

**11 - 2 | 2023**

---

## **As práticas de gestão estratégicas nas organizações de economia social na Guiné-Bissau**

*Strategic Management Practices in Social Economy Organizations in Guinea-Bissau*

**CIPRIANO INDEQUI**

---

### **Versão eletrónica**

URL: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/> ISSN: 2182-9608

Data de publicação: 27-08-2023 Páginas: 10

### **Editor**

Revista UI\_IPSantarém

### **Referência eletrónica**

Indequi, C. (2023). As práticas de gestão estratégicas nas organizações de economia social na Guiné-Bissau. *Revista da UI\_IPSantarém. Edição Temática Unificada*. Número Especial: III Simpósio de Economia e Gestão da Lusofonia. 11(2), 103-112. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v11.i2.32789>

## **AS PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICAS NAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL NA GUINÉ-BISSAU**

### **Strategic Management Practices in Social Economy Organizations in Guinea-Bissau**

**Cipriano Indequi**

Instituto Politécnico de Santarém, Portugal

[cipindequi@gmail.com](mailto:cipindequi@gmail.com)

#### **RESUMO**

Mais a mais um papel fulcral nas economias de quase todo mundo e a Guiné-Bissau não está diferente dos outros. Estas organizações, na Guiné, têm-se desenvolvido rapidamente quase em todo o país e também têm sofrido com instabilidade política, económica e social vivida durante muitos anos.

Lamentavelmente, 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 nas prestações 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 para bem da comunidade.

Dá a importância para o desenvolvimento da comunidade, da existência de uma prática de gestão organizacional eficiente e eficaz, com resultados e mensuráveis. É nesta ordem de ideias que é pertinente e imprescindível saber como são geridas as organizações de economia social, na Guiné-Bissau, particularmente do ponto de vista estratégico e operacional.

**PALAVRAS- CHAVES:** Gestão, prestação de conta, estratégia.

#### **ABSTRACT**

Yet another pivotal role in almost everyone's economies and Guinea-Bissau is no different from the others. These organizations in Guinea have developed rapidly almost throughout the country and have also suffered from political, economic, and social instability experienced for many years.

Unfortunately, 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 creating employment and the provision of basic services. We know that they also help to fill the gaps left by other sectors of the economy.

More and more funders of projects or organizations are interested in knowing how they are being managed or how the resources allocated for the good of the community are being managed.

Hence the importance, for the development of the community, of the existence of an efficient and effective organizational management practice, with measurable results. It is in this order of ideas that it is pertinent and essential to know how social economy organizations are managed in Guinea-Bissau, particularly from a strategic and operational point of view.

**KEYWORDS:** Management, accountability, strategy

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações de economia social e solidária (OESS) têm assumido um papel relevante nas sociedades modernas e nos diferentes países em todo o mundo. Olhando para a situação financeira frágil e deficitária que a Guiné-Bissau está a enfrentar nos últimos cinco, sendo considerado um dos países mais pobres do mundo em termos de índice de desenvolvimento humano (IDH) e, sabendo que as organizações de economia social podem contribuir positivamente para desenvolvimento, torna-se pertinente estudar as práticas de gestão, particularmente de gestão estratégica nas organizações de economia social guineenses. 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 para bem da comunidade. Neste sentido, a prestação de contas torna-se fundamental para a manutenção e continuidade da confiança, 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. Daí a importância para as organizações de economia social e, conseqüentemente, 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.

### 1. ENQUANDRAMENTO TEÓRICO/ ESTADO DA ARTE

#### 1.1. ECONOMIA SOCIAL

#### 1.2. EVOLUÇÃO E CONCEITUALIZAÇÃO DE ECONOMIA SOCIAL

A economia social está sujeita a abordagens teóricas e análise diferentes. Estudiosos com grandes reputações e prestígios internacionais têm-se debruçado sobre a sua definição, o que a torna um conceito muito controverso, dinâmico e amplo.

Assim, a economia social apresenta diferentes abordagens e definições teóricas bem como tem vindo a assumir diferentes designações: Terceiro setor; setor não lucrativo ou de organizações sem fins lucrativos (non-profit organizations) e economia solidária são as designações mais relevantes do conceito para referir o mesmo conjunto de organizações que o integram (Andrade e Franco, 2007)

Dentro destas denominações estão incluídas as associações em geral, as mutualidades, as cooperativas e as fundações. Como Roque Amaro afirma (Santos, 2005): «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 entreatajuda 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 80 do Séc. XX, com a globalização e o agravamento dos problemas sociais.»*

As denominações de «sector não lucrativo» ou «sector de organizações sem fins lucrativos», de origem anglo-saxónica e, muitas vezes, utilizadas em todo o mundo, ressaltam o facto de, este conjunto de organizações, desde logo, não ter como vocação essencial o lucro. Terão 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). Na ótica de Fonseca (2015) todas as organizações sem fins lucrativos (OSFL) têm algo em comum: a sua atividade é diferente das empresas privadas e do Estado. As OSFL ao não terem como escopo o lucro, fornecem bens em quantidade e qualidade que as empresas com fins lucrativos não estariam dispostas a oferecer.

### **1.3. DESENVOLVIMENTO DE ECONOMIA SOCIAL EM ÁFRICA**

#### **1.3.1. 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.

**Yao Assogba** (segundo Meredith, M. 2015) 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 (2005), por exemplo, diz-nos que, em contextos africanos, se utiliza mais a expressão economia comunitária.

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 Arruda, 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” (Marques, 2010, p. 25, 26) citado em Meredith, M. 2015.

### **1.4. ECONOMIA SOCIAL E SOLIDÁRIA NA ÁFRICA OCIDENTAL**

Na zona do continente onde a Guiné-Bissau faz parte, a ESS existia muito antes da chegada dos colonizadores europeus, existiam alguns atos de caridades entre povos indígenas no interior do continente, e havia também grupos rudimentares de ações sociais e de entreatajudas, que chamamos na Guiné-Bissau de «*mandjuandadi*», são grupos ou pessoas da mesma idade ou não nas

comunidades que tem por finalidade ajuda mútua e solidariedade no trabalho, ou várias atividades ligadas a vida da comunidade.

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 socioeconómico 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. (Patrícia Toucas, 2021).

### **1.5. DESENVOLVIMENTO DE ECONOMIA SOCIAL EM GUINÉ-BISSAU**

Segundo alguns autores que escreveram sobre as organizações de sociedade civil na Guiné-Bissau afirmaram que as primeiras organizações de economia social que surgiram na Guiné-Bissau antes da independência pertenciam a igreja católica e outras confeitões religiosas e filantrópicas e faziam distribuição de produtos de primeiras necessidades, incentivo a escola missionária que existiam na altura e oferta de materiais escolares como forma de incentivo a igreja e tornar o homem mais culto e com objetivo de moralizar-lhe para poder influenciar na cultura, crença, línguas, religião etc..

Segundo (Handem 2008), durante esses períodos 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, as 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. 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 Amílcar Cabral (JAAC), União Democrática das Mulheres (UDEMU) e a União Nacional dos Trabalhadores Guineenses (UNTG).

### **1.6. A IMPORTÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL NA SOCIEDADE GUINEENSE**

A história bem recente da Guiné-Bissau mostrou que a política não deve ser deixada única e exclusivamente nos destinos dos políticos ou decisores políticos. Deve haver um entendimento saudável ou 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 para toda a população em geral no toque com a saúde, educação e saneamento básico e demais outros serviços, e neste caso é importante e imprescindível ou é imperativo ter uma estreita relação com OES, estes são conhecedores profundo da comunidade, regiões e não só, mas também conhecem bem o contexto político, económico e social que a população vive nas zonas mais recuados do território. Nestas perspetivas as OES são parceiras incontornáveis e estão na linha de frente no processo de desenvolvimento socioeconómico e ênfase no desenvolvimento humano, económico e social do país. Um trabalho

em simultâneo, bem planeado com ações concretas, entre estes dois parceiros de desenvolvimento permitiria uma melhoria notável das condições de vidas das populações e a eminente diminuição da pobreza extrema, sobretudo nas camadas mais vulneráveis.

## 2. METODOLOGIA

Fizemos um pequeno briefing por WhatsApp para explicar a razão do nosso inquérito e, em seguida, enviámos o questionário no formato Google Formulário por correio eletrónico para todas instituições contactadas a priori.

Optou-se por pesquisa qualitativa para permitir a realização do estudo com maior profundidade e detalhe, auxiliada por diferentes instrumentos recolha de dados que por ser um trabalho novo será associada à quantitativa no sentido de facilitar a comparação e agregação estatística dos dados.

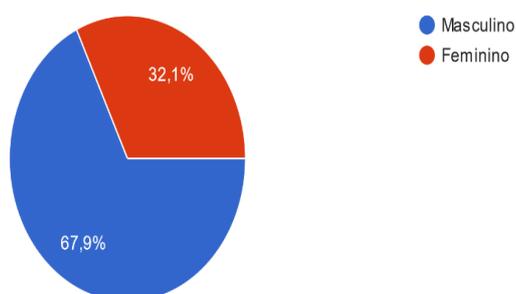
## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta pesquisa é dividida em quatro partes, a saber; A primeira parte é composta por análises de dados demográficos dos participantes nesta pesquisa; A segunda parte consiste na análise das características das organizações em estudo; na terceira parte é caracteriza-se a gestão/Planeamento e financiamento das organizações de economia social e na quarta, procura-se saber a importância concedida às prestações de contas e quais são as práticas de contabilidade utilizadas nas organizações de economia social na Guiné-Bissau.

### 3.1. Dados Sociodemográficos dos participantes

1. Para cada uma das perguntas que seguem assinala com X no quadro correspondente. Género:

81 respostas



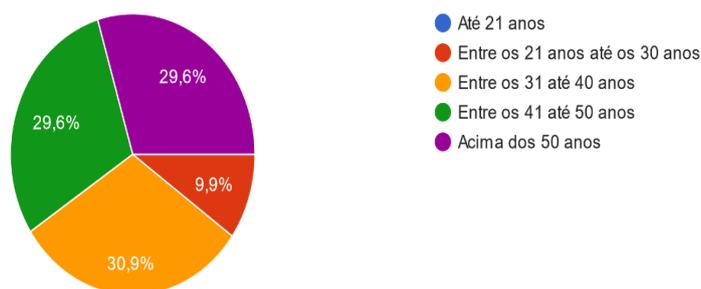
Como referimos anteriormente, colaboraram no estudo cerca de 81 organizações de economia social na Guiné-Bissau no universo de 100 organizações contactadas.

Dirigimos o questionário especificamente para os dirigentes da organização, porque têm maior conhecimento e historial da organização, e também tem um perfil que influencia diretamente no desempenho da organização.

Verificamos que estamos perante uma amostra de 26 mulheres (32,1%) e 55 homens (67,9%).

## 2. A faixa etária

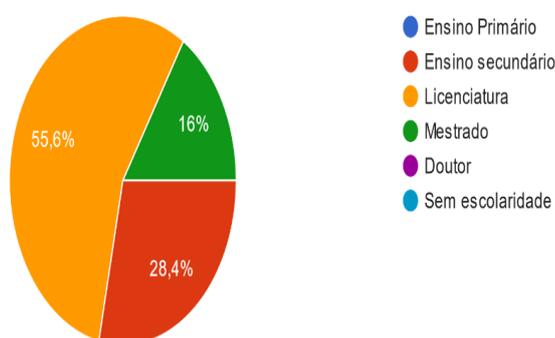
81 respostas



A distribuição dos inquiridos por faixa etária pode ser vista no gráfico 2. A maioria dos inquiridos encontra-se no grupo etário entre os 31 anos até 40 anos (30,9%) e depois seguido dos 41 anos até 50 anos e acima dos 50 anos são respetivamente (29,6%) Por último, temos entre os 21 anos e os 30 anos, existem 9,9%.

## 3. Quais as suas habilitações literárias/académicas?

81 respostas

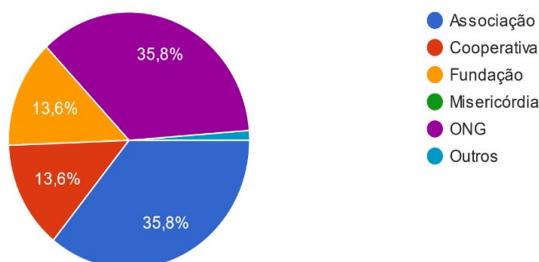


Em termos de nível de habilitações literárias, a maioria dos inquiridos possui o grau de licenciatura (55,6%) seguindo-se o ensino secundário (12º ano) ou equivalente com (28,4%). Os que possuem mestrado representam (16%).

### 3.2. Natureza das Organizações inquiridas

Indique em que grupo destes a tua organização faz parte

81 respostas

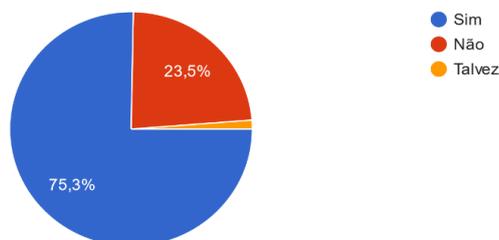


Em relação aos tipos de organizações envolvidas na pesquisa, a maioria são as associações e ONG's (35,8%) e de seguida cooperativas e fundações (13,6%).

### 3.3. Existência de Manual de Procedimentos

A organização possui manual de procedimento?

81 respostas

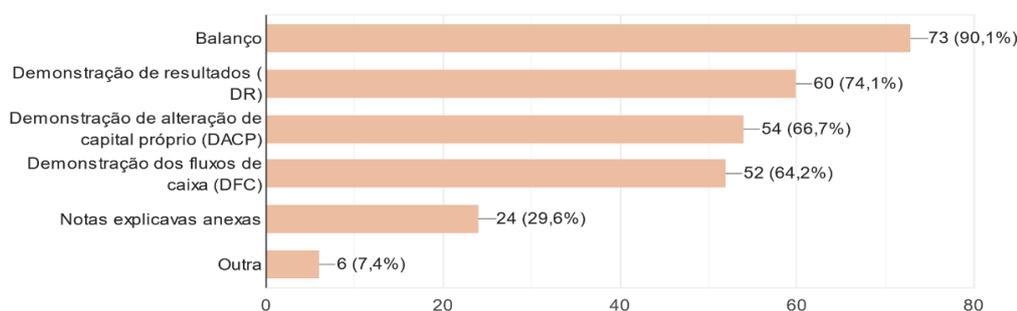


Quanto à existência de manual de procedimento, a maioria das organizações inquiridas afirmam que têm, (75,3%) e as outras que não (23,5%) e 1,2 afirmaram “talvez”. (Cf. o gráfico)

### 4.4. Contabilidade e prestação de contas

Que tipo de demonstração financeira utilizam na vossa organização. (assinalam com X na coluna correspondente)

81 respostas



Relativamente ao tipo de demonstração financeira a maioria das organizações utilizam o balanço (90,1%), demonstração dos resultados (74,1%), demonstração de alteração de capital próprio (66,7%), demonstração dos fluxos de capital (64,2%) (conforme o gráfico).

## 5. CONCLUSÃO

Pretendemos conhecer como são geridas as organizações de economia social na Guiné-Bissau, em particular nas regiões selecionadas para o inquérito (Bissau, Cacheu e Tombali) e caracterizar as suas práticas de gestão. Para atingir os nossos objetivos decidimos aplicar um inquérito por questionário através de (Google Forms) enviados por 100 organizações contactadas para o efeito e recebemos as respostas de 81 organizações. Permitiu-nos conhecer o perfil dos dirigentes ou gestores destas organizações e identificar as suas reais práticas de gestão.

A maioria das organizações inquiridas são as associações e ONG's que são localizadas na maior parte no centro de cidade (Bissau) e na zona norte do país concretamente (Cacheu), e depois as cooperativas e as fundações. São as associações de pequena dimensão, têm números de associados ou voluntários que varia entre 1 a 50. Constatamos que a maioria destas organizações são geridas por homens com idade compreendida entre os 31 anos a 40 anos, e com formação académica de nível de licenciatura. 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 as práticas de gestão todas as organizações mostram que têm implementadas todas as práticas de gestão administrativa para concretizar todos 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.)

Em termos de financiamento, o mesmo 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 no limiar da pobreza extrema, contudo a maioria destes grandes investimentos fracassaram, não apresentando nenhuma justificação nem sendo objeto prestação de conta aos financiadores. Atualmente, porém, não é caso, não basta apresentar um projeto bem desenhado para ter um financiamento, Os financiadores querem entender qual é atividade que será desenvolvida ao longo do projeto e como será a forma de alcançar os objetivos planeados, transparência na prestação de conta e quais os benefícios que a organização espera atingir até o fim do projeto.

## 6. REFERÊNCIAS

- Andrade, A e Franco, R. (2007) A Economia do conhecimento e Organizações sem fins lucrativos. Disponível em [http://www.spi.pt/colecao\\_economiadoconhecimento/documentos/manuais\\_PDF/Manual\\_VIII.pdf](http://www.spi.pt/colecao_economiadoconhecimento/documentos/manuais_PDF/Manual_VIII.pdf)
- 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](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://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos32006/149.pdf>
- De 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](https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/3698/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Mestrado%20Gest%C3%A3o_Liliana%20Oliveira.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>

Handem, Handem (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>

Meredith, M. & Quiroz Niño, C. (2015) Promover os Estudos e as Práticas de Economia Social e Solidária: Um manual de referência (Internet) Disponível em <https://www.yorks.ac.uk/media/content-assets/social-economy/documents/Cap-2-PT-v1.2.pdf>