INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM

Escola Superior de Gestão e Tecnologia

As Práticas de Gestão Estratégica nas Organizações de Economia Social na Guiné-Bissau

Dissertação

Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social

Cipriano Indequi

Orientador

Prof. Doutor Helder Orlando Cardoso Pereira

Abril, 2023

POLITÉCNICO DE SANTARÉM

DEDICATÓRIA

Para a minha querida filha
Celina Bouchra Gomes Indequi

POLITÉCNICO DE SANTARÉM

AGRADECIMENTOS

Este curso de mestrado, até a sua conclusão não foi fácil, foi um desafio que exigiu muito esforço e muita determinação, e sem a colaboração, apoio, incentivo e persistência de algumas pessoas próximas não seria uma realidade. A presença dessas pessoas ao meu lado, no período difícil, da elaboração desta dissertação, foi determinante. Por isso, quero aqui exprimir o meu sincero agradecimento e reconhecimento a essas pessoas.

Quero agradecer, em primeiro lugar, ao Professor Doutor Hélder Cardoso Pereira, por ter aceitado ser meu orientador, e pela sua colaboração e envolvimento neste estudo, estando sempre disponível, dando-me sempre coragem, constantes incentivos, e sugestões, acompanhando-me e encorajando-me com as suas críticas construtivas.

Agradeço, também, a todos os professores e colegas deste mestrado, pelos ensinamentos e partilha de conhecimento e de experiência, que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

Quero agradecer, também, aos meus amigos e colegas de serviço (Ministério da Economia da Guiné-Bissau), que colaboraram na divulgação do meu questionário junto das organizações sem fins lucrativos selecionadas para o estudo.

Agradeço aos meus familiares, por acreditarem nas minhas qualidades, pelo encorajamento e pela solidariedade, apoio e reconhecimento até ao fim deste estudo.

Muitos outros terão contribuído direta ou indiretamente, e de várias maneiras para a concretização deste estudo. Não seria possível mencioná-los a todos aqui, mas estou muito grato pela colaboração e apoio moral que me deram.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BAD - Banco Africano de Desenvolvimento

BM - Banco Mundial

BSC - Balanced Scorecard

CEDEAO - Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental

CRGB - Constituição da República da Guiné-Bissau

DENARP - Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza

ES - Economia Social

ESS - Economia Social e Solidária

FCFA - Franco da Communauté Financière Africaine

FMI - Fundo Monetário Internacional

GESQ - Gestão e Qualidade da Educação

INE - Instituto Nacional de Estatística

IUP - Imposto Único sobre Património

IVA - Imposto sobre Valor Acrescentado

MAB - Man & The Biosphere

MEPIR - Ministério da Economia, Plano e Integração Regional

MJEDRH - Ministério da Juventude, Emprego e Desenvolvimento dos Recursos Humanos

ODM - Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

OHADA - Organização para a Harmonização em África do Direito dos Negócios

ONG - Organização Não-Governamental

ONU HABITAT - Programa das Nações Unidas Para os Assentamentos Humanos

OSC - Organização da Sociedade Civil

OSFL - Organização Sem Fins Lucrativos

OSM - Organizações Sociais de Massa

PAIGC - Partido Africano da Independência da Guiné e Cabo Verde

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PEO - Plano Estratégico e Operacional

PIB - Produto Interno Bruto

SOLIDAMI - Instituto de Solidariedade e Amizade

SYSCOHADA - Sistema de Contabilidade da África Ocidental

UDEMU - União Democrática das Mulheres

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UEMOA - União Económica e Monetária do Oeste Africano

UNTG - União Nacional dos Trabalhadores da Guiné

RESUMO

O objetivo geral deste estudo é o de saber quais são as práticas de gestão estratégica nas organizações de economia social na Guiné-Bissau.

Tendo a economia social um papel fulcral nas economias de quase todo o mundo, a Guiné-Bissau não escapa a esta característica. Na Guiné, estas organizações têm-se desenvolvido rapidamente, quase em todo o país, não obstante terem sofrido com a instabilidade política, económica e social, vivida durante muitos anos.

Não existem ainda dados exatos sobre o peso que estas organizações têm na economia guineense, no entanto, é do conhecimento público que as organizações de economia social são extremamente importantes, na capacitação e orientação de políticas públicas e sociais, bem como na criação de emprego e na prestação de serviços básicos.

Cada vez mais, os financiadores de projetos ou das próprias organizações estão interessados em saber como as mesmas estão a ser geridas ou como estão a ser geridos os recursos que lhes são alocados.

Assim, pretendeu-se através de um estudo exploratório e com recurso a metodologia quantitativa, saber como estão organizadas e geridas estas organizações na Guiné-Bissau, do ponto de vista estratégico e operacional.

O estudo empírico mostrou que as organizações inquiridas possuem as práticas de gestão, apesar de terem algumas dificuldades em implementá-las, sobretudo por dificuldades ao nível da formação em Gestão, por parte dos seus quadros.

PALAVRAS-CHAVE: Organizações de Economia Social, Guiné-Bissau, Gestão estratégica, práticas de gestão.

ABSTRACT

The general objective of this study is to know what are the strategic management practices in social economy organizations in Guinea-Bissau.

With the social economy playing a key role in the economies of almost the entire world, Guinea-Bissau does not escape this characteristic. In Guinea, these organizations have developed rapidly, almost all over the country, despite having suffered for many years from the political, economic and social instability.

There are still no exact data on the weight that these organizations have in the Guinean economy, however, it is public knowledge that social economy organizations are extremely important, in training and guiding public and social policies, as well as in job creation and in providing basic services.

Increasingly, funders of projects or organizations themselves are interested in knowing how they are being managed or how the resources allocated to them are being managed.

Thus, it was intended, through an exploratory study and using quantitative methodology, to know how these organizations are organized and managed in Guinea-Bissau, from a strategic and operational point of view.

The empirical study showed that the organizations surveyed have management practices, despite having some difficulties in implementing them, mainly due to difficulties in terms of training in Management, on the part of their staff.

KEYWORDS: Social Economy Organizations, Guinea Bissau, Strategic management, management practices.

INDICE

INTRODUÇÃO 10
1. A ECONOMIA SOCIAL 11
1.1. Evolução e conceitualização de economia social 11
1.2. Desenvolvimento da Economia Social em África 13
1.2.1. Conceitos num contexto Africano 13
1.3. Economia social e solidária na África Ocidental 16
1.4. HISTÓRIA DA GESTÃO 18
1.4.1. Influência dos filósofos 18
1.4.2. Conceito de Gestão 19
1.4.3. Evolução do pensamento de Gestão 20
1.4.4. Elementos do Processo de Gestão 21
1.4.4.1. Planeamento 22
1.4.4.2. Organização 22
1.4.4.3. Liderança/Direção 22
1.4.4.4. Controle 22
1.4.4.5. O Gestor 23
1.4.4.6. Funções 23
1.4.4.7. Níveis de Gestão 23
1.5. ESTRATÉGIA 24
1.5.1. Definição da estratégia 25
1.5.2. Gestão Estratégica 25
1.5.3. Planeamento Estratégico 28
1.5.4. Planeamento Operacional 33
1.5.5. Balanced Scorecard 35
2. METODOLOGIA 38
2.1. Enquadramento e motivação para a escolha do tema 38
3. AS PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL NA GUINÉ-BISSAU 40
3.1. A Economia 41
3.2. Denarp I e II 42
3.3. Plano Estratégico e Operacional "Terra Ranka" PEO 44
3.3.1. A visão: Guiné-Bissau em 2025 44
3.4. Breve historial de atuação das organizações de economia social na Guiné-Bissau 47

3.5. Sistema de Contabilidade Oeste Africana 52
3.6. Organização contabilística do Syscohada 53
3.7. Financiamento das Organizações de Economia Social e Solidária 55
3.8. Prestação de Contas nas Organizações de Economia Social e Solidária 57
3.9. Caracterização da população e do contexto de estudo 59
3.9.1. Bissau 60
3.9.2. Cacheu 61
3.9.3. Tombali 62
4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS 64
4.1. Dados Sociodemográficos dos participantes 64
4.2. Das Organizações 67
4.3. **Planeamento e financiamento da organização** 69
5. CONCLUSÕES 79
5.1. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações 80
BIBLIOGRAFIA 82

INTRODUÇÃO

Este estudo pretende conhecer quais as práticas de gestão estratégica nas OES da Guiné-Bissau e compreender como são geridas estas organizações, nomeadamente, em três das suas regiões.

As importantes e rápidas mudanças que a sociedade guineense sofreu, a partir dos anos 1990, a nível social, económico, político e cultural, têm influenciado as pessoas e as organizações. No caso destas, para se poderem constantemente adaptar, é imperativo aperfeiçoar as suas práticas de gestão, com base nas técnicas de administração científica. Através deste estudo, pretendemos conhecer o perfil dos dirigentes ou gestores das organizações de economia social e solidária na Guiné-Bissau, em particular nas regiões de Bissau, Cacheu e Tombali, e identificar as práticas de gestão destas organizações, as suas formas de cooperação, os seus métodos de prestação de contas, bem como, conhecer as ferramentas de gestão utlizadas para atingir os seus objetivos.

Ao longo deste trabalho, confrontámo-nos com enormes dificuldades e limitações em aceder a bibliografia para o desenvolvimento da nossa revisão de literatura, pois ainda existem poucos artigos científicos sobre as organizações de economia social da Guiné-Bissau, sendo obrigados a recorrer às experiências de outros países da África Ocidental, em particular, de Cabo Verde. Também a literatura sobre gestão estratégica em organizações sem fins lucrativos na Guiné-Bissau é escassa e, portanto, fomos obrigados a recorrer a literatura sobre a gestão das organizações com fins lucrativos, para poder fazer uma comparação.

Na parte empírica do trabalho, tivemos outro entrave, quando verificámos que a maioria dos emails cadastrados nos departamentos governamentais que tentámos contactar (sobretudo do Ministério da Economia, Plano e Integração Regional) se revelaram inacessíveis.

1. A ECONOMIA SOCIAL

1.1. Evolução e conceitualização de economia social

O conceito de economia social tem sido sujeito a abordagens teóricas e análises diferentes. Vários estudiosos têm tentado debruçar-se sobre a sua definição, o que a torna muito discutida, dinâmica, ampla e abrangente.

Essas diferentes abordagens e definições assumem também diferentes designações: Economia Social; Terceiro Setor; Setor Não Lucrativo; Organizações sem fins Lucrativos e Economia Solidária são as designações mais utilizadas para referir o mesmo conjunto de organizações que o integram (Andrade e Franco, 2007).

A denominação na sua versão inglesa de *social economy*, e francesa de *économie sociale* são amplamente utilizadas na Europa (Santos, 2005 citado por Roque Amaro, 2014). Dentro da Economia Social consideram-se estar incluídas as associações em geral, as associações mutualistas em particular, as cooperativas e as fundações. Como Roque Amaro afirma:

> «*A economia social nasceu no século XIX na ressaca das injustiças sociais da revolução industrial, quando os trabalhadores mais desfavorecidos tentaram encontrar formas de reagir ao mercado, criando uma economia da entreajuda e da cooperação. É quando surgem as cooperativas, as mutualidades e as associações*.»

O renascimento do conceito de economia social dá-se no princípio dos anos 1980, com o incremento da globalização e o agravamento dos problemas sociais. Ainda, como esclarece Roque Amaro, a noção de *economia solidária,* entretanto emergente, corresponde à constatação de que é preciso renovar as experiências e os caminhos da *velha economia social* e tem a ver com a ideia de que há uma nova corrente de solidariedade, que tem correspondência à do século XIX, embora noutras circunstâncias, e que tem a ver com a luta contra a pobreza e a exclusão social.

As denominações de «sector não lucrativo» ou «sector de organizações sem fins lucrativos», de origem anglo-saxónica, muitas vezes utilizadas, ressaltam o facto de este conjunto de organizações não ter como vocação essencial o lucro. Terão antes uma missão cultural, educacional, de investigação, de lazer, de apoio social, filantrópica, de defesa de

direitos humanos, de defesa de causas ambientais, entre muitas outras possíveis (Andrade e Franco, 2007 p, 15).

Assim, o conceito de economia solidária corresponde, segundo o investigador, a um subsector piloto e inovador dentro do terceiro sector e pode-se definir da seguinte forma:

«*A economia solidária é, antes de mais, uma atividade económica, abrange um conjunto de atividades produtivas, cria postos de trabalho, gera rendimentos, satisfaz necessidades. É promotora de coesão social, contribui para o combate ao desemprego, a luta contra a pobreza e a exclusão social, promove a igualdade de oportunidades, respeita e valoriza a diversidade cultural» (Andrade e Franco, 2007 p,15).*

Deste modo, «não visa a destruição das culturas em nome de uma globalização ou uniformização cultural; pelo contrário, procura valorizar as culturas locais. Respeita e valoriza a diversidade ambiental; não contribui para a destruição da natureza e do ambiente, mas encontra formas económicas de reabilitar e valorizar o ambiente; deve ser ancorada territorialmente, ou seja, deve ter uma base comunitária e ser promotora do desenvolvimento local. Por último, deve corresponder a um processo de aprendizagem que lhe permita constantemente rever-se a avaliar-se» (Andrade e Franco, 2007, p. 16).

Em síntese, as organizações de ES têm de apresentar basicamente, as seguintes características principais:

- Serem criadas por iniciativas de particulares, não pertencendo à administração pública;
- Terem uma organização formal (apresentar uma organização interna; objetivos, estrutura e atividades; delimitar das suas fronteiras e regras de pertença à organização);
- Terem autonomia de decisão/formas de autogovernação;
- Serem de livre adesão pelos seus membros, aceitando contribuições voluntárias (pelos seus membros ou por outras entidades);
- Não terem como objetivo principal, a distribuição de lucros pelos membros;
- Terem a sua governação assente nos princípios democráticos (“cada membro um voto”);
- Terem como destinatários principais, dos bens e serviços que produzem, aqueles que deles carecem.

Segundo Namorado (citado por Helena Val 2020 p. 15), a nível europeu, tem prevalecido o conceito de economia social, contudo, nos últimos anos, a perspetiva francófona aponta para uma opção que agrega a economia social e a economia solidária, passando a utilizar-se a expressão *economia social* e *solidária*.

Segundo Marques (2014), a Carta de Princípios de Economia Social estabelecida pela CEP-CMAF[1] (Conferência Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações), define o setor da economia social como *o conjunto de empresas privadas organizadas formalmente (com personalidade jurídica), estabelecendo alguns critérios*: **a**) As decisões nas Assembleias Gerais são tomadas na base de "uma pessoa um voto" e não em função da parte de cada um no capital ou no volume de negócios (primazia da pessoa sobre o capital e controlo democrático); **b**) Possuem autonomia de decisão e liberdade de filiação; **c**) São criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado (defendem e aplicam os princípios de solidariedade e de responsabilidade social); **d**) Fornecem bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos (conjugação dos interesses dos filiados com o interesse geral); **e**) A distribuição de eventuais lucros ou excedentes realizados não está diretamente ligada ao capital ou às cotizações dos seus associados (CESE, 2007).

As organizações de economia social, ao não terem como escopo o lucro, fornecem bens em quantidade e qualidade que as empresas do setor privado não estariam dispostas a oferecer. Por exemplo, o seu produto não é um par de sapatos, nem um regulamento eficaz.

1.2. Desenvolvimento da Economia Social em África

1.2.1. Conceitos num contexto Africano

A economia social em África carece de estudos e debates aprofundados e sérios, mas tem experiências bem observáveis e notáveis das suas ações e atividades nas comunidades africanas, no que diz respeito aos atos de solidariedade e entre povos da mesma comunidade.

Segundo Meredith (2015), Yao Assogba, investigador do Togo, diz-nos que o entendimento da ESS, em África, como "terceiro setor e setor informal, traz problemas de definição". Fall e Guèye (2009) dizem-nos que a realidade europeia da "economia social" pode ser encontrada em conceitos como economia popular, economia real ou economia informal. A este respeito, Roque Amaro (2014), por exemplo, diz-nos que, em contextos africanos, se utiliza mais a expressão economia comunitária.

[1] Acedido em https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-pt-n.pdf

Segundo Abdou Salam Fall, investigador senegalês, não se podem olhar as práticas de economia social e solidária em África, sem as situar "num contexto histórico próprio da região, onde a economia foi historicamente voltada para as necessidades da metrópole colonial, uma realidade sempre presente", mesmo após a queda do regime colonialista. Para este autor, a procura diária de estratégias para combater a pobreza "criou reservas inimagináveis de riqueza" na economia popular, no setor informal, nos movimentos sociais, etc. Portanto, o autor crê possível a utilização de um "conceito integrador, porém multiforme, ligado a um empresariado que, mesmo alargando seu campo de ação, mantém as dimensões humanas e procura acumular para redistribuir" (GESQ, 2002, p. 37, citado por Meredith, 2015)

Para Marques (2010, pp. 25-26, citado por Meredith, 2015), a Economia Social e Solidária é uma procura racional e refletida do ser humano por uma economia mais justa, "com um sentido de altruísmo recíproco", enquanto a Economia Popular é uma economia pragmática de procura pela melhoria das condições de vida, pela resposta a uma necessidade, sem grandes preocupações sobre o seu enquadramento ideológico. O conceito de Economia Solidária é, assim, nesta linha, um conceito "exigente" que se, por um lado, "reconhece a existência de um saber popular em matéria de economia, que contribui ele próprio para que as pessoas sejam capazes de satisfazer as suas necessidades, materiais e imateriais", por outro, "considera essencial que estes sejam atores conscientes".

As organizações de economia social e solidária têm um impacto económico positivo no desenvolvimento de África. Por um lado, criam postos de trabalho e proporcionam uma participação direta e democrática na distribuição dos recursos, por outro, intervindo na sociedade, especificamente nas zonas mais pobres, onde as intervenções estatais são escassas, estas organizações garantem o acesso a bens, serviços e a medidas de proteção social aos grupos mais frágeis e marginalizados, produzindo efeitos diretos na redução da pobreza (Jahier, 2010, citado por Meredith, 2015 p. 5).

As comunidades africanas vivem na maior parte de economia de entreajuda ou de tradições de solidariedade entre eles, onde um que tem partilha com o outro, como forma de tentar resolver ou minimizar os problemas persistentes que as comunidades enfrentam. Na senda do debate sobre o conceito que melhor transmita a pluralidade e a diversidade da realidade africana, Borzaga e Galera (2014, citado por Meredith, 2015 p. 5), no relatório elaborado para a União Europeia intitulado: "The potential of the social

economy for local development in África: an exploratory report[2]", sublinham que o conceito de "economia social" só poderá ser aplicado à realidade africana se as suas fronteiras forem revisitadas, de forma a abarcarem a diversidade de tradições que existem nos países africanos (grupos informais de autoajuda e ajuda mútua, por exemplo). Para isso, propõem que, em vez de uma abordagem realizada através das formas legais, se adote uma "abordagem normativa, focada nos dois pontos-chave que explicam o sucesso da economia social para lá da Europa: o facto de estas organizações surgirem em resposta a necessidades de uma certa comunidade e o facto de terem uma natureza ou identidade comunitária" (Meredith, 2015, p. 5).

Na ótica de Jahier (2010, p.1 citado por Meredith, 2015 p. 7) no seu Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre o papel e as perspetivas da economia social africana na cooperação para o desenvolvimento, "em África, a economia social é um sector até agora amplamente ignorado pela comunidade internacional no seu conjunto, incluindo a União Europeia. As suas especificidades não são reconhecidas, não sendo, portanto, ativamente incluída nas políticas e nos processos de consulta e de decisão".

No entanto, Jahier acrescenta:

> "Num continente onde 80% a 95% da população está empregada no sector informal, a economia social pode constituir uma ferramenta decisiva para uma evolução e transformação progressivas destas condições de vida e de trabalho e adaptá-las a normas elevadas de dignidade e de proteção social que permitam a estes atores operar no mercado e contribuir de modo determinante para o desenvolvimento social e económico do continente" (Jahier, 2010, p.1).

Tendo em conta a situação económica, política e social vivida no continente africano, em especial na África Ocidental, não é fácil ter uma ampla visão sobre a evolução e desenvolvimento da ES e o respetivo impacto na vida da população, uma vez que há algumas zonas de difícil acesso e as comunidades vivem num isolamento total, que não permite ter uma interação com as organizações.

[2] Acedido em https://euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/EXPO-DEVE_ET2014433787_EN.pdf

Segundo Meredith (2015 p. 8), o número de associações no âmbito da economia social aumentou exponencialmente com os processos de democratização dos anos noventa, graças à melhoria dos enquadramentos jurídicos e à flexibilização dos processos.

Porem, segundo (Dias, 2007, p. 52 citado por Meredith, 2015 p. 8), ainda na década de 90, a influência do liberalismo económico atingiu a grande maioria dos países africanos, perdendo as cooperativas a conotação estatal que anteriormente existia. Nalguns países, este facto permitiu recuperar "a autonomia, o carácter voluntário e a democracia interna que são apanágio do modelo cooperativo", entrando o cooperativismo numa "nova fase de renascimento e de expansão" (Jahier, 2010, p. 3). Noutros países, porém, nomeadamente Cabo Verde e Guiné-Bissau, a abertura à nova matriz ideológica simbolizou um retrocesso no movimento cooperativista, tendo sido eliminado o seu estatuto de "terceiro tipo de propriedade", uma vez que a Constituição coloca-o dentro do âmbito da propriedade privada, tal como lhe "são retirados os benefícios legais e administrativos de que usufruía, e o Governo dá início a um processo acelerado de desengajamento do sector cooperativo, com a remoção de todas as referências ao sector cooperativo na Constituição, passando a mencionar unicamente os sectores público e privado como atores económicos".

1.3. Economia social e solidária na África Ocidental

Na zona do continente onde a Guiné-Bissau se integra, existiam muito antes da chegada dos colonizadores europeus, alguns atos de caridade entre povos indígenas, e também grupos rudimentares de ações sociais e de entreajuda, a que se chama na Guiné-Bissau de «mandjuandadi». Os «mandjuandadi» são grupos de pessoas da mesma idade nas comunidades, que têm por finalidade a ajuda mútua e solidariedade no trabalho, ou várias atividades ligadas à vida da comunidade.

Para Patrícia Toucas (2021), no continente africano, mais do que em qualquer outro lugar, a ESS pode ter sofrido por estar associada à dominação colonial, à transferência de modelos jurídicos e à instrumentalização de cooperativas agrícolas, especializadas na colheita de produtos tropicais (café, cacau, algodão) ou transformada em uma ferramenta de desenvolvimento rural pelos governos, resultante da independência.

No entanto, a ESS baseia-se em valores (partilha, confiança, reciprocidade) frequentemente reafirmados em África no seio de organizações endógenas, como

tontines, clubes de ajuda mútua ou associações informais de solidariedade, que permanecem ativas. Em paralelo, as estruturas da ESS apoiadas por sindicatos ou organizações religiosas da sociedade civil ajudam a compensar o fracasso dos Estados em termos de desenvolvimento socioeconômico ou proteção social. A economia social e solidária, cujo "renascimento" também foi impulsionado pela liberalização das economias, foi por vezes descrita como a segunda economia do subcontinente africano. (Toucas, 2021).

Assim, podemos concluir que a ESS, nesta parte do continente africano, já existia muito antes da chegada dos europeus, embora com outro caráter e enquadramento no contexto na sua sociedade.

É de realçar o peso das organizações de economia social em Cabo Verde, um país irmão da Guiné, que apresenta com esta, laços históricos muito fortes (crioulo, português, cultura, luta de libertação nacional, etc.); a par disso, estes países são os únicos da CEDEAO com expressão portuguesa. Em Cabo Verde, estas organizações estão mais bem implantadas e mais estruturadas do que na Guiné e dão um contributo notável, com um peso muito forte na economia.

Contudo, segundo Santos (2016), o país não dispõe ainda de uma base estatística, assente em indicadores que permitam medir a contribuição das OSC na geração de empregos, produção da riqueza, prestação de serviços sociais, construção de equipamentos coletivos e de infraestruturas ligadas à produção. Realce-se também os aspetos qualitativos da intervenção das OSC de fins não lucrativos, designadamente a formação do capital social, com ênfase na auto-organização das comunidades e empoderamento de vários segmentos sociais.

Cabo Verde é, por excelência, um país onde a solidariedade e a ajuda mútua sempre existiram para resolverem os problemas do dia-a-dia dos seus habitantes, relacionados com trabalhos agrícolas, casamentos, batizados ou mortes. Estes mecanismos informais de solidariedade, nem sempre monetários, tiveram um papel fulcral na sobrevivência económica, social e cultural das comunidades deste país (Guedes, 2012, p.75). São exemplo disso as práticas de "djunta mon", ou seja, ajuda mútua durante a época dos trabalhos agrícolas; a "abota" que consistia em marcar presença e ajudar em casamentos, batizados, festas tradicionais e morte; a festa popular da tabanca organizada pelos pobres e pela igreja através da ação católica desde a época colonial e, com caráter mais formal,

as associações funerárias "botu" e "mitim" e, dentro da lógica das "ROSCAs", as associações de poupança e crédito rurais, as "totocaixa" (Guedes e Amaro, 2014).

No período de 21 anos entre 1993 e 2014, foram criadas 100 sociedades cooperativas, representando um crescimento médio anual de 4,7 unidades. De realçar uma mudança nos setores de atividades. Enquanto, de 1975 a 1992, o setor das cooperativas de consumo era mais forte, de 1993 a 2014, passaram a ganhar maior relevo as cooperativas nos setores agropecuário (22%), pescas (20%) e indústria (13%), representando no conjunto 55%. Logo a seguir, perfilam-se os setores de consumo/distribuição a retalho e habitação (ambos com 12%) (Santos, 2016).

Ainda segundo Santos (2016), de 2013 a 2015 foram transferidas para as OSC de fins não lucrativos 1.267.802.766$00, sendo as transferências do setor público no valor de 821.832.895$00 (64,82%). Não foram registadas as transferências do MJEDRH por falta da sua disponibilização em tempo útil. Em 2014, as transferências em alguns Municípios representavam 11,24% do total e 21,43% das transferências do Governo. A título indicativo, as transferências feitas para as OSC, em 2013, correspondiam a 8,49% do total das transferências do FFM (832.374.898$00). Os Municípios da Praia, Sal e São Vicente transferiram, em 2013, para as OSC o valor de 67.250.000$00, equivalente a 8,07% das transferências do FFM. As transferências dos Municípios da Praia e Sal, em 2013, representavam 85,15%. Pode-se ainda ter uma indicação do peso relativo das transferências do setor público para as OSC de fim não lucrativo, tomando como referência o FFM. Em 2013, o Estado transferiu para os 22 Municípios do país 2.937.452.576$00 (MAHOT-Estudo sobre a descentralização, 2013). O montante transferido para as OSC, no mesmo ano, representava 27,97% do FFM de 2013. Importa ainda realçar as contribuições não monetárias, nomeadamente cedência de instalações, doação de terrenos, isenção de pagamento do IUP e IVA, destacamento de recursos humanos, pagamento de rendas e afetação de materiais e equipamento.

1.4. HISTÓRIA DA GESTÃO

1.4.1. Influência dos filósofos

Segundo Callado (2011, p.7), a administração recebeu forte influência da filosofia desde a Antiguidade. Confúcio (551 a.C. -479 a.C.) ressaltava a importância do mérito pessoal e que este tem por base o conhecimento. A capacidade e a excelência moral é que

habilitam uma pessoa a ser um líder, e não o seu nascimento ou família. As ideias de Confúcio foram adotadas por Shih Huang-Ti, que substituiu o sistema feudal chinês, em que o poder e a força militar dependiam da família do imperador, por um sistema baseado no mérito para alcançar posições mais elevadas na hierarquia. Além disso, Confúcio adotava o princípio da reciprocidade: tratar os outros como se gostaria de ser tratado (Chiavenato, 2006 citado por Callado, 2011, p.7). Sócrates (470 a.C. -399 a.C.), filósofo grego, expõe o seu ponto de vista sobre a administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência (Chiavenato, 2006, citado por Callado 2011, p 7). Platão (429 a.C. -347 a.C.), outro filósofo grego, mostra em sua obra A República, a forma democrática da administração dos negócios públicos. Em outra obra, política, ressalta que a responsabilidade fundamental dos políticos – os administradores da polis, a cidade – é promover a felicidade dos cidadãos (Chiavenato, 2006, citado por Callado 2011, p.7).

1.4.2. Conceito de Gestão

A palavra gestão é uma palavra polissémica. É necessário adaptá-la ao ambiente onde está a ser utilizada, de maneira a assumir em termos relativos o seu verdadeiro significado. (Pires, 2007, citado por Callado 2011, p.11).

A gestão pode ser entendida como o processo de coordenação e integração de recursos, tendente à consecução dos objetivos estabelecidos, através do desempenho das atividades de planeamento, organização, direção e controle. Pode ser também definida como o processo de trabalho com e através dos outros, a fim de se atingirem eficazmente os objetivos organizacionais traçados, utilizando-se eficientemente os recursos escassos, num contexto em constante mutação (Pires, 2007, citado por Callado 2011, p.11).

Na ótica de Teixeira (2013), a gestão é o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. A gestão é um processo de administrar e gerir os recursos humanos disponíveis de todas as áreas e de todos os níveis da organização para atingir os objetivos por ela almejados.

Segundo Oliveira (2018), podem encontrar-se na literatura as mais diversas definições de gestão. Magretta refere-se à gestão como "um corpo acumulado de pensamento e prática que faz com que as organizações funcionem" (2010, citado por Oliveira, 2018, p.15).

Por outro lado, Drucker (2008, citado por Oliveira, 2018 p. 5) refere que a gestão tem como principal função tornar os colaboradores capazes de um desempenho conjunto

através de objetivos e valores comuns, da estrutura certa e da formação e desenvolvimento necessários para agir e para responder à mudança.

1.4.3. Evolução do pensamento de Gestão

Do ponto de vista da evolução das diferentes teorias e correntes sobre a Gestão, é preciso e necessário reconhecer os trabalhos feitos por alguns autores e pensadores das diferentes épocas, que contribuíram grandemente para a evolução e a transformação da gestão, como Taylor, Fayol e Elton Mayo, entre outros.

Segundo Teixeira (2013), Frederick W. Taylor, em 1911, com o livro "Princípios da gestão científica", pretende, pela aplicação do método científico, fornecer uma base de análise dos problemas de gestão com vista a alcançar uma maior eficiência industrial.

A filosofia da gestão de Taylor pode sintetizar-se nas ideias-base:

- Aplicação do método científico para encontrar a "única melhor maneira" de realizar o trabalho;
- Seleção, de forma científica, dos trabalhadores que melhor desempenharão a tarefa;
- Treino, educação e desenvolvimento dos trabalhadores de modo a melhor desempenharem as tarefas;

Por sua vez, Henri Fayol – pai da moderna teoria da gestão; fundador da escola clássica da gestão - escreveu a "Teoria geral da administração" (1916) e desenvolveu a sua teoria numa perspetiva global (Teixeira, 2013).

Para Fayol, as funções da administração são:

- ✓ Planear;
- ✓ Organizar;
- ✓ Comandar;
- ✓ Coordenar;
- ✓ Controlar

Segundo Teixeira (2013), para a teoria das relações humanas, a essência reside no pressuposto de que a chave para o alcance de elevadas produtividades está no grau de satisfação do empregado no seu trabalho. Esta teoria ficou associada a Elton Mayo e às experiências efetuadas numa fábrica da Western Electric, localizada em Hawthorne

(Chicago). O comportamento dos trabalhadores tem a ver com a atenção que lhes é dispensada e os sentimentos e as atitudes dos trabalhadores podem influenciar significativamente a produtividade.

Mayo constatou a tendência dos trabalhadores para constituírem grupos informais, com as suas normas próprias e o desempenho de papéis próprios, em que uns eram identificados como líderes; outros como seguidores; os que saíam das regras por produzirem acima do nível aceite eram votados ao ostracismo, bem como os que produzissem exageradamente pouco (Teixeira, 2013).

Por sua vez, a teoria da contingência defende a ideia de que o que os gestores fazem, na prática, depende do conjunto de circunstâncias que caracterizam a situação, e descreve dois tipos de gestão:

- ✓ **O sistema mecanicista** – caracterizado por uma estrutura rígida, com destaque para a linha hierárquica;
- ✓ **O sistema orgânico** – muito mais flexível, menos estruturado, permitindo uma maior influência dos trabalhadores na tomada de decisões.

Para a teoria dos sistemas, ainda segundo Teixeira (2013), uma organização é um sistema aberto, ou seja, uma entidade que interage com as variáveis do ambiente que a rodeia.

A teoria dos sistemas assenta num conjunto de princípios básicos:

- ❖ Um sistema é composto por um conjunto de subsistemas interdependentes e inter-relacionados;
- ❖ Um sistema é aberto e dinâmico, recebe energia dos outros sistemas com os quais interage, com os quais troca informações e a que fornece também o resultado do seu processo, os outputs;
- ❖ Um sistema desenvolve uma procura permanente do seu equilíbrio; quando algo corre mal, verifica-se uma corrente de informação, o feedback ou retroalimentação, que origina as medidas adequadas para normalizar a situação;
- ❖ As organizações são caracterizadas pela "equifinalidade", ou seja, por um lado têm múltiplos objetivos, e por outro, podem empregar uma variedade de meios para os atingir.

1.4.4. Elementos do Processo de Gestão

Os elementos constituintes do processo de gestão são usualmente designados funções da gestão e, no seu essencial, são os seguintes:

1.4.4.1. Planeamento

É o processo que envolve, para além da análise e monitorização sistemática do meio envolvente contextual e transacional (oportunidade e ameaças) e dos pontos fortes da organização, a definição dos seus objetivos, a formulação da estratégia destinada à sua consecução e o desenvolvimento dos planos, programas e orçamentos tendentes a assegurar a integração, coerência e coordenação das atividades. Ou, de uma forma mais sintética, pode ser entendida como a função da gestão que clarifica a missão da organização, define os seus objetivos e formula a estratégia e as táticas mais adequadas à consecução dos objetivos traçados (Santos, 2008, citado por Callado, 2011 p. 15).

1.4.4.2. Organização

É o processo de gestão que se ocupa da afetação dos recursos organizacionais (humanos, financeiros, materiais, equipamentos, tecnologia, know-how, infraestrutura, etc.) às diversas atividades, tarefas e processos (identificados aquando do planeamento), no sentido de assegurar a consecução dos objetivos planejados. Para além de envolver a definição das tarefas, processos e atividades a levar a cabo (bem como a identificação dos trabalhadores que irão assegurar a sua execução), esta função envolve ainda a disponibilização dos recursos necessários à sua realização, a determinação do modo como aqueles irão ser afetados aos processos e atividades, a definição da linha de comando, e a clarificação dos níveis de autoridade e de responsabilidade associada às decisões a tomar (Santos, 2008, ciado por Callado, 2011 p. 16).

1.4.4.3. Liderança/Direção

Esta função da gestão pode ser definida como o processo de comando e motivação dos trabalhadores, através do qual os gestores influenciam os membros da organização, no sentido de assegurar que estes assumem os comportamentos de trabalho indispensáveis à consecução dos objetivos estabelecidos (Santos, 2008, citado por Calado, 2011 p.16).

1.4.4.4. Controle

Constitui-se como a função da gestão que envolve a monitorização e o acompanhamento contínuo e sistemático do meio envolvente e do desenvolvimento das atividades, no sentido de assegurar o cumprimento dos planos e objetivos fixados e, concomitantemente, acionar as medidas corretivas que se revelem necessárias, em face da deteção de eventuais desvios (Santos, 2008, citado por Callado, 2011 p.16).

1.4.4.5. O Gestor

O que cada gestor faz dependerá da sua função, do seu nível, da sua organização (tipo, estrutura, cultura, dimensão) e do ambiente em que trabalha, de forma geral (na medida em que é conturbado, previsível, fixo, sob pressão, estável). Cada gestor terá a sua maneira de se adaptar a estas circunstâncias e conseguirá realizar operações com maior ou menor êxito (Armstrong, 2005). Quanto menor for a disciplina de resultados a que uma organização tem de estar obrigada, maior serão as necessidades de gestão (Drucker apud Pires, 2007, citado por Callado, 2011 p.17).

1.4.4.6. Funções

Considera-se que o gestor exerça as seguintes funções fundamentais:

1. Determinação de objetivos;
2. Desenho da organização;
3. Motivação e comunicação;
4. Elaboração de normas;
5. Treino de recursos humanos.

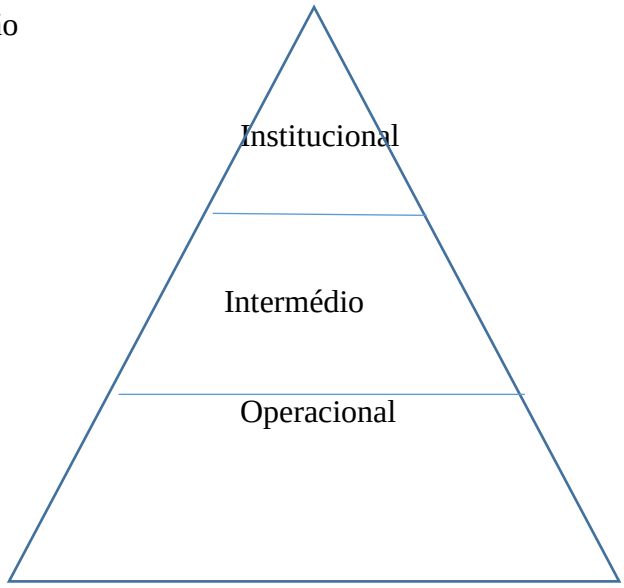
Por tudo isto, o gestor tem por função principal tomar decisões (Drucker apud Pires, 2007, citado por Callado, 2011 p. 17).

1.4.4.7. Níveis de Gestão

Segundo Teixeira (2013), os gestores não são só aqueles que têm responsabilidade pela empresa como um todo.

Gestores são todos aqueles que, numa organização, conseguem coisas feitas com o trabalho dos outros, planeando, organizando, dirigindo e controlando.

Níveis da Gestão



Fonte: S. Teixeira, 2013

Nível institucional – a gestão caracteriza-se fundamentalmente por uma forte componente estratégica, ou seja, envolvimento da totalidade dos recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir e pela formulação de políticas gerais, isto é, que são definidas de forma genérica e dizem respeito a toda a empresa. Corresponde aos membros do conselho da administração, gerência, conselho de gestão e direção geral.

Nível intermédio – predomina uma componente tática que se caracteriza pela movimentação de recursos no curto prazo e elaboração de planos e programas específicos relacionados com a área ou função do respetivo gestor. É desempenhado pelos diretores de divisão, diretores de área, diretores funcionais, diretores de departamento, etc.

Nível operacional – predomina a componente técnica e a atividade destes gestores traduz-se fundamentalmente na execução de rotinas e procedimentos. São os supervisores, chefes de serviço, chefes de secção, etc.

1.5. ESTRATÉGIA

1.5.1. Definição da estratégia

A palavra «estratégia» tem raízes de índole militar e corresponderia, nessa aceção, ao plano que se traduz nas ações a levar a cabo, com vista à vitória sobre o inimigo (Grant, 2010; Mainardes, Ferreira, & Raposo, 2014; Nobre, 2016). À semelhança da origem etimológica, também no meio empresarial − no qual o conceito foi introduzido após a II Guerra Mundial − a estratégia está habitualmente relacionada com a formulação de um plano que inclui objetivos, políticas e ações, com vista a alcançar o sucesso e a vencer a concorrência, através da obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (Freire, 2004; Magretta, 2010; Mainardes et al., 2014 citado por Oliveira, 2018 p. 9). Atualmente, encontram-se na literatura as mais diversas definições de «estratégia empresarial», chegando a gerar-se alguma controvérsia em torno deste conceito (Magretta, 2010). Chandler (1962, apud Oliveira, 2008) foi provavelmente o primeiro autor a estudar a estratégia do ponto de vista académico e a avançar com uma definição do conceito, ao qual associava a determinação de objetivos de longo prazo e a adoção de planos de ação e alocação de recursos, por forma a atingir esses objetivos. Por seu turno, Porter (1991 citado por Oliveira, 2018 p. 9) refere-se à estratégia competitiva como uma combinação dos fins (metas) que a empresa procura, com os meios (políticas) através dos quais ela tenta alcançar esses fins. E, portanto, uma estratégia competitiva corresponde ao desenvolvimento de uma fórmula ampla que engloba o modo como a empresa irá competir e metas e políticas necessárias de levar a cabo. Para Freire (2004, p. 17), a "estratégia de uma empresa assenta na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da concorrência". É o conjunto de decisões e ações da empresa que, de forma consistente, visa proporcionar aos clientes mais valor do que o proporcionado pela concorrência. Mintzberg (apud Oliveira, 2008) desenvolveu a mais completa sistematização das diferentes perspetivas estratégicas, apresentando dez diferentes escolas e dividindo-as em duas principais abordagens: normativa e descritiva. (Oliveira, 2018).

1.5.2. Gestão Estratégica

Se, para alguns autores, a palavra «estratégia» significa a arte da guerra, a gestão estratégica é o processo que visa alcançar os objetivos e as metas previamente definidas pelas organizações, de forma eficiente e eficaz, através de quatro funções fundamentais

ou princípios básicos, interdependentes e que se influenciam mutuamente: o planeamento, a organização, a direção e o controlo de gestão. O planeamento consiste em definir a estratégia para cumprir os objetivos programados, ou seja, trata-se do "processo de determinar previamente o que deve ser feito, como fazê-lo, quando, por quem e com que meios" (Reis e Silva, 2012, p.24, citado por Oliveira, 2018 p. 8). A organização reside no desenvolvimento de relações entre os vários departamentos da organização, com vista ao alcance dos objetivos pré-definidos. Nesta função há a definição das tarefas a desenvolver, as (inter) relações entre pessoas e grupos e a delimitação de a quem pertence tomar decisões. A função de direção diz respeito ao processo de influenciar o comportamento dos outros através da motivação, liderança, comunicação e negociação. Por fim, a função de controlo de gestão visa avaliar e controlar os resultados obtidos em relação aos objetivos propostos e introduzir ações corretivas para que não se volte a repetir o erro (Reis, 2018; Reis e Silva, 2012, citado por Oliveira, 2018 p. 8).

Para Chalant (1995, citado por Berner 2016) os modelos de gestão são uma construção social que podem ser influenciados tanto por fatores internos como externos. O autor define os fatores internos como sendo aqueles que estão relacionados com a estratégia: a tecnologia, a história, as tradições da empresa, os recursos, o tipo de recursos humanos incluindo a personalidade dos responsáveis pela direção. Os fatores externos serão os que estão relacionados com a componente económica, política, cultural, e social na qual a empresa está inserida. Os modelos de gestão são constituídos pela componente prescrita e pela componente real. A componente prescrita é abstrata formal e estática. Esta componente origina o modelo de gestão planeado. A componente real tem uma característica concreta, informal e dinâmica. Para David (2011, citado por Oliveira, 2018 p.8), a gestão estratégica é a arte e a ciência de formular, implementar e avaliar as decisões que permitem à empresa atingir os seus objetivos, nas diversas áreas funcionais da empresa. Por esse motivo, o autor defende, deste ponto de vista, uma visão transversal que engloba a gestão, o marketing, as finanças, a produção, a investigação e desenvolvimento e os sistemas de informação.

Segundo Cabral (2019), Mintzberg e Quinn acrescentaram também cinco (5) conceitos formais da estratégia:

I. Estratégia como plano – existe a consciência do caminho a seguir, ou seja, há um fio condutor das atividades da empresa. Os planos podem ser estabelecidos de forma explícita em documentos formais ou não e podem ser gerais ou específicos, sendo, em todo o caso,

estratégias deliberadas. Este tipo de estratégia introduz a noção de intenção e da enfase ao papel da liderança consciente;

ii. Estratégia como manipulação – adota manobras intencionais para confundir a estratégia em que se destaca o estudo da concorrência e do meio envolvente, assim como os resultados que se podem vir a perder pela não execução da linha de ação fixada;

iii. Estratégia como padrão da atividade realizada – debruça-se sobre a atividade encontrada ou realizada, independentemente de ter sido desejada ou não. E, no fundo, a estratégia que resulta da ação ou comportamento adotado e introduz a ideia de que a estratégia pode ter sido emergente;

Iv. Estratégia como posição – faz a interação entre a empresa e o ambiente que a envolve e resulta do processo de comunicação entre eles, sem alterações ou mudanças significativas. Ao ser introduzido o contexto envolvente, são consideradas questões como a concorrência e a cooperação, podendo ser enfatizada a estratégia de manipulação;

V. **Estratégia como perspetiva** – dirige-se mais para o interior da organização. Constrói-se com a colaboração dos responsáveis departamentais da empresa, tendo em consideração aspetos como os seus modelos mentais, a sua aprendizagem e visão de grupo, englobando, ainda, aspetos éticos, culturais, ideológicos e paradigmáticos. Estratégia como perspetiva – dirige-se mais para o interior da organização.

Segundo Grant (2010 citado por Oliveira, 2018, p. 8) este conceito de gestão estratégica está diretamente relacionado com o direcionamento do foco das empresas para a competitividade e para a obtenção de vantagens competitivas.

No processo de gestão estratégica, é comum identificar três fases: formulação estratégica, implementação da estratégia e avaliação e controlo da estratégia. Na formulação da estratégia, encontramos, sobretudo: o desenvolvimento da missão e da visão; a identificação de ameaças e oportunidades do ambiente externo e das forças e fraquezas internas; o estabelecimento de objetivos de longo prazo; e a escolha das estratégias a seguir. A implementação da estratégia requer que se estabeleçam objetivos de curto prazo, se mobilizem os colaboradores e se crie uma cultura de suporte à implementação da estratégia. A avaliação da estratégia permite reavaliar os fatores internos e externos, medir a performance e tomar ações corretivas (David, 2011, citado por Oliveira, 2018 p. 8)

Segundo Couto et al. (2009, citado por Cabral, 2019, p. 77) a estratégia é um elemento fundamental ao sucesso de qualquer empresa, já que a mesma permite definir a natureza

da organização entre os clientes e a concorrência. A finalidade da definição estratégica reside no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo através da criação de valor para o mercado. Para o autor, a adoção de uma estratégia depende do tipo de vantagem concorrencial que a empresa pretende alcançar – o domínio pelos custos, a diferenciação ou a concentração, sendo que a gama de atividades que a empresa irá desenvolver corresponderá à que resulte da melhor avaliação obtida a partir dos indicadores de atratividade e competitividade.

1.5.3. Planeamento Estratégico

O planeamento pode ser entendido como um conjunto de planos operacionais e estratégicos, estabelecidos por uma determinada organização para gerir os seus recursos e de forma a atingir os objetivos preconizados de forma eficiente e eficaz.

Ansoff (1965, citado por Leal, 2015 p. 36) difunde pela primeira vez, o conceito de planeamento estratégico e descreve-o como o processo de desenvolvimento das regras subjacentes à tomada de decisões que orientam as ações futuras da organização. Considera que o termo "estratégico" diz respeito a "tudo o que se refere às relações entre a empresa e o seu ambiente" e esclarece que "habitualmente, é usado erradamente para especificar o que é "importante". No entanto, dependendo das circunstâncias e num dado momento, a empresa poderá considerar certas decisões operacionais mais importantes do que outras decisões de natureza estratégica".

O planeamento estratégico consiste numa ferramenta de formação e de utilização de decisões estratégicas, assente num método, que se concretiza no tempo e no espaço, de acordo com um programa pré-estabelecido, terminando em opções estratégicas e em planos de ação que pretendem executar essas opções (Reis, 2018 citado por Val, 2020 p. 28).

Segundo Carvalho (2013:22 citado por Leal 2015, p. 36) o planeamento estratégico é "um processo de responsabilização, temporização e sistematização das atividades, nos médio e longo prazos, baseado na análise de toda a informação recolhida e processada sobre os recursos, capacidades e competências da organização, assim como sobre o mercado, os seus agentes e as tendências ambientais"

Sousa (1999, citado por Leal, 2015 p. 36) considera que "o planeamento estratégico é um processo através do qual a empresa, e nesta o subsistema institucional, monitoriza

constantemente a envolvente, a empresa e o posicionamento mútuo destas, a fim de, tendo presente os objetivos da empresa traduzidos num estado futuro desejável, equacionar as ações tendentes a facilitar a transição do presente para o futuro" e define três níveis de planeamento estratégico "em que as questões a decidir – a estratégia – têm objetivos diferentes" como mostra o quadro a seguir apresentado:

Quadro 1. O planeamento estratégico analisado em três níveis distintos

NÍVEIS DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	**QUESTÕES A DECIDIR (ESTRATÉGIA)**
1 A empresa como um todo (nível institucional)	Em que "negócio", atividades, se deve envolver a empresa? (O que é o nosso negócio? O que deveria ser?)
2- O "negócio" (nível de gestão)	Como competir no "negócio", como posicionar a empresa face à envolvente transacional a fim de ganhar ou criar vantagens comparativas?
3- Funcional (nível operacional)	Como maximizar a produtividade dos recursos alocados, tornados disponíveis para competir eficientemente nos negócios em que a empresa pretende estar?

Fonte: Adaptado de Sousa (1999) citado por Leal, 2015

O planeamento estratégico é um processo que visa pensar no presente e perspetivar o futuro da melhor forma possível nos vários domínios que compõem a sociedade - ecológico, económico, institucional e social.

Na ótica de Cardeal (2014, citado por Val, 2020) o plano estratégico é o documento físico que suporta a estratégia, concebido para o médio ou longo prazo, e inclui os seguintes inputs: informação total da análise estratégica (análise da envolvente externa e interna e ligação da envolvente à organização); opções estratégicas que a organização deve desenvolver; objetivos que pretende atingir; planos de ação e projeções económicas e financeiras (inclui os orçamentos).

Nesta perspetiva, Inskeep (citado por Cabral, 2019 p.11) resume a ação de planear como forma de "organizar o futuro". E, para Mintzberg (citado por Cabral, 2019, p.11)

planeamento é "pensar o futuro" é "tomar decisões", é um procedimento formalizado para produzir um resultado articulado sob a forma de um sistema de decisões integrado". Segundo Cabral (2019) "planeamento é um processo que visa o futuro, intervindo sobre ele de forma ativa, não estática, e dura enquanto não se atingirem os objetivos propostos". Segundo Sorkin (citado por Cabral, 2019, p.12), o planeamento estratégico é "um processo sistemático para gerir a mudança e criar o melhor futuro possível. Trata-se de um processo criativo de identificação e acompanhamento das ações mais importantes, tendo em atenção as forças e fraquezas, bem como as ameaças e oportunidades".

O planeamento estratégico diferencia-se do planeamento tradicional de várias formas como segundo o quadro abaixo.

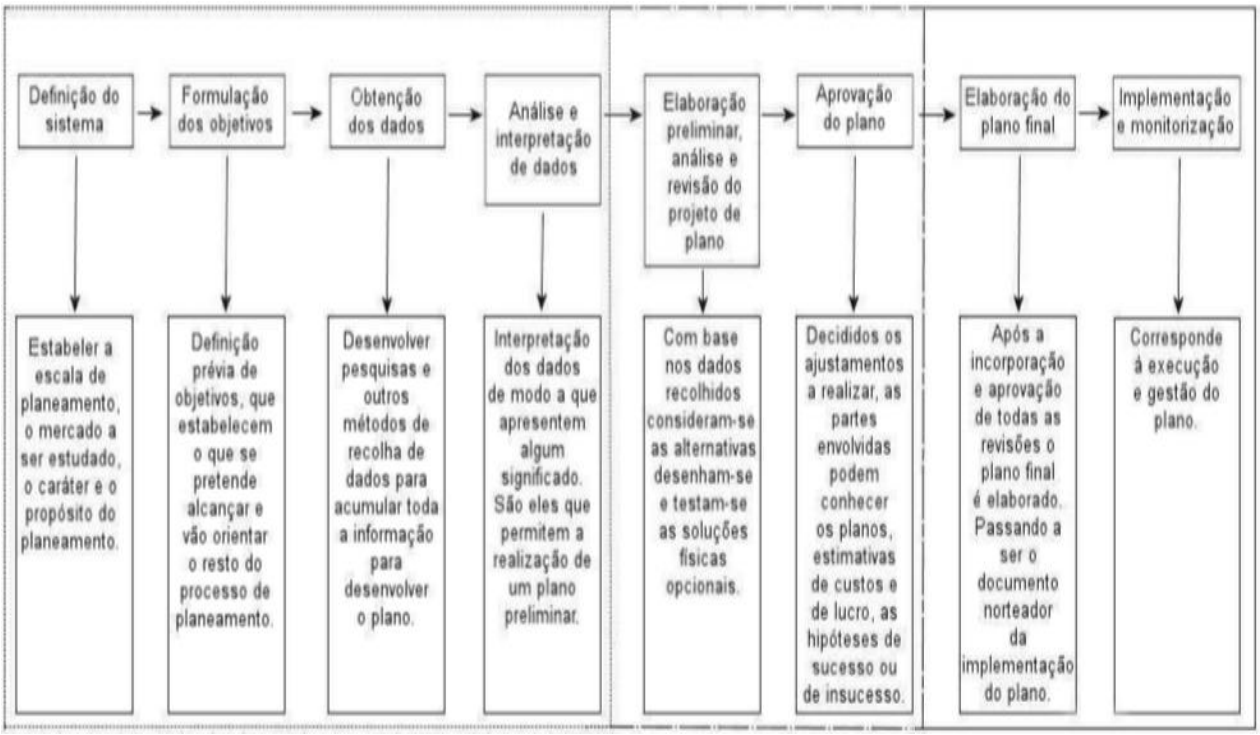
Quadro 2. – Planeamento estratégico versus planeamento tradicional

Planeamento Estratégico	**Planeamento Tradicional**
Baseado no capital humano, mobiliza as pessoas para um objetivo	Baseado no processo, preocupa-se com a forma de alcançar o objetivo
Um olhar coletivo, participado	Um olhar pessoal (por ex., do gestor)
Elaborado pelos executores	Elaborado pelos planeadores
Assume riscos	Pretende eliminar riscos
Transparente	Reservado, difuso, pouco claro
Focalizado numa direção, num caminho e em objetivos futuros	Considera o futuro como um prolongamento do passado
Guia para o futuro	Plano a prazo
Criativo e estimulante	Rotineiro e regulamentador
Proactivo	Reativo

Fonte: Vieira (2007) citado por Cabral, 2019

Relativamente às fases/etapas a observar no processo de planeamento estratégico, o modelo proposto por (Costa, 2015, citado por Cabral, 2019, p. 33), parece mais simples e completo de acordo com o esquema apresentado: i) definição do sistema; ii) formulação dos objetivos; iii) obtenção dos dados; iv) análise e interpretação; v) elaboração preliminar, análise e revisão do projeto de plano; vi) aprovação do plano; vii) elaboração do plano final; viii) implementação e monitorização.

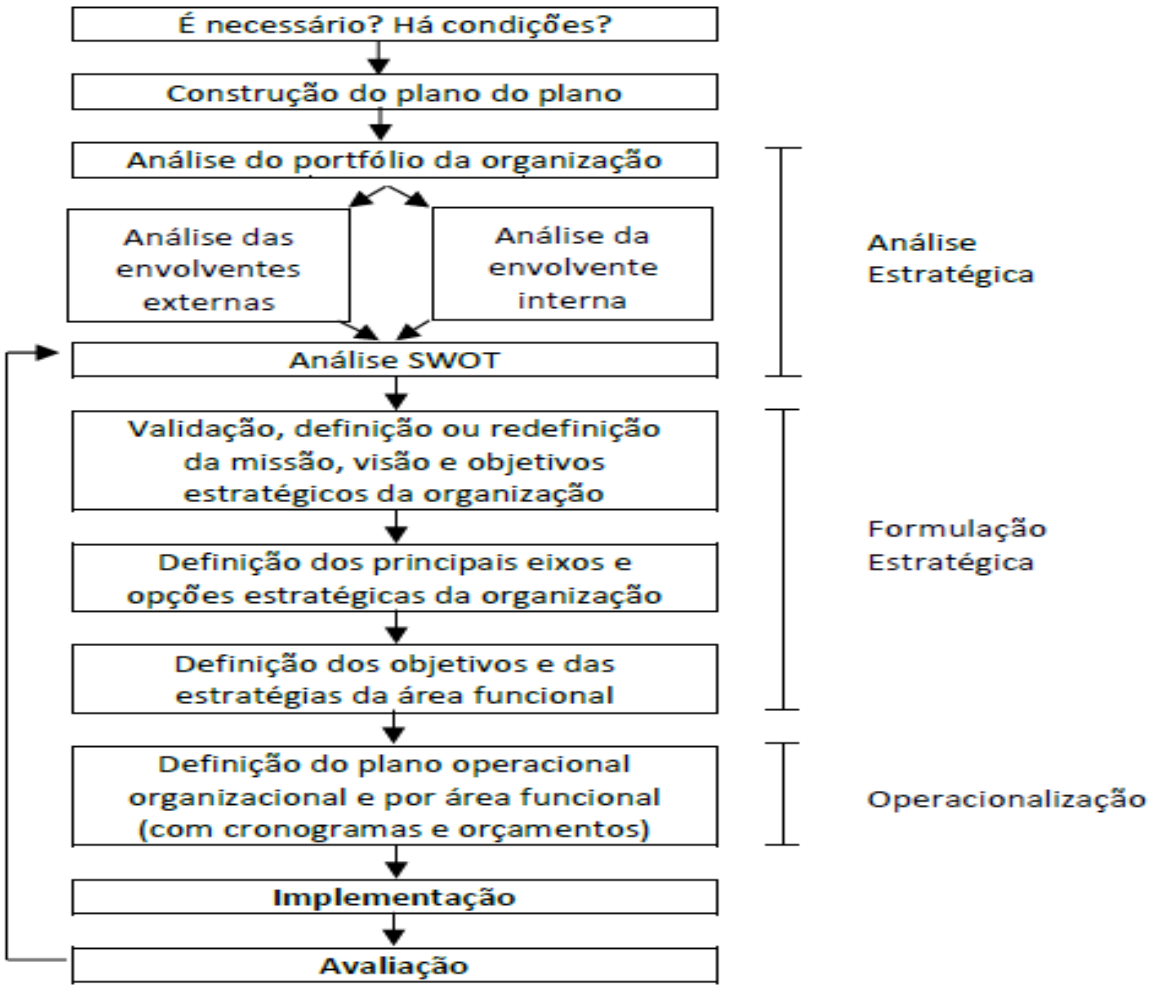
Figura.2 Fases de planeamento estratégico



Fonte: Costa 2015, citado por Cabral, 2019)

Na figura seguinte, apresenta-se o modelo típico do processo de planeamento estratégico proposto por Meneses (2016), que incorpora as etapas anteriormente apresentadas por Reis (2018), e que iremos adotar para a compreensão deste processo.

Figura 2 - Modelo típico do processo de planeamento estratégico



Fonte: Meneses, (2016, p.297 citado por Val, 2020)

De acordo com o modelo proposto, a primeira etapa do planeamento estratégico consiste na verificação das condições da organização e da necessária construção do mesmo, dado tratar-se de um processo muito complexo, prolongado e dispendioso. Esta fase pressupõe a adequação do instrumento - plano estratégico - ao tipo de dificuldades e desafios da organização; o envolvimento de toda a equipa durante todo o processo; a realização, se necessário, de formação para os envolvidos; a identificação dos recursos necessários; a recetividade para a mudança e para a realização de uma análise aprofundada da organização, na qual se identificam as fragilidades e se questiona *o status quo* da organização e a existência de consenso quanto às razões/objetivos do plano estratégico. Uma vez asseguradas as condições anteriores, parte-se para a segunda etapa do processo, que reside na construção do "*plano do plano",* no qual são definidos os seguintes aspetos: reconhecimento das principais questões a ser respondidas pelo plano; identificação da equipa que irá conceber o plano; definição da metodologia a adotar e do modelo de

governo do plano; definição do cronograma do plano; seleção da informação indispensável para a análise do ambiente externo e interno da organização e identificação de fontes de informação já existentes (ex. relatórios e contas, planos de atividades e orçamentos, regulamentos, planos estratégicos anteriores, organigrama, resultados de inquéritos aos clientes, e outros); deteção das principais objeções à conceção do plano; e identificação das estratégias para a resolução das mesmas (Meneses, 2016, citado por Val, 2020, p. 31).

Segundo Santos (2008, citado por Leal, 2015, p. 44) "o entendimento da gestão como processo radica na sua conceptualização como processo de decisão contínuo, no qual os gestores se encontram envolvidos, quando desempenham as suas funções de planear, organizar, liderar e controlar". Existem, portanto, quatro funções clássicas, associadas ao exercício da Gestão: Planeamento, Organização, Direção e Controlo.

Segundo Marcos (2011), a importância do processo de Planeamento Estratégico (e da Estratégia), reside para uma organização (e para os intervenientes), nas seguintes resultantes:

- ✓ Criação duma visão compartilhada;
- ✓ Mobilização de pessoas e recursos para objetivos comuns;
- ✓ Definição de novos rumos e caminhos a seguir;
- ✓ Desenvolvimento da interação entre sectores e pessoas;
- ✓ Incentivo ao pensamento a curto, médio e longo prazo;
- ✓ Assunção de um maior controlo sobre o respetivo destino;
- ✓ Perceção de oportunidades;
- ✓ Transformação de ameaças em oportunidades;
- ✓ Estímulo à interação e negociação;
- ✓ Desenvolvimento dum processo educacional;
- ✓ Disseminação de ideias.

1.5.4. Planeamento Operacional

O planeamento operacional é um instrumento ou um plano onde o gestor tem a ideia real da organização e conduz a uma melhoria de desempenho, também melhorando a eficiência e a eficácia da organização no determinado período definido.

Segundo (Caldeira, 2014 p.30, citado por Leal, 2015, p. 41) "o *planeamento operacional* é determinado através da elaboração do Plano Anual de Atividades e Orçamento. Este

documento centra-se no curto prazo, uma vez que tem como horizonte temporal apenas um ano. Existindo na instituição um Plano Estratégico, este terá como missão entregar as orientações gerais para a construção do Plano Anual de Atividades. É através deste documento que se quantifica a ambição dos objetivos a atingir, que se programa as atividades e projetos a realizar e que se mobiliza os recursos humanos, materiais e financeiros, constituindo-se assim como um documento verdadeiramente concretizador do sonho estratégico". O planeamento operacional é um guião orientador das linhas traçadas pelos gestores das organizações a fim de atingir os seus objetivos durante o tempo estabelecido. O planeamento operacional tem objetivos a curto prazo, que vão ao encontro do planeamento estratégico da organização.

Pode-se resumir as diferenças entre planeamento estratégico e planeamento operacional da seguinte forma:

Quadro 3: Diferença existente entre planeamento estratégico e planeamento operacional

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEAMENTO OPERACIONAL
Preocupação com o cumprimento dos objetivos estabelecidos	Preocupação com a identificação e avaliação de novos objetivos e estratégias
Definição de objetivos baseada na longa experiência organizacional acumulada	Os novos objetivos e estratégias são amplamente debatidos; a experiência organizacional pode ser mínima
Os objetivos (estratégicos) são desdobrados em objetivos (operacionais) específicos para as unidades orgânicas	A definição de objetivos (estratégicos) é feita ao nível institucional
Os gestores tendem a identificar-se com as funções que desempenham e a estarem preocupados com os meios de que necessitam	Os gestores estratégicos têm um ponto de vista organizacional, orientado para o meio envolvente da organização
Os gestores concentram a sua preocupação na obtenção de evidências do seu desempenho, face aos objetivos anuais definidos	As evidências do desempenho e do mérito dos gestores, normalmente, só estão disponíveis ao fim de alguns anos

Os incentivos, formais e sociais, estão vinculados a metas operacionais	Os incentivos são, na melhor das hipóteses, vagamente associados ao planeamento
As "regras do jogo" são bem compreendidas. Pessoas experientes sentem-se competentes e seguras	Novos campos de atuação são experimentados. A experiência do passado pode não garantir a competência necessária para um " novo jogo "
As questões são imediatas, concretas e familiares	As questões são abstratas e diferidas (até certo ponto) e podem ser familiares

Fonte: Glueck (1984:8) in Leal, 2015

1.5.5. Balanced Scorecard

É um modelo inovador de avaliação de desempenho das organizações e é utilizado praticamente em todas as organizações do mundo para poder ter a noção da evolução, a nível do negócio, a visão e estratégia da organização.

É um instrumento que através da utilização de indicadores balanceados de desempenho, permite a uma organização medir com eficiência e eficácia todos os seus resultados. Atualmente é utilizado quase por todas as organizações que querem conhecer os seus resultados e medir ou avaliar os seus desempenhos, para poder fazer face aos desafios.

O Balanced Scorecard (BSC) surge nos anos 90, criado por Robert Kaplan e David Norton, como sendo um quadro de medição de desempenho que possibilita complementar as então medidas financeiras tradicionais com medidas não-financeiras, com o objetivo de facultar aos gestores uma visão mais equilibrada do desempenho das suas organizações (Almeida 2013).

Os autores definem o BSC como: tradutor da missão e a estratégia "*em objetivos e medidas, organizados segundo quatro diferentes perspetivas (financeira, do cliente, processos internos e da aprendizagem e crescimento). O 'scorecard' cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo*" (Kaplan e Norton,

1997, p. 25, citado por Almeida 2013, p. 14). Segundo (Meneses, 2016, citado por Val, 2020, p. 37) as perspetivas mencionadas são as seguintes:

- ***Perspetiva Financeira*** **–** objetivos relacionados com o lucro, produtividade e rentabilidade. Numa empresa, esta é a perspetiva mais importante, uma vez que indica se a estratégia da organização e sua implementação influenciam os seus resultados financeiros. É colocada no topo do BSC, retratando o desempenho integrado das restantes perspetivas (relação causa-efeito).

- ***Perspetiva do Cliente*** – através da perceção dos desejos, necessidades e criação de valor dos clientes, consegue-se satisfazer as suas necessidades e aumentar os resultados financeiros da empresa. Existem quatro principais fatores críticos que avaliam o desempenho de uma organização na perspetiva dos clientes: a rentabilidade; a satisfação; a captação de novos clientes e a fidelização dos atuais.

- **Perspetiva dos Processos Internos** – a identificação dos processos críticos na elaboração da proposta de valor permite alcançar a excelência, garantindo a satisfação das necessidades dos clientes. A organização tem de perceber onde atingir a excelência, para que o cliente tenha interesse em adquirir o produto.

- **Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento** – nesta perspetiva, estima-se o desempenho da organização e a sua capacidade (determinada através de três fontes: pessoas, sistemas e procedimentos) relativa à criação de condições que potenciem um crescimento a longo prazo, favorecendo a obtenção de competências que são consideradas fundamentais para a execução dos objetivos estratégicos definidos. O cumprimento destes objetivos permite assegurar a concretização dos objetivos referentes aos processos internos, de clientes e financeiros, verificando-se assim uma relação de causa-efeito entre as quatro perspetivas e os seus objetivos (Meneses, 2016, citado por Val, 2020, p. 37).

O BSC, como uma ferramenta de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 1996b, citado por Almeida, 2013 p. 15), é um potencial veículo condutor da organização através da tradução de uma estratégia equilibrada em ações, objetivos e medidas a serem implementados. Esta ferramenta veio introduzir quatro novos processos de gestão nas organizações:

(i) A tradução da visão, que procura a obtenção de consensos na definição da visão e da estratégia da organização pelos gestores, traduzindo-os em objetivos e medidas alcançáveis por todos os que fazem parte da organização;

(ii) Comunicação e ligação, cujo fim é fazer chegar a todos os níveis da organização os objetivos pretendidos com o desempenhar da sua função de uma forma clara e de fácil compreensão, e a forma como estes objetivos se alinham com a estratégia global da organização;

(iii) Planeamento e estabelecimento de metas, em que são estabelecidos objetivos, medidas e metas a todos os níveis da organização. Definem-se prioridades que permitem quantificar os resultados pretendidos pela organização a longo prazo;

(iv) Feedback e aprendizagem; o BSC permite à organização monitorizar os resultados de curto prazo das medidas implementadas, facilitando alterações e modificações na estratégia, com vista à melhoria contínua (Kaplan e Norton, 1996b, citado por Almeida, 2013, p. 15).

Na ótica de Almeida (2013), as ferramentas como o BSC possibilitam alinhar os objetivos estratégicos com os objetivos operacionais, de acordo com a missão, a visão, os valores e a estratégia organizacional. Esta ferramenta, criada originalmente para o sector privado, não passou despercebida ao sector público nem ao terceiro sector, ao verificarem os resultados altamente positivos que as organizações obtinham após a sua aplicação.

Os autores do modelo identificaram cinco princípios transversais nas organizações que obtiveram sucesso ao utilizarem o BSC e que estão focadas na estratégia, a saber: 1) descrever a estratégia operacionalmente (através de um mapa estratégico); 2) focar/alinhar toda a organização com a estratégia (setores, departamentos e unidades de negócio); 3) converter a estratégia numa tarefa quotidiana de todos; 4) tornar a estratégia num procedimento contínuo; 5) induzir a mudança pela via de uma liderança executiva (Cabral, 2011, citado por Val, 2020). Este modelo de gestão estratégica e operacional permite delinear as metas e que os objetivos da organização sejam atingidos e proporciona melhoria nos indicadores da organização e uma clareza perante as partes interessadas ou envolvidas no processo de desenvolvimento da organização.

Para Louro (2009, citado por Almeida, 2013, p.16), o BSC, ao ser implementado, permite aos gestores das organizações definir estratégias intimamente ligadas à concretização da missão, sendo que, irá permitir redefinir a própria missão, visão e valores que sustêm a organização, abrindo caminho à definição de objetivos estratégicos e operacionais muito concretos que, ao serem atingidos, irão conduzir à melhoria contínua, à excelência dos serviços prestados e, consequentemente, a satisfação dos utentes e outras partes interessadas.

2. Metodologia

O questionário foi aplicado diretamente aos sujeitos, em alguns casos por via de correio eletrónico, enquanto a entrevista foi conduzida pessoalmente ao longo da sua aplicação.
Optou-se pela pesquisa quantitativa para permitir a realização de um estudo com maior profundidade e detalhe, embora também se tivesse recorrido a outros instrumentos qualitativos de análise. Ambas as metodologias foram usadas de forma complementar uma da outra. Consequentemente, fomos obrigados a fazer algumas chamadas telefónicas e através de WhatsApp, como forma de fazer chegar as nossas intenções, devido à inacessibilidade dos emails das entidades contactadas para as entrevistas no banco de dados da Direção Geral do Plano.
Para atingir os nossos objetivos, decidimos aplicar um inquérito por questionário através do Google Forms, enviado a 100 organizações contactadas para o efeito e recebemos as respostas de 81 organizações, valor que consideramos muito positivo.

2.1. Enquadramento e motivação para a escolha do tema

As organizações de economia social e solidária (OESS) têm assumido um papel cada vez mais notável nas sociedades modernas e nos diferentes países em todo o mundo, e a Guiné-Bissau não está de fora. Olhando para a situação financeira frágil e deficitária que a Guiné-Bissau tem vindo a enfrentar, sendo considerada um dos países mais pobres do mundo em termos de índice de desenvolvimento humano (IDH) e sabendo ainda que as organizações de economia social podem contribuir positivamente para o desenvolvimento humano e social, torna-se pertinente estudar as práticas de gestão estratégica nestas organizações. O aumento destas organizações no país permite responder aos problemas e às necessidades sociais da comunidade, logo coloca grandes desafios e dificuldades aos dirigentes, relativamente à missão e aos objetivos preconizados. Não existem dados exatos ou números reais sobre o peso que estas organizações têm na economia guineense, no entanto, é do conhecimento público que as organizações de economia social são extremamente importantes, na capacitação dos indivíduos e na concretização de políticas públicas e sociais, bem como na criação de emprego e na prestação de serviços básicos. Sabemos que ajudam ainda na colmatação das lacunas deixadas pelos outros setores da economia.
Cada vez mais, os financiadores de projetos ou de organizações estão interessados em saber como os mesmos estão a ser geridos ou como estão a ser geridos os recursos

alocados. Neste sentido, a prestação de contas torna-se fundamental para a manutenção e continuidade da confiança dos financiadores, a qual será função da credibilidade das organizações no terreno. Ou seja, para iniciar projetos futuros ou dar continuidade aos projetos de desenvolvimento já existentes, é imperioso saber como tem sido gerido o respetivo financiamento de suporte, quer quanto à respetiva honestidade nos processos, quer relativamente à sua equidade. Daí a importância para as organizações de economia social e, consequentemente, para o desenvolvimento da comunidade, da existência de uma prática de gestão organizacional eficiente e eficaz, com resultados mensuráveis. É nesta ordem de ideias que entendemos ser pertinente e imprescindível saber como são geridas as organizações de economia social, na Guiné-Bissau, particularmente do ponto de vista estratégico e operacional.

Alem disso, este trabalho, poderá também constituir-se como material de estudo e de consulta com o propósito de facilitar o processo de desenvolvimento sustentável da Guiné-Bissau, designadamente, permitindo a sua consulta e utilização pela comunidade científica local, pelos responsáveis das organizações sem fins lucrativos e pelas demais áreas relacionadas com a economia social.

É a partir desta problemática que decorrem algumas outras questões que serão abordadas ao longo da investigação, designadamente:

- ✓ Quais as práticas de gestão predominantes nas organizações de economia social?
- ✓ De que forma essas mesmas práticas contribuem para a gestão estratégica nas organizações?
- ✓ Qual a relação entre as práticas de gestão e o nível académico e socioprofissional dos dirigentes?

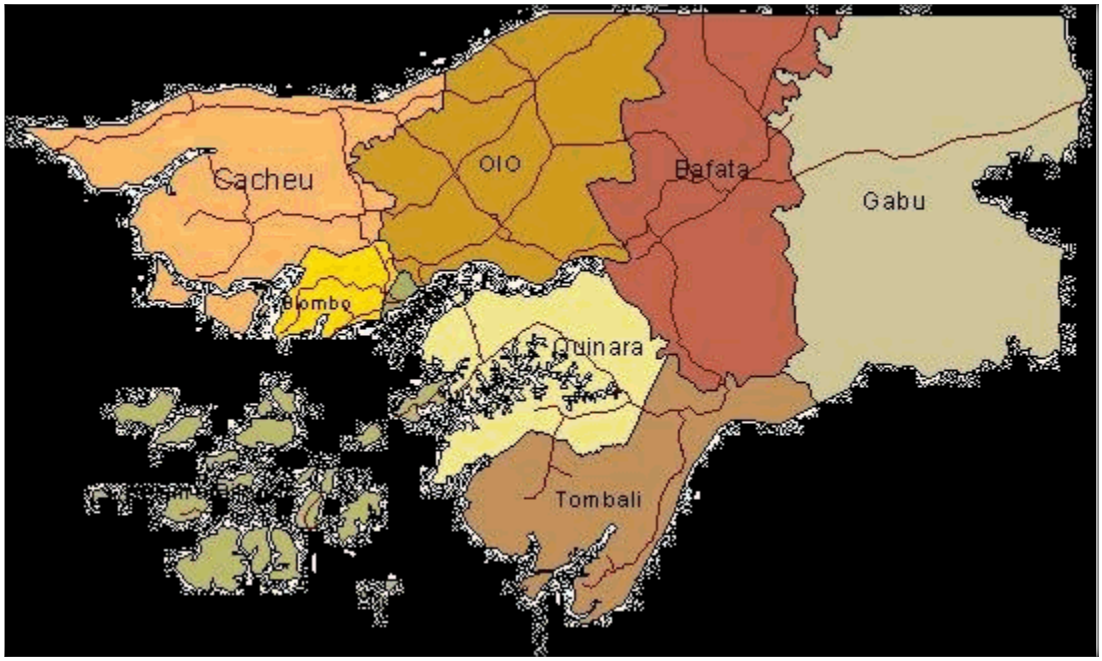
3. AS PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL NA GUINÉ-BISSAU

A Guiné-Bissau fica situada na Costa Ocidental de África, sendo limitada a norte pela República do Senegal, a Leste e Sul pela República da Guiné, a Oeste pelo Oceano Atlântico. Tem uma superfície de 36.125 Km², tem uma população total de 1.624.945 habitantes e está compreendida entre os meridianos 13° 38' e 16° 45' oeste e os paralelos 10° 55' e 12° 40' norte, tendo como meridiano central 15° a Oeste do meridiano de Greenwich (INE 2009 (a))

O relevo é caracterizado por terras baixas e um litoral bastante recortado e sujeito a alagamentos. Não há elevações expressivas, o ponto mais alto no interior do País tem 300 metros de altitude, com os solos predominantemente feralíticos vermelhos e hidromórficos. O clima é tropical quente e húmido, com duas estações: a época das chuvas de Maio a Outubro, sendo Agosto o mês de maior pluviosidade e a época seca de Outubro a Maio, sendo Abril e Maio os meses mais quentes. As temperaturas médias anuais são de 30ºC a 35º C, a vegetação é do tipo savana e floresta tropical (INE, 2009)

Administrativamente, o País encontra-se atualmente dividido em 8 regiões, para além do Sector Autónomo de Bissau. Gabú e Bafatá situam se a Leste; Tombali, Quinara e Arquipélago dos Bijagós a Sul; Oio, Cacheu e Biombo a Norte. De acordo com o Censo de 1991, as regiões estão subdivididas em 38 sectores administrativos, 103 secções e cerca de 4.500 tabancas (INE 2009).

A Guiné-Bissau dispõe de um capital natural considerável. Tem importantes recursos hídricos (130 km³/ano de água de superfície e 445 km³/ano de água subterrânea), um vasto e rico território marítimo (105.000 km² em 270 km de litoral), biodiversidade excecional que presta serviços de ecossistema ao conjunto da África Ocidental. Quase 10% do seu território é coberto de mangues, talvez a proporção mais importante do mundo; 13% do seu território terrestre e marítimo é um santuário de preservação da biodiversidade; e o Arquipélago Bolama-Bijagós, sítio natural excecional de 80 ilhas e ilhotas, é reconhecido na UNESCO MAB (Man & Biosphere) e várias ilhas (e sítios terrestres) são classificados como RAMSAR (zonas húmidas de importância internacional) (Guiné-Bissau, Terra Ranka, 2015).



Fonte: INE 2017

3.1. A Economia

O crescimento do PIB atingiu 4,5%, em 2019[3], superior do que o observado em 2018 (3,4%) mas inferior a todas as expectativas de início do ano e aos 7% previstos no Plano Estratégico e Operacional (Terra Ranka). De acordo com as previsões de abril/ maio de 2020, a taxa de crescimento do produto interno bruto, registou um recuo para se situar entre -2,9% a -4% (MEPIR, 2020).

A pandemia de Covid 19 teve um impacto muito negativo na economia guineense, quase todos os setores sofreram profundamente efeitos muitos negativos nomeadamente, a não transferência de remessas de emigrantes, e uma forte diminuição das atividades das empresas prestadoras de serviços, em particular a hotelaria, restauração e turismo.

A baixa do preço da castanha de caju no mercado mundial (de 1250 para 1000 USD/T) teve como consequência uma redução importante do preço ao produtor em 2020 (de Abril a Junho foi inferior a 300 FCFA/KG).

Quanto ao endividamento público, e apesar da debilidade das fontes estatísticas, convém salientar, que apenas cerca de 40% da divida pública, foi realmente destinada, nos últimos anos, ao financiamento de projetos com impacto produtivo e na modernização das

[3] Ministério da Economia, do Plano e Integração Regional: Acedido em https://www.mef.gw/publicacoes/plano-nacional-de-desenvolvimento-pnd/23-pnd-plurianual-1/file

infraestruturas económicas e sociais. Esta parcela da dívida representa apenas cerca de 28% do PIB. Enquanto para atender as necessidades de tesouraria originadas pelas emergências do funcionamento da administração pública e do serviço da dívida externa (títulos do tesouro e descobertos bancários) e outras de natureza institucional (direitos de adesão, estudos e reforço de capacidades, etc.) representam cerca de 60% do stock da divida e 41% do PIB (Ministério da Economia, Plano e Integração Regional, 2020).

3.2. Denarp I e II

O Documento de estratégia de redução da pobreza[4] (DENARP 2011 a 2015), segundo o MEPIR (2011), é um documento estratégico elaborado pelo governo da Guiné-Bissau que visa reduzir significativamente a pobreza extrema e apresenta a possibilidade de criar oportunidades de emprego, e mais rendimentos para as famílias, melhorando criteriosamente o acesso aos serviços básicos para a população em geral (MEPIR, 2011). O DENARP articula-se em torno de 4 eixos:

Eixo1: Fortalecer o Estado de Direito e as instituições republicanas

Este primeiro eixo refere-se à construção, às estruturas e à autoridade do Estado na sua capacidade de desenvolver novas práticas de governação política e administrativa, com vista a instaurar o Estado de direito, com uma segurança durável para as pessoas e seus bens. Destacam-se certas agendas importantes, ligadas à melhoria da situação dos direitos humanos e os mecanismos de prevenção / gestão de crises. A afirmação da separação dos poderes, da segurança e do Estado de direito constitui a base deste eixo. Isto implica a aceleração e a condução em termos de reformas engajadas nos sectores da Defesa e Segurança. O respeito pelos direitos humanos e o desenvolvimento do sistema judicial são fortemente apoiados. A reforma da administração pública é uma prioridade importante do DENARP para assegurar o êxito de novas políticas públicas e o desenvolvimento do Estado de Direito. Finalmente, o relançamento do processo da descentralização e do desenvolvimento local é uma prioridade, adotando uma abordagem progressiva na implementação das coletividades locais e a transferência de competências / recursos.

[4] Ministério da Economia, do Plano e Integração Regional: DENARP: Documento de estratégia de redução da pobreza, Acedido em https://fecongd.org/pdf/crianca/DENARP%20II%202011_2015.pdf

Eixo2: Assegurar um ambiente macroeconómico estável e incitativo

Este segundo eixo atribui uma importância estratégica para os fundamentos macroeconómicos e da boa gestão das finanças públicas, a fim de criar ótimas condições para a retoma do crescimento e o desenvolvimento do sector privado. As prioridades deste eixo são:

- Melhorar os fundamentos macroeconómicos e a gestão das finanças públicas, visando estabelecer melhores condições para o relançamento do crescimento económico e atração de investimento estrangeiro;
- Promover o desenvolvimento do sector privado, através da melhoria do quadro jurídico e administrativo dos negócios e o desenvolvimento do sistema financeiro, a fim de orientá-lo para o maior apoio aos operadores económicos.

Eixo 3: Promover o desenvolvimento económico durável

Este eixo baseia-se no papel do crescimento económico na redução da pobreza, opta pela escolha estratégica de sectores produtivos, suscetíveis de criar empregos e diversificar as bases de produção. As principais prioridades são:

- Apoiar e acompanhar o desenvolvimento das fileiras promissoras no sector agrícola (agricultura, pesca, pecuária), assim como o turismo;
- Acelerar o desenvolvimento das infraestruturas económicas básicas, nomeadamente energéticas (extensão das infraestruturas de produção e de distribuição) e de transportes (rodoviário, marítimo, fluvial e aéreo), no quadro das novas políticas sectoriais e de reformas institucionais e em conformidade com as exigências ambientais, sobretudo aquelas relacionadas com as mudanças climáticas;
- Desenvolver as capacidades institucionais, técnicas e financeiras que permitirão à Guiné-Bissau tomar medidas urgentes para fazer face às catástrofes climáticas que podem impedir a consecução dos objetivos de desenvolvimento (inundações, secas, degradação dos solos e das florestas, perturbação dos ciclos pluviométricos, surtos e epidemias, etc. ...)

Eixo 4: Elevar o nível de desenvolvimento do capital humano

O quarto Eixo é centrado na aceleração do processo de realização dos ODM, visa o desenvolvimento do capital humano, o quadro de vida das populações e de género, no contexto das novas políticas sectoriais e transversais. Este eixo assenta sobre:

- O aumento do nível de desenvolvimento do capital humano, prosseguindo os esforços de melhoria dos sistemas de educação, saúde e alfabetização;
- A melhoria do acesso à água potável e do quadro de vida das populações, através da criação de programas que tornem a água mais acessível, principalmente nas áreas rurais e desenvolver as infraestruturas adequadas no domínio do saneamento;
- Promoção da igualdade de género, a fim de reduzir as desigualdades de género em todas as áreas.

3.3. Plano Estratégico e Operacional "Terra Ranka" PEO

A tentativa de implementação das políticas dos eixos de DENARP I e II não foi fácil, devido às crises permanentes e quedas constantes de governo e de golpes de estado, que não facilitaram a sua implementação e monotorização. Em 2014, e com as eleições gerais iniciou-se a elaboração de um novo plano estratégico e operacional (Terra Ranka). Este documento foi apresentado pelos parceiros em Bruxelas e, através dele, o governo conseguiu convencer os parceiros e financiadores para a eventual possibilidade de financiar diferentes programas e projetos traçados neste documento estratégico (Guiné-Bissau, 2015).

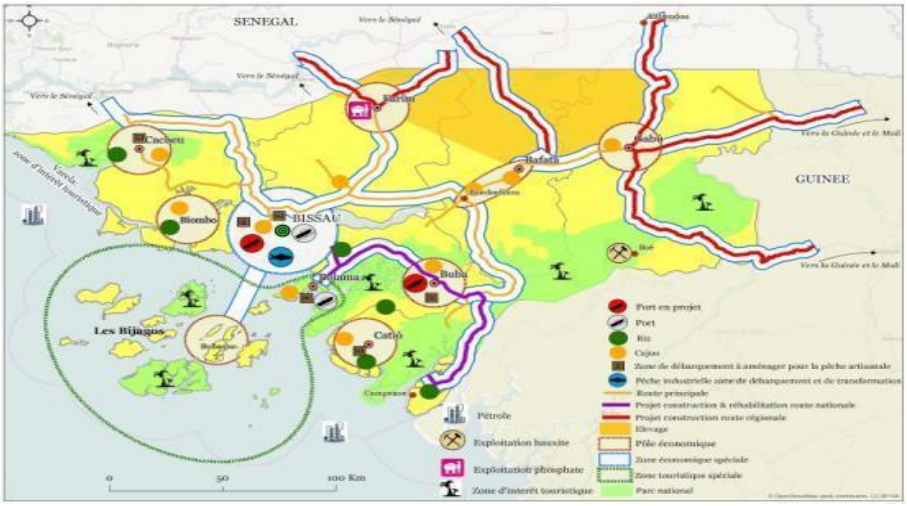
3.3.1. A visão: Guiné-Bissau em 2025

O Plano Guiné-Bissau 2025 "Terra Ranka[5]" representa um plano ambicioso de transformação da Guiné-Bissau num decénio**.** Divide-se no período 2015-2020 em seis eixos, 23 campos de ação, 53 programas e 115 projetos, a um custo de 1.305 biliões FCFA. Este plano é claro, global e coerente. Mas a verdadeira batalha será a da execução. Para ter êxito, está prevista uma implementação por etapas com resultados comensuráveis

[5] Plano Estratégico e Operacional "Terra Ranka" é documento estratégico com projetos e programas que o Governo da Guiné apresentou na mesa redonda aos seus parceiros em Bruxelas, em 2015. Acedido em https://pt.scribd.com/document/471530548/Plano-estrategico-Terra-Ranka

a cada uma destas etapas. 2025 é o horizonte do plano de transformação. (Governo da Guiné-Bissau, 2015).

Mapa dos polos económicos previstos para 2025



Fonte: Guiné-Bissau Terra Ranka, 2015 (PEO)

O Governo da Guiné-Bissau escolheu diferentes setores criadores de riqueza e de emprego, quatro sectores de atividades têm dotações iniciais de capital, um nível de maturidade dos operadores e oportunidades comerciais suficientemente importantes para o país desenvolver vantagens comparativas (Governo da Guiné-Bissau, 2015):

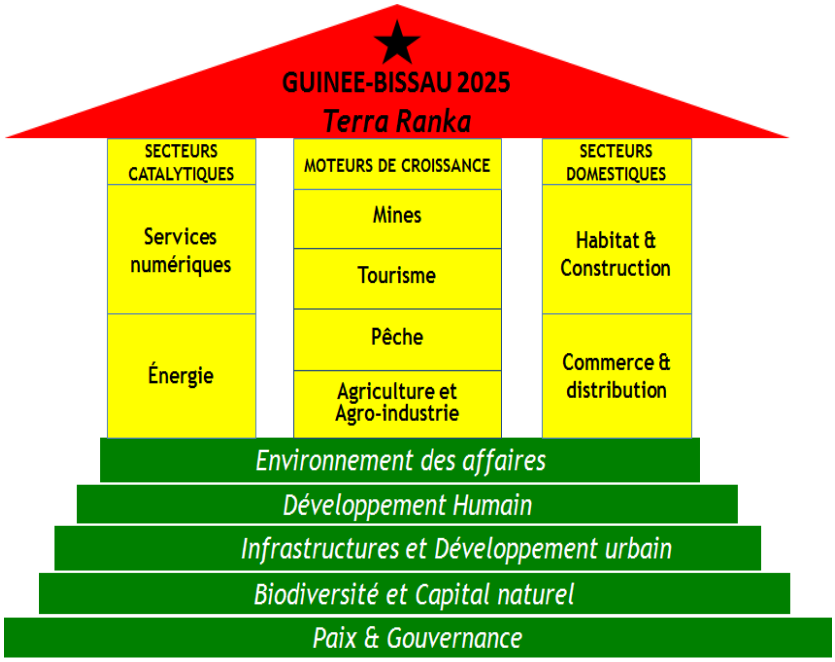
a) Em primeiro lugar, dos sectores agrícolas de castanha-de-caju e arroz, os quais apresentam igualmente oportunidades na agroindústria, principalmente a castanha de caju. Até 2025 a Guiné-Bissau quadruplicará a riqueza gerada por este sector, mediante o seguinte: valorizar mais a produção agrícola através da promoção de melhor qualidade da castanha, de maior safra da produção e de uma negociação mais eficaz dos preços. A Guiné-Bissau planeia obter a autossuficiência em arroz a partir de 2020, com 450.000 toneladas em comparação com as 200.000 de 2015 e, em seguida, desenvolver a exportação com uma produção superior a 500.000 toneladas. Estes resultados serão obtidos, por um lado, através da gestão de 54.000 hectares de planícies pluviais e mangues e, por outro, melhoria das práticas orizícolas e a reconstituição do capital semente do país (GGB, 2015).
b) O segundo motor do crescimento – os sectores da pesca e da aquacultura – apresentam um importante campo de criação de riqueza e empregos remunerados de longa duração.

A vasta plataforma continental e a sua bacia hidrográfica fluvial são para a Guiné-Bissau um importante recurso natural do qual até hoje pouco tem beneficiado. Para o país otimizar a valorização deste recurso implica doravante assegurar uma supervisão estrita do seu território marítimo, recolher integralmente as r*oyalties*, definir as regras de gestão sustentável do recurso haliêutico e incentivar os investimentos privados. O apoio para o financiamento de operadores foi inicialmente orientado para a transformação artesanal e de aquacultura de mão-de-obra mais intensiva. Numa segunda fase, pós-2020, os investimentos públicos mantêm a transformação industrial dos produtos da pesca no âmbito duma Zona Económica Especial para Bissau. A meta prevista para 2025 é produzir 250.000 toneladas de frutos do mar, triplicar o facturamento do sector e criar 100.000 empregos diretos e indiretos (GGB, 2015).

c) O turismo desempenhará o papel de terceiro motor do crescimento. A Guiné-Bissau visa tornar-se em 2025 um destino mundialmente reconhecido de ecoturismo e balneário turístico. O Arquipélago dos Bijagós servirá de "cabeça-de-ponte" do turismo da Guiné-Bissau no âmbito duma Zona Turística Especial criada por um órgão dedicado. Este órgão assegurará a promoção duma oferta mundialmente reconhecida de ecoturismo de primeira classe e de pesca desportiva. Para isso, o arquipélago beneficiará dum programa de urgência de modernização das suas estruturas e se desenvolverá como modelo de excelência na gestão responsável dos ecossistemas, desenvolvimento participativo e inclusivo, bem como florescimento de comunidades locais (GGB, 2015).

d) O sector da mineração é o quarto motor do crescimento. O potencial de mineração da Guiné-Bissau parece considerável. A bauxita, os fosfatos e a areia pesada são as principais oportunidades de exploração. No entanto, uma exploração racional deverá implementar um quadro jurídico favorável à negociação de contratos que traga lucros ao povo guineense e protejam o meio ambiente, a construção da infraestrutura de extração e o transporte e a formação da mão-de-obra nacional. No médio prazo, a exploração de bauxite será considerada. Para além disto, os estudos de viabilidade, de impacto e de oportunidades requerem a exploração de hidrocarbonetos (GGB, 2015).

É assim que o governo da Guiné – Bissau almeja arrancar até 2025, esta é a casa "Guiné-Bissau 2025, Terra Ranka".



Fonte: Governo da Guiné-Bissau Terra Ranka, 2015

Os pilares mostram o surgimento em 2025 de uma economia diversificada, ao lado de sectores domésticos tradicionais (moradia e construção, comércio) e sectores de apoio crítico para a competitividade (energia, digital), os quatro grandes motores do crescimento. Para atender às expectativas legítimas das populações foram definidos para 2020 objetivos intermediários sólidos e concretos em cada um dos motores do crescimento (GGB, 2015).

3.4. Breve historial de atuação das organizações de economia social na Guiné-Bissau

Nesta parte da dissertação, apresenta-se o historial e a evolução das organizações de economia social e a sua importância, a sua missão junto da sociedade guineense.

A história das organizações de economia social na Guiné-Bissau confunde-se com as ações de caridade ou os comportamentos de benevolência do homem em relação ao seu próximo.

Segundo Só (2013), a atividade de voluntariado na Guiné-Bissau foi administrada logo depois da independência por um modelo cultural que assentou no trabalho de voluntariado, algo como que o prolongamento do espírito revolucionário da luta, um processo pelo qual se ensina que é preciso ter um espírito voluntário para a construção de uma nação que não tem meios, mas que tem recursos humanos suficientes para a engrandecer.

Segundo alguns autores que escreveram sobre as organizações de sociedade civil na Guiné-Bissau, as primeiras organizações de economia social que surgiram antes da independência, pertenciam à Igreja Católica e outras confissões religiosas e filantrópicas e faziam a distribuição de produtos de primeira necessidade, incentivo à escola missionária e oferta de materiais escolares.

Segundo Handem (2008), durante esse período e até à véspera da independência em 1973, a administração colonial fazia tudo para controlar qualquer tentativa de emergência de uma consciência nacional que pudesse perigar os interesses coloniais. Por isso, o controle sobre a emergência das organizações da sociedade civil era bastante severo. A autorização para o registo e exercício de atividades era concedido, sobretudo às organizações consideradas politicamente inofensivas, ou seja, às organizações ligadas às igrejas, clubes desportivos, bombeiros voluntários, grupos populares de interajuda.

Nos primeiros anos após o término do período colonial, foram estabelecidas as «organizações sociais de massa» (OSM), como forma de garantir uma mobilização rápida e abrangente da população para as tarefas da reconstrução nacional. Nesse período de euforia geral e dedicação à causa da pátria, de partido único e governação centralizada, o espaço para criar novas organizações, fora daquelas promovidas pelo partido e pelo Estado, era muito reduzido. Para além desses motivos, importa também sublinhar que o partido-estado (PAIGC) tudo fez para controlar a criação de atores não-estatais com receio de emergência de ideologias e teorias liberais de desenvolvimento que pudessem perigar as ideologias revolucionárias da luta de libertação nacional. Entre as organizações sociais de massa que existiam nesse período destacavam-se os Pioneiros Abel Djassi, a Juventude Africana Amílcar Cabral (JAAC), a União Democrática das Mulheres (UDEMU) e a União Nacional dos Trabalhadores Guineenses (UNTG). Estas organizações de carácter sócio partidário detinham o monopólio sobre a organização de atividades socioculturais e desportivas, distribuição de bolsas de estudo, ascensão em grupos musicais importantes, viagens ao estrangeiro, etc. (Handem, 2008.).

Esse controle de iniciativas de atores não estatais servia para tentar travar as novas ideias mais liberais e emancipadas do homem lúcido que poderiam reverter a ideologia do partido (PAIGC), no sentido de incutir o revolucionarismo nos cidadãos e terem maior monopólio e controle.

Na ótica de Handem (2008), rapidamente as OSM mostraram-se incapazes de manter a sua capacidade de mobilização e organização dos habitantes. Possivelmente contribuiu

grandemente para tal o facto de elas terem sido parte do sistema de governação centralizada, onde a iniciativa local e as necessidades das comunidades de base não encontraram a devida resposta. O declínio económico, que começou no início da década de 1980, resultante de políticas económicas pouco apropriadas, conduziu a mudanças importantes no sistema económico e mais tarde no sistema político e no estado de emergência. Não se pensou noutra saída para o país se não solicitar a sua admissão formal ao Programa de Ajustamento Estrutural com o Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI), o que veio a acontecer, no quadro do pluralismo político a partir de 1990.

Se bem que estas organizações sejam frequentemente referidas como instrumentos para canalizar a ajuda internacional com o intuito de atenuar os efeitos negativos da economia do mercado, o surgimento das ONG pode também ser considerado uma forma moderna de associação de Guineenses à procura de respostas às exigências de desenvolvimento impostas pela situação política, económica e social da atualidade. Neste sentido, as ONG nacionais são a continuação de uma prática de associação enraizada na sociedade, muito embora a natureza desta nova forma de associação difira em alguns pontos essenciais das práticas tradicionais do associativismo na Guiné-Bissau.

Segundo Cleunismar (2021), alguns fatores, subsequentes à época colonial, influíram grandemente na criação das diferentes ONG no país, desde logo, a liberalização política e económica ocorrida na década de oitenta e noventa, e a implementação do programa de Reajustamento Estrutural assinado com o FMI em 1986, que permitiu a descentralização do setor público e a criação do setor privado.

O código civil da Guiné-Bissau tem uma parte do regime geral de disposições relativas aos diferentes tipos de organizações da sociedade civil (OSC), que estabelece a sua forma de criação e funcionamento previsto no artigo nº 157º.

Segundo Cleunismar (2021) a dinâmica impulsionada pelo número crescente de associações versadas no apoio ao desenvolvimento permitiu uma decisão legislativa, e assim nasceu o Decreto nº 23/92 de 23 de março, que instituiu o regime jurídico para uma nova tipologia de OSC. O diploma supracitado estabelece a criação das Organizações Não-Governamentais no país e estabelece uma entidade estatal responsável pelo apoio e seguimento das ONG, o Instituto de Solidariedade e Amizade (SOLIDAMI).

Criada esta estrutura, Cardoso (2017, citado por Cleunismar 2021) afirma que rapidamente cresceu o número destas organizações, de quatro até ao final da década de

80, para trinta e uma aquando da institucionalização do SOLIDAMI. Cerca de 30 anos após a entrada em vigor do Decreto 23/92, que instituiu as OSC como uma figura no ordenamento jurídico guineense, a dinâmica associativa no país sofreu profundas alterações, com a emergência de diferentes tipologias de OSC, desde logo as de base comunitária (reconhecidas como associações de base comunitária), as Redes, as Plataformas, os Movimentos, os Fóruns, as Federações, as Confederações, as Rádios Comunitárias, os Grupos Culturais, entre outros, que têm um papel ativo no apoio ao desenvolvimento e na implementação de parte importante das políticas públicas, mas igualmente são primordiais parceiros na consolidação da paz e estabilidade da Guiné-Bissau.

A história recente da Guiné-Bissau nos últimos dez anos mostrou de forma clara e evidente que a política deve ter um entendimento saudável e uma boa relação entre o Governo e as organizações de economia social e solidária, que são forças promotoras de desenvolvimento de um país. O governo sozinho não é capaz de dar respostas adequadas o mais rápido possível a toda a população em geral, no que toca com a saúde, educação e saneamento básico e demais serviços. Neste caso, é importante e imprescindível, ou é imperativo, ter uma estreita relação com as OSC, uma vez que estas são conhecedoras profundas da comunidade, das regiões e não só, mas também conhecem bem o contexto político, económico e social que a população vive nas zonas mais remotas do território. Nesta perspetiva, as OSC são parceiras incontornáveis e estão na linha da frente no processo de desenvolvimento socioeconómico, no desenvolvimento humano e económico e social. Um trabalho, em simultâneo bem planeado, com ações concretas entre estes dois parceiros de desenvolvimento permitiria uma melhoria notável das condições de vida das populações e a diminuição da pobreza extrema, sobretudo nas camadas mais vulneráveis. Por outro lado, estas organizações podem desempenhar um papel muito importante na monitorização da preparação e execução das diferentes políticas e na elaboração e votação do Orçamento Geral do Estado, e têm uma influência de supervisão e controlo nas coisas públicas e podem reforçar a transparência, a eficiência e eficácia na gestão e boa praticas nas finanças públicas e fazer ter responsabilidade máxima na prestação de contas. Em termos quantitativos, não temos dados disponibilizados das remunerações e empregos criados por este setor de desenvolvimento, mas sabemos que as ONG têm números significativos de empregos criados e um notável trabalho desenvolvido nas suas áreas de intervenção.

A partir dos anos 90, verifica-se um aumento significativo de criação de ONG's e organizações da sociedade civil, que geram um elevado investimento e um importantíssimo financiamento para as organizações que trabalham no âmbito da erradicação da pobreza nas comunidades.

As organizações de economia social têm o seu maior enfoque no desenvolvimento regional e local, são dos maiores parceiros das regiões, com ações filantrópicas nas comunidades e promovem a inclusão no trabalho e na repartição de rendimentos. Na Guiné-Bissau, não há qualquer ação a nível de desenvolvimento nas comunidades ou junto da população sem que não tivesse havido a colaboração direta ou indireta das organizações de sociedade civil ou das ONG's, pois elas são conhecedoras do terreno e da real situação em que se encontram as comunidades e as respetivas necessidades. Atualmente, é muito frequente a candidatura conjunta dos governos regionais com as organizações de fins não lucrativos para os fundos alocados através de grandes parceiros de desenvolvimento e a posterior implementação e gestão conjunta.

Quadro jurídico das organizações de economia social no ordenamento guineense

Em relação ao enquadramento jurídico, é necessário invocar os artigos da CRGB e o código civil, onde está exposto o termo OSC em termos práticos e jurídicos. Segundo Cleunismar (2021), a legislação nacional sobre a regulação das OSC encontra-se dispersa em diversos diplomas normativos, entre os quais a Constituição da República da Guiné-Bissau (CRGB), o Código Civil e demais leis infraconstitucionais. A liberdade de associação é consagrada no artigo 55º da CRGB. O Código Civil, nos articulados 157º e 158º, estabelece o regime jurídico geral aplicável às pessoas coletivas, no qual circunscreve as associações que não tenham por fim o lucro económico dos associados e as fundações de interesse social.

A constituição da República da Guiné-Bissau no seu artigo 55º diz o seguinte:

1. Os cidadãos têm o direito de, livremente e sem dependência de qualquer autorização, constituir associações, desde que estas não se destinem a promover a violência e os respetivos fins não sejam contrários à lei.
2. As associações prosseguem livremente os seus fins sem interferência das autoridades públicas e não podem ser dissolvidas pelo Estado ou suspensas as suas atividades senão nos casos previstos na lei e mediante decisão judicial.

3. Não são consentidas associações armadas nem de tipo militar, militarizadas ou paramilitares, nem organizações que promovam o racismo e o tribalismo (CRGB, p.141).
4. Aqui, o termo "associação" deve ser entendido em sentido amplo, abrangendo todas as formas de organização coletiva, tanto os partidos políticos [arts. 4.º, 57.º, 69.º/1, 74.º/1/d), 86.º/k), 95.º/2, 98.º/1, 104.º/2 e 130.º/h)], as organizações sindicais (art. 45.º) as sociedades comerciais e cooperativas [arts. 11.º/1, 12.º/1/b), 13.º/1 e 49.º/3], como outras formas mais ou menos institucionalizadas (comissões, grupos, clubes, instituições multiformes, fundações, etc.). Estamos perante uma situação jurídica complexa, que se analisa em vários direitos ou liberdades específicos, positivos e negativos (CRGB, p. 142).

   Na Guiné-Bissau, as bases constitucionais das organizações sem fins lucrativos não estão especificadas e explícitas como nos outros PALOP's, e nem existe lei de bases de economia social, mas estão plasmados na Constituição da República, no artigo 55º e no Código Civil no artigo 157º, as formas de constituição das associações, dos partidos políticos, cooperativas, ONG's, e demais organizações sem fins lucrativos.

   Segundo Barros (2014), a Constituição, enquanto lei fundamental, quando fala em associações, integra um leque considerável de entidades, aplicando esta mesma figura jurídica desde os partidos políticos, até às associações sindicais e profissionais. O enquadramento constitucional guineense trata, assim, de associações em sentido amplo, abrangendo inclusive quaisquer pessoas coletivas, sem fins lucrativos, como as reguladas pelo Código Civil. Infra constitucionalmente, as organizações têm o seu regime jurídico enquadrado pelo Código Civil. É este o diploma legal que dispõe sobre as regras gerais que concernem à forma, constituição, organização e funcionamento das OSC's, notadamente do artigo 157 ao artigo 201, os quais tratam das formas de organização jurídica das entidades sem fins lucrativos, a saber: as associações, as fundações de interesse social e as sociedades quando a analogia o justificar.

3.5. Sistema de Contabilidade Oeste Africana

Na Guiné-Bissau, como país membro da UEMOA e da CEDEAO, utiliza -se o Sistema de Contabilidade da África Ocidental (o SYSCOHADA). É pertinente, nesta parte do trabalho, referir este sistema contabilístico, porque não só é aplicável nas empresas ou organizações com fins lucrativas, mas também se utiliza nas organizações de economia

social de todos os países membros, para maior transparência ou prestação de contas, e das atividades programadas e desenvolvidas. Assim, é imperativo apresentar ao Tribunal de Contas da Guiné-Bissau, para efeitos de apreciação, todas as contas no fim do ano de exercício económico.

Segundo Assemian, (2019), o SYSCOHADA apresenta-se como um conjunto interligado de regras contabilísticas de aplicação obrigatória no espaço OHADA, composto de 113 artigos (Ato uniforme relativo à organização e harmonização da Contabilidade das empresas) e define as regras de escrituração contabilística, de preparação, apresentação das demonstrações contabilísticas e também das sanções previstas em caso de desvio. Deve salientar-se que o SYSCOHADA se aplica às empresas sujeitas às disposições do direito comercial, às empresas públicas, às empresas de economia mista e também às cooperativas. Entram também nesse campo de aplicação, as entidades que produzem bens e serviços comerciais ou não, com ou sem fins lucrativos, a título principal ou acessório e de forma repetitiva (art.º 2 do AUDC).

3.6. Organização contabilística do Syscohada

O Syscohada é um sistema claro, com princípios e métodos que obedecem a todas as normas de contabilidade internacional. Foram propostas 4 etapas para a organização da contabilidade, segundo os autores Gouadain e El Bachir Wade, que são:

- **Registo cronológico obrigatório dos factos contabilísticos:** trata-se, em geral, da elaboração de documentos contabilísticos, tais como faturas, cheques e recibos. As informações extraídas podem, em primeiro lugar, ser registadas, facultativamente, numa forma completamente livre, num caderno de encargos ou em qualquer registo denominado Rascunho. Este documento, que serve de esboço para o Diário de Contabilidade da empresa, deve ser conservado para satisfazer os requisitos legais em conformidade com determinados formulários exigidos e regista as transações por ordem cronológica.
- **Classificação metódica:** os valores lançados no diário de débito e crédito são contabilizados no registo geral, que é constituído por todas as contas. Essa classificação metódica determina o âmbito da ferramenta contabilística: quanto maior o número de contas utilizadas, maior o grau de análise dos factos.
- **Verificação:** efetuar controles periódicos de todo o processo contabilístico (registo, classificação).

- **Síntese da informação:** a síntese é o resultado do trabalho contabilístico, é ela que fornece as informações necessárias para a tomada de decisões. As operações correspondentes são geralmente realizadas no final do exercício e são precedidas de certo número de trabalhos preliminares (conhecidos como trabalhos de fim de exercício ou de inventário) que só podem ser efetuados nessa altura, embora a contabilidade possa fornecer, durante o exercício contabilístico, para fins de gestão e resumos parciais.

  O artigo 7 do Direito de Contabilidade da OHADA, 2000 (Assemian, 2019) estabelece que as demonstrações financeiras consolidadas incluem as informações contabilísticas pelo menos uma vez ao ano, durante um período de 12 meses, denominado um período de exercício contabilístico. Então, isso significa que, no final desse período, a empresa tem a obrigação de produzir contas que indiquem os seus resultados, a sua situação patrimonial e financeira.

  O objetivo das demonstrações financeiras do sistema contabilístico OHADA é obter uma imagem fiel da vida da empresa que se refere à ideia de informações completas e acessíveis. As demonstrações financeiras fornecem informações sobre a posição patrimonial e financeira de uma entidade, que são úteis para uma ampla variedade de utilizadores na tomada de decisões (Artigo 33) (Assemian, 2019).

  O SYSCOHADA elaborou uma previsão para quando a aplicação das regras contabilísticas não for suficiente para produzir uma imagem fiel. Nessas situações, as informações adicionais devem ser fornecidas em notas explicativas. Para que a contabilidade possa atingir o seu objetivo e satisfazer todos os utilizadores, o sistema contabilístico OHADA obriga as empresas a publicarem as suas demonstrações financeiras anuais num prazo de 4 meses após a data de encerramento do exercício, conforme o artigo 23 do AUDC (Assemian, 2019).

  Conforme os artigos 11 e 13 do AUDC (OHADA, 2000), os modelos mencionados são os seguintes:

  - ✓ **O Sistema Normal** de apresentação das Demonstrações Financeiras corresponde ao nível mais elevado de exigência, reconhecido como o sistema de direito comum e é aplicável a toda empresa cujo volume de vendas periódico exceda 100 milhões de francos CFA. Esse sistema aplica-se às sociedades SARL e às SA (abertas e fechadas). Enfatiza-se que, além dos elementos comuns constitutivos como o Balanço, as Demonstrações do Resultado do Exercício são obrigadas a preencherem as notas explicativas normatizadas.

- ✓ **Em relação ao sistema simplificado,** é um sistema opcional destinado às empresas cujas vendas anuais são inferiores a 100 milhões franco CFA, de acordo com o artigo 11 do AUDC, 2000 (OHADA, 2000). Nesse sistema, encontram-se os elementos: Balanço Patrimonial, Demonstrações do Resultado e Notas Explicativas simplificadas. (Artigos 11 e 27 do AUDC, 2000).
- ✓ **O sistema mínimo de tesouraria** é orientado para as pequenas empresas e foi criado para permitir que empresas atuantes no setor informal pudessem ter uma organização contabilística adequada para obter um estatuto formal, a fim de conquistar a confiança dos parceiros e das instituições financeiras (Bancos). Por isso, foram criados os Centros de Gestão Autorizados (CGA) para auxiliá-las. O Sistema Mínimo de Tesouraria está baseado em uma contabilidade conforme o regime de caixa (Gouadain e El Bachir Wade, 2002).

Segundo o SYSCOHADA, as demonstrações financeiras têm como objetivo a tomada de decisões que garantem a transparência sobre a realidade da organização, apresentando informações fiáveis, completas e úteis, da saúde financeira e permite os gestores e investidores a tomarem decisões sobre o futuro da organização.

3.7. Financiamento das Organizações de Economia Social e Solidária

Qualquer que seja a organização, precisa de ser financiada para poder desenvolver as suas atividades programadas. Perante esta situação, é indispensável falar das fontes de financiamento para este setor. Na Guiné-Bissau, todas as organizações sem fins lucrativos precisam e pedem apoios ao Estado direta ou indiretamente e aos doares sociais, pois estas organizações carecem de meios financeiros para financiar as suas atividades e atingir os objetivos planeados.

Nas organizações sem fins lucrativos ou da economia social, as decisões financeiras não seguem a lógica de enriquecimento por parte dos sócios, mas precisam de excedentes para autofinanciamento das suas atividades.

Na nossa ótica, salientamos que as fontes de financiamento, às vezes, não respondem ou correspondem às expectativas da organização, mas tendo em conta as necessidades ou a dificuldade de aceder rapidamente aos fundos, as organizações aceitam todas as condições impostas pelo doador, no que toca aos critérios de obtenção destes fundos. E

relativamente às fontes de financiamento, estas não são iguais para todos, mas dependem de país para país e também das organizações doadoras de fundos.

Assim, essas entidades precisam de captar recursos para o financiamento das atividades, que podem ser de várias formas. Para Paes (2006), a captação de recursos mediante incentivos fiscais são formas de participação do poder público, das empresas e das pessoas físicas. Além dessa forma de captação, também pode ocorrer por meio de apoios, patrocínio, auxílios, subvenções, contribuições, assistência governamental, e são observadas nas organizações sem fins lucrativos (Arruda et al, 2012).

Olak e Nascimento (2009, p.31, citado por Arruda et al. 2012) afirmam que "as subvenções se constituem na maior fonte de receita para muitas entidades sem fins lucrativos. É mediante "estes recursos que muitas entidades conseguem cumprir suas finalidades sociais". A destinação desses recursos é diversa, desde o pagamento da folha de pessoal, aquisição de material de consumo, até à aplicação em novos investimentos.

Segundo Berner (2016) relativamente aos modelos de financiamento, Parente et al. (2013, p.21), enumeraram cinco tipos de modelos que as OTS utilizam para se financiarem:

- Modelo dependente do Estado – é característico de organizações que se financiam exclusivamente através do Estado e por aquelas que além do Estado são financiadas também por quotas e donativos.
- Modelo dependente de privados - é característico de organizações que possuem um financiamento exclusivo por quotas, donativos e campanhas de angariação de fundos.
- Modelo Pluridependente - são modelos usados por organizações que combinam subvenções do Estado com outros financiamentos institucionais (europeus, fundações e institutos).
- Modelo híbrido simplificado – é típico das organizações que combinam atividade comercial com donativos e campanhas de angariação de fundos.
- Modelo híbrido complexo – é o modelo tipo de organizações que combinam as subvenções do Estado com financiamentos que resultam de atividade comercial, rendimentos de património ou campanhas de angariação de fundos.

Todos estes modelos de financiamento dependem de em que país está sedeada a organização, não obstante a sua vocação e a sua área de intervenção.

3.8. Prestação de Contas nas Organizações de Economia Social e Solidária

A prestação de contas tem um papel muito relevante em todas as organizações e é instituída nas organizações sem fins lucrativos. Atualmente, torna-se uma necessidade imperativa perante os doadores, de modo a poderem continuar a financiar as organizações.

De acordo com (Campos, 2003, p.14, citado por Assis et al, 2005) "é fundamental que tais entidades demonstrem para a sociedade que estão cumprindo sua missão, principalmente para aqueles que financiam suas atividades". Da mesma forma, conclui Salomon (1999, p. 179): "O setor sem fins lucrativos necessita intensificar os mecanismos de prestação de contas e dar grande atenção para mensuração dos resultados produzidos." De acordo com Assis et al. (2005), "a maioria das entidades filantrópicas trabalha com recursos públicos e doações. Nesse caso, a transparência é ponto-chave", ou ainda, como conclui Falconer (1999, p.131): "Para atingir sucesso e, simultaneamente, maximizar o benefício social de sua atuação, as organizações devem, obrigatoriamente, prestar contas a alguém."

A cadeia de accountability surge a partir da "delegação de poder", proveniente dos recursos que são doados pela sociedade a estas entidades beneficiadoras e tem como contrapartida, a "geração de responsabilidades", decorrente da necessidade de gerir adequadamente estes recursos recebidos. Portanto, surge a necessidade de os gestores destas entidades prestarem contas dos resultados obtidos, decorrentes da utilização dos recursos recebidos através de doações (Assis et al., 2005).

Para o terceiro setor, a transparência é fator determinante da sua sobrevivência, é preciso que estas entidades prestem contas dos seus atos aos investidores sociais. De acordo com Glaeser apud Milani Filho (2004, p. 9):

> A transparência e a prestação de contas tornaram-se elementos essenciais para contribuir com a própria sobrevivência das entidades, uma vez que estão inseridas num ambiente competitivo por recursos financeiros e não-financeiros e aquelas que melhor atenderem às necessidades dos doadores por informações, terão maior probabilidade de captação desses recursos.

Segundo Medeiros et al. (2002) a prestação de contas, objeto importante para a execução do controle social, é divida em duas partes, a prestação de contas financeira e a prestação de contas não financeira. Essa divisão é importante para conseguir agrupar de forma

organizada, as informações necessárias para uma boa prestação de contas. A prestação de contas não financeira é composta por relatórios que demonstram o desenvolvimento das atividades propostas e realizadas pelas entidades do terceiro setor, assim como os seus aspetos históricos, missão e objetivos, e os membros de sua administração. A prestação de contas financeira aborda todas as questões que envolvem a parte financeira da organização, ou seja, é nesse relatório que está demonstrada a movimentação dos recursos para a execução das atividades.

Como afirmam Assis et al. (2006, p 1, citado por Medeiros et al., 2002), a transparência das entidades sem fins lucrativos, em relação aos recursos recebidos e à prestação de serviços realizada, mostra-se como uma necessidade, perante os doadores, para garantir assim, um fluxo contínuo de recursos". Ou seja, muitas entidades carecem e objetivam esclarecer onde estão sendo aplicados os recursos por elas recebidos do Governo, ou de seus parceiros financeiros e não só com o intuito de motivar os seus doadores a continuarem mantendo o ritmo das doações, resguardando a confiança na própria empresa e nas atividades que desenvolve, assim como estimular a entrada de recursos de novos doadores, sendo a confiabilidade – segurança, um mecanismo ímpar de captação de recursos.

Na Guiné-Bissau, assistimos a grandes mudanças na vida da população no início dos anos 90, com a entrada do multipartidarismo, liberalização económica e um ajustamento estrutural, dando início ao surgimento de ONG's e outras organizações sem fins lucrativos com o objetivo de erradicar a pobreza e atingir zonas abandonadas pelo Estado. A partir daí, houve uma evolução na vida da população e mudança de paradigma no cenário político, económico e social. Atualmente, em termos de financiamento das organizações na Guiné-Bissau, este aspeto apresenta grandes dificuldades, uma vez que os financiadores dos projetos e outras instituições financeiras internacionais, são cada vez mais exigentes. Depois da independência, assistimos a grandes financiamentos destinados a grandes projetos com o objetivo de fazer crescer a economia e tirar a população do limiar da pobreza extrema, contudo a maioria destes grandes investimentos fracassaram, não apresentando nenhuma justificação, nem sendo objeto de prestação de contas aos financiadores.

Atualmente, porém, esta prática alterou-se, não basta apresentar um projeto bem desenhado para ter um financiamento. Os financiadores querem entender qual é a atividade que será desenvolvida ao longo do projeto e como será a forma de alcançar os

objetivos planeados, transparência na prestação de contas e quais são os benefícios que a organização espera atingir até o fim do projeto, quem são os beneficiários a curto, médio e longo prazo, a zona de intervenção da organização, etc. Perante esta realidade, algumas organizações não conseguem convencer os parceiros para eventual financiamento e não conseguem aprovação para as suas propostas. Ou seja, apenas conseguem financiamento as organizações que dão provas de uma gestão eficaz e eficiente de prestação de contas.

A Guiné-Bissau é um Estado com instituições fracas, sem uma cultura de prestação de contas desenvolvida. Sendo o país membro da UEMOA e do CEDEAO, não consegue aplicar a sua política coerciva tanto na captação das receitas junto das entidades devedoras, como tem dificuldades em implementar as regras e a cultura de prestação de contas, junto das organizações estatais. Assim sendo, é preciso incutir nas organizações o cumprimento de uma política de educação fiscal e de prestação de contas e demonstrar as suas vantagens.

Deste modo, eis as nossas visões sobre as práticas de gestão estratégica nas organizações de economia social na Guiné-Bissau, cujo cumprimento se nos afigura essencial para o desenvolvimento do setor:

- ✓ Desenvolver ações de formação na área de gestão estratégica e operacional para os dirigentes ou gestores, a fim de desempenhar as suas tarefas para atingir os melhores resultados;
- ✓ Desenvolver ações de formação para todos os colaboradores da organização em diferentes áreas sociais, com o objetivo de mitigar os conflitos internos e conhecer as regras vigentes na organização;
- ✓ Promover a comunicação interna e externa a respeito de todos os serviços prestados e programados com os parceiros da organização;
- ✓ Desenvolver e implementar práticas de acompanhamento e avaliação da sustentabilidade da organização;
- ✓ Criar um processo de implementação de gestão da qualidade, responsabilidade social e criação de uma estrutura mais responsável para as políticas de manutenção, controlo e supervisão das organizações;

3.9.Caracterização da população e do contexto de estudo

Nesta parte do nosso trabalho entramos em contacto com as diferentes organizações que se encontram nas três (3) regiões do país onde vamos centralizar o nosso estudo. A Guiné-Bissau divide-se numa parte continental e numa parte insular. Nas zonas insulares os acessos são difíceis, por isso, não foi possível abranger as organizações localizadas nessas zonas. Assim, tivemos de focar o nosso estudo e recolha de informações em três (3) regiões do país, uma na província Norte (região de Cacheu), outra na província Sul (região de Tombali) e outra em Bissau (Setor Autónomo de Bissau). Segundo as informações recolhidas na base de dados da Direção Geral do Plano, a Região de Tombali inclui cerca de 30 organizações sem fins lucrativos, o Setor Autónomo de Bissau tem 100 organizações sem fins lucrativos e a Região de Cacheu tem 40 organizações sem fins lucrativos. Certamente que existem mais organizações a trabalhar nestas zonas sem serem registadas na Direção Geral do Plano.

Para o nosso estudo, conseguimos entrar em contacto com 15 organizações em Tombali, 60 organizações em Bissau e 25 em Cacheu, e de seguida fizemos um pequeno briefing através de contacto por WhatsApp para explicar a razão do nosso inquérito. Depois, enviámos o questionário no formato Google Forms por correio eletrónico para todas as instituições contactadas à priori.

3.9.1. Bissau

O Setor Autónomo de Bissau (SAB) foi instalado como a capital da Guiné-Bissau em 1941. Atualmente, possui uma população de aproximadamente 520.000 habitantes, representando mais de 25% da população total do país. A cidade está a crescer rapidamente a uma taxa de 3,41% ao ano (UNDESA, 2018), sem planeamento adequado nem orientação, resultando em padrões insustentáveis de urbanização (ONU HABITAT GB, 2019).

A cidade está localizada no estuário do rio Geba, na costa do Atlântico (coordenadas: latitude 11º51' norte e longitude 15º36' oeste). Abrange uma área de 77,5 km² e faz fronteira com Biombo (setores Safim e Prábis) e Oio (setores Nhacra e Ndam). (ONU HABITAT GB, 2019).

As taxas de pobreza em Bissau são altas, mas consideravelmente mais baixas do que nas outras regiões do país: enquanto a média nacional de pessoas que vivem com menos de 2,00 dólares por dia é de 69,3%, na capital esta taxa cai para 51,0% (INE, 2015, Banco Mundial, 2016 citado em ONU HABITAT GB, 2019).

No que se refere ao emprego (BM, 2016 citado por ONU HABITAT GB, 2019), o envolvimento nas atividades laborais em Bissau é considerado baixo: aproximadamente 50% dos indivíduos economicamente ativos na capital participam no mercado de trabalho, em comparação com aproximadamente 75% nas áreas rurais (BM, 2016). No entanto, a informalidade é significativa e cerca de dois terços da força de trabalho em Bissau está empregada na economia informal, em atividades como comércio de artesanato, vendas ambulantes e em hotéis e restaurantes.

Segundo o BAD (2015, citado por ONU HABITAT GB, 2019) além disso, os papéis de género desempenham uma característica fundamental nas condições socioeconómicas do país, uma vez que as oportunidades de rendimento e emprego não são as mesmas para homens e mulheres. As mulheres enfrentam restrições baseadas no género, no seu acesso a recursos e educação, no duplo fardo do trabalho doméstico e mercantil para cuidar das suas famílias e contribuir para o rendimento familiar, e ainda enfrentam abusos específicos de género, como violência doméstica, mutilação genital feminina e casamento precoce / forçado. A média de anos de escolaridade (1,4 para mulheres; 3,4 para homens) e taxas de analfabetismo (58% nas mulheres; 31% nos homens) são consideravelmente piores para as mulheres, afetando gravemente o seu capital humano, os seus papéis económicos e a sua produtividade.

3.9.2. Cacheu

A Região de Cacheu nasceu de uma divisão administrativa ocorrida no século XX, durante e depois da colonização portuguesa. Com uma superfície de 5.430 km2, Cacheu é limitada ao norte pelo Senegal (departamento de Ziguinchor ou "baixa Casamance"), ao sul pela Região de Biombo, a leste pela Região de Oio e é banhada a oeste pelo Oceano Atlântico. Tem uma população de pouco menos de 190.000 habitantes, ou seja, 13% da população nacional. Trata-se da 4ª região do país em termos de superfície e da 5ª região em termos de população (Governo regional de Cacheu, GRC 2018).

A capital da região é Cacheu, cidade que foi a primeira capital da Guiné Portuguesa (sujeita à administração de Cabo-Verde), antes de Bolama (em 1879) e Bissau (em 1941) (GRC, 2018).

A região é atualmente dividida em sete sectores: Bigéne, Bula, Cacheu, Calequisse, Caió, Canchungo e São Domingos. Estes sectores são, por sua vez, divididos em secções compostas por tabancas. O governador da região apoia-se em administradores

responsáveis por cada um dos sete sectores. Um comité regional de planificação, constituído por uma pequena equipa de funcionários, forma o braço operacional do governo da região. O governador e os administradores são nomeados pelo Estado (GRC, 2018).

Esta arquitetura administrativa, implantada durante a colonização portuguesa, foi retomada depois da independência pelo PAIGC, partido político então dominante. Inicialmente concebida para recensear a população e para supervisionar o recebimento dos impostos locais (imposto de trabalho e, depois da independência, imposto para a reconstrução), serve como elo de transmissão entre o poder central e as diferentes divisões territoriais, e é reforçada pelos serviços regionais do Estado: Agricultura, Saúde, Educação, etc., que são hierarquicamente dirigidos pelos respetivos ministérios (GRC, 2018).

3.9.3. Tombali

A Região de Tombali fica situada no Sul da Guiné-Bissau e tem uma população de 91.089 habitantes, dos quais 44.099 são do sexo masculino e 46.990 feminino. Mais de metade da população vive como agricultores integrados numa agricultura de autossubsistência e está dividida em 5 Setores administrativos e tem uma superfície total de 3.736.5 km2, com uma densidade populacional de 24,38 hab/km2 (INE, 2009). É a região com maior reserva de floresta densa com árvores de grande porte no país, é uma zona rica em produtos naturais e permite o turismo ecológico.

Nº	**Sector**	**População Residente**		
		Masculino	Feminino	Total
01	Catió	12.903	14.096	26.999
02	Bedanda	11.770	12.523	24.293
03	Quebo	7.681	7691	15.372
04	Cacine	7.697	7.951	15.648
05	Komo	4.048	4.729	8.777
Total		44.099	46.990	91.089

Fonte: INE, 2009

Segundo os dados do INE (2009), 57% da população ativa encontra-se no setor terciário

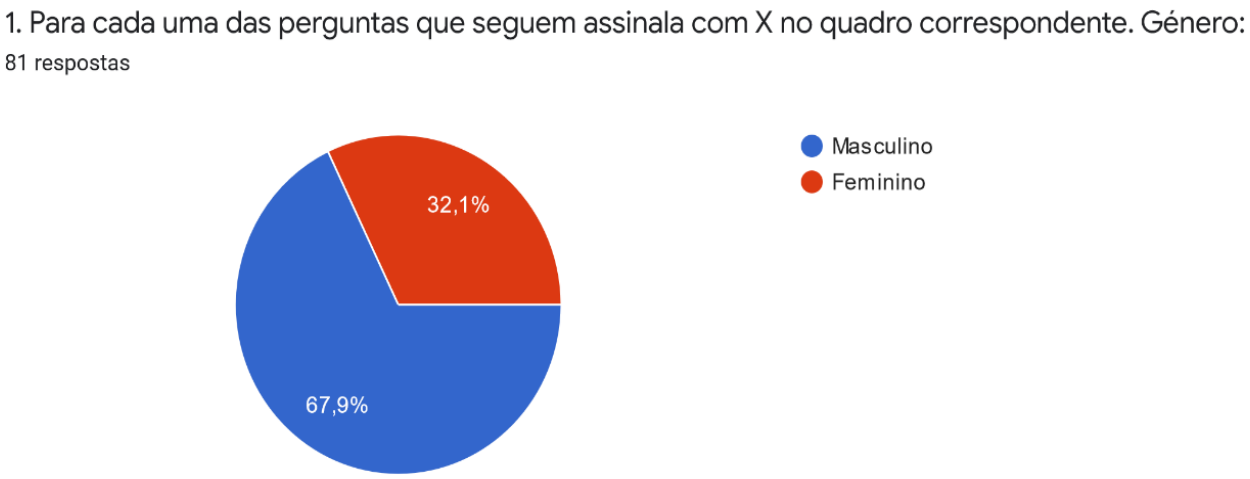
(prestação de serviços e comércio), 39% no setor primário (agricultura, pecuária, pesca etc.) e 4% no setor secundário (transformação de produtos).

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo do trabalho, iremos realizar a análise dos resultados desta pesquisa através da análise das respostas ao questionário aplicado diretamente às organizações selecionadas.

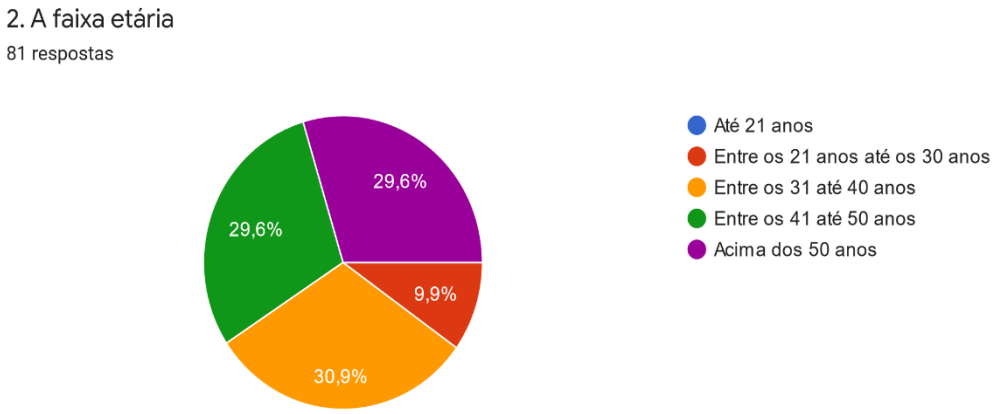
4.1. Dados Sociodemográficos dos participantes

Gráfico 1 – Inquiridos segundo sexo



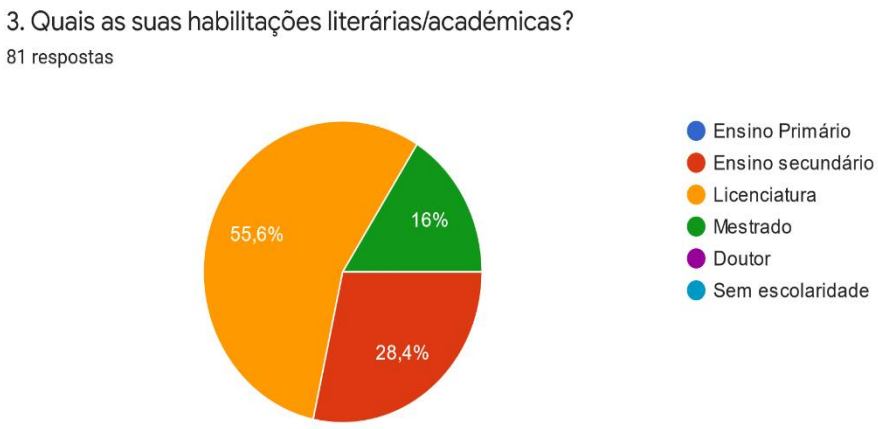
A maioria dos respondentes são indivíduos do sexo masculino (67,9%) e o sexo feminino corresponde a 32,1%.

Gráfico 2 Inquiridos segundo faixa etária



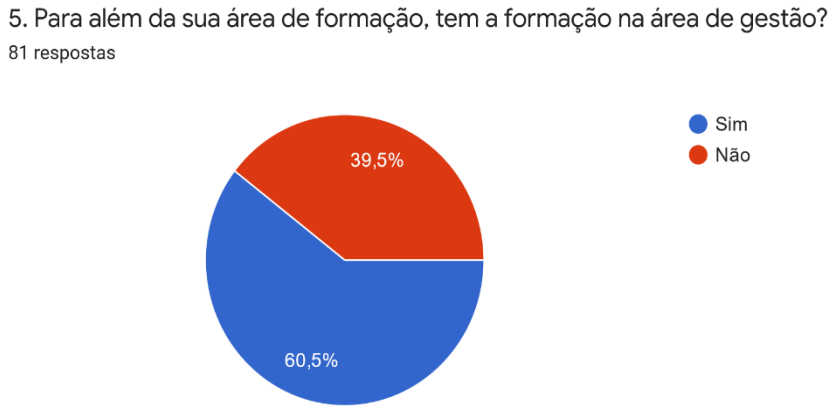
A maioria dos inquiridos encontra -se no grupo etário entre os 31 e os 40 anos (30,9%). Os segundos maiores grupos são de pessoas que têm entre 41 e 50 anos ou mais de 50 anos (29,6% cada). Por último, temos 9,9% de inquiridos com entre 21 e 30 anos.

Gráfico 3 Habilitações literárias



Quanto às habilitações literárias, a maioria dos inquiridos possuem o grau de licenciatura (55,6%), seguindo-se o ensino secundário (12º ano) ou igual, com 28,4%. Os que possuem mestrado representam 16%.

Gráfico 4 Realização de formação complementar em gestão

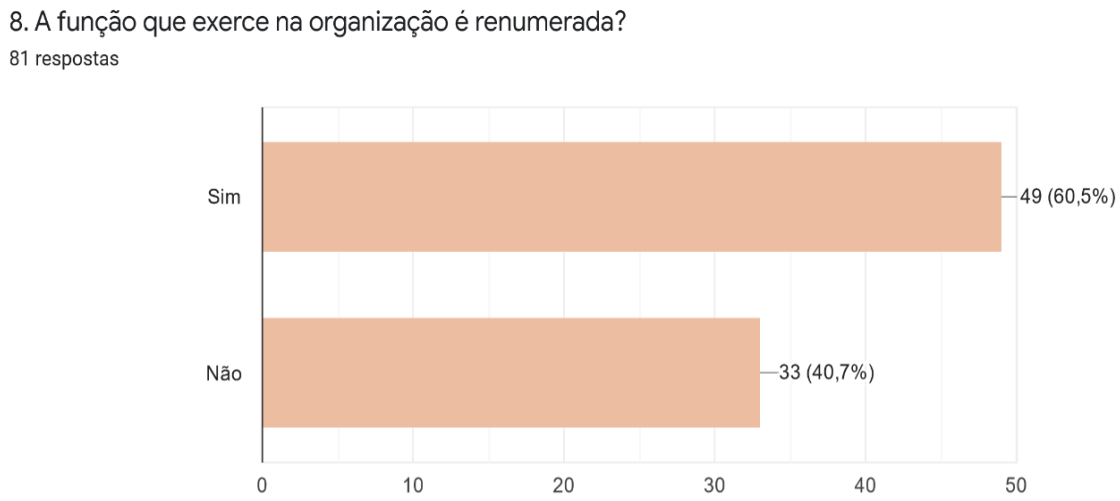


Em relação a formação complementar na área específica de gestão, observamos que a maioria dos inquiridos (60,5%) tem esse tipo de formação em gestão, sendo que os restantes 39,5% não têm.

Gráfico 5 Função atual dentro da organização

No que toca à função que desempenha dentro da organização, podemos verificar que a maioria dos inquiridos são presidentes (46,9%), coordenadores (22,2%) ou membros da direção (14,8%). Menos representados estão os administradores (9,9%), os contabilistas (5,2%) e os "Outros" (1%).

Gráfico 6 Remuneração pela função



Os resultados do inquérito mostram que a maioria dos respondentes são remunerados pela função ao tempo integral do seu trabalho dentro da organização (60,5%). Não obstante, 40,7% respondem que não auferem remuneração pelas respetivas funções.

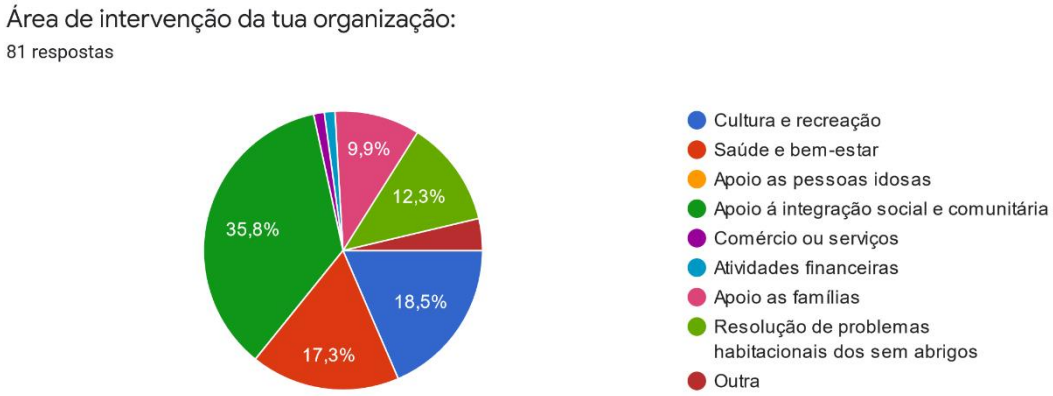
4.2. Das Organizações

De seguida, descreve-se as características principais de todas as organizações envolvidas ou participantes no inquérito.

Gráfico 7 Tipos de Organizações

Em relação aos tipos de organizações envolvidas na pesquisa, a maioria são Associações e ONG's (71,6%) e de seguida cooperativas e fundações (27,2%).

Gráfico 8 Áreas de intervenção das organizações



No que toca à área de intervenção destas organizações, 35,8% são de apoio à integração social e comunitária, 18,5% de cultura e recreação, 17,3% de saúde e bem-estar, 12,3% de resolução de problemas habitacionais dos sem abrigo, 9,9% de apoio às famílias.

Gráfico 9 Número de Anos em funcionamento

Quanto ao número de anos em que se encontram em atividade, na sua maioria são entre 5 a 10 anos (42%), e em seguida as organizações que funcionam há menos de 5 anos (32,1%), as que estão em atividade num período que se compreende entre 11 e 20 anos representam 22,2% e, por último, há mais de 20 anos representam 3,7%.

4.3. **Planeamento e financiamento da organização**

Esta parte do inquérito debruça-se sobre a gestão, planeamento e financiamento da organização.

Gráfico 10 Existência de Manual de Procedimento

Quanto à existência de manual de procedimento na organização, a maioria das organizações inquiridas respondem positivamente, (75,3%) ao passo que 23,5% respondem que não. 1,2% afirmaram “talvez”.

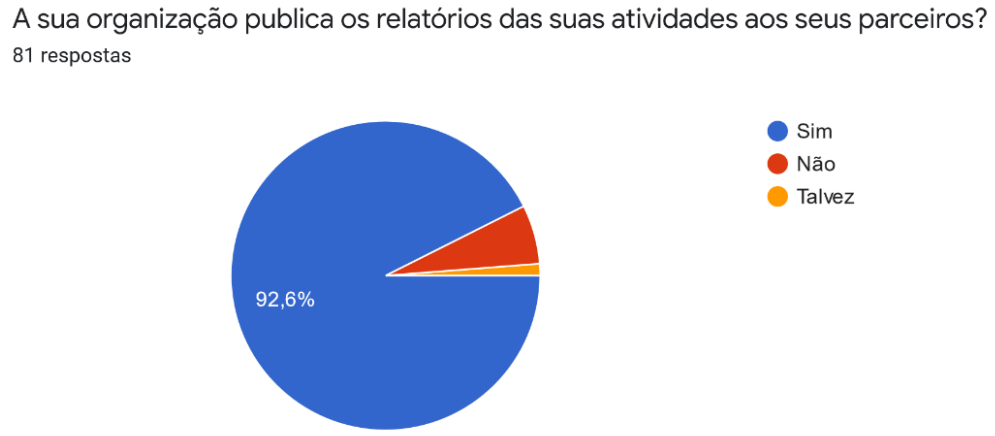
Gráfico 11 Missão da Organização

Quanto à missão da organização, a maioria considera que a respetiva missão constitui o principal objetivo a ser cumprido (80%) e os restantes (20%) consideram que a missão respetiva não é o principal objetivo a cumprir.

Relativamente aos projetos desenvolvidos pela organização, a maioria (75%) considera que atingem a sua missão.

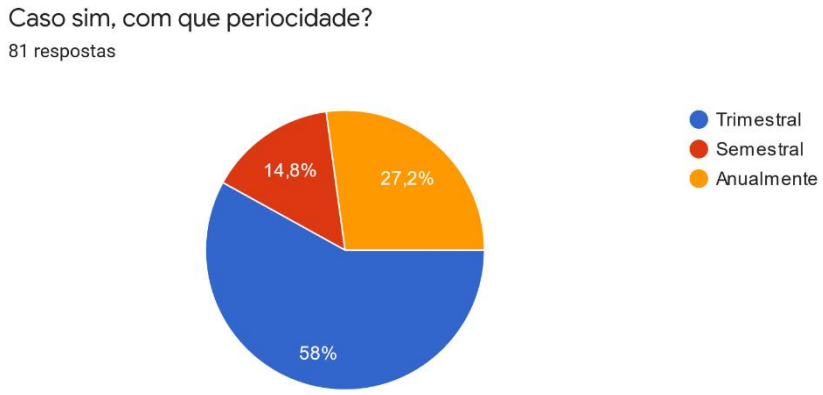
Quanto a eventuais dificuldades existentes a este respeito, metade dos respondentes respondem que encontraram dificuldades em implementar os seus projetos.

Gráfico 12 Publicação dos relatórios



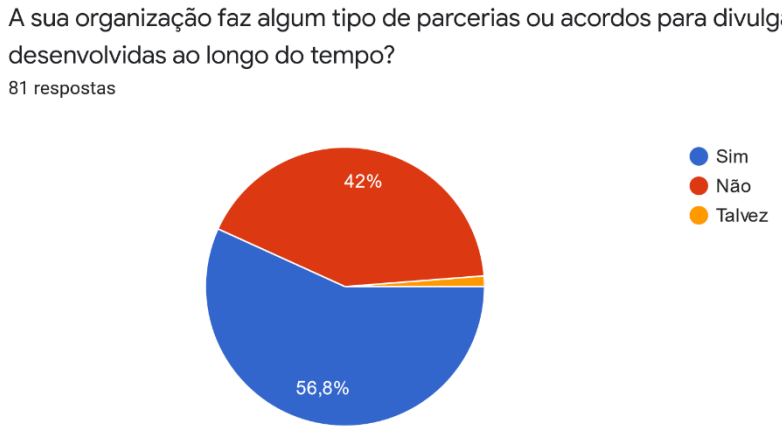
Quanto à publicação dos relatórios, a larga maioria das organizações (92,6%) partilha os relatórios das suas atividades com os seus parceiros. Apenas 6,2% responderam que não o fazem e 1,2% dizem que "talvez."

Gráfico 13 Periodicidade de divulgação relatórios de atividades desenvolvidas



Relativamente a periodicidade de divulgação dos relatórios de atividades desenvolvidas, a maioria dos respondentes (58%) afirmam que o fazem trimestralmente, ao passo que 27,2% entregam anualmente, e apenas 14,8% semestralmente.

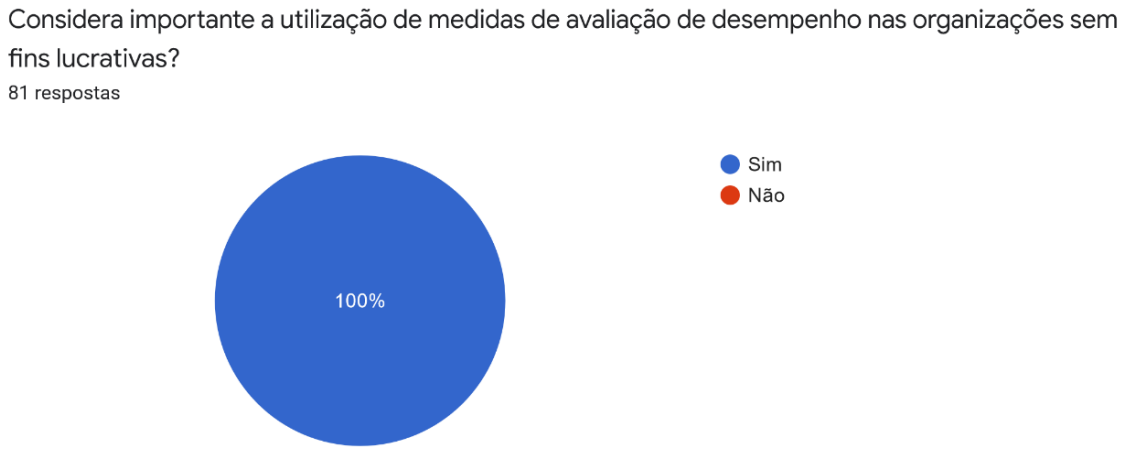
Gráfico 14 - Parcerias ou acordos para divulgar as ações promovidas



A maioria das organizações inquiridas (56,8%) dizem que fazem algum tipo de parcerias

ou acordos para divulgar as ações promovidas e desenvolvidas ao longo do tempo. Contudo, 42% referiram que que não fazem esse tipo de parcerias ou acordos.

Gráfico 15 Importância de utilização de medidas de avaliação de desempenho



Todas as organizações inquiridas consideram importante a utilização de medidas de avaliação de desempenho nas respetivas estruturas.

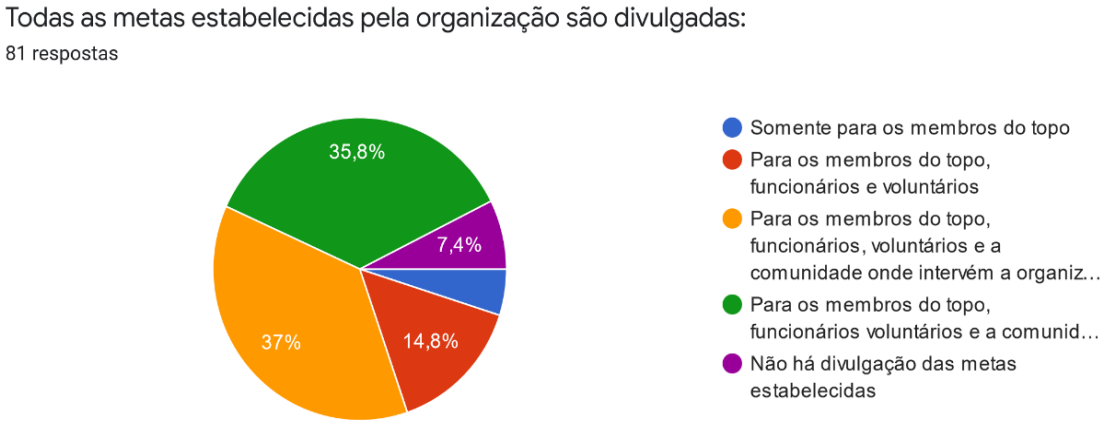
Quadro 5 - A organização faz um planeamento estratégico

	Frequências	**Percentagem**
A vossa organização faz um planeamento estratégico que inclui o plano financeiro de curto, médio e longo prazo	50	61,7
A organização apenas faz o planeamento operacional anual	13	16
Não, a organização não faz o planeamento	5	6,9
A vossa organização tem o planeamento operacional	3	3,4
Apenas para a parte financeira da organização	3	3.4
Apenas para a parte institucional	0	0
Para as partes financeira e institucional da organização	0	0
A organização não possui o planeamento operacional	7	8,6
Total	81	100

Relativamente ao planeamento na organização, a maioria (61,7%) faz um planeamento estratégico, o qual inclui o plano financeiro de curto, médio e longo prazo, enquanto em 16% das organizações, existe apenas o planeamento operacional anual.

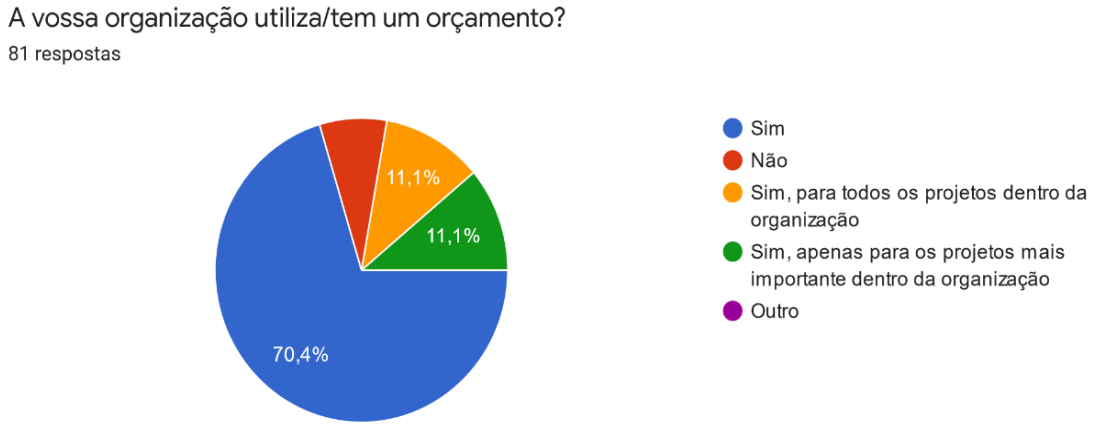
Em 8,6% das organizações, não é feito um planeamento operacional, enquanto 6,9% não fazem qualquer planeamento. Apenas 3,4% das organizações fazem somente o planeamento operacional ou planeamento financeiro.

Gráfico 16 Divulgação das metas estabelecidas pela organização



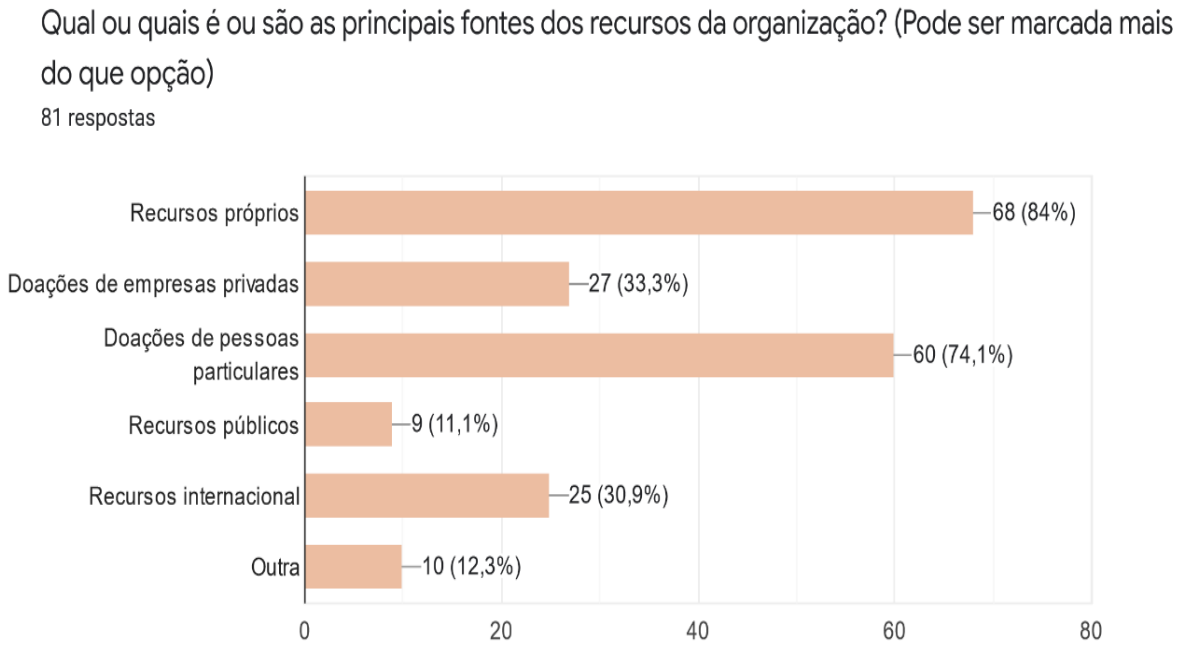
Quanto à divulgação das metas estabelecidas pela organização, 37% afirmam que as metas são divulgadas pelos membros do topo, funcionários, voluntários e a comunidade onde intervém a organização. Em 14,8%, a divulgação é feita apenas pelos membros do topo, funcionários e voluntários. Em 7,4%, a organização não divulga as suas metas.

Gráfico 17 Existência de Orçamento



No que respeita ao orçamento da organização, a grande maioria (70,4%) elabora um. Em 11,1%, há um orçamento para todos os projetos dentro da organização e outros 11.1% dizem que há apenas para os projetos mais importantes. Em 7,4% não existe orçamento.

Gráfico 18 Principais fontes de financiamento da organização



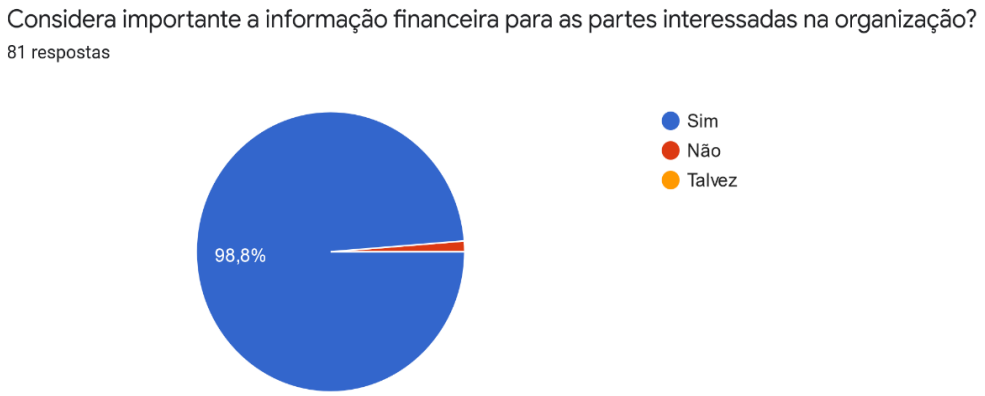
Em 84% das organizações, as principais fontes de recursos são os recursos internos; em

74,1%, são as doações de particulares, em 33,3%, são as doações de empresas privadas e em 30,9%, são recursos internacionais.

4.4. Prestação de contas

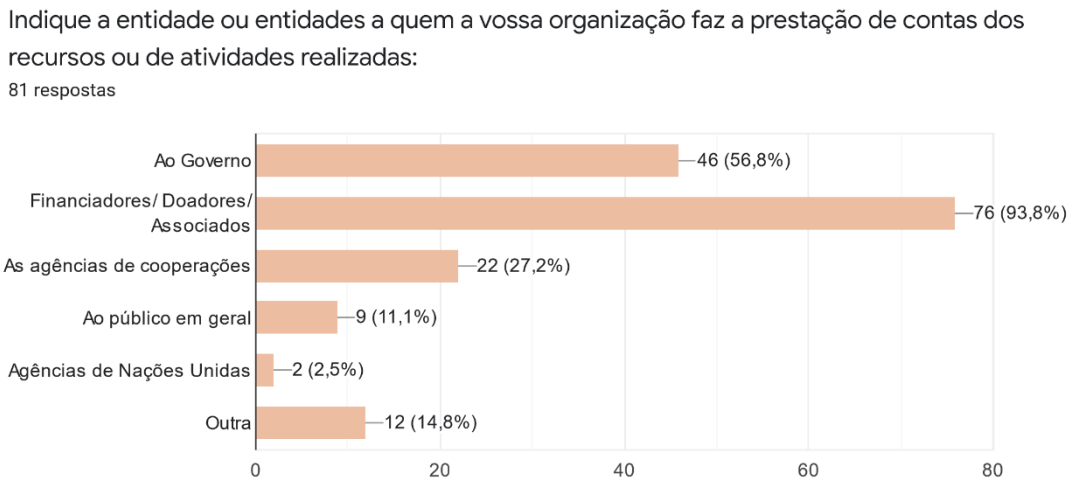
Esta parte do trabalho debruça-se particularmente sobre a prestação de contas, informação financeira, escrituração contabilística, e tipos de demonstrações financeiras utilizadas, bem como na utilidade de informação contabilística.

Gráfico 19 Importância de informação financeira



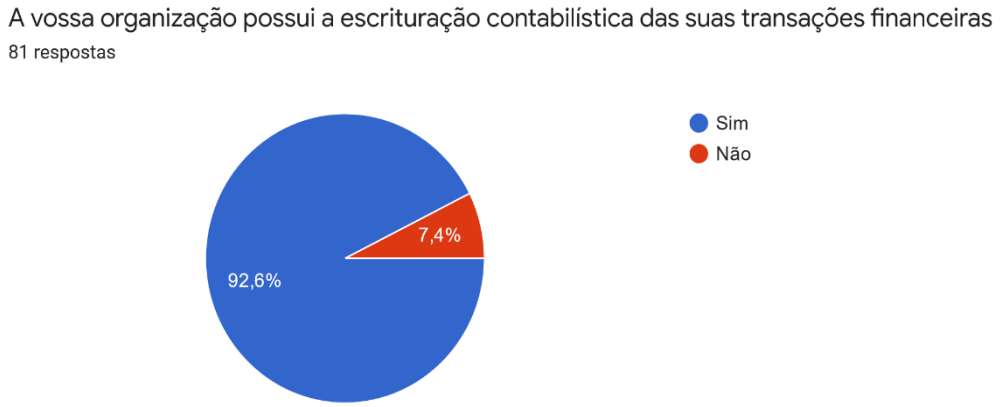
A quase totalidade dos inquiridos considera a informação financeira importante para as partes interessadas na organização. Apenas 1,2% referiram que não é importante.

Gráfico 20 Entidades a quem a vossa organização faz prestação de contas



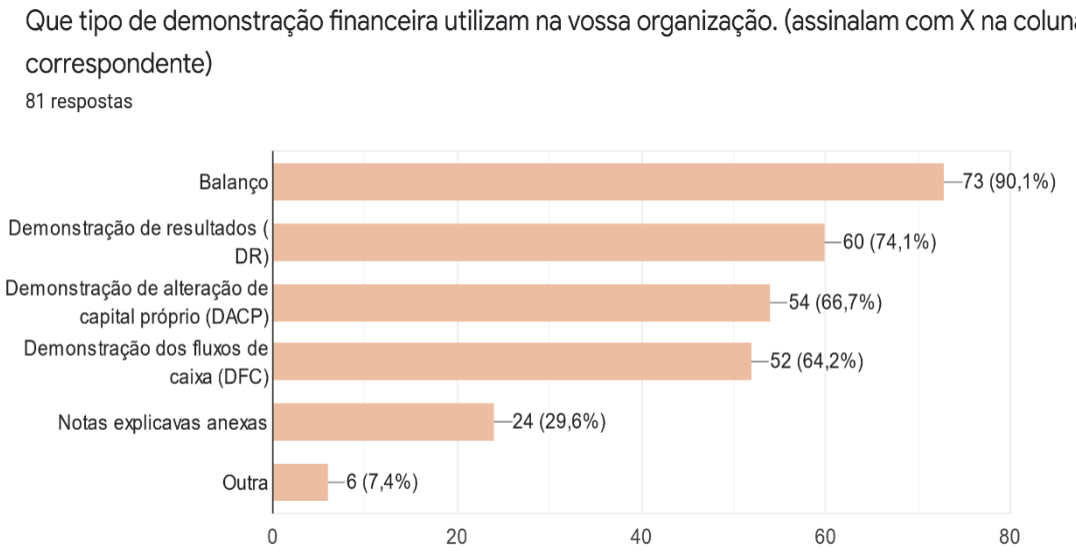
Em relação à entidade a quem prestam contas, a imensa maioria (93,8%) declara que prestam as respetivas contas aos seus financiadores, doadores e associados. Pouco mais de metade (56,8%) prestam contas apenas ao governo; e 27,2% às agências de cooperação.

Gráfico 21 Escrituração contabilística



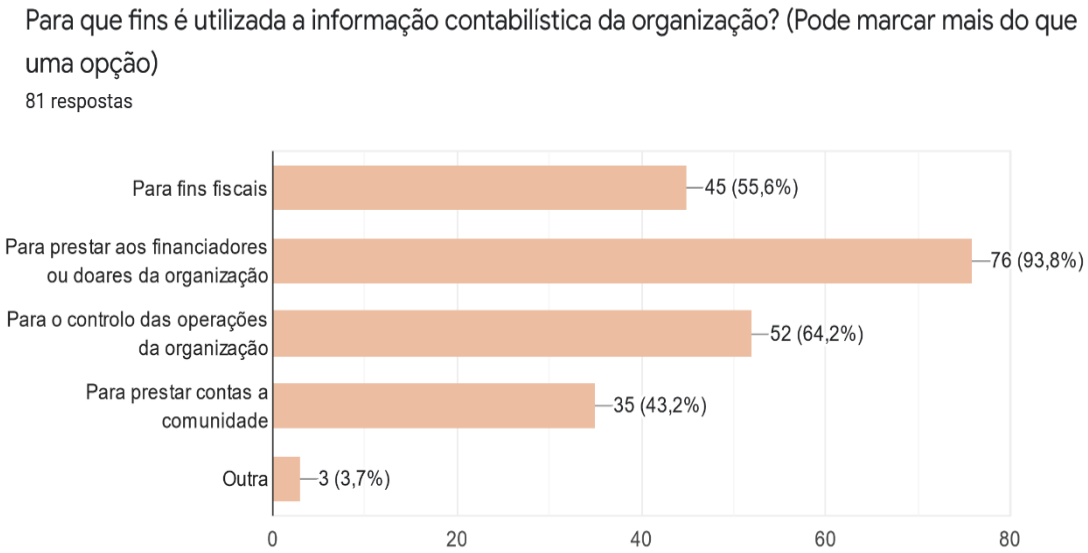
A quase totalidade dos inquiridos (92,6%) respondem que as suas organizações possuem a escrituração contabilística das transações financeiras, havendo apenas 7,4% que não o faz.

Gráfico 22 Demonstração financeira



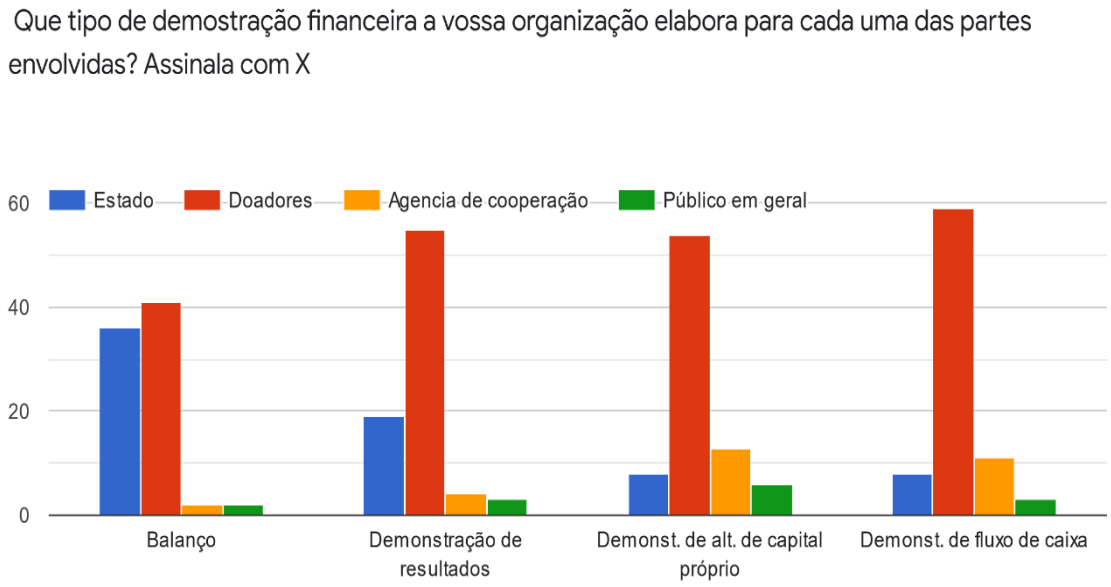
Relativamente ao tipo de demonstração financeira efetuada, os instrumentos mais utilizados são os seguintes: o balanço (90,1%), a demostração de resultados (74.1%), a demonstração de alteração de capital próprio (66,7%), e a demonstração dos fluxos de caixa (64,2%).

Gráfico 23 Informação contabilística



A quase totalidade (93,8%) das organizações inquiridas utiliza a informação contabilística para prestar contas aos seus financiadores ou doadores. Para 64,2%, a informação serve para o controlo das suas operações, e para 55,6% serve para fins fiscais.

Gráfico 24 Elaboração de demonstração financeira para cada parte envolvida



Conforme se pode verificar no gráfico anterior, a maioria dos respondentes elaboram diferentes demonstrações financeiras para cada parte envolvida: Relativamente ao Balanço, ele é elaborado por 40% das organizações para os doadores e por 35% para o Estado. A demonstração de resultados é usada sobretudo para os doadores (cerca de 55%) e para o Estado (20%). A demostração de alteração de capital próprio é usada para as mesmas entidades, mas com apenas 10% a fazê-la para o Estado. Finalmente, a demonstração de fluxo de caixa é feita por cerca de 60% para os doadores, não representando as restantes entidades mais de 10%.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo principal determinar as principais práticas de gestão estratégica e os instrumentos de gestão utilizados nas organizações de economia social na Guiné-Bissau, e como objetivo específico, reconhecer a relação entre as práticas e a visão estratégica nas organizações de economia social, identificar, descrever e compreender os tipos de práticas de gestão utilizadas e, por último, identificar o perfil dos gestores/dirigentes.

A maioria das organizações inquiridas são associações e ONG's localizadas na maior parte no centro da cidade de Bissau e na zorte norte do país (concretamente em Cacheu), e depois as cooperativas e as fundações. Estas organizações disponibilizam na sua maioria serviços de apoio à integração social e comunitária, cultura e recreação, bem como nas áreas da saúde e bem-estar. São associações de pequena dimensão, têm números de associados ou voluntários que varia entre 2 e 50.

Constatamos que a maioria destas organizações são geridas por homens com idade compreendida entre os 31 e os 40 anos, e com formação académica de nível de licenciatura, com formação complementar em gestão e em recursos humanos. Em termos de função dentro da organização, a maioria ocupa o cargo de presidente, de coordenador ou de administrador.

A maioria das organizações têm as suas áreas de intervenção no apoio á integração social e comunitária, seguida da cultura e recreação e da resolução de problemas habitacionais.

No que diz respeito ao tempo de funcionamento das organizações, a maioria está em funcionamento num período, compreendido entre 5 e 10 anos. Poucas organizações funcionam há mais de 20 anos.

Concluímos que, na sua maioria esmagadora, estas organizações têm pouca experiência em termos de práticas de gestão, sustentabilidade e avaliação do seu desempenho.

Em relação à publicação dos resultados, a maioria das organizações afirmam que publicam os seus relatórios, sobretudo trimestralmente.

A maior parte das organizações afirmam que fazem parcerias e acordos para divulgar as ações promovidas e desenvolvidas ao longo de tempo.

Em termos de importância de utilização de medidas de avaliação de desempenho, todas as organizações afirmam que a mesma é pertinente.

No que toca ao planeamento estratégico, a maioria faz um planeamento estratégico que inclui o plano financeiro de curto, médio e longo prazo, e de seguida algumas organizações afirmam que fazem só o planeamento operacional anual.

Relativamente ao orçamento da organização, mais de metade dos inquiridos responderam que utilizam o orçamento para as suas atividades e também para os projetos mais importantes, também algumas organizações responderam que o utilizam para todos os projetos dentro da organização.

Quanto às principais fontes utilizadas para captação de recursos ou financiamento, a maioria afirma que recorre a recursos internos, e algumas afirmam que recorrem a doações de pessoas particulares, de empresas privadas ou a recursos oriundos de fundos internacionais.

Relativamente às práticas de gestão, todas as organizações referem que têm implementadas práticas de gestão administrativa para concretizar os processos a nível de plano de atividades, de orçamento, prestações de contas com os parceiros de financiamento, relatórios de contas entregues ao Estado (balanço, demonstração de resultados, etc..).

Quanto à importância da informação financeira prestada às partes envolvidas, a maioria concorda que é importante prestar essas informações. Assim, a maioria das organizações presta contas dos recursos utilizados, ou da atividade realizada, aos financiadores/doadores e aos associados, ao Governo, às agências de cooperação e ao público em geral.

No que toca à sustentabilidade, diremos que todas elas são dependentes do Estado, dado que carecem de isenções aduaneiras para não pagarem as taxas de desalfandegação e desenvolvem cooperação com todas as estruturas públicas. Estas organizações, maioritariamente, fazem parcerias de financiamento com as agências internacionais e precisam também de comparticipação e ajudas ou donativos dos associados para o desenvolvimento das suas atividades.

Relativamente ao tipo de demonstração financeira, a maioria das organizações utilizam o balanço, seguido da demostração dos resultados, da demonstração de alteração de capital próprio, e da demonstração dos fluxos de capital.

5.1. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

No decorrer da investigação para este trabalho, deparámo-nos com diversas limitações, no que diz respeito ao fator tempo de entrega da dissertação, dos recursos financeiros que nos permitissem uma deslocação à Guiné-Bissau para fazer o estudo de campo e os fatores tecnológico e geográfico, pois algumas zonas das regiões selecionadas são extremamente difíceis de acesso e a rede de internet é limitada.

Relativamente a sugestões para futuras investigações, consideramos que na Guiné-Bissau, ainda existem dificuldades em encontrar artigos e trabalhos aprofundados sobre as organizações de economia social, as práticas de gestão estratégica, a prestação de contas (accountability) e sistemas de financiamento. Assim, é imperativo fazer um estudo mais aprofundado sobre as organizações de terceiro setor nas áreas supracitadas. Sugerimos que, num futuro breve, seja feito um estudo que abrange todo o território nacional, a elaborar conjuntamente com especialistas em gestão estratégica, a respeito do modo como avaliar e implementar as boas práticas de gestão nas organizações de economia social.

Sugerimos, também, fazer um estudo aprofundado e abrangente sobre o peso das organizações sem fins lucrativos na economia guineense e o seu impacto na vida social e política.

É também imperativo, perceber porquê até hoje não há uma Carta Social da Economia Social ou uma Lei de Bases da Economia Social, como têm quase todos os países da CPLP. Seria, igualmente, pertinente estudar a importância das normas contabilísticas, da gestão de recursos humanos, e da responsabilidade social na Guiné-Bissau.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, N. (2013). A avaliação do desempenho no 3.º sector - implementação do BSC numa IPSS (Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro) Disponível em https://ria.ua.pt/bitstream/10773/12234/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio.pdf

Amaro, Rogério Roque e Guedes, Joana (2014) Economia informal e experiências de crédito solidário popular na África lusófona, (ISCTE-IUL) Disponível em https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/14990/1/Guedes%26Amaro%2c%202004.pdf

Andrade, A e Franco, R. (2007) A Economia do conhecimento e Organizações sem fins lucrativos. Disponível em http://www.spi.pt/coleccao_economiadoconhecimento/documentos/manuais_PDF/Manual_VIII.pdf

Arruda, Leila Lúcia et al. (2011), Fontes de Financiamento Terceiro Setor: estudo de caso na pastoral da criança, XVIII Congresso Brasileiro de Custos – Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/viewFile/1583/1029

Assemian, Franck Brice Gerald (2019), A evolução da contabilidade dos países da zona do franco na áfrica até o processo de convergência das normas internacionais (Dissertação de mestrado), Universidade de Brasília/Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas. Disponível em https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/38897/1/2019_FranckBriceGeraldAssemian.pdf

Assis, Mário Sanches et al. (2005) Transparência nas Entidades do Terceiro Setor. A Demonstração do Resultados Economico como Instrumento de Mensuração de Desempenho. Disponível em https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos32006/149.pdf

Barros, Miguel (2014) A sociedade civil e o Estado na Guiné-Bissau: Dinâmicas, desafios e perspetiva. Disponível em http://www.ue-paane.org/files/1514/5676/6834/SocCivilEstadoGB_net.pdf

Berner, Cecília Chilimbo André (2016), Práticas de gestão em organizações do terceiro setor. Um estudo aplicado a Angola. (Dissertação de mestrado) Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologia de Lisboa. Disponível em https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/7203/1/CECILIA.pdf

Cabral, Aníbal Paulo (2019), O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo e o Desenvolvimento Sustentável: o caso da Guiné-Bissau. Universidade Católica Portuguesa/Braga, (Dissertação de mestrado) Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais. Disponível em https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/27596/6/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado_An%C3%ADbal%20Cabral.pdf

Callado, Antônio André Cunha (2011) revisão literatura, história de gestão. Universidade Técnica de Lisboa. Disponível em https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3837/8/5.2.%20revis%c3%83o%20da%20literatura.pdf

Comité económico e social europeu (CESE, 2017) Evolução recente da economia social na União Europeia (Síntese). Disponível em https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-pt-n.pdf

Fonseca, S. M. (2015) governação nas organizações não lucrativas: o caso das misericórdias em Portugal. Disponível em https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/4191/1/Paper%20Susana%20Fonseca.pdf

Governo da Guiné-Bissau, (Ministério da Economia e Finanças, Secretaria de Estado de Plano e Integração Regional) Plano Estratégico e Operacional "Terra Ranka" 2015. Disponível em https://pt.scribd.com/document/471530548/Plano-estrategico-Terra-Ranka

Handem, Alfredo (2008) Análise institucional das organizações da sociedade civil. Disponível em https://docplayer.com.br/11225633-Analise-institucional-das-organizacoes-da-sociedade-civil-ong-projecto-no-na-tisi-no-futuru.html

Instituto Nacional de Estatística, recenseamento geral de população (INE, 2009) Guiné-Bissau) Disponível em https://www.stat-guinebissau.com/opestat/rgph1/estado_estrura_pop.pdf

Leal, Beatriz Dias (2015) O Planeamento Estratégico na Administração Pública - A importância da sua implementação. (Dissertação de mestrado) Instituto Superior de Gestão. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22011/1/Dissertacao_Beatriz%20Leal.pdf

Marques, S. (2014) A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais (Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra) disponível em https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27778/1/TESE%20-%20Sara%20Marques.pdf

Medeiros, Priscilla Milfont et al. (2002), Prestação de Contas Aplicada às Entidades do Terceiro Setor: Um Estudo da Conformidade com a ITG. Disponível em https://www.occ.pt/news/comcontabaudit/pdf/20.pdf

Meredith, M. & Quiroz Niño, C. (Coords.), Arando, S., Coelho, L.S., Silva, M.F. & Villafuerte Pezo, A.M. (2015) Promover os estudos e as práticas da Economia Social e Solidária no Ensino Superior. York, Consórcio de Economia Social e Solidária York St John-Erasmus Disponível em https://www.yorksj.ac.uk/media/content-assets/social-economy/documents/Cap-2-PT-v1.2.pdf

Ministério da Administração Territorial, Governo Regional de Cacheu (2018). Monografia da Região de Cacheu, Guiné-Bissau. Disponível em http://www.grdr.org/IMG/pdf/grd-_monographie_cacheu_porv5-2.pdf

Ministério da Economia, Plano e Integração Regional, Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza (2011-2015) Disponível em https://fecongd.org/pdf/crianca/DENARP%20II%202011_2015.pdf

Ministério da Economia, Plano e Integração Regional. Plano Nacional de Desenvolvimento (PND 2020-2023). Disponível em https://www.mef.gw/publicacoes/plano-nacional-de-desenvolvimento-pnd/23-pnd-plurianual-1/file

Oliveira, Liliana Margarida Santos (2018), As Ferramentas de Gestão Estratégica e o impacto da sua aplicação na Performance das PME portuguesas (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Tecnologia e Gestão) disponível em https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/3698/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Mestrado%20Gest%C3%A3o_Liliana%20Oliveira.pdf

ONU Habitat, (2019) Plano de Desenvolvimento Sustentável 2030 (Bissau 2030), Disponível em https://unhabitat.org/sites/default/files/documents/2019-07/bissau_2030_pt_compressed.pdf

Santos, Jacinto Abreu dos (2016) Economia Social e Solidária em Cabo Verde: Génese, entidades, atualidade e perspetivas. Disponível em http://www.laboress-afrique.org/ressources/assets/doc/Document_N0112.pdf

Silva, Cleunismar (2021) Quadro legal relativo à intervenção das OSC na Guiné-Bissau: desafios, perspetivas e recomendações para melhoria. Disponível em https://www.imvf.org/wp-content/uploads/2021/09/estudo-quadro-legal-osc-guine-bissau-ianda-djuntu.pdf

Só, Bassiro (2013) Políticas e práticas de gestão de pessoas no terceiro setor: um estudo exploratório sobre as ONG's que atuam no domínio da educação na Guiné-Bissau. Universidade de São Paulo (Dissertação de mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Disponível em https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-25092013-124644/publico/BassiroSoVC.pdf

Soares, Cátia Alexandra Martinho (2018) As Práticas de Responsabilidade Social e a Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de Caso Aplicado a uma Organização de Economia Social (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Santarém / Escola Superior de Gestão e Tecnologia), Disponível em https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/2707/1/CatiaAlexandraMartinhoSoares_Mestrado_GOES.pdf

Teixeira, Sebastião (2013) Princípios de Gestão - Manual: Gestão das Organizações. Disponível em https://www.academia.edu/36117732/princ%c3%8dpios_de_gest%c3%83o_manual_gest%c3%83o_das_organiza%c3%87%c3%95es_autor_sebasti%c3%83o_teixeira

Truyen, Patrícia Toucas e Dolurez, F. (2021) A economia social e solidária na África ocidental subsaariana: experiências, dinâmicas, questões. Disponível em http://www.recma.org/actualite/leconomie-sociale-et-solidaire-en-afrique-de-louest-subsaharienne-experiences-dynamiques

Val, Helena Isabel Coelho (2020) Prática de gestão nas IPSS do Distrito de Santarém: um estudo exploratório, (Dissertação de mestrado) Instituto Politécnico de Santarém / Escola Superior de Gestão e Tecnologia. Disponível em https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/2996/1/HelenaIsabelCoelhoVal_Mestrado_GOES.pdf