exclusivamente às relações formais descritas no organograma.

Ainda para o mesmo autor citado em Chiavenato, (2003) Centralização das decisões. Como a linha de comunicação liga cada órgão ou cargo ao seu superior e sucessivamente até a cúpula da organização, a autoridade linear que comanda toda a organização centraliza-se no topo do organograma e os canais de responsabilidade são conduzidos por meio dos níveis hierárquicos de forma convergente até ali.

A organização linear desloca e converge toda a autoridade para a cúpula da organização: existe uma autoridade máxima que centraliza todas as decisões e o controle da organização. Aspecto piramidal. Em decorrência da centralização da autoridade no topo da organização de relações formais, a estrutura simples e a clara delimitação das responsabilidades eliminam qualquer dificuldade no fazer funcionar esse tipo de organização.

Estabilidade. Permite o funcionamento da organização, graças à centralização do controle e das decisões de um lado, e à rígida disciplina garantida pela unidade de comando, de outro.

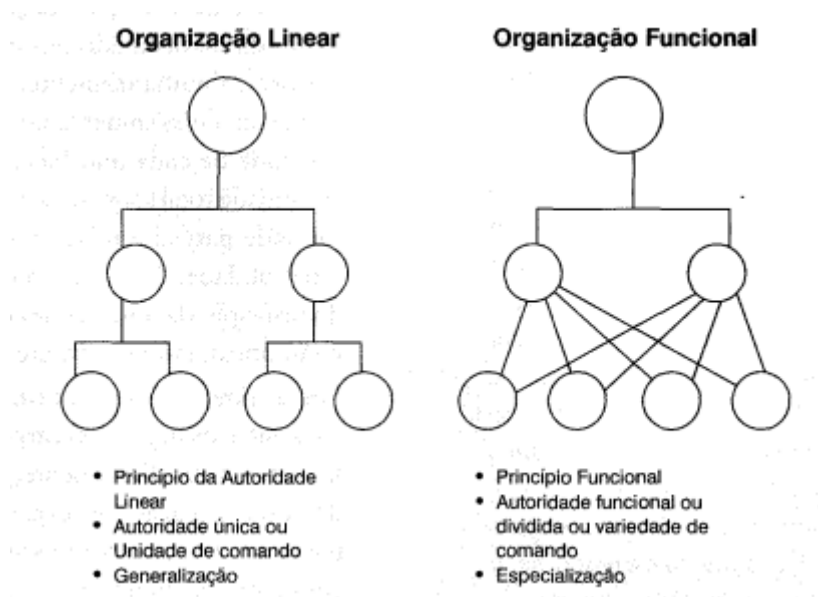
Tipo de organização indicado para pequenas empresas. Tanto pela fácil operacionalização como pela economia de sua estrutura simples.

✓ **Características da organização funcional**

Para Schein, (2016) A organização funcional apresenta as seguintes características:

1. Autoridade funcional ou dividida. Na organização funcional existe a autoridade funcional ou dividida, que é relativa e baseada na especialização. É uma autoridade do conhecimento. Nada tem de linear, hierárquica ou de comando. Cada subordinado reporta-se a muitos superiores, simultaneamente, porém reporta-se a cada um deles somente nos assuntos da especialidade de cada um. Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados, mas autoridade parcial e relativa, decorrente da sua especialidade. Isso representa total negação do princípio da unidade de comando ou supervisão única, tão importante para Fayol.
2. Linhas diretas de comunicação. As comunicações entre os órgãos ou cargos na organização são efetuadas diretamente, sem necessidade de intermediação. A organização funcional busca a maior rapidez possível nas comunicações entre os diferentes níveis.
3. Descentralização das decisões. As decisões são delegadas aos órgãos ou cargos especializados que possuam conhecimento necessário para melhor implementá-las. Não é a hierarquia, mas a especialidade quem promove as decisões. A organização funcional caracteriza-se pela descentralização das decisões, ou seja, pelo deslocamento e distribuição das decisões para os órgãos ou cargos adequados para sua tomada e implementação.
4. Ênfase na especialização. A organização funcional baseia-se no primado da especialização de todos os órgãos ou cargos, em todos os níveis da organização. Há uma separação das funções de acordo com as especialidades envolvidas. Cada órgão ou cargo contribui com sua especialidade para a organização. As responsabilidades são delimitadas de acordo com as especializações.

Figura 2:
As diferenças entre a organização linear e a organização funcional.



Fonte: Schein, (2016)

✓ Características da organização linha-staff

Para Scott e Davis, (2007) organização linha-staff apresenta características mais complexas, como:

1. Fusão da estrutura linear com a estrutura funcional, com predomínio da primeira. Na organização linha-staff existem características lineares e características funcionais simultaneamente. Cada órgão se reporta a um e apenas um órgão superior: é o princípio da autoridade única ou unidade de comando típica da organização linear. Porém, cada órgão recebe também assessoria e serviços especializados de diversos órgãos de staff. Existe sempre autoridade linear de um órgão (seja de linha ou de staff) sobre seus subordinados. Existe também autoridade funcional de um órgão de staff em relação aos demais órgãos da organização sobre assuntos de sua especialidade.
2. Coexistência entre as linhas formais de comunicação com as linhas diretas de comunicação. Na organização linha-staff existem linhas formais de comunicação entre superiores e subordinados que representam a hierarquia. Existem também linhas diretas de comunicação que ligam os órgãos e o staff e representam a oferta de assessoria e serviços especializados. A rede de comunicações da organização linha-staff é formada de linhas formais de autoridade e responsabilidade lineares e de linhas diretas de assessoria e prestação de serviços de staff.
3. Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio e suporte (assessores). Na organização linha-staff há uma separação entre órgãos operacionais

(linha), que são os órgãos executivos das operações básicas da organização e os órgãos de apoio (staff, que são os órgãos assessores e consultores que prestam serviços internos. Os membros do staff dedicam-se a actividades que requerem estudo e pesquisa e concentram sua atenção sobre assuntos de planejamento e solução de problemas do negócio ou da organização. Com isso, os chefes de linha ficam livres para concentrar sua atenção na execução do trabalho e nos regulamentos formulados pelo staff. A autoridade e a responsabilidade dos membros do staff são de natureza aconselhadora e não diminuem a autoridade e a responsabilidade dos chefes de linha. No entanto, são os chefes de linha que retêm a completa autoridade e responsabilidade pela execução dos planos.

4. Hierarquia versus especialização. Apesar do convívio entre características lineares e funcionais, há forte predominância dos aspectos lineares na organização linha-staff. A organização linha-staff mantém o princípio da hierarquia (cadeia escalar), ou seja, a nivelção dos graus de autoridade linear, sem abrir mão da especialização. A hierarquia (linha) assegura o comando e a disciplina, enquanto a especialização (staff) fornece os serviços de consultoria e de assessoria. Reúnem-se em um só tipo de organização a autoridade hierárquica e a autoridade do conhecimento.

2.1.3 Tipos de organizações

✓ Organizações Formais

Essas organizações possuem uma estrutura definida, regras claras e hierarquias estabelecidas. Elas têm objectivos específicos a serem alcançados e são planejadas para atingir esses objetivos de maneira eficiente. Neste aspecto as organizações formais são as conhecidas como Empresas, instituições governamentais, escolas, universidades.

✓ Organizações Informais

Essas são formadas de maneira espontânea e não possuem uma estrutura formal ou regras rígidas. As relações entre os membros são baseadas em interesses comuns, amizade ou objectivos compartilhados de maneira mais flexível.

✓ Organizações com Fins Lucrativos

O principal objectivo dessas organizações é obter lucro para seus proprietários ou accionistas. Elas operam em mercados competitivos e têm como meta principal a maximização do lucro. Representados por Corporações, pequenas e médias empresas, *startups*.

✓ **Organizações Sem Fins Lucrativos**

Essas organizações têm como objectivo principal promover uma causa social, cultural, educativa ou beneficente, sem visar lucro. Os recursos gerados são reinvestidos nas actividades da organização para cumprir sua missão. Que são representados por ONGs, fundações, associações de caridade.

✓ **Organizações Governamentais**

Essas são estabelecidas pelo governo e têm como objectivo principal fornecer serviços públicos, regular actividades económicas e manter a ordem pública. Elas são financiadas por impostos e operam de acordo com leis e regulamentos. Que a maior parte delas representam Ministérios, agências reguladoras.

✓ **Organizações Comunitárias**

Essas são formadas por membros de uma comunidade local e têm como objectivo atender às necessidades e interesses da comunidade. Elas podem ser formalizadas ou informais e geralmente operam com base no voluntariado. Que são representadas por Associações de moradores, grupos de apoio comunitário, cooperativas

2.1.4 Organizações Sem fins lucrativos

Segundo Chilaule, (2008) Vários autores definem OSFL de diferentes maneiras, assegurar citam-se algumas definições, lembrando que dentre os vários tipos existentes a pesquisa aborda as ONGs:

Para Chilaule, (2008) citados em Nobre (1998, p.5) diz que as ONGs são organizações sem fins lucrativos, independentes do Estado, tendo muitas delas uma actividades de soliedariedade e cooperação com os paises mais pobres do mundo.

Para Chilaule, (2008) citados Matos (2001, p.44) diz que as ONGs, elas próprias são de natureza diferente. Excepto casos, minoritários, em que elas são incentivadas pelos governos, as ONGs devem a sua criação à iniciativas privadas, com o intuito de reagrupar os Homens e não às soberanias. Elas emergem por força e liberdade da associação civil existente nas sociedades abertas e pluralistas, afim de agrupar os Homens e criar condições de vida melhoradas.

Ainda para o mesmo autor Andrade (2001, p.41), define OSFL como sendo instituições formadas com propósitos sociais, educacionais, religiosos, de saúde ou filantrópicas e aquelas

em que, normalmente, não existe interesse na transferência da propriedade a seus membros ou contribuintes, estes não recebem qualquer ganho económico ou financeiro directo.

Para Chilaule, (2008) citados em Semenick e Bamossy (2000, p.748) definem OSFL como sendo qualquer instituição pública ou privada envolvida no provimento de uma oferta de mercado sem finalidade de obter lucro. O Sistema Nacional de Contas define OSFL como sendo entidades legais ou sociais criadas com o objectivo de produzir bens e serviços cujo estatuto não lhes permite ser uma fonte de rendimento, lucro ou outro ganho financeiro para as unidades que as estabelecem, controlam ou financiam citados em (INE-CINSFL 2005, p.17).

Após a conceitualização dos dois tipos de organizações, vale fazer-se a comparação, depois apresentar a caracterização e desafios enfrentados pelas OSFL.

2.1.5 Organizações Com Fins Lucrativos

Segundo Chilaule, (2008) Empresa ou organização com fins lucrativos é um agrupamento humano hierárquico, que mobiliza meios humanos, materiais, e financeiros para extrair, transformar, transportar e distribuir produtos ou prestar serviços, e que, atendendo aos objectivos definidos por uma direcção (pessoal ou colegial), faz intervir em diversos escalões hierárquicos as motivações do lucro e da utilidade social citados em (Menezes 2003, p.17).

2.1.6 Semelhanças Da Organizações Com Fins Lucrativos e Organizações Sem Fins Lucrativos

Estes tipos de organizações têm alguns pontos comuns, que será detalhada a seguir para (Chilaule, 2008):

- ✓ Ambas tem uma missão e visam alcançar um certo objectivo;
- ✓ Tanto nas OSFL como nas Empresas toda a questão de desenvolvimento de pessoal precisa de ser orientada primordialmente para a pessoa e não para a organização;
- ✓ As OSFL necessitam de inovações tanto quanto as empresas ou governos, o ponto de partida é reconhecer que a mudança não é uma ameaça mas sim uma oportunidade citados em (Drucker, 1999, p.8);
- ✓ Ambas têm um determinado tipo de estrutura, e têm processos para coordenar as actividades;
- ✓ Toda organização está inserida em um ambiente e estabelece relações de troca para obtenção de recursos e para transformá-los em produtos e serviços, com objectivo de satisfazer as necessidades dos clientes (Sousa, 1993, p.32), portanto, a aplicação dos

conceitos de marketing por empresas que não visam lucro, apesar de algumas especificidades, seguem basicamente os mesmos princípios de marketing aplicado às empresas, pois para ambos é importante conhecer o seu cliente e buscar o que cria mais valor para ele (Churchill & Peter, 2000, p.304).

- ✓ Ambas são geridas e, dependem de administradores competentes que por sua vez precisam ter objetivos, controlar recursos, trabalhar em equipas, e que estejam abertos à críticas e elogios (Azevedo et al, 2003, p.61).

2.1.7 Diferenças

Para Chilaule, (2008) as principais diferenças entre esses dois tipos de organizações são:

- ✓ As OSFL tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Contudo eles são mais importantes, e muito difíceis de se medir e controlar nas OSFL do que nas empresas.
- ✓ Em regra, as OSFL têm mais consciência do dinheiro do que as empresas. Falam sobre o dinheiro preocupam-se muito com ele, por ser difícil de arranjar e porque têm sempre muito menos do que precisam, mas as OSFL não baseiam a sua estratégia no dinheiro nem no centro dos seus planos, como tantos executivos empresariais fazem (Jordan, carvalho e Azevedo, 2003, p.61)
- ✓ As empresas começam os seus planos pelos retornos financeiros enquanto que as OSFL começam pelo desempenho da sua missão. Em suma as OSFL partem da análise do ambiente, isto é, de fora para dentro enquanto que as empresas fazem o contrário.
- ✓ Elas não fazem parte do Estado, têm origem na sociedade civil e se baseiam em trabalho voluntário; têm recursos privados para fins públicos (Sadão, 2000, p.179).
- ✓ Muitas OSFL têm o que ainda é uma excepção nas empresas - um Conselho de Administração que funciona. Também têm uma coisa mais rara,- um director geral, claramente responsável perante o Conselho de Administração e cujo desempenho é analisado anualmente em relação aos objectivos pré-definidos. Isso faz com que o Conselho de Administração se inteire do desenrolar das actividades da organização evitando casos que acontecem nas grandes empresas, fracassadas onde o Conselho de Administração foi o último a perceber que a empresa estava mal

2.1.8 Organização Não Governamental

Em Moçambique, as Organizações Não Governamentais são reactivamente recentes. Até ao início dos anos 90, o contexto histórico de Moçambique não favoreceu o aparecimento de uma

cultura de expressão dos actores não estatais. No entanto, mesmo com dificuldades, as organizações religiosas, por exemplo, prevaleceram ao longo do tempo e, paralelamente, foram criadas organizações como a da mulher moçambicana (OMM), da juventude moçambicana (OJM), dos trabalhadores moçambicanos (OTM), entre outras que estavam de alguma forma ligadas ao Estado.

Durante a guerra civil dos 16 anos, para alívio das pessoas afectadas e deslocadas de guerra, começaram a operar ONGs internacionais, como a Cruz Vermelha, *Save The Children*, etc. Mas as suas actividades eram autorizadas de forma precária, sem nenhuma legislação abrangente, caso a caso, para projectos específicos. Todavia, o marco mais importante do surgimento das ONG, foi a Constituição de 1990 e subsequente lei nº 8/91, dois instrumentos legais que permitiram, pela primeira vez na história de Moçambique aos cidadãos, querendo, organizar-se em associações prosseguindo objectivos comuns lícitos.

Nos últimos anos o governo abriu espaços institucionais para a participação dos cidadãos no processo de formulação e implementação de políticas públicas, através de mecanismos tais como as instituições de Participação e Consulta Comunitária e os Observatórios de Desenvolvimento, estes últimos definidos como “instrumentos do Governo e dos demais parceiros intervenientes na luta contra a pobreza para o acompanhamento e supervisão dos processos de monitoria, avaliação e consultas no âmbito das acções para a redução da pobreza”.

Em resposta a estas aberturas, pode observar-se o surgimento, na sociedade moçambicana, de diversos fóruns, de âmbito nacional, distrital e municipal, promovendo a participação dos cidadãos nos processos de formulação de políticas sociais nas diversas áreas: saúde, educação, meio ambiente, e outros.

Pinheiro et al, (2010) O conceito de Organização Não Governamental - ONG foi formulado em 1940, pela Organização das Nações Unidas - ONU, para caracterizar as entidades da sociedade que actuavam em projectos humanitários ou de interesse público. A expansão dessas organizações ocorreu nas décadas de 1960 e 1970, na América Latina, onde se começou a perceber o importante papel na luta contra Estado bem como a importância das mesmas, na construção de políticas públicas e na implementação de mudanças citado em (Dias, 2003, p.15).

Grayson e Hodges (2002, p.31) definem o termo Organização Não Governamental (ONG) como “(...) uma expressão ampla que se refere a organizações que não pertencem ao sector público. Podem ser organizações beneficentes ou sem fins lucrativos com um propósito social ou comunitário” citado em (Marina, 2006).

Para Andrade, (2015) as chamadas Organizações Não Governamentais (ONGs) são formadas pela iniciativa da sociedade civil, apresentando uma natureza jurídico-legal privada, mas actuando junto às questões sociais mais gerais que conformam a sociedade.

De acordo em Andrade, (2015) são consideradas ONGs:

entidades que, juridicamente constituídas sob a forma de fundação, associação e sociedade civil, todas sem fins lucrativos, notadamente autônomas e pluralistas, tenham compromisso com a construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos sociais de carácter democrático, condições estas, atestadas pelas suas trajetórias institucionais e pelos termos dos seus estatutos citado em Abong (2013, p.1).

Ainda para o mesmo autor Andrade, (2015) as ONGs desempenham uma multiplicidade de ações voltadas para as causas públicas, que são cada vez mais complexas e exigem aperfeiçoamento, e transversalidade de conteúdo. E, com perfil próprio originado por muitas lutas por independência e autonomia, as instituições reconhecem as acções em rede e procuram ligação com o Estado para cumprir as acções/projectos de maior embate, que necessitam de interferência ou entrega estatal citado em (Lopes et al, 2013).

Para Pinheiro et al, (2010) ONGs são relacionadas ao chamado “terceiro sector”, contemplando agentes privados que actuam com fins públicos, elas desenvolvem acções para um bem comum. Dessa forma, percebe-se a abrangência das ONGs, que podem ter como norteadores temas diversos, como sociedade, meio ambiente, entre outros.

Para Marina, (2006) O Terceiro Sector envolve diferentes actores, citados em Pinsky e Pinsky (2003):

- ✓ Governantes - que contam com o apoio da sociedade civil organizada para implementar projectos de alcance local (parcerias);
- ✓ ONGs - que competem com instituições públicas ou privadas por contratos governamentais para a realização de pesquisa, coordenação e implementação de projectos.
- ✓ Campanhas - capazes de mobilizar diversos segmentos da sociedade em relação a temas variados (“Viva Rio”, no Rio de Janeiro, contra violência urbana, a “Acção da Cidadania Contra a Miséria e Pela Vida”);
- ✓ Grandes corporações nacionais e multinacionais - que podem adoptar política de investimentos sociais, visando melhorar a imagem pública das empresas;

- ✓ Agências financiadoras norte-americanas – (como a *Ford Foundation*, a *Kellogg* e a *Synergos*) incentivadoras da filantropia na América Latina.

As Organizações Não Governamentais em Moçambique também conhecidas por OSC (Organizações da Sociedade Civil) são entidades sem fins lucrativos que realizam diversos tipos de acções solidárias para públicos específicos (Ferreira, 2024).

As Organizações Não Governamentais actuam em áreas distintas e legalmente especificadas, desde as áreas da saúde, educação, assistência social, economia, meio ambiente, defesa de minorias, religião entre outras, em âmbito local, provincial, nacional e até internacional (Ferreira, 2024).

Para Ferreira, (2024) a sociedade civil refere-se habitualmente às formas de organização dos cidadãos que não se inserem nem no sector público nem no privado, actuando, em geral, no meio associativo. Não obstante, em Moçambique, tal como em outros lugares, o sector privado contribui consideravelmente para a sensibilização acerca de inúmeras problemáticas ligadas ao desenvolvimento. Paralelamente, as ONG, as empresas e sobretudo as associações económicas, desempenham um papel importante perante o Estado ou em parceria com este, especialmente nas áreas da legislação, no desenvolvimento de infraestruturas ou nas políticas de redução da pobreza.

2.1.8.1 Criação da ONGS em Moçambique

✓ ONGs Nacionais

Para a abertura e formalização de uma organização nacional o processo é relativamente simples, sendo o Ministério da Justiça e Assuntos Constitucionais a entidade que está encarregue de autorizar as associações. Em termos de requisitos, é necessário um mínimo de 10 membros fundadores; a cópia dos seus documentos de identidade e do registo criminal; um exemplar dos estatutos; autenticação dos referidos documentos e reconhecimento das assinaturas em notário; pedido de expedição de um certificado negativo pelo Ministério da Justiça indicando que o nome escolhido para a associação ainda não está utilizado; apresentação dos documentos e do certificado negativo para autorização do Ministro.

A entrega do dossier de pedido de autorização de constituição de uma associação é acompanhado por uma quantia em dinheiro. A publicação dos estatutos é a etapa mais custosa. Estes devem ser entregues na Imprensa Nacional para certificação e pagamento dos respectivos emolumentos.

✓ **ONGs Estrangeiras**

O Decreto 55/98, de 13 de Outubro, do Conselho de Ministros, cria o quadro legal que define os critérios da autorização da actuação das Organizações Não Governamentais estrangeiras em Moçambique. A entidade responsável pela autorização do início das actividades das ONG's em Moçambique é o Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação.

Cabe as ONG apresentar anualmente relatórios das suas actividades a este órgão, durante o exercício das suas actividades.

A autorização para o início das actividades das Organizações Não Governamentais em Moçambique é solicitada, mediante requerimento em que consta o nome da ONG, sede ou domicílio, acompanhado dos seguintes documentos: Cópia autenticada de estatutos que comprovam a sua existência legal no país de origem; Proposta do programa geral de actividades que pretende realizar em Moçambique; Descrição da história da organização e sua experiência de trabalho; Quadro de pessoal que se propõe utilizar; Documento comprovativo de capacidade e disponibilidade de recursos financeiros necessários para a realização das actividades em Moçambique.

✓ **Obrigações fiscais**

Para os devidos efeitos, as ONG's devem registar-se na Repartição de Finanças da respectiva área fiscal, após a autorização para o início da actividade e antes do início da sua actividade e, estão sujeitas à fiscalização ou auditoria fiscal.

2.1.8.2 A relação com as populações e o apoio às ONGs nacionais e às organizações locais. Segundo o novo paradigma de desenvolvimento "(...) o *empowerment* não pode ser produzido pelas agências do Norte", deve antes ser considerado como um processo que depende mais das populações do que dos recursos e das intervenções externas. Landell-Mills (1992, p.545-55) aponta o não envolvimento das pessoas como a causa do insucesso de muitos projectos de desenvolvimento e mesmo dos Programas de Assistência Externa.

Desta forma, este autor defende que o desenvolvimento dos países pobres depende do fortalecimento da sociedade civil, que passa pelo desenvolvimento da "vida associativa", no sentido do aumento da participação. É através de associações criadas pelas populações, que estas podem apresentar as suas iniciativas e empreender esforços conjuntos para as desenvolver. Além disso, podem também controlar os recursos disponíveis e decidir qual a sua aplicação (NYONI, 1987, p.51).

Esta ideia é ainda partilhada por Kathleen (1991, p.182-4) ao afirmar que quando os actores locais desenvolvem esforços os resultados revelam-se mais positivos e inovadores. De facto, é cada vez mais consensual que são as próprias populações, através da sua participação em todo o processo de desenvolvimento, que podem melhorar as suas condições de vida (Nyoni, p.1987, p.51).

Neste sentido, o contributo das ONGs do Norte deverá passar pelo incentivo das populações à criação das suas próprias organizações locais, principalmente, ONGs nacionais e pelo apoio técnico e financeiro às já existentes, coordenando com elas as suas actividades, passando a desempenhar um papel indirecto (cabendo às organizações nacionais fortalecer a sociedade civil dos seus países na implementação dos projectos), Se a ajuda externa contribuir para as organizações nacionais desenvolverem as suas capacidades, estas poderão tomar o controlo do plano operacional, tornando a actuação das ONGs estrangeiras dispensável a este nível. Segundo Landell-Mills (1992: 555), estas devem ser apenas "facilitadoras".

Desta forma, cada grupo de ONGs (do Norte e do Sul) terá o seu papel no desenvolvimento dos países do Sul, sendo necessário que desenvolvam uma relação de cooperação e parceria, entre ambas, contribuindo cada uma com o seu saber e as suas vantagens comparativas. Esta relação não deve significar dependência, ficando as ONGs do Sul como subsidiárias das do Norte. Embora exista um desequilíbrio financeiro e técnico à partida, as ONGs do Norte necessitam das suas parceiras do Sul para garantir a sustentabilidade dos projectos e para legitimar as suas acções; além disso, o equilíbrio entre as partes não deve ser determinado apenas pela posse de bens financeiros, mas sobretudo por factores não materiais éticos. A parceria deve ser, deste modo, entendida como uma relação entre duas ou mais partes, sem a existência de relações de subordinação, sendo possível a troca de informações, programação e planeamento conjuntos, responsabilidade.

2.1.8.3 As relações entre as ONG e o Estado

Quanto às relações com o Estado, alguns autores (Korten, 1987; Clark, Friedmann, 1996) defendem que estas devem ir no sentido de uma complementaridade, como demonstra a teoria institucional. Mas como se deve processar essa complementaridade? É possível chegarmos a algumas conclusões através da análise do que deve ser o papel de cada sector, público e não governamental, na perspectiva do desenvolvimento alternativo.

O desenvolvimento alternativo requer um Estado assente numa democracia participada, onde as decisões são tomadas o mais localmente possível, e que preste contas aos cidadãos. Mesmo

num contexto de mercado livre e de intervenção da sociedade civil, o Estado continua a ter um papel essencial e não diminuído pela acção dos outros sectores.

Mesmo descentralizado, o Estado continua a ter de gerir as organizações públicas centrais; deve garantir um desenvolvimento equitativo e sustentado, regulando a distribuição de rendimentos e o impacto das medidas do crescimento económico no ambiente (FRIEDMANN, 1998, p.171-4).

Assim, segundo Friedmann, o Estado continua a ser o maior parceiro num desenvolvimento alternativo, estabelecendo as políticas macroeconómicas, regulando e fiscalizando a actividade económica, garantindo a construção e a manutenção das infraestruturas públicas. Além disso, pode fomentar a participação da população ao nível local, através da descentralização das tomadas de decisão, disponibilizando a informação necessária e estabelecendo formas de consulta as ONGs.

Às ONGs cabe o papel de colaborar com o Estado, democraticamente legitimado, ao nível local, desenvolvendo, entre outros, as capacidades dos recursos humanos da administração local, através da formação. Deste modo, contribuem para que este fortaleça as suas instituições e melhore a sua capacidade de gestão, para assim fornecer os seus bens e serviços da melhor forma e serem responsáveis para com a população (contribuindo desta forma para o processo de descentralização). Podem ainda reforçar as relações entre as populações e o Estado, permitindo que a voz daquelas chegue a uma estrutura hierarquizada e burocrática e mais afastada das realidades locais; integrar os seus projectos nos programas governamentais, garantindo assim a sua eficácia e continuidade; e influenciar as decisões das políticas económico-sociais, principalmente as políticas ao nível micro, no sentido de irem ao encontro das necessidades das populações (RITCHIE, 1994, p.211-2; BROWN, 1995, p.341).

A diferença essencial entre as políticas macro e micro reside no diferente nível de capacidades institucionais que requerem: enquanto as primeiras envolvem essencialmente decisões sobre determinadas variáveis económicas (ex; política de subsídios), as segundas requerem o envolvimento de um número elevado de indivíduos e mudanças institucionais, nomeadamente, "o desenvolvimento de novas capacidades e normas, a redefinição de papéis e relações, e mesmo mudanças profundas em valores pessoais e profissionais" (KORTEN. p.1087- 151) (ex: programa de crédito para pequenos agricultores).

Devido a estas características, próprias das políticas macro e micro, os doadores estão mais envolvidos nas primeiras (que requerem avultados montantes), enquanto as ONGs possuem

uma maior capacidade para empreender as segundas, devido essencialmente ao processo de aprendizagem e á criatividade necessários.

2.1.8.4 O papel das ONGs nacionais

Para Torres et al (2018) as organizações locais, que nascem espontaneamente nas comunidades locais, não têm capacidade para aceder às esferas de decisão regionais e nacionais; por outro lado, as ONGs nacionais estão longe das populações e das realidades locais. Perante esta constatação, citados em Nyoni (1987) sugere que (segundo a experiência da ORAP - *Organisation of Rural Associations for Progress, do Zimbabwe*) "é possível trabalhar efectivamente com os pobres começando ao nível da aldeia e expandindo para os níveis nacional e internacional" citado em (NYONI, 1987, p.51). O mesmo é dizer que o fortalecimento da sociedade civil se processa a vários níveis.

Para Torres et al (2018) neste sentido, cabe às ONGs nacionais o papel de capacitação das organizações locais, fomentando um processo de desenvolvimento endógeno, através do incentivo e apoio técnico e financeiro às iniciativas locais, e estabelecendo a ligação entre as populações e o governo.

Deste modo, procura-se que as relações entre as ONGs nacionais e os governos evoluam no sentido de uma aproximação destes às populações, da coordenação das actividades entre as ONGs nacionais e os governos, procurando uma complementaridade entre ambos e um aumento da influência sobre as políticas governamentais que afectam as populações (Torres et al, 2018).

Para isso, as ONGs nacionais deparam-se com o grande desafio de desenvolverem as suas capacidades para assumirem algumas funções, que até aqui estavam entregues às suas parceiras do Norte, no processo de desenvolvimento dos seus países.

2.1.8.5 A actuação das ONG e a necessidade de desenvolverem novas capacidades.

Ao passarem a ser agentes activos no processo de desenvolvimento dos países pobres, conjuntamente com o facto de, em termos agregados, as suas actividades envolverem um volume monetário considerável e de os resultados e o impacto das suas acções não serem visíveis nem suficientemente avaliados, as ONGs do Norte têm sido alvo de críticas de diversas ordem (Hurtado, (2020).

Um primeiro conjunto de críticas tem a ver com o não direccionamento das suas actividades para as três vertentes apontadas anteriormente (apoio às ONGs nacionais, coordenação com os Estados beneficiários, *lobbying* advocacia e educação para o desenvolvimento).

De facto, as ONGs têm preferido agir sozinhas, em alternativa a partilharem os seus conhecimentos e experiências com as organizações nacionais, e em coordenarem as suas actividades com estas e com os governos do Sul. Este facto revela-se na recusa em assumirem um papel de "segundo plano", demonstrando resistência em transferir recursos financeiros e técnicos e capacidade operacional para as ONGs nacionais. Das maiores organizações não governamentais transnacionais, apenas a *Oxfam* e a *Save the Children Federation UK* (SCF UK) têm trabalhado conjuntamente com as ONGs nacionais (Hurtado, (2020)."

Ainda para o mesmo autor Hurtado, (2020) Por outro lado, o facto de ignorarem e ultrapassarem os governos dos países do Sul, levam-nas a não enquadrarem os seus projectos nos programas nacionais, não garantindo a continuidade dos projectos que necessitam do apoio do Estado citado em (HANLON, 1991, p.253), e correndo o risco de actuarem de uma forma desintegrada e em domínios não prioritários.

2.1.8.6 A avaliação do impacto das actividades das ONGs

Para Hurtado, (2020) Muito pouco se sabe acerca do impacto das actividades das ONGs. A maioria dos estudos efectuados são pontuais, impossibilitando a comparação entre eles e a avaliação do trabalho das ONGs de uma forma global. No entanto, quer as ONGs quer os doadores, têm vindo a mostrar-se crescentemente interessados nesta análise.

De acordo Hurtado, (2020) citado em Fowler e Bickart, (2003) deveria corresponder a um processo conjunto, entre as ONGs e os beneficiários, que permitiria verificar o que se alterou na vida das pessoas após a intervenção. Este processo requer a identificação da situação inicial, a determinação de indicadores e objectivos, e a análise dos resultados. Mas, diversas dificuldades se levantam a todo o processo de avaliação, nomeadamente segundo o autor. Que eram descritas:

✓ Problemas inerentes ao próprio processo.

A identificação da situação inicial consiste na determinação das causas do problema, as quais na maioria das situações são diversas e interligadas, sendo de difícil delimitação. Esta dificuldade repercute-se na determinação dos objectivos e indicadores, tornando-os imprecisos. Por fim, a análise dos resultados depara-se com o problema das ligações causa-efeito. Esta ligação é de difícil determinação, em virtude de uma situação estar exposta a diversos factores externos, nomeadamente, à intervenção de outros agentes de desenvolvimento, às políticas macroeconómicas e às condições climáticas citados em (WILLIAMS, 1990, p.32).

✓ **Incertezas acerca da forma e métodos de avaliação.**

Elevado custo, não estando normalmente os doadores dispostos a suportá-lo.

A medida que aumentam os fundos canalizados através das ONGs, os doadores bilaterais e multilaterais têm um maior interesse em ter conhecimento do impacto das actividades das ONGs, no sentido de aumentar a eficácia da aplicação desses fundos.

No entanto, os esforços desenvolvidos nesta matéria também se têm deparado com uma série de obstáculos:

- ✓ Falta de dados disponibilizados pelas ONGs.
- ✓ Quantidade considerável de projectos financiados pelos doadores.
- ✓ A alteração dos objectivos e estratégias das ONGs (da implementação de projectos ao fortalecimento das capacidades das ONGs do Sul) requer novos métodos de avaliação.
- ✓ Falta de consenso e incertezas em relação ao método de avaliação do impacto (ex: análise quantitativa versus qualitativa).

2.1.9 A Relação Das Organizações Internacionais Com as ONGs

Para Dionizio, (1998) De uma forma geral, as instituições multilaterais, têm vindo a reequacionar os modelos de desenvolvimento pelos quais se regem as suas actuações. O reconhecimento das limitações do paradigma de desenvolvimento defendido nas décadas após a 2ª Guerra Mundial tem impulsionado as instituições multilaterais a procurar novas soluções. E neste contexto que se tem desenvolvido o interesse destas instituições por modelos mais participativos. Desta forma, a sua adesão progressiva ao trabalho com as ONGs surge como uma consequência lógica das novas estratégias de desenvolvimento prosseguidas pelas instituições multilaterais.

2.1.9.1 A Organização das Nações Unidas

Para Dionizio, (1998) desde a sua criação que a Organização das Nações Unidas (ONU) estabeleceu as bases para uma relação com as ONGs (Artigo 71 da Carta das Nações Unidas). Esta relação é essencialmente consultiva, existindo mecanismos de consulta às ONGs em grande parte das suas agências e programas, nomeadamente, na U.N. Children's Fund (UNICEF), na U.N. Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) e no Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR).

Em 1945 foi criado o U.N. Department of Public Information (DPI) para trabalhar com as ONGs; em 1968 estas passaram a ter um estatuto consultivo no U.N. Economic and Social Council (ECOSOC), podendo assim participar como observadores no Conselho e nos seus

corpos subsidiários; e em 1986 foi criada a Divisão das ONGs e do desenvolvimento com o objectivo de dinamizar estas organizações. Actualmente, cerca de 20 000 ONGs têm alguma relação com a ONU citado em (Mawlawi, 1993, p.934).

Para Dionizio, (1998) a acção da ONU nos países em desenvolvimento é talvez a que mais se enquadra no novo modelo de desenvolvimento, atribuindo ao PNUD, o papel da "construção das capacidades nacionais para o desenvolvimento humano sustentado. "citado em (PNUD, 1995, p. 98).

Neste sentido, o PNUD, (1995) defende que o desenvolvimento está intimamente ligado à governação, à política pública e à sociedade civil. No que diz respeito à acção pública, o PNUD, (1995) é apologista de uma visão de contingência do desenvolvimento humano sustentado, que se baseia na existência de diferenças culturais e étnicas, considerando assim que a intervenção do Estado é "contingente às circunstâncias políticas, sociais e culturais" (idem, p.47).

Quanto à intervenção da sociedade civil, expressa na terceira vertente do desenvolvimento humano, defende que para tal é necessário que as pessoas tenham acesso às diversas formas de poder, designadamente, social, económico e político. O PNUD (1993, p.28) estima que apenas 10% das pessoas do mundo têm acesso aos poderes acima referidos, considerando que dar "voz ao conjunto de pessoas através do aumento dos seus níveis de participação é então o maior desafio do desenvolvimento" (PNUD, 1995, p.5).

Para Dionizio, (1998) assim, a sua intervenção tem sido essencialmente dirigida para a administração pública apoiando as instituições públicas e governamentais, no sentido de aumentar a qualidade da governação, dando também grande relevância à organização da sociedade civil e à forma pela qual os governos se relacionam com aquela.

Deste modo, na prática, as suas acções podem-se sintetizar da seguinte forma segundo (Dionizio, 1998):

- ✓ Formação de analistas do governo e das organizações da» sociedade civil desenvolvimento, avaliação, implementação de políticas, construção da capacidade nacional para fazer uso óptimo dos recursos externos; treino e desenvolvimento de gestores do sector público: criação de ambientes propícios para as iniciativas do sector privado e para os sistemas de criação de ambientes propícios para as iniciativas do sector segurança social; fortalecimento de mecanismos democráticos, tais como sistemas eleitorais e processos de construção de consensos; suporte ao desenvolvimento dos sistemas legislativo e judicial; e assistência à descentralização das tomadas de

decisão e ao *empowerment* das ONGS, organizações baseadas na comunidade, e outras organizações da sociedade civil.

Ainda Guest, (2011) citado em O PNUD, (1995) considera, neste contexto, que as ONGs são um meio de se conseguir uma maior participação e o reforço do poder de decisão das pessoas, constando nos princípios operacionais do trabalho do PNUD a necessidade de coordenar as actividades com as ONGs e de promover uma relação de parceria entre os governos e as ONGs; reconhece também o seu importante papel em apoiar e fortalecer as organizações de base da sociedade civil.

Actualmente, o PNUD possui um programa, designado Programa das Organizações da Sociedade Civil e da Participação, especialmente para promover a sua colaboração com a sociedade civil, apoiando o fortalecimento desta e melhorando a capacidade institucional do PNUD para colaborar com as organizações da sociedade civil

2.1.10 Evolução E Caracterização Das ONGs Que Actuam Em Moçambique

A entrada das ONGs estrangeiras em Moçambique começa em 1983, depois de vencidas as resistências até aí colocadas pelo governo moçambicano. Podem-se apontar diversos factores para o aumento da presença de ONGs em Moçambique (Becker & Gerhart, 1996):

- I. De ordem política e económica: reconhecimento da necessidade da ajuda externa (devido à crise económica e à situação de guerra), e falta de controlo da situação por parte do governo moçambicano, que facilitava a movimentação das ONGs no país;
- II. De ordem política nos países de proveniência destas organizações, que passaram a privilegiar as ONGs como agentes executores da ajuda de emergência (neste caso encontrava-se, por exemplo, a CARE que servia os interesses dos EUA) citado me (Hanlon, 1991, p.49);
- III. Por razões humanitárias; iv) de ordem religiosa, dando continuidade a uma tradição antiga de intervenção destas organizações; e v) decorrentes dos novos factores presentes no novo paradigma de desenvolvimento, nomeadamente, ecologia, participação dos grupos mais desfavorecidos e género.

Não existem dados concretos da evolução do número de ONGs estrangeiras a actuar em Moçambique, mas através de algumas estimativas de fontes distintas pode-se apresentar a seguinte sequência, indicativa do aumento acentuado destas organizações (Guest, 2017):

- ✓ Em 1980 actuavam 7 ONGs, aumentando para 40 em 1983, 70 em 1985, 110 em 1989, 120 em 1991 e 125 em 1992 (ADAM, 1996: 147; Ministério da Cooperação (MICOOP, 1993, p.1).
- ✓ Na base de dados da *LINK* foram identificadas cerca de 180 ONGs estrangeiras a actuar em Moçambique, entre 1994 e 1996.
- ✓ No entanto, Hanlon (1991: 64-5) refere já a existência de 180 ONGs em Moçambique em 1990. Se a evolução do número de ONGs não é consensual, a quantificação dos fundos financeiros por elas aplicados ainda o é menos. Das fontes disponíveis (três da Administração de Moçambique), as variações são significativas, demonstrativo do reduzido controlo que o Estado têm sobre as actividades das ONGs. Pode-se, no entanto, concluir que os fundos canalizados através das ONGs apresentaram taxas de crescimento elevadas entre 1983 e 1987 e de 1992 para 1994, iniciando uma descida a partir desta data, coincidente com o sentido da ajuda externa.

Relacionando os fundos disponibilizados pelos diversos doadores (bilaterais, multilaterais e ONGs), pode-se dizer que o peso dos fundos canalizados através das ONGs estrangeiras tem vindo a aumentar. passando de uma média de 2% da APD, entre 1989 e 1992, para uma média de 12%, entre 1994 e 1996, na base dos dados do MPF.

2.1.10.1 *Caracterização das ONGs que actuam em Moçambique*

Actualmente, actuam em Moçambique quase quatrocentas organizações não governamentais nacionais e estrangeiras," constituindo um grupo complexo e diversificado. Com vista à sua caracterização e análise escolhemos alguns indicadores, nomeadamente, áreas geográficas e sectoriais e tipo de projectos que executam.

2.1.10.2 *Classificação das ONGs Moçambicanas*

Apesar de a lei moçambicana não consagrar qualquer distinção entre as associações civis nacionais é possível dividi-las em quatro grupos, segundo os seus beneficiários, e por quem e com que objectivos são criadas segundo (Snell et al., (2001):

- ✓ As Organizações Comunitárias de Base (OCBs) incluem aquelas cujos membros e beneficiários são coincidentes, isto é, a organização tem como objectivo ajudar e defender os interesses dos seus associados. Tanto podem ter um carácter informal como formal.
- ✓ As Associações de interesse ou Grupos de membros são constituídos por pessoas que têm em comum uma determinada característica ou profissão (ex: deficientes, mulheres,

jovens); providenciam benefícios aos seus próprios membros e têm actividades muito específicas, actuando a vários níveis: local, regional e nacional.

- ✓ As Organizações Não Governamentais de Desenvolvimento (ONGDs) mobilizam recursos para ajudar grupos desfavorecidos, não membros, não sendo assim fundadas nem controladas por associados.
- ✓ ASAN - Associação dos Amigos e Naturais, são constituídas por pessoas residentes em Maputo com outras que habitam numa determinada região, com o objectivo de mobilizar recursos para essa mesma região.

2.1.10.3 As fontes de financiamento das ONGs Moçambicanas

As fontes de financiamento das ONGs moçambicanas podem agrupar-se da seguinte forma:

- ✓ Fundo próprios
- ✓ Financiamentos alheios:
 - ✓ Estado
 - ✓ ONGs estrangeiras

2.1.11. Desafios das Organizações Não Governamentais em Moçambique

As Organizações Não Governamentais são entidades da sociedade civil que, na origem, são iniciativas privadas, mas com fins públicos e não lucrativas, caracterizadas pela ênfase na participação voluntária e no activismo social. Um dos grandes desafios destas entidades é oferecer, no país, um espaço alternativo de gestão participativa, dialógica e de desenvolvimento da cidadania. Mas para isso, as ONG têm de garantir uma sustentabilidade financeira robusta e, ao mesmo tempo, meios tecnológicos e *know-how*, como, por exemplo, saber com quem dialogar, e a que níveis, para que a sua acção tenha o resultado esperado.

Isso passa, por um lado, pela compreensão do espaço onde actuam e a adaptação às mudanças que ocorrem no mundo, permitindo flexibilidade e agilidade organizacional na concepção dos modelos de negócios e actuação, a incorporação de soluções baseadas em tecnologias de informação e novos serviços e produtos para o desenvolvimento num mundo em rápida e permanente mudança. É igualmente importante as ONG olharem para si mesmas como instituições empreendedoras viradas para o desenvolvimento social, submetidas à competição e ao escrutínio público.

Apesar do movimento das Organizações Não Governamentais em Moçambique ser reactivamente novo, ele já dá passos largos e mobiliza um conjunto de cidadãos comprometidos com a causa do desenvolvimento; ao mesmo tempo que tem contribuído

grandemente na provisão dos serviços básicos de água, saúde, educação, produção de alimentos, combate a doenças, acesso à justiça, respeito pelos direitos humanos e maior inclusão da mulher e de outros grupos em situação de vulnerabilidade.

As Organizações Não Governamentais (ONGs) enfrentam um conjunto único de desafios na busca por uma gestão de Recursos Humanos (RH) mais estratégica. Esses desafios são moldados por suas características distintivas e pelo ambiente em que operam. A seguir, destacamos os principais desafios que impactam as ONGs nessa jornada (Purcell & Kinnie, 2007):

✓ **Disponibilidade Limitada de Recursos Financeiros**

As ONGs dependem fortemente de doações, subvenções e financiamento externo, o que resulta em orçamentos restritos e imprevisíveis. Esta limitação financeira afecta directamente a capacidade de investir em práticas estratégicas de RH, como treinamento, desenvolvimento de carreira, e benefícios competitivos. Além disso, a instabilidade do financiamento pode dificultar a implementação de planos de longo prazo (Schuler & Jackson 1987).

✓ **Atracção de Talentos**

Competir com o sector privado e público na atracção de talentos qualificados é um desafio significativo para as ONGs. Geralmente, os salários e os pacotes de benefícios oferecidos pelas ONGs são mais atraentes, tornando fácil atrair profissionais com habilidades e experiências desejadas.

✓ **Retenção de Talentos**

Manter funcionários qualificados é igualmente desafiador. As ONGs muitas vezes não conseguem oferecer planos de carreira claros, oportunidades de crescimento e desenvolvimento contínuo, o que pode levar à rotatividade de pessoal. A falta de estabilidade financeira e os benefícios limitados também contribuem para a dificuldade em reter talentos (Schuler & Jackson, 1987).

✓ **Gestão de Voluntários**

Para os mesmos autores voluntários constituem uma parte significativa da força de trabalho das ONGs. Gerenciar voluntários apresenta desafios únicos, pois eles podem ter diferentes níveis de compromisso, disponibilidade e habilidades. As ONGs precisam desenvolver estratégias eficazes para recrutar, treinar, engajar e reter voluntários, garantindo que suas contribuições sejam alinhadas com os objectivos organizacionais.

✓ **Cultura Organizacional**

Construir e manter uma cultura organizacional forte, que esteja alinhada com a missão e os valores da ONG, é um desafio constante. Uma cultura positiva pode aumentar a satisfação dos funcionários e voluntários, promover a colaboração e melhorar o desempenho geral. No entanto, criar essa cultura exige um esforço contínuo de toda a liderança e uma comunicação eficaz.

CAPÍTULO 3: METODOLOGIAS

3.1 Abordagem da Pesquisa

3.1.1 Abordagem Qualitativa

A pesquisa qualitativa é fundamental para explorar em profundidade os desafios enfrentados pela WWF Moçambique na implementação de um Recursos Humanos (RH) mais estratégico. Segundo Creswell (2013), a abordagem qualitativa permite a compreensão detalhada de fenómenos complexos, proporcionando *insights* ricos e contextualmente sensíveis. Denzin e Lincoln (2011) destacam que a pesquisa qualitativa é particularmente útil em contextos onde se busca explorar experiências, percepções e práticas organizacionais.

3.1.2 Justificação da Abordagem Qualitativa

A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de entender as nuances e especificidades dos desafios enfrentados pela WWF Moçambique em sua gestão de RH. Segundo Merriam (2009), a pesquisa qualitativa é adequada para estudos exploratórios que investigam processos sociais complexos, como a gestão estratégica de RH em ONGs. Patton (2015) também argumenta que a abordagem qualitativa permite capturar a essência das experiências dos participantes, oferecendo uma visão holística dos problemas em estudo.

3.2 Seleção da Amostra

3.2.1 Critérios de Seleção

Para garantir a relevância e a profundidade dos dados colectados, os participantes serão seleccionados com base nos seguintes critérios.

- ✓ Experiência profissional: funcionários de RH da WWF Moçambique com experiência significativa na organização.
- ✓ Disponibilidade e consentimento: Participantes que estejam disponíveis e dispostos a contribuir com a pesquisa.

3.2.2 Técnicas de Amostragem

A técnica de amostragem utilizada será a amostragem intencional (*purposive sampling*), conforme recomendado por Patton (2015). Essa técnica permite a selecção de casos que melhor respondam às questões de pesquisa, garantindo a obtenção de dados ricos e relevantes. Saldana et al., (2014) afirmam que a amostragem intencional é eficaz para estudos qualitativos que buscam aprofundar-se em contextos específicos.

3.3 Coleta de Dados

3.3.1 Inquérito

Os inquéritos são o principal método de colecta de dados. Segundo Kvale (2007) destaca que esse tipo de colecta de dados permite flexibilidade para explorar tópicos emergentes, ao mesmo tempo em que mantém um foco nos temas principais da pesquisa.

- ✓ Guia de Inquérito: As perguntas serão desenvolvidas com base na revisão da literatura e nos objectivos da pesquisa.

3.3.2 Análise Documental

A análise documental será utilizada para complementar os dados dos inqueridos, conforme sugerido por Bowen (2009).

3.4 Análise de Dados

3.4.1 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo será empregada para interpretar os dados dos inqueridos conforme descrito por Krippendorff (2018).

3.4.2 Triangulação de Dados

Para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados, será utilizada a triangulação de dados, conforme recomendado por Patton (2015). A triangulação envolve a combinação de múltiplas fontes de dados (inqueridos e documentos consultados) e métodos de análise para obter uma compreensão mais robusta e precisa dos fenómenos estudados.

CAPÍTULO 4: ANÁLISE DE ESTUDO

4.1 Estado actual do objecto da investigação

4.1.1 Sobre WWF Moçambique

A WWF Moçambique (Fundo Mundial para a Natureza) é uma das mais respeitadas redes independentes de conservação da natureza.

A **WWF Moçambique** foi estabelecida em 1997 como parte da rede global WWF. Desde a sua criação, a WWF Moçambique se tornou uma das principais defensoras da conservação ambiental no país e desempenha um papel crucial na preservação da biodiversidade e na promoção de práticas sustentáveis.

A sede global do WWF está localizada em Gland, na Suíça, mas o WWF Moçambique actua diretamente no terreno, abordando questões ambientais específicas do país. A organização trabalha em colaboração com comunidades locais, autoridades governamentais e outras partes interessadas para implementar soluções eficazes que protejam os ecossistemas e promovam o desenvolvimento sustentável.

A WWF Moçambique foca em vários aspectos da conservação, incluindo a protecção de áreas naturais, a preservação de espécies ameaçadas e a promoção de práticas de uso sustentável dos recursos naturais. A organização participa de projectos que vão desde a protecção de áreas-chave de biodiversidade até a promoção de práticas de manejo sustentável.

Em termos de impacto global, a WWF, como um todo, possui cerca de cinco milhões de associados espalhados por todos os continentes e está activo em mais de 100 países. A WWF Moçambique, em particular, se beneficia da expertise e dos recursos da rede global para fortalecer seus esforços locais e na campanha mundial para deter a aceleração do processo de degradação da natureza no mundo e para ajudar cada ser humano a viver em harmonia com a natureza.

4.1.1.1 O que significa a sigla WWF MOÇAMBIQUE?

Em 1961 nascia a WWF. Então conhecida por “World Wildlife Fund”, que traduzido em Português significava “Fundo Mundial da Natureza”. Ao longo do tempo a organização foi crescendo e os seus esforços e/ou actividades de conservação, começaram alcançar novas dimensões, tornando-a uma organização mais ampla e com mais focos de acção. Tal, resultou

na revisão do significado da sua sigla, a qual recebeu uma nova tradução para “World Wide Fund for Nature”, ou “Fundo Mundial para a Natureza” em Português.

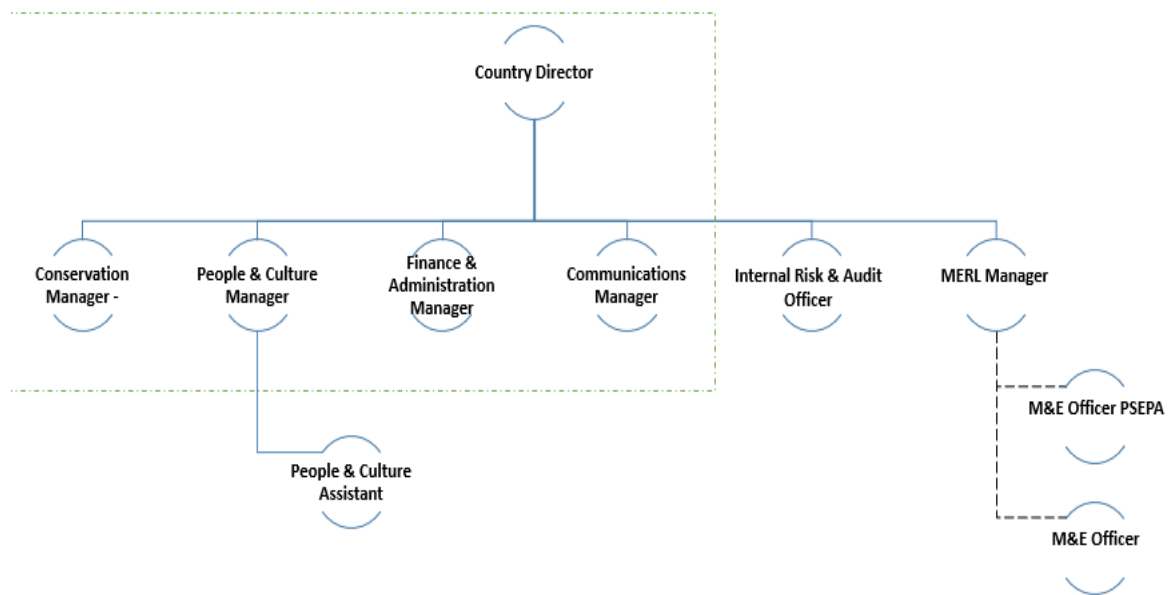
4.1.2 Missão

A missão do WWF MOÇAMBIQUE é travar a degradação do planeta e construir um futuro onde os seres humanos possam viver em harmonia com a natureza:

- ✓ Promovendo a conservação da biodiversidade;
- ✓ Assegurando a sustentabilidade dos recursos naturais;
- ✓ Promovendo a redução da poluição e do desperdício

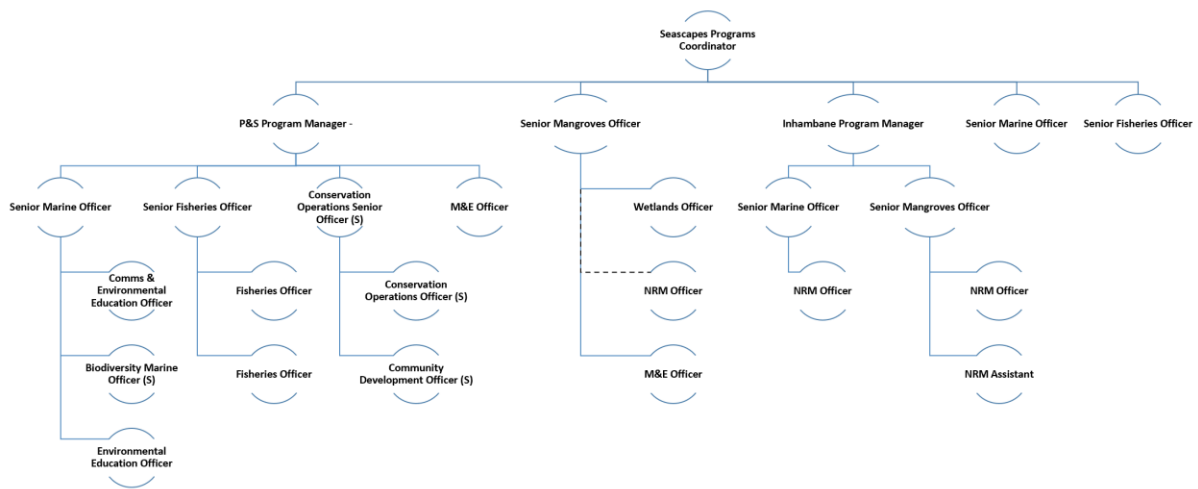
4.1.3 Organograma

Figura 3:
Organograma



Fonte: WWF (2024)

Figura 4:
Organograma 2



Fonte: WWF (2024)

4.2 Apresentação dos resultados

4.2.1 Perfil demográfico e social dos entrevistados

O grupo de entrevistados é composto por vinte (20) funcionários, sendo doze (12) mulheres e oito (8) homens, com idades variando entre (23 – 60) anos. Estes funcionários pertencem a diferentes departamentos da WWF Moçambique, proporcionando uma ampla gama de perspectivas e experiências dentro da organização.

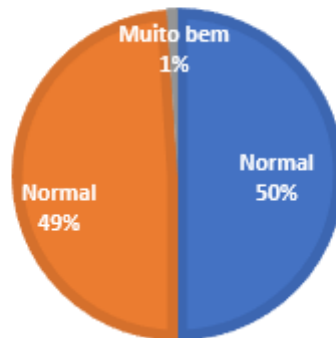
A faixa etária dos entrevistados varia entre (23 – 60) anos, garantindo uma diversidade geracional que contribui com diferentes visões sobre os desafios enfrentados pelas ONGs. Alguns dos entrevistados possuem um diploma de ensino superior, sendo que 40% possuem mestrado e 10% possuem doutorado, 40% possuem nível de licenciatura e 10% possuem nível médio concluído, e cursos técnicos médio. Isso reflecte um alto nível de qualificação académica dentro da WWF Moçambique.

Neste grupo, foram analisadas minuciosamente as respostas que concernem ao estudo sobre os desafios das organizações não governamentais na jornada em direcção a uns recursos humanos mais estratégicos. As entrevistas forneceram *insights* valiosos sobre a necessidade de capacitação contínua, estratégias de retenção de talentos, e o desenvolvimento de políticas que promovam um ambiente de trabalho inclusivo e motivador. Também os entrevistados possuem uma vasta gama em termos profissionais, os resultados

que concerne a dados representativos em tempos de trabalho, a entrevista se desenrolou em 6 meses a 10 anos de experiencia profissional.

4.2.2 Análise de respostas das entrevistas

QUA É O NIVEL SATISFAÇÃO COM A INTEGRAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (RH) NAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DA WWF MOÇAMBIQUE?



R: Os dados indicam que 50% dos inqueridos estão satisfeitos com a integração do RH, Paralelamente, 50% dos participantes consideram a integração do RH como "normal", o que sugere uma satisfação moderada. Notavelmente, nenhum respondente classificou a integração do RH como "Muito Bem".

Eles indicam que, embora a integração do RH tenha atingido um nível básico de aceitação, há uma oportunidade considerável para melhorias. A organização deve considerar estratégias para elevar a percepção de eficácia do RH, possivelmente através de iniciativas de comunicação, treinamento, e alinhamento estratégico mais robustos. A análise desses resultados pode orientar a WWF Moçambique na identificação de áreas específicas que necessitam de atenção e desenvolvimento, visando alcançar uma integração mais eficaz e percebida como altamente satisfatória por todos os colaboradores.

**OS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES E
TREINAMENTO OFERECIDOS PELA WWF MOÇAMBIQUE SÃO
EFICAZES?**



R: De acordo com os dados, 75% dos inqueridos acreditam que esses programas não são eficazes, ao passo que apenas 25% dos inqueridos consideram esses programas eficazes.

Os mesmos resultados sugerem que a maioria dos colaboradores da WWF Moçambique não está satisfeita com os programas de desenvolvimento e treinamento oferecidos pela organização.

A percepção de que os programas não são eficazes por parte de 75% dos inqueridos indica uma falha significativa na implementação ou na qualidade dos programas oferecidos. Por outro lado, a baixa percentagem de 25% de inqueridos que consideram os programas eficazes sugere que as iniciativas actuais não estão atendendo adequadamente às necessidades ou expectativas dos colaboradores.

**AS ESTRATÉGIAS DE RH DA WWF MOÇAMBIQUE
ESTÃO ALINHADAS COM A MISSÃO E OS OBJETIVOS
ORGANIZACIONAIS?**

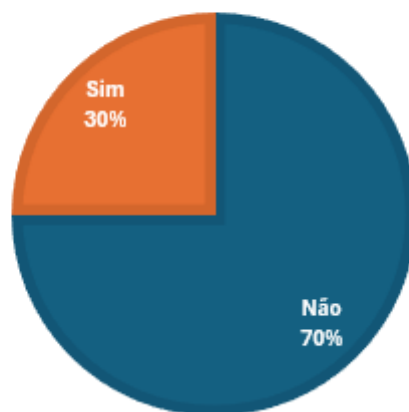


R: A pesquisa sobre o alinhamento das estratégias de Recursos Humanos (RH) da WWF Moçambique com a missão e os objectivos organizacionais revelou resultados bastante positivos. De acordo com os dados, 90% dos inqueridos acreditam que as estratégias de RH estão alinhadas com a missão e os objectivos da organização, enquanto apenas 10% discordam dessa afirmação.

Essa alta taxa de concordância (90%) sugere que a maioria dos colaboradores percebe uma forte coerência entre as acções do departamento de RH e os princípios fundamentais da WWF Moçambique. Esse alinhamento é crucial para garantir que as iniciativas de RH, tais como recrutamento, treinamento, desenvolvimento de carreira e gestão de desempenho, estejam direccionadas para apoiar a visão e os objectivos estratégicos da organização.

Por outro lado, a percepção minoritária de 10% que acredita que as estratégias de RH não estão alinhadas indica que, embora a maioria veja um bom alinhamento, ainda há uma pequena parcela de colaboradores que percebem lacunas ou inconsistências.

**O DEPARTAMENTO DE RH DA WWF MOÇAMBIQUE
LIDA BEM COM OS DESAFIOS DA DIVERSIDADE
CULTURAL NA ORGANIZAÇÃO?**



De acordo com os dados, apenas 30% dos inqueridos acreditam que o departamento de RH lida bem com esses desafios, enquanto 70% consideram que não. A baixa percentagem de 30% dos inqueridos que veem o departamento de RH como eficaz na gestão da diversidade cultural sugere que há uma percepção geral de que as políticas e práticas actuais não estão suficientemente adequadas para abordar as questões de diversidade dentro da organização. Esta percepção negativa majoritária (70%) indica uma significativa necessidade de melhorias na maneira como a diversidade cultural é gerida.

Para a WWF Moçambique, esses resultados são um indicativo claro de que as estratégias e abordagens actuais precisam ser reavaliadas e melhoradas. A gestão eficaz da diversidade

cultural é essencial não apenas para promover um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso, mas também para garantir que a organização possa aproveitar ao máximo a variedade de perspectivas e experiências que uma força de trabalho diversificada pode oferecer. Para abordar essas preocupações, a WWF Moçambique pode considerar a avaliação e melhoria das políticas de diversidade, revisando as políticas actuais de diversidade e inclusão para identificar áreas de melhoria e implementar novas práticas que promovam um ambiente de trabalho mais inclusivo. Além disso, oferecer treinamentos regulares sobre diversidade e inclusão para todos os colaboradores, com foco em aumentar a conscientização e a compreensão sobre a importância da diversidade cultural, pode ser uma acção eficaz. É importante criar plataformas para que os colaboradores possam expressar suas preocupações e sugestões sobre a gestão da diversidade cultural, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e consideradas nas decisões organizacionais. Por fim, promover líderes que demonstrem um compromisso com a diversidade e a inclusão, servindo como modelos para o restante da organização, pode fortalecer essa iniciativa.

A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE RH NA WWF MOÇAMBIQUE É SATISFATÓRIA?



A análise dos dados da pesquisa sobre a implementação de políticas e estratégias de RH na WWF Moçambique revela uma percepção amplamente negativa. De acordo com os resultados, 80% dos inqueridos consideram a implementação dessas políticas e estratégias insatisfatória, enquanto apenas 20% a avaliam positivamente. Além disso, a percepção sobre o apoio fornecido pelo RH para o desenvolvimento profissional dos funcionários é ainda mais negativa, com 90% dos inqueridos indicando que não recebem apoio suficiente, em contraste com apenas 10% que acreditam receber. A comunicação e transparência do Departamento de RH com os funcionários também são vistas de maneira negativa, com 80% dos inqueridos considerando inadequadas e apenas 20% avaliando-as como adequadas. Quanto à abordagem estratégica do

RH, os resultados são um pouco mais equilibrados, embora ainda preocupantes, com 60% dos inqueridos indicando que o RH não é estratégico em suas acções e 40% acreditando que é.

Na análise do questionário de perguntas abertas sobre a gestão de Recursos Humanos (RH) na WWF Moçambique, várias perspectivas foram apresentadas, revelando tanto pontos positivos quanto áreas de melhoria. Um respondente compartilhou uma experiência positiva, destacando um evento de *teambuilding* organizado pelo RH que teve um impacto significativo no desenvolvimento profissional, promovendo colaboração, comunicação e confiança mútua entre os membros da equipe. No entanto, surgiram diversas barreiras para a retenção de talentos, como salários e incentivos pouco competitivos, falta de oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento de carreira, comunicação interna insuficiente e desafios na cultura organizacional.

A gestão da diversidade cultural pelo Departamento de RH foi avaliada de forma positiva por alguns, com um ambiente inclusivo que mistura diferentes culturas e origens. Contudo, outros indicaram que não há muita diversidade cultural. Para melhorar a comunicação interna entre o RH e os funcionários, foram sugeridas estratégias como a realização de sessões periódicas de *feedback*, lançamento de campanhas de comunicação interna sobre temas específicos, e a criação de uma cultura corporativa baseada na comunicação colaborativa. Adicionalmente, foi sugerido que o RH poderia se tornar mais estratégico ao aprimorar a cultura organizacional, ter uma liderança inspiradora, e implementar iniciativas de reconhecimento individual e colectiva, além de programas de bem-estar físico.

Quanto à eficácia do Departamento de RH, algumas sugestões incluíram o desenvolvimento de carreiras e treinamento contínuo para o pessoal de base. Os principais desafios enfrentados pelo Departamento de RH na WWF Moçambique foram identificados como a falta de autonomia na tomada de decisões, processos de recrutamento e selecção ineficazes, e a necessidade de melhorar a qualidade de vida no trabalho. A contribuição do RH para o alinhamento estratégico na organização foi considerada mediana, com a necessidade de desenvolver uma cultura onde todos estejam voltados para os mesmos objectivos organizacionais.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

O Departamento de Recursos Humanos (RH) é fundamental para o sucesso das Organizações Não Governamentais (ONGs), desempenhando um papel estratégico que vai muito além da administração operacional. Sua capacidade de alinhar metas individuais com os objectivos organizacionais, promover uma cultura corporativa coesa e criar um ambiente produtivo é crucial para o desempenho global da organização.

A gestão eficaz de talentos através de recrutamento, desenvolvimento e retenção não apenas garante a adequação das competências necessárias, mas também fortalece o engajamento e a motivação dos colaboradores. Investir em programas de desenvolvimento de habilidades, avaliações de desempenho e planos de carreira permite à ONG enfrentar desafios e se adaptar a mudanças no ambiente de negócios, como a diversidade cultural e a expansão internacional.

O RH actua como um verdadeiro parceiro estratégico, integrando pessoas, cultura e objectivos para impulsionar a competitividade da ONG. Em um cenário de crescente complexidade e exigências, o RH deve ser visto não apenas como um suporte operacional, mas como uma componente chave na formulação e execução das estratégias organizacionais, essencial para o cumprimento da missão e sucesso contínuo da ONG.

- ✓ Os objetivos específicos estabelecidos para esta análise foram plenamente alcançados, proporcionando uma visão clara e detalhada dos desafios enfrentados pelas ONGs na busca por uma gestão de Recursos Humanos (RH) mais estratégica, com foco no caso da WWF Moçambique. Ao abordar cada um desses objetivos, conseguimos destacar a importância crítica do RH como um parceiro estratégico fundamental para o sucesso das ONGs.
- ✓ Primeiramente, a definição dos conceitos-chave de RH, ONG e estratégias organizacionais estabeleceu uma base sólida para a compreensão do papel estratégico do RH nas ONGs. Essa fundamentação teórica foi essencial para identificar como o RH pode transcender sua função operacional tradicional e se posicionar como um elemento-chave na formulação e execução das estratégias organizacionais.

A descrição das práticas de gestão de RH nas ONGs, incluindo selecção, treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos, revelou a complexidade e a importância desses processos. Observou-se que, para uma ONG como a WWF Moçambique, essas práticas não apenas garantem a adequação das competências necessárias, mas também contribuem para o alinhamento com a missão e os valores da organização.

Além disso, foram propostas estratégias para melhorar esse alinhamento, destacando a necessidade de fortalecer a comunicação interna, implementar programas de desenvolvimento personalizados e criar um ambiente de trabalho que valorize a contribuição individual e colectiva. Essas estratégias visam não apenas superar os desafios actuais, mas também preparar a WWF Moçambique para um futuro mais resiliente e adaptável.

5.2 Recomendações

Para tornar o RH mais estratégico, recomenda-se a melhoria da cultura organizacional, liderança inspiradora, iniciativas de reconhecimento individual e colectivo, e programas de bem-estar físico. Outras sugestões para melhorar a eficácia do RH incluem desenvolvimento de carreiras, treinamento para o pessoal de base e maior autonomia na tomada de decisões sem a influência excessiva dos superiores.

Em relação às barreiras para a retenção de talentos, foram mencionadas a falta de comunicação clara, descrições de cargos inadequadas e salários não competitivos. Para tornar o RH mais estratégico, foi sugerido o monitoramento dos indicadores de desempenho, investimento na atracção e retenção de talentos, modernização dos processos de RH e aprimoramento da comunicação interna.

Sugestões para melhorar os programas de treinamento e desenvolvimento de habilidades incluíram a inclusão de todos os colaboradores nas oportunidades de treinamento, melhor difusão das políticas de integração e investimento em treinamentos técnicos e certificações profissionais. Para melhorar o alinhamento das metas individuais dos funcionários com os objectivos organizacionais, foi recomendada uma interacção contínua entre o RH e os colaboradores, com foco na definição de novos objectivos estratégicos e constante contacto com os funcionários

Finalmente, para melhorar a eficácia do Departamento de RH, foi recomendada a comunicação clara dos objectivos e expectativas, melhoria no processo de contratação através de plataformas avançadas e digitalizadas, e interacção frequente com o *staff* para entender suas expectativas de crescimento e formação dentro da organização. Em suma, a análise revela uma necessidade premente de ajustes e melhorias nas práticas de RH para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e alinhado com os objectivos organizacionais da WWF Moçambique

6. Bibliografia

6.1 REFERÊNCIAS

- Andrade, p. b. (2015). *o papel das ongs nas questões públicas:um estudo de caso do cedhor na área de direitos humanos*. sao paulo: joão pessoa-pb.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. In *Bogotá (Colombia)*.
- Chiavenato, I. (2011a). *administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato*. McGraw-Hill, 9.
- Chiavenato, I. (2011b). Descripción y análisis de puestos. *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I., & Mascaró Sacristán, P. (2020). Gestión del talento humano el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones / Idalberto Chiavenato ; traducción de Pilar Mascaró Sacristán. *Bogotá (Colombia)*.
- Chiavenato Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos. Capítulo 12. In *Administración de recursos humanos*.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión de Talento Humano *Gestión de Talento Humano. Gestión Del Talento Humano, 2*.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7nd ed.). Rio de janeiro: Elsevier.
- Chilaule, Z. R. (2008). *Mobilização e gestão dos recursos humanos e a Sustentabilidade das organizações sem fim lucrativos* . Maputo
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research*. Sage Publications.

- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Pearson.
- Dionizio, S. P. (1998). *O papel das organizações não governamentais no desenvolvimento em moçambique*. Lisboa.
- Drucker, P. F. (2006.). *"The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. New York: HarperCollins,.
- Ferreira, P. (22 de 02 de 2024). *Organizações Não Governamentais em Moçambique*. Fonte: CoWork Lab: <https://coworklab.net/organizacoes-nao-governamentais-em-mocambique/>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489-521.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 3-22.
- Huselid, M. (1997). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hurtado, F. (2020). Fundamentos Metodológicos de la Investigación. *Revista Cientific*, Vol.5(16).
- Jackson, S. E., & Ruderman, M. (1999). Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace. American Psychological Association.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage Publications.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. Sage Publications.
- Koche, J. C. (2011). Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciencia e iniciação à pesquisa. In *Editora Vozes*.

- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic human resource management. In J. T. Aguinis (Ed.), *Performance management* (Vol. 2, pp. 337-359). Prentice Hall.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. In *Editora Atlas S. A.*
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage Publications.
- Marina, A. (2006). *ONG e Tipos de ONG*. Brazil.
- Mintzberg, H. (2009). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. *Editora Atlas S. A.*
- Owen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage Publications.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force. *Harvard Business Review*, 72(3), 55-67.
- Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115-134.
- Purcell, J., & Kinnie, N. (2007). HR, strategy and strategic human resource management. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 78-96). Routledge.
- Paauwe, J., & Boon, C. (2018). Strategic HRM: A critical review. In J. Paauwe & P. Boselie (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (2nd ed., pp. 12-35). Red Globe Press.
- Souza, R. (2018). A importância de fundamentos robustos em metodologia científica. *Jornal Brasileiro de Pneumologia*, 44(5).
- Scheid, L. L., Mafalda, M. P., & Pinheiro, M. T. (2010). *O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS – ONGS PARA A DIVULGAÇÃO DA IMAGEM TURÍSTICA DO BRASIL*. Brazil.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. (5ª ed ed.). San Francisco: Jossey-Bass,.

- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives* (2nd ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Organizational Dynamics*, 16(1), 18-33.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Truss, C., Mankin, D., & Kelliher, C. (2012). *Strategic human resource management*. Oxford University Press.
- Ulrich, D., & Dyer, L. (2017). The HR Business Partner. *Harvard Business Review*.
- Ulrich, D., & Dyer, L. (2017). The HR Business Partner. *Harvard Business Review*.
- Vera, J., Castaño, R., & Torres, G. (2018). Fundamentos de metodología de la investigación científica. In *Fundamentos de metodología de la s Grupo de capacitación e investigación pedagógica investigación científica: Vol. Primera ed.*
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.

ANEXOS

Anexo 1: Guião de Inquérito

Inquérito aberto aos funcionários WWF Moçambique.

Caro(a) funcionário do WWF, agradecemos antecipadamente por participar desta pesquisa. Suas opiniões são fundamentais para compreendermos os desafios das organizações não governamentais na jornada em direção a uns recursos humanos mais estratégicos.

1. Por favor, responda às seguintes perguntas, assinale a verdadeira com (v) com base em sua experiência e perspectiva.

1.1 Nome Completo _____

1.2 Género _____ Profissão _____ Estado Civil _____

1.3 Anos de serviço _____

1.4 Qua é o nível satisfação com a integração do Departamento de Recursos Humanos (RH) nas estratégias organizacionais da WWF Moçambique?

Muito bem Bem Normal

1.5 Os programas de desenvolvimento de habilidades e treinamento oferecidos pela WWF Moçambique são eficazes?

Sim Não

1.6 As estratégias de RH da WWF Moçambique estão alinhadas com a missão e os objetivos organizacionais?

Sim Não

1.7 O Departamento de RH da WWF Moçambique lida bem com os desafios da diversidade cultural na organização?

Sim Não

1.8 A WWF Moçambique investe adequadamente na retenção de talentos?

Sim, investe Pouco investe

1.9 A implementação de políticas e estratégias de RH na WWF Moçambique é satisfatória?

Sim Não

1.10 O RH da WWF Moçambique fornece apoio suficiente para o seu desenvolvimento profissional?

Sim Não

1.11 A comunicação e a transparência do Departamento de RH com os funcionários da WWF Moçambique são adequadas?

Sim Não

1.12 O RH da WWF Moçambique é estratégico na sua abordagem e ações?

Sim Não

1.13 O RH da WWF Moçambique se adapta e responde bem às mudanças no ambiente de negócios?

Sim Não

2. Em terno de melhor compreensão, Abaixo são perguntas abertas, que o funcionario pode dar o seu parecer

2.1 Quais são, na sua opinião, os principais desafios que o Departamento de RH enfrenta na WWF Moçambique?

R: _____

2.1 Como você descreveria a contribuição do RH para o alinhamento estratégico na WWF Moçambique?

R: _____

2.1 Que melhorias você sugeriria para os programas de treinamento e desenvolvimento de habilidades na WWF Moçambique?

R: _____

2.1 De que forma o RH poderia melhorar o alinhamento das metas individuais dos funcionários com os objectivos organizacionais?

R: _____

2.1 Você pode compartilhar uma experiência onde o RH da WWF Moçambique teve um impacto positivo no seu desenvolvimento profissional?

R: _____

2.1 Quais são as principais barreiras para a retenção de talentos na WWF Moçambique?

R: _____

2.1 Como você avalia a gestão da diversidade cultural pelo Departamento de RH?

R: _____

2.1 Que estratégias você sugeriria para aprimorar a comunicação interna entre o RH e os funcionários?

R: _____

2.1 Como o RH poderia se tornar mais estratégico na WWF Moçambique?

R: _____

2.1 Que outras sugestões você tem para melhorar a eficácia do Departamento de RH na WWF Moçambique?

R: _____

Agradecimento

Agradecemos sinceramente por dedicar o seu tempo a este inquérito. Suas respostas são cruciais para o sucesso desta pesquisa.