

# A SOCIEDADE CIVIL E O ESTADO NA GUINÉ-BISSAU

DINÂMICAS, DESAFIOS E PERSPETIVAS



Miguel de Barros



# **A SOCIEDADE CIVIL E O ESTADO NA GUINÉ-BISSAU**

**DINÂMICAS, DESAFIOS E PERSPETIVAS**

Coordenador: Miguel de Barros

Equipa Técnica: Claudina Viegas  
Midana Sambú  
Nérida V. Pereira  
Racinela da Silva

**OUTUBRO DE 2014**

## **FICHA TÉCNICA**

### **Título:**

A Sociedade Civil e o Estado na Guiné-Bissau:  
dinâmicas, desafios e perspetivas

### **Equipa Técnica:**

Miguel de Barros (Coordenador), Claudina Viegas (Jurista),  
Midana Sambú (Gestor), Nérida Varela (Socióloga),  
Racinel da Silva (Relações Internacionais)

### **Revisão:**

Dulce Fernandes

### **Comité de Acompanhamento:**

Eleonora Formagnana, Sonia Sánchez Moreno,  
Elena Molinero Garau e Welena da Silva

### **Colaboração:**

Nicolas Frenandez Bravo

### **Imagem de Capa:**

Luís Melo (AMPC Urok, Abril de 2012)

### **Edição:**

U.E.-PAANE

### **Impressão:**

...

### **Conceção Gráfica:**

Diogo Lencastre (Edições Corubal)

### **Financiamento:**

Delegação da União Europeia na Guiné-Bissau

### **Propriedade:**

U.E.-PAANE

### **1ª Edição:**

Outubro de 2014

### **ISBN:**

...

*Ao Engº Carlos Silva “Pepito” (1949 - 2014), ao Engº David Vera Cruz “Chiquinho” (1952-2014) e ao Engº Demba Baldé (1961-2014) pela incessante luta na edificação de uma sociedade civil proativa e comprometida com a transformação da Guiné-Bissau e por continuarem a inspirar gerações de guineenses na construção de um país melhor e mais justo.*



## AGRADECIMENTOS

Foi possível concretizar este trabalho graças ao apoio de muitas pessoas que transportam a Guiné-Bissau no seu quotidiano vivencial, emocional e laboral. A elas devemos o benefício das suas críticas e do seu espírito construtivo e cooperativo, sem os quais não teria sido possível alcançar o resultado que ora partilhamos.

Quero por isso expressar toda a minha gratidão aos professores Carlos Cardoso (Codesria), Nicolas Fernandez-Bravo (Universidade de Buenos Aires), Patrício Sambonino Rivera (Universidade de Quito), Cláudio Furtado (Universidade Federal da Bahia), Sheila Khan (Universidade do Minho), Julião Soares Lopes (Universidade de Coimbra), Luca Bussotti (Universidade Eduardo Mondlane), Carlos Sangreman Proença (Universidade de Aveiro), Vincent Foucher (International Crisis Group) e José de Souza Silva (Universidade de Campinas), pelas intensas partilhas de informação, críticas e visões sobre a necessidade de uma produção conceptual da ideia da sociedade civil ajustada ao contexto dinâmico e de rápidas mutações, como é o caso da sociedade guineense.

Quero também agradecer aos protagonistas da sociedade civil guineense (incluindo a sua diáspora) que com o seu discurso e intervenção contribuíram para este trabalho, em especial à Augusta Henriques (Tiniguena), Braima Sambu Dabó (Procivicus), Fodé Mané (Movimento da Sociedade Civil), Filomena Mascarenhas Tipote (Voz di Paz), João Baticã Ferreira (Aldeia SOS), Aureliano Gomes, Nélon Constantino Lopes, António Spencer Embaló, Andreia Camará, Paula Fortes, Jacira Camará, Juelma Nazareth, Cadija Mané, Dautarin da Costa, Claudina Viegas, Rui Jorge Semedo, Udimila Queta e Anaxore Varela Casemiro (Movimento Ação Cidadã), Uffé Vieira (Conselho Nacional da Juventude), Yasmine Cabral (Liga Guineense dos Direitos Humanos), Luís Barbosa Vicente, Amélia Costa Injai (Fórum Guiné-Bissau-Portugal) e Umaro Djau (Rádio Gumbé online).

Quero manifestar ainda o meu reconhecimento à Delegação da União Europeia, através da participação da Eleonora Formagnana, e em particular ao Programa de Apoio aos Atores Não Estatais (U.E.-PAANE), através da Sónia Sonia Sánchez Moreno, Elena Molinero Garau, António Soares Lopes, Alexandre Na Lamba, Iaia Djau, Paula Fortes, Yazuiro Ferreira, Welena da Silva e Carmen Bikai, pela disponibilidade em apoiar e acompanhar de forma abnegada todos os passos que permitiram chegar a um estágio de recolha, sistematização e produção de conhecimento para uma proposta de formulação de novas possibilidades de intervenção junto das diferentes manifestações da sociedade civil deste país, que se revelou um microcosmo virtuoso.

Quero enaltecer os apoios individuais prestados pela Ana Filipa Carvalho, Dauda Sau e Mathilde Bullo, por facilitarem o acesso às fontes documentais e informacionais, que no nosso país ainda apresenta dificuldades significativas.

Finalmente, quero expressar o meu mais profundo e genuíno agradecimento à equipa que apoiou a realização deste trabalho, composta pela Mutie, N'Bussum, Nérida e Racy, pelo seu alto grau de entusiasmo, profissionalismo, empenho e responsabilidade durante a realização deste diagnóstico, reforçando a convicção de que a aposta na qualificação dos talentos humanos guineenses constitui o nosso maior investimento num futuro melhor.



# ÍNDICE

Prefácio	9
Glossário	11
<b>1. Introdução: Contexto e Apresentação do Diagnóstico</b>	<b>13</b>
1.1. Situação político-social e económica: dilemas entre a estabilidade e o desenvolvimento	15
1.1.1. Impacto do sistema político e económico sobre o desenvolvimento num contexto de fragilização do Estado	17
1.1.2. Para uma compreensão do potencial real da mudança através de uma análise contextual e prospetiva	19
1.1.3. Dinâmicas de mobilização e de ação coletiva sobre políticas públicas e ação governativa de interesse local e nacional	21
<b>2. Enquadramento Geral do Diagnóstico</b>	<b>23</b>
2.1. A relevância do diagnóstico no momento histórico atual	25
2.2. Objetivos gerais e específicos	26
2.3. Resultados esperados	27
2.4. Aspetos metodológicos	27
2.5. Abordagem conceptual: a ideia da sociedade civil e a sociedade civil no contexto africano	30
2.6. Limites do diagnóstico	31
<b>3. As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) na Guiné-Bissau: que capacidades, resultados e desafios?</b>	<b>33</b>
3.1. Uma abordagem histórica	35
3.2. Contexto da sociedade civil guineense na era da pós-liberalização política	36
3.2.1. O quadro jurídico-legal constituinte da sociedade civil guineense: limites e possibilidades	37
3.2.1.1. Bases constitucionais e legais das OSCs	39
3.2.2. Dinâmicas, processos e estratégias da sociedade civil guineense	40
3.2.3. Dilemas, paradoxos e desafios nas relações entre as diferentes tendências e manifestações da sociedade civil no espaço guineense	42
3.3. Estado do conhecimento das capacidades das organizações da sociedade civil (OSCs) face aos desafios do contexto guineense	44
3.3.1. Capacidade de compromisso e ação	45
3.3.2. Capacidade de alcançar resultados de desenvolvimento	50
3.3.3. Capacidade de relacionamento: lobbying, negociação efetiva e influência política	54
3.3.4. Capacidade de adaptação e renovação	58
3.3.5. Capacidade de atuar com coerência	63

4. A crise do “desenvolvimento” no papel das redes nas organizações da sociedade civil (OSCs): a vulnerabilidade institucional como problema e o desafio da inovação social	69
5. Conclusão: como explorar o potencial das organizações da sociedade civil (OSCs) para a mudança do sistema de governação política na Guiné-Bissau?	75
6. Recomendações, estratégias e cenários futuros	79
6.1. Principais recomendações por eixos estratégicos	81
6.1.1. Eixo1: Aspetos Legislativos	81
6.1.2. Eixo 2: Aspetos Institucionais	82
6.1.3. Eixo 3: Aspetos Políticos	84
6.1.4. Eixo 4: Aspetos Operativos	85
6.2. Cenários futuros	86
7. Referências Bibliográficas	87
8. Anexos	91
8.1. Principais gráficos das classificações obtidas pelas diferentes manifestações da sociedade civil no diagnóstico	93
8.2. Lista de organizações participantes no diagnóstico	96

## PREFÁCIO

A União Europeia (U.E.) considera que as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) englobam todas as estruturas não estatais, sem fins lucrativos, não partidárias e não violentas, no quadro das quais as pessoas se organizam na prossecução de objetivos e ideias comuns, sejam de natureza política, cultural, social ou económica.

As OSCs também se caracterizam pela defesa de uma causa ou pela prestação de um serviço. Podem atuar ao nível local, nacional, regional ou internacional e abarcam as organizações urbanas, rurais, formais e informais. Assim, a sociedade civil abrange entre outras: associações locais, organizações não-governamentais, organizações profissionais, fundações, institutos de pesquisa, organizações de promoção da igualdade de género e defesa de direitos, cooperativas, associações profissionais e comerciais, os media, os sindicatos e as organizações patronais.

Um primeiro diagnóstico sobre as OSCs guineenses foi financiado pela U.E. no quadro do projeto *“Nô na tisi no futuro”* de apoio às OSCs no ano 2008. Este trabalho, que é a base do programa U.E.-PAANE – Programa de Apoio aos Atores não Estatais, no quadro do qual se realiza inclusive o presente diagnóstico, classifica as OSCs segundo os quatro níveis de análise clássicos: as organizações de base (OB), as organizações do segundo nível (principalmente ONGs), as redes do terceiro nível e as organizações do quarto nível (as plataformas).

A evolução da sociedade civil desde a realização deste primeiro diagnóstico obriga a uma nova análise atualizada da sociedade civil na Guiné-Bissau, de forma a melhor conhecer o papel das organizações, não apenas na perspetiva do desenvolvimento local, mas também como atores que promovem a boa governação. Nesta perspetiva, as OSCs são consideradas como parceiros privilegiados da U.E. e dos outros parceiros de desenvolvimento.

Atualmente, o principal mecanismo de interação da U.E. com a sociedade civil na Guiné-Bissau concretiza-se no programa U.E.-PAANE. O objetivo geral do programa é contribuir para a consolidação da boa governação e o objectivo específico é o reforço da participação, concertação e o engajamento no processo de desenvolvimento dos Atores Não Estatais (ANE). Para atingir o objetivo específico, destacam-se três resultados plasmados em dois eixos de intervenção: o eixo do Apoio Institucional para reforçar a governação interna dos ANE (media incluídos), e a sua capacidade de conceber ações de desenvolvimento e de dialogar sobre as políticas de desenvolvimento; o eixo Apoio de Iniciativas, para consolidar as capacidades operacionais dos ANE através da implementação de projetos nos domínios socioeconómicos e de informação.

Espera-se que este diagnóstico contribua para um conhecimento mais aprofundado do conjunto das OSCs e em particular de outras organizações para além das ONGs (sindicatos, associações de base, redes e plataformas, grupos temáticos, etc.), que permita a todos os parceiros na Guiné-Bissau desenvolver parcerias mais eficazes com todas as organizações dedicadas ao desenvolvimento da sociedade civil e do país.

Sonia Sánchez Moreno  
Coordenação da UGP do U.E.-PAANE  
Programa de Apoio aos Actores não Estatais "Nô Pintcha Pa Dizinvimentu"



## GLOSSÁRIO

5C – Matriz de Análise de 5 Capacidades

AIFA PALOP – Associação de Investigação e Formação nos PALOP

AMAE – Associação de Mulheres de Atividades Económicas

APD – Ajuda Pública ao Desenvolvimento

BCE – Banco Central Europeu

BM – Banco Mundial

CECRON – Célula de Concertação das ONGs

CEDEAO – Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental

CODEDIC – Coligação das Organizações da Defesa dos Direitos da Criança na Guiné-Bissau

CODESRIA – Conselho para o Desenvolvimento da Pesquisa em Ciências Sociais em África

DENARP – Documento Estratégico Nacional de Redução da Pobreza

FEEF – Fundo Europeu de Estabilização Financeira

FMI- Fundo Monetário Internacional

FNJP – Fórum Nacional da Juventude e População

GOSCE – Grupo das Organizações da Sociedade Civil para as Eleições

GTP-IE – Grupo de Trabalho, Petróleo e Outras Indústrias Extrativas

ILAP – Inquérito Ligeiro de Avaliação à Pobreza

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

JAAC – Juventude Africana Amílcar Cabral

LGDH – Liga Guineense dos Direitos Humanos

MEE – Mecanismo Europeu de Estabilidade

MEPIR – Ministério da Economia, do Plano e da Integração Regional

ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milénio

OGE – Orçamento Geral de Estado

ONGs – Organizações Não Governamentais

OSCs – Organizações da Sociedade Civil

PAIGC – Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB – Produto Interno Bruto

PLACON-GB – Plataforma de Concertação Nacional das ONGs

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RADOP – Rede Nacional de Apoio às Organizações de Autopromoção

RDN – Rádiodifusão Nacional

REMSECAO – Rede Paz e Segurança para as Mulheres no Espaço da CEDEAO-GB Bissau

RENAJ – Rede Nacional das Associações Juvenis

RENLUV – Rede Nacional de Luta contra a Violência baseada no Género e Criança da Guiné-Bissau

**RESSAN** – Rede da Soberania Segurança Alimentar e Nutricional

**SC** – Sociedade Civil

**SNECIA** – Sindicato Nacional dos Empregados do Comércio, Indústria e Agricultura

**SOLIDAMI** – Solidariedade e Amizade

**SWOT** – Matriz de Análise de Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades

**UDEMU** – União Democrática das Mulheres

**U.E.** – União Europeia

**U.E.-PAANE** – Programa de Apoio aos Atores Não Estatais da União Europeia

**UNIOGBIS** – Gabinete Integrado das Nações para a Consolidação da Paz na Guiné-Bissau

**UNTG** – União Nacional dos Trabalhadores da Guiné

**USD** – Dólar Americano

**WANEP GB** – Rede Oeste Africana para Edificação da Paz

**XOF** – Franco CFA

# 1. INTRODUÇÃO: CONTEXTO E APRESENTAÇÃO DO DIAGNÓSTICO



## 1.1. SITUAÇÃO POLÍTICO-SOCIAL E ECONÓMICA: DILEMAS ENTRE A ESTABILIDADE E O DESENVOLVIMENTO

A realização deste diagnóstico ocorreu num momento em que a Guiné-Bissau celebra vinte anos de abertura política ao multipartidarismo, decorrente da terceira vaga democrática que teve lugar nas sociedades pós-coloniais, consagrando igualmente a liberdade de associação para além do aparelho do partido-Estado e o reconhecimento oficial de modalidades de participação que legitimam juridicamente a existência da sociedade civil.

Deste então, o Estado guineense lançou-se em profundas transformações políticas, económicas, sociais e culturais que influíram na definição, afirmação e formas de construção do que é designado de Sociedade Civil nacional e, conseqüentemente, as suas lógicas e âmbitos de atuação.

Por um lado, o processo de liberalização política que levou à realização das primeiras eleições multipartidárias em 1994 foi fruto de pressões internas decorrentes da necessidade de uma maior abertura do regime militar que se instalou no poder depois do golpe de Estado em 1980<sup>1</sup>. Por outro lado, esse processo foi igualmente resultado de fortes pressões externas resultantes da liberalização económica nos finais da primeira metade dos anos oitenta, no contexto da qual o país se viu confrontado com uma elevada dívida externa, fruto da implementação desastrosa de um Programa de Ajustamento Estrutural<sup>2</sup>. Este programa asfixiou economicamente o país, reduziu a presença e a capacidade do Estado ao nível nacional, desqualificou a administração pública, licenciando os quadros mais qualificados e capazes de obter resultados, e falhou na sua principal missão de criar um setor privado capaz de produzir riqueza, gerar renda e potenciar o emprego.

Neste contexto, perante uma grave crise económica e social, o Estado reduziu a sua intervenção nos domínios considerados mais dispendiosos, tais como a saúde e a educação. Ao mesmo tempo, a perda da capacidade económica e do poder de compra das famílias, fruto do empobrecimento da classe média, desestruturou as relações de equilíbrio mantidas até então. Foi exatamente nesta fase que o Estado liberalizou os setores da saúde e do ensino, consagrando uma lógica comercial em sectores vitais que eram até então uma bandeira da luta pela independência e uma das maiores conquistas do Estado pós-independente<sup>3</sup>. A liberalização do setor da educação, por exemplo, resultou de imediato numa onda de contestação por parte dos professores, reclamando o pagamento dos salários em atraso.

Ao mesmo tempo que as famílias eram obrigadas a assumir os encargos dos setores sociais num contexto de crescente descapitalização do Estado, o país lançava-se numa reforma do

---

<sup>1</sup> As pressões foram sobretudo mais consistentes devido ao “caso 17 de Outubro de 1987”, no qual foram detidas 60 pessoas, acusadas de conspiração, entre os quais apenas seis civis, destacando-se o ex-Vice Presidente do Conselho de Estado, Coronel Paulo Correia, e o Procurador-Geral da República, Viriato Pã, que foram mortos por fuzilamento. Os restantes detidos foram condenados a penas de prisão que variaram entre um e 51 anos, tendo seis deles falecido na prisão.

<sup>2</sup> Para maior informação e compreensão sobre os efeitos e impactos deste programa ver: Monteiro, A.I. (1996), *O Programa de Ajustamento Estrutural na Guiné-Bissau: Análise dos efeitos Sócio-Económicos*, Edições “KACU MARTEL”, INEP, Bissau.

<sup>3</sup> Salienta-se que o sistema educativo foi considerado o principal palco da injustiça e exclusão do regime colonial na Guiné-Bissau. Enquanto colónia de abastecimento de matéria-prima e de mão-de-obra, o primeiro liceu foi construído na Guiné-Portuguesa nos anos 60 do século passado e ele só tinham acesso aqueles que eram considerados como assimilados ou civilizados segundo a lei do indigenato. Aquando da proclamação unilateral da independência nacional, apenas 14 indivíduos considerados guineenses é que possuíam o nível de licenciatura. Nos primeiros 10 anos da independência esse número foi consideravelmente superado e o Estado conseguiu implementar um plano de construção de escolas e de qualificação dos guineenses dos mais acelerados e bem-sucedidos em África.

regime político. Estas mudanças ocorriam num contexto caracterizado por um sistema de ensino altamente debilitado e por um setor económico obtuso, protegido por um regime bonapartidário (Cardoso, 2002) e sem ser capaz de alavancar a economia.

A esses aspetos junta-se um fator decisivo: a reconversão da missão das Forças Armadas, criadas num contexto de mobilização para a luta enquanto “militantes armados”, concebidos como uma estrutura revolucionária do Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC) enquanto movimento libertador e que suportava o regime instalado, tendo na figura do Presidente da República, um comandante da guerra pela independência, o seu expoente máximo.

Essa conjectura foi de facto a que transitou para o regime que se pretendia democrático, sem se proceder à despartidarização da sua componente ideológica. Ou seja, a estrutura de defesa nacional não foi reorientada para uma condição republicana que o Estado de direito democrático precisa e exige, respeitando todas as estruturas democráticas, e que, neste caso, usa a força como último recurso e sob lideranças que não faziam parte do movimento revolucionário. Tampouco o posicionamento e visão estratégica das Forças Armadas foram objeto de reflexão ou reconversão.

É nessa base que, sendo uma das estruturas mais sólidas do país e gozando do estatuto de “Forças Armadas Revolucionárias do Povo” (F.A.R.P.)- designação criada durante a guerra pela independência e que vigora até agora – se sentem na obrigação de “vigiar” a independência e a governação. Esta função de vigilância é tanto mais pertinente uma vez que ocorre num quadro de debilidade ideológica e fraca capacidade de liderança dos atores político-partidários, os quais não conseguem gerar consensos em torno das principais prioridades nacionais de modo a atingir um nível de desenvolvimento considerado satisfatório. Esta conjectura tem levado a uma sucessão de episódios de interrupção violenta da governação com recurso a golpes de Estado, sem que nenhuma legislatura tenha conseguido chegar ao seu término, os quais têm vindo a inviabilizar a concretização dos projetos de estabilização, desenvolvimento e modernização do país.

É pois verdadeiramente impossível analisar a evolução política, social e económica da Guiné-Bissau sem referir as várias ações subversivas que têm vindo a debilitar o Estado, votando-o, segundo a ótica de alguns analistas, à condição de Estado institucionalmente frágil, ou seja, um Estado cujos fatores de instabilidade estão de tal forma enraizados e complexificados que estimulam a existência de um ciclo permanente de violência interna e de insegurança regional, ao qual as instituições governamentais não conseguem dar resposta sem auxílio externo.

Deste modo, segundo o International Crisis Group (2006, 2007, 2008, 2010, 2011), a Guiné-Bissau tem-se caracterizado como um Estado fortemente marcado pela cultura de centralização da autoridade e por despotismo, por instituições fracas, por uma gestão deficiente do setor da segurança, com um reduzido nível de desenvolvimento, pobreza generalizada e com antecedentes de conflito e cisões sociais que a transformam num Estado extremamente frágil. É este oscilar constante do país, entre momentos pontuais de estabilidade e de alguma recuperação económica e períodos cíclicos de forte instabilidade, que coloca em causa qualquer tentativa de desenvolvimento, marcando todo o cenário político, social e económico da Guiné-Bissau.

A ilustração deste dilema foi o ambiente de ténue progresso e estabilidade que durou de 2010 a finais de 2011, durante o qual o país, passando a imagem de uma reconciliação entre as esferas políticas e militares, conseguiu recuperar a confiança da comunidade internacional e retomar o sentimento de “momento de arranque” (Barros e Rivera, 2011), possibilitando o perdão da dívida externa pelas instituições credoras multilaterais e bilaterais.

Todavia, este clima de pacificação seria abruptamente interrompido com mais um golpe de Estado, desta vez perpetrado a 12 de Abril de 2012, em pleno momento eleitoral, algo que veio

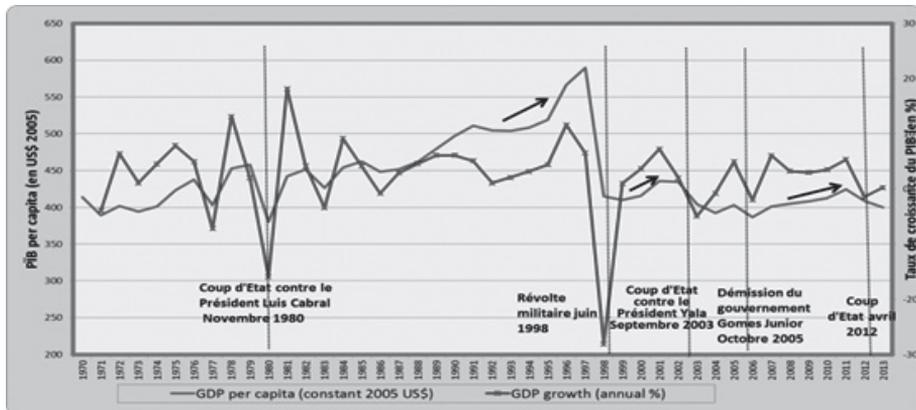
abalar mais uma vez as tentativas de normalização do funcionamento das instituições com vista a assegurar a possibilidade de estancar a pobreza e desencadear formas efetivas de consolidação de algumas políticas públicas para o desenvolvimento.

### 1.1.1. Impacto do sistema político e económico sobre o desenvolvimento num contexto de fragilização do Estado

Em contextos de instabilidade política e institucional e/ou em situações de pós-conflito, os esforços na mobilização dos recursos são maioritariamente direcionados aos agentes considerados como fontes de estabilidade e/ou instabilidade, muita vezes em desrespeito pelo estipulado pelo Orçamento Geral do Estado (OGE). Tudo isto acontece em nome de uma pretensa estabilidade que em muitas ocasiões não se efetiva, na medida em que os esforços não são direcionados nem para o combate à pobreza, nem projetados para o investimento público com vista a favorecer um ambiente económico de criação de bens, serviços e negócios.

Entre 1974 e 2013 a Guiné-Bissau passou por vários ciclos de crescimento económico que sempre foram interrompidos por ciclos de convulsões político-militares que desembocaram em golpes de Estado, acarretando incomensuráveis custos sociais, económicos, ambientais e diplomáticos. Durante as quatro décadas de pós-independência, de acordo com Andrianarison (2014), citando dados do Banco Mundial, a Guiné-Bissau conheceu nove episódios de crescimento negativo: em 1971 (-3,9 por cento), 1977 (-7,1 por cento), 1980 (-15,9 por cento), 1983 (-3,4 por cento), 1986 (-0,19 por cento), 1998 (-28,09 por cento), 2003 (-4,9 por cento), 2004 (-0,74 por cento), 2006 (-1,9 por cento) e 2012 (-1,45 por cento). O gráfico abaixo ilustra esta evolução:

**Figura 1: Crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e do PIB per capita da Guiné-Bissau entre 1970-2013**



Fonte: Banco Mundial WDI (2014)

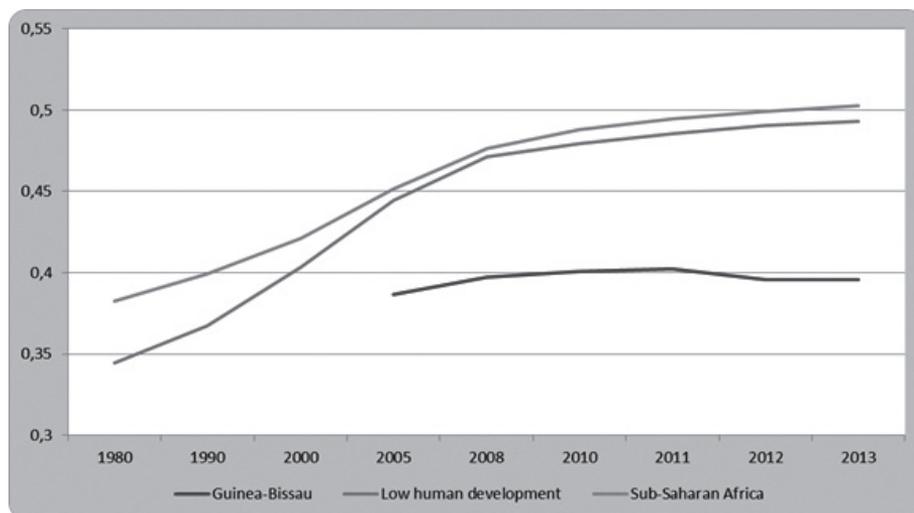
Os dados refletidos no gráfico mostram ainda que, até meados dos anos 90, a economia do país teve boas performances mas viu o poder de compra da sua população baixar drasticamente para os níveis de 1974 (120,6 USD/per capita).

Por outro lado, o empobrecimento maior do país, conjugado com a queda do PIB e do rendimento per capita, foi registado em 1998 com a guerra de 7 de Junho: a taxa anual de crescimento do PIB de 6,5 por cento em 1997 registou uma quebra de 28,09 por cento em 1998,

enquanto que o rendimento per capita baixou de 225,3 USD para 169,4 USD no mesmo período, o que mostra a relação intrínseca entre a instabilidade político-militar e os indicadores económicos.

Andrianarison demonstra ainda que a instabilidade política constante resulta na persistência da pobreza, uma vez que os fracos ganhos económicos registados após cada período de crescimento são anulados pelo surgimento de uma crise política. Além disso, a falta de capacidade da economia para criar empregos bem remunerados e a baixa participação no crescimento nacional das áreas rurais, devido ao baixo rendimento do sector agrícola, agravam ainda mais a persistência da pobreza.

**Figura 2: Índice de desenvolvimento humano da Guiné-Bissau entre 2005-2013**



Fonte: PNUD: RDH 2014

Mas, para além dos efeitos da crise política, examinando a estrutura da economia guineense, podemos compreender melhor em que medida a riqueza é distribuída e de que modo essa distribuição contribui para o aumento da pobreza e põe em causa o desenvolvimento humano do país. Os dados do Inquérito Ligeiro à Pobreza de 2010 (ILAP, 2010) indicam que a pobreza aumentou nos últimos 10 anos, sendo que 69,3 por cento da população vive no limiar da pobreza (um agravamento de 5 por cento em relação a 2002) e 33 por cento são extremamente pobres (um agravamento de 13 por cento em relação a 2002). Os dados do ILAP indicam também que os grupos mais afetados são os jovens, mulheres e a populações das zonas rurais.

Ao tomarmos como referência a conjuntura atual, despoletada pelo golpe de Estado de 12 de Abril de 2012, no que concerne ao funcionamento da economia e das instituições políticas do Estado, constata-se que as sanções aplicadas em consequência dessa ação subversiva tiveram implicações diretas no funcionamento das instituições devido à suspensão dos programas de cooperação internacional, repercutindo-se diretamente nos apoios ao desenvolvimento.

Segundo dados disponibilizados pelo Banco de Portugal, em 2012 o PIB da Guiné-Bissau registou uma contração (- 1.5 por cento), o que já não se registava desde 2002<sup>4</sup>. Já as finanças públicas registaram uma queda nas receitas correntes, assim como nos donativos, induzindo ao agravamento do saldo orçamental. Há ainda que salientar que o défice das contas públicas atingiu o dobro do registado no ano anterior. Todo este retrocesso económico só veio agravar o já débil sistema económico de um país com um dos índices de desenvolvimento humano mais baixos do mundo, ocupando a posição 176<sup>o</sup> no ranking mundial.

Há que constatar que antes dos acontecimentos de Abril de 2012 a política fiscal do governo tinha como objetivo a consolidação orçamental, sendo que para a sua concretização contava grandemente com o apoio dos parceiros internacionais. Basta lembrar que em 2011 o investimento direto estrangeiro atingiu os 27 mil milhões de XOF, tendo caído imediatamente a seguir ao golpe de Estado para o valor de 16.2 mil milhões de XOF em 2012 e para 8.8 mil milhões em 2013<sup>5</sup>.

Em termos orçamentais, a suspensão das operações pela maioria dos parceiros técnicos e financeiros significou um abrandamento das reformas e a interrupção dos financiamentos, o que se fez notar nos cortes orçamentais de 2013 que conduziram à suspensão dos investimentos e, inexoravelmente, ao aumento do atrasado dos pagamentos dos salários<sup>7</sup>.

O pós-golpe e a conseqüente suspensão das operações por parte da maioria dos parceiros fizeram com que o país ficasse exposto a grandes desafios, os quais se demonstraram intransponíveis sem o apoio da comunidade internacional, gerando uma situação de abrandamento, ou mesmo estagnação, das diferentes reformas. A retirada dos parceiros implicou a interrupção do apoio orçamental tradicional e a suspensão das fontes de receita, tais como as relativas aos acordos de pescas estabelecidos com a União Europeia (13.4 por cento das receitas, excluindo subsídios em 2011, contra 0.2 por cento em 2013). A diminuição significativa dos donativos pesou sobre a receita total, que passou de 19.5 por cento do PIB em 2011, para 15.1 por cento em 2012, e 13.4 por cento em 2013, acentuando, como já havíamos referido, as pressões orçamentais<sup>8</sup>.

Já a nível político, é de notar que a deterioração da capacidade das instituições estatais em dar respostas às necessidades básicas dos cidadãos agravaram a fragilidade do Estado no aprovisionamento do bem-estar social.

### **1.1.2. Para uma compreensão do potencial real da mudança através de uma análise contextual e prospetiva**

Os acontecimentos de 12 de Abril de 2012, pelo facto de terem constituído sobretudo uma interrupção do processo eleitoral, foram conseqüentemente entendidos como um grave atentado à democracia. No entanto, estes acontecimentos tiveram um efeito positivo em termos de mobilização da Sociedade Civil, quer no país quer na diáspora, incluindo em África (Senegal e Cabo-Verde), Europa (Portugal, Espanha, Inglaterra e França) e América do Sul (Brasil). Desde a primeira hora as reações foram unânimes na condenação do golpe de Estado,

<sup>4</sup> Vide Banco de Portugal, "Evolução das economias dos PALOP e de Timor-Leste 2012/2013", disponível em [https://www.bcplp.org/SiteCollectionDocuments/00\\_EEPTL\\_2013.pdf](https://www.bcplp.org/SiteCollectionDocuments/00_EEPTL_2013.pdf), p. 57.

<sup>5</sup> Vide Relatório de Desenvolvimento Humano de 2013, PNUD.

<sup>6</sup> Vide "Perspetivas Económicas em África, Guiné-Bissau 2014", disponível em [www.africaneconomicoutlook.org](http://www.africaneconomicoutlook.org).

<sup>7</sup> Idem, p. 2.

<sup>8</sup> Idem, p. 5.

traduzindo-se em protestos públicos, mesmo quando o comando militar proibiu manifestações públicas e repeliu os manifestantes. Estes factos tiveram eco junto da comunidade internacional que não só condenou o golpe, mas também impôs sanções políticas, diplomáticas e económicas às autoridades que assumiram o poder após o golpe.

As formas de protesto incluíram a convocação de uma greve geral da administração pública por parte dos sindicatos, a produção de manifestos e abaixo-assinados por parte de grupos de intelectuais, plataformas de mulheres, jovens, organizações não governamentais (ONGs) e organizações de defesa dos direitos humanos, exigindo a reposição da legalidade e do direito democrático. Esta mobilização da sociedade civil, e em especial das novas gerações, para o debate e envolvimento político, também projetou as expectativas dos guineenses para a possibilidade de estarem perante o início do fim de um ciclo de pendor militar na vida política. Mais do que nunca, a sociedade civil envolveu-se num debate aberto sobre a necessidade e o papel das Forças Armadas no futuro da Guiné-Bissau, em pleno exercício dos valores democráticos de um Estado de direito, que a ser conseqüente poderia contribuir decisivamente para uma verdadeira reforma do setor da defesa e da segurança.

As expectativas depositadas no governo saído das últimas eleições gerais parecem estar a concretizar-se, na medida em que o executivo, está a apostar na criação de uma imagem de transparência na utilização dos bens públicos e a comprometer-se com o pagamento dos salários em atraso, respondendo dessa forma a uma das necessidades mais prementes da sociedade – reverter o quadro de pobreza extrema, permitir o acesso a serviços sociais básicos e garantir o poder de compra.

Note-se que surgiu novamente o tal sentimento de que se está num “momento de arranque”, um momento que não se percebe exatamente se é de construção ou de reconstrução ou de refundação do Estado guineense.

Neste novo quadro conjuntural a sociedade civil guineense tem assistido ao surgimento e amadurecimento dos chamados “grupos de vigilância”, o que significa que não obstante as elites políticas e militares continuarem a ser as forças preponderantes do país, algumas instituições e personalidades da sociedade civil têm assumido um papel decisivo neste cenário de instabilidade crónica, trabalhando afincadamente no sentido de um desenvolvimento sustentável.

Daí terem desempenhado um papel extremamente importante durante o processo eleitoral de 2014, no qual diversas manifestações da sociedade civil conseguiram de forma satisfatória contribuir para a manutenção de um clima de tranquilidade e respeitabilidade durante todo o processo, contornando o esgotamento da comunidade internacional face ao persistente clima de instabilidade governativa que caracteriza o país.

Em suma, do exposto depreende-se que, no contexto de um Estado extraordinariamente frágil, o sistema político e económico condiciona de tal forma o desenvolvimento do país que faz com que sejam necessárias medidas consistentes que permitam evitar retrocessos e garantir a estabilidade. Assim, é imprescindível dotar o primeiro-ministro de maiores poderes de execução, reforçar o papel da Assembleia Nacional na aprovação de orçamentos e na monitorização de despesas, revitalizar a função pública com base no mérito, despolitizar as Forças Armadas e harmonizar as abordagens das ajudas internacionais.

Ou seja, num contexto como o da Guiné-Bissau, com um Estado extraordinariamente fragilizado, é deveras importante assumir uma estratégia de desenvolvimento que considere todos os níveis de intervenção – níveis macro (comunidade internacional), meso (governo e departamentos ministeriais) e micro (organizações da sociedade civil).

É importante frisar que a posição dos parceiros internacionais é deveras importante na estabilização da balança económica do país, na medida em que a sua intervenção nas diferentes áreas funciona como uma alavanca de dinamização económica e social. Contrariamente, nos

momentos de crise política, os factores de risco “afugentam” os parceiros de desenvolvimento, votando o país a mais um ciclo de retrocesso, ao qual as instituições nacionais, per se, não conseguem dar resposta.

A análise do processo da (re)construção do Estado na Guiné-Bissau deve ser feita a partir de uma perspectiva, não de comparação com um ideal, mas sim das análises políticas e económicas internas e externas e dos seus resultados na caracterização da organização política e da governação. As mudanças devem ocorrer no sentido de reforçar a capacitação institucional, com novas regras favoráveis ao investimento que permite o desenvolvimento, uma vez que existem grandes desigualdades económicas e instabilidade políticas. As OSCs, através das acções desenvolvidas em vários sectores, podem contribuir de uma forma decisiva para o processo de combate às desigualdades e para criar estratégias de melhoria das condições da população.

### **1.1.3. Dinâmicas de mobilização e de ação coletiva sobre políticas públicas e ação governativa de interesse local e nacional**

A ação coletiva sobre políticas e ação governativa de interesse local e nacional passa pelo reforço simultâneo das estruturas de gestão comunitária e das entidades desconcentradas do Estado, mantendo o mesmo nível de focalização das OSCs. As OSC têm uma maior capacidade de mobilização em termos de ação coletiva, assim como de diálogo e coordenação com vista ao reforço das capacidades individuais ou coletivas.

As instituições governativas são hoje apoiadas pela ação das organizações não-governamentais, beneficiando da pertinência e sustentabilidade dos seus programas. No entanto, as mudanças repentinas na esfera política não têm ajudado a consolidar e desenvolver as relações entre os sectores governamental e não-governamental. Segundo Handem (2008), as frequentes mudanças na estrutura do governo não ajudam à criação de um ambiente favorável nem ao desenvolvimento de capacidades para levar avante as ações de coordenação e concertação interinstitucional. É neste sentido que é essencial o reforço da acção governativa em articulação com uma política de apoio às OSCs, sobretudo em zonas mais remotas, onde a presença do Estado é ainda pouco visível. Nestas zonas, embora as OSCs operem com recursos limitados, a ação coletiva não estatal ao serviço da comunidade contribui de forma decisiva para a coesão social.

- Aqui, coloca-se a questão da função Estado. Não conseguindo cumprir o seu papel básico na satisfação das necessidades da população e não sendo capaz de respeitar o bem-comum, o Estado surge como um agente dos interesses transcendentais dos particulares. As oportunidades e projetos não dependem da forma crucial das instituições públicas (formais) e da maneira como deveriam funcionar. E elas (as instituições), não só não contribuem para a liberdade de escolhas, como ainda fazem com que o Estado não consiga velar pela proteção da população, enfraquecendo assim as capacidades de responsabilização e criação de dispositivos para sua fiscalização e avaliação.

O Estado guineense não tem conseguido aumentar a sua capacidade produtiva uma vez que desinvestiu na programação e projeção temporal e setorial da formação qualificada dos seus quadros e não encoraja os poucos que qualificou para integrarem as suas instituições. Como consequência, o Estado guineense não consegue emancipar-se economicamente e democraticamente na medida em que a estratégia de captura e conservação do poder numa aliança triangular político-militar-privado concorre para a reprodução de instituições frágeis, deixando de fora e na precariedade/contingência os seus quadros mais aptos. A sociedade tem assim vindo a perder a capacidade de estimular uma classe média com criatividade atuante e

de mobilizar uma massa crítica com a possibilidade de projeção a longo prazo, que pudesse contribuir para a renovação social e para a atualização de novas sínteses culturais.

Esta situação agudizou-se com a desestabilização protagonizada desde 1998, demonstrando que o Estado não está em crise nem em colapso, mas que simplesmente se tornou irrelevante, afastando assim muitos jovens e quadros da vida político-partidária. Estes, por sua vez, encontram nos sectores não estatais oportunidades e possibilidade de integração e aprendizagem que depois são potenciados para a esfera pública.

Deste modo, as iniciativas de mobilização coletiva ao nível comunitário e nacional passaram a ser essencialmente assistidas através de projetos executados pelas ONGs que promovem a criação de associações de base comunitária, através dos fundos oriundos da Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD). Essa dimensão mais instrumentalista teve efeitos perniciosos na rapidez de formalização e institucionalização precoce de dinâmicas em construção, tendo em conta a necessidade de constituição de estruturas que podiam ter requisitos para absorção de fundos disponíveis. A título ilustrativo, as redes das organizações sociais e as dinâmicas das organizações temáticas (género, juventude, VIH/sida, direitos humanos, etc.) são pressionadas a mudar, sem entender “por que” devem mudar, o “que” deve ser mudado e para benefício de “quem” a mudança estrutural deve ocorrer.

Segundo De Souza Silva (2004), esta atitude contribui para que muitas dessas organizações e lideranças se refugiem nas perguntas do tipo “como” mudar, transformando-se em reféns de propostas instrumentais, como o planeamento estratégico e a capitalização de experiências com as suas organizações. Estas organizações buscam a sua própria sustentabilidade, sem compreender a gênese da sua vulnerabilidade nem de como esta se manifesta. A maioria satisfaz-se com um novo documento, sem construir um novo comportamento a partir de uma visão do mundo inspiradora de novos modos de interpretação e de intervenção.

Ou seja, para De Souza Silva (2007), quando o enfoque sobre “desenvolvimento de” prevalece sobre a abordagem “desenvolvimento com” o resultado é que os processos de transformação institucional falham, não sendo capazes de abordar as suas bases humanas de intervenção enquanto atores e não como meros beneficiários de projetos. Contudo, nos últimos dois anos, têm ocorrido manifestações de movimentos sociais e culturais que reclamam a necessidade de tornar mais robustas a ação coletiva e a criatividade na mobilização, com maior ênfase no desenvolvimento humano e social.

## **2. ENQUADRAMENTO GERAL DO DIAGNÓSTICO**



## 2.1. A RELEVÂNCIA DO DIAGNÓSTICO NO MOMENTO HISTÓRICO ATUAL

A realização deste diagnóstico acontece num contexto de grandes mudanças. Vivemos uma mudança de época, e não uma época de mudanças (De Souza Silva et al., 2001). A atual crise da dívida pública europeia tornou difícil para alguns países o pagamento ou o refinanciamento da sua dívida pública sem a ajuda de terceiros. A partir do final de 2009, o receio de uma crise de dívida pública desenvolveu-se entre os investidores, como resultado do aumento dos níveis de endividamento dos governos e entidades privadas em alguns Estados europeus. As causas da crise variaram de país para país. Em alguns países, as dívidas privadas decorrentes da bolha de especulação imobiliária foram transferidas para a dívida pública como resultado dos resgates do sistema bancário e das respostas governamentais à desaceleração das economias no período pós-bolha.

Na Grécia, os insustentáveis compromissos salariais do setor público e o pagamento das pensões impulsionaram o aumento da dívida. A estrutura da zona euro enquanto união monetária (i.e. uma única moeda) sem união fiscal (i.e. impostos e regras de pensões públicas diferentes) contribuiu para a crise e limitou a capacidade dos líderes europeus em encontrar respostas. Esta situação é reforçada pelas preocupações relativamente à solvência dos sistemas bancários europeus, dado estes possuírem quantidades significativas das dívidas públicas soberanas.

Os sinais de instabilidade intensificaram-se a partir do início de 2007, levando os ministros das finanças europeus a aprovar a criação do Fundo Europeu de Estabilização Financeira (FEEF) e o Mecanismo Europeu de Estabilidade (MEE). Para além das medidas políticas e dos programas de resgate implementados para combater a crise da dívida pública europeia, o Banco Central Europeu (BCE) também contribuiu com a redução das taxas de juro e proporcionando créditos baratos superiores a um trilião de euros, de modo a manter os fluxos monetários entre os bancos europeus. Em 6 de setembro de 2012, o BCE também procurou acalmar os mercados financeiros anunciando apoio ilimitado e sem custos a todos os países da zona euro com programas de resgate ou com programas preventivos do FEEF e do MEE, através da redução do juro associado a transações monetárias definitivas (Outright Monetary Transactions- OMTs).

A crise não só gerou efeitos adversos nas economias dos países mais atingidos, como também teve impacto político significativo na governação de oito dos 28 países da zona euro, levando a mudanças de poder na Grécia, Irlanda, Itália, Portugal, Espanha, Eslovénia, Eslováquia e Países Baixos.

Ignacio Sánchez-Cuenca (2014: 39 e 44) afirma que o problema não é que os Estados tenham gasto perigosamente ou em demasia, mas que o endividamento pertencia a empresas e, em menor grau, a famílias. Acrescenta que é irónico que, por sua vez, a apologia da austeridade desde 2010 mudaria o estado das relações público-privadas, em particular com o setor financeiro.

O resultado não poderia ser outro: aprofundamento do défice público, que em muitos países já era bastante elevado. O problema é que essas medidas deprimem ainda mais a economia e geram descontentamento, greves e manifestações. Além disso, elas condicionam a APD e levaram de algum modo a uma reorientação das políticas de cooperação para lógicas de investimento.

Esta caracterização é deveras importante para países receptores da APD como a Guiné-Bissau. Daí que a condição institucionalmente frágil do Estado, a situação de pós-conflito e a limitação dos recursos financeiros, acrescida de consequências políticas, económicas, ambientais e sociais gravosas, colocam a Guiné-Bissau perante uma situação complexa e difícil. Neste contexto, a assistência internacional é chamada a exercer o papel fundamental de estabilizador no período pós-eleitoral, com vista a reforçar a capacidade institucional do Estado, reduzir a

pobreza e as vulnerabilidades das populações, garantir a estabilidade social, assegurar a legitimação social da governação e relançar a economia.

Consequentemente, esta crise afeta duplamente as OSCs, quer através da redução do financiamento externo, quer através do aumento da carga fiscal interna, afetando fortemente a sua capacidade de ação e influência nas políticas públicas programáticas. No entanto, no caso guineense, devido ao papel que estas organizações desempenharam na constituição e/ou consolidação do espaço público, torna-se fundamental abordar a relevância do momento que o país vive à luz das dinâmicas protagonizadas por estes atores.

Importa dizer que na Guiné-Bissau o número de OSCs aumentou consideravelmente e que este setor conheceu uma nova dinâmica a partir dos anos 90. Das cerca de 10 organizações não-governamentais que existiam no início dos anos 90, o número subiu para mais de 60 antes do conflito armado de 1998/99. Atualmente, existem mais de duas centenas de OSCs constituídas formalmente, com destaque para as ONGs.

Não obstante, para além do fenómeno da ressurgência de algumas manifestações endógenas (e consideradas tradicionais) da sociedade civil que concretizam a sua intervenção em campos específicos da solidariedade social e integração sociocultural (como é o caso das Mandjuandades), têm surgido igualmente outros movimentos sociais, com diferentes formas de organização e intervenção. Estes novos movimentos sociais possibilitam a abertura de novos campos de pesquisa, assim como novas respostas sobre os efeitos e impactos da sua ação na relação com o Estado e na reconfiguração do espaço público.

## 2.2. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

O presente diagnóstico visa promover a análise das capacidades de organizações sociais alvo do diagnóstico, particularmente as associações de base comunitária, as associações socioprofissionais, as organizações religiosas, os sindicatos, as redes e plataformas, as universidades e centros de pesquisa, as fundações, as ONGs e organizações com estruturas não formais, analisando as suas características, lógicas de ação, relacionamento com outras organizações da sociedade civil, coordenação e relações externas, incluindo as relações com as entidades governamentais.

O diagnóstico visa ainda atingir os seguintes objetivos específicos:

- Analisar os desafios sociais e políticos com que as organizações são confrontadas;
- Analisar o papel e a influência político-económica das OSCs nos seus domínios de intervenção;
- Identificar os pontos fortes e fracos, os seus constrangimentos, oportunidades e o seu potencial papel na governação do país;
- Analisar as relações e interações com outros atores do país (instituições de controlo e contrapoder, governo e sistema político, administração pública central e descentralizada, financiadores);
- Identificar os setores, as dinâmicas e os atores da sociedade civil mais passíveis de ter um impacto sobre a boa governação e o desenvolvimento do país;
- Propor as ferramentas e atividades estratégicas a financiar, tendo em vista uma participação mais estruturada no diálogo sobre a definição e implementação das políticas nacionais e o reforço da sua representatividade e legitimidade;
- Propor recomendações a curto e longo prazo para um melhor acompanhamento das OSCs no exercício do seu papel de atores e de interlocutores da boa governação.

### 2.3. RESULTADOS ESPERADOS

O diagnóstico institucional aprofundado e fundamentado sobre as OSCs irá contribuir para a atualização da análise sobre o estado do conhecimento das relações entre os atores estatais e não estatais, particularmente no que concerne à atualização do quadro jurídico e institucional que orienta a atuação dos atores não estatais.

Numa outra dimensão, espera-se com este diagnóstico re-orientar a ação com vista ao reforço de capacidades e desenvolvimento organizacionais da sociedade civil, enquanto atores incontornáveis do processo de reforço da democracia, boa governação e promoção da cidadania.

Por fim, estes resultados deverão servir de base para a enquadramento e formulação das políticas públicas para o sector da sociedade civil e permitirá ainda aos atores externos melhorar o quadro de cooperação para o desenvolvimento na Guiné-Bissau.

### 2.4. ASPETOS METODOLÓGICOS

Para a aferição do estado das capacidades das organizações sociais alvo do diagnóstico, para além da revisão bibliográfica e das entrevistas a atores e peritos no setor, aplicou-se um conjunto de elementos de produção e controlo de informação que foram analisados pelos representantes das organizações em sete sessões diferentes de *focus group* direccionados ao pessoal de decisão das respectivas organizações para o efeito da auto-avaliação coletiva.

Os resultados globais foram apresentados durante um atelier nacional para a validação das conclusões. Todo este mecanismo de auscultação e diagnóstico permitiu efectuar um mapeamento dos atores (temáticos, setoriais e regionais) de forma a actualizar o perfil das OSCs na Guiné-Bissau nesta nova fase da sua vida política.

Sendo o método da análise SWOT muito limitativo, redutor e frequentemente algo que induz a uma produção de listas de reivindicações, muita das vezes incapazes de se concretizar, adotou-se a metodologia 5C<sup>2</sup> enquanto mecanismo de análise de “desenvolvimento de capacidades de organizações sociais do Sul”.

A metodologia 5C foi desenvolvida durante uma investigação de campo levada a cabo entre 2002 e 2008, baseada na compilação de experiências de várias organizações a nível mundial durante esse período. Esta metodologia proporciona uma oportunidade para desenvolver um processo de avaliação mais flexível, com um enfoque baseado na reflexão, diálogo e ação. Baseia-se em cinco dimensões:

1. A capacidade de adaptação e auto-renovação;
2. A capacidade de compromisso e ação;
3. A capacidade de alcançar resultados e objectivos;
4. A capacidade de relacionamento com atores externos;
5. A capacidade para atuar em coerência.

Deste modo, esta opção metodológica permitiu-nos a articulação entre técnicas qualitativas e quantitativas de produção de informação aplicadas às organizações sociais num curto espaço de tempo e com maior objetividade e pragmatismo, na qual os eixos da estratégia futura serão provenientes do exercício participativo da aplicação resultante da avaliação e interpretação das cinco capacidades.

### Quadro de indicadores para cada eixo:

Capacidades	Indicadores
<p><b>1. Capacidade de compromisso e ação:</b></p> <p>Capacidade de gestão para organizar, mobilizar, produzir programas e propostas estratégicas que levem a uma maior sustentabilidade organizacional e financeira a todos os níveis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estratégia organizacional clara e planificação estratégica eficaz e elaborada de forma participativa;</li> <li>– Estrutura eficiente com recursos adequados;</li> <li>– Capacidade para mobilizar recursos humanos e financeiros;</li> <li>– Definição clara de responsabilidades e tarefas e disponibilidade de recursos humanos com as qualificações e experiências necessárias;</li> <li>– Governança democrática: definição clara de mandatos para cargos de liderança, mecanismos de delegação de competências adequados;</li> <li>– Liderança inspiradora e comprometida;</li> <li>– Participação dos membros no planeamento, monitorização e avaliação das actividades da organização.</li> </ul>
<p><b>2. Capacidade de alcançar resultados de desenvolvimento:</b></p> <p>Capacidade de actuação pertinente que produza resultados de desenvolvimento a todos os níveis, nos temas relacionados com a missão e objectivos da organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grau de disseminação e acessibilidade de informação entre membros da organização e stakeholders e grau de envolvimento da organização em fóruns e espaços de diálogo e inputs para lobby/advocacia;</li> <li>– Alianças e redes de colaboração com outras organizações;</li> <li>– Análise participativa do contexto para o desenvolvimento de estratégias de intervenção;</li> <li>– Transparência (partilha transparente de resultados de intervenção e informações financeiras).</li> </ul>
<p><b>3. Capacidade de relacionamento:</b></p> <p>Capacidade para promover lobbying e negociação efectiva com o Governo, autoridades locais, parceiros e empresas, procurando promover melhores mecanismos de diálogo, resolução de conflitos, incluindo a promoção de campanhas internacionais de apoio às causas da organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grau de disseminação e acessibilidade de informação entre membros da organização e stakeholders e grau de envolvimento da organização em fóruns e espaços de diálogo e inputs para lobby/advocacia;</li> <li>– Alianças e redes de colaboração com outras organizações;</li> <li>– Análise participativa do contexto para o desenvolvimento de estratégias de intervenção;</li> <li>– Transparência (partilha transparente de resultados de intervenção e informações financeiras).</li> </ul>
<p><b>4. Capacidade de adaptação e renovação:</b></p> <p>Desenho de modelos organizativos flexíveis e inovadores que permitam dar respostas a alterações no contexto interno e externo da organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organização orientada para a aprendizagem organizacional, com instrumentos desenhados para a correção de erros e sistematização de aprendizagens;</li> <li>– Os sistemas de monitoria e avaliação permitem uma análise ao nível de outcomes e os planos de acção são direccionados para as necessidades dos grupos-alvo;</li> <li>– Realização de avaliações participativas regulares junto de membros e parceiros que permitam a alteração de estratégias e metodologias;</li> <li>– Capacidade de promover alterações, de acordo com as necessidades internas da organização mas também em resposta ao contexto externo;</li> <li>– Orientação para a procura de novas relações e alianças.</li> </ul>
<p><b>5. Capacidade de actuar com coerência:</b></p> <p>Coordenação e capacidade de obter melhores resultados, dedicando especial atenção à diversidade dos membros e beneficiários da organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– As actividades da organização são funcionais e criam sinergias para o alcance dos outputs e objectivos desejados;</li> <li>– A organização é eficiente na utilização de recursos financeiros e outros necessários para atingir os seus resultados;</li> <li>– A organização tem capacidade de autonomia na sua intervenção;</li> <li>– Os órgãos de gestão e governação da organização reflectem a diversidade dos seus membros.</li> </ul>

Assim, há uma dimensão estrutural do diagnóstico que tem a ver com a necessidade de reconhecer, compreender e avaliar o nível organizacional destes atores, no que diz respeito a aspetos fundamentais que vão influenciar a estratégia da U.E. para a sociedade civil guineense, os quais se baseiam nos seguintes vetores:

a) Influência política

Em que medida as OSCs guineenses:

- Têm uma estratégia bem definida e redes estabelecidas para a influência em políticas? A sua capacidade nesta área é reconhecida como sendo eficaz?
- Têm capacidades de se adaptarem e alterarem estratégias e estilos de atuação, em resposta a diferentes necessidades?
- Os resultados de influência em políticas são monitorizados de forma sistemática e as lições aprendidas são integradas em novas ações, bem como nas actividades de seguimento?
- Os membros, beneficiários e parceiros de base estão envolvidos de forma ativa nos esforços relativos à influência sobre políticas e participam na monitorização das actividades desenvolvidas?

b) Alianças e colaboração estratégica das OSCs de interesse público com outras organizações (incluindo o governo)

Em que medida as OSCs guineenses:

- São reconhecidas como líderes na dinamização de iniciativas de colaboração e ações comuns?
- Têm visão clara da organização sobre assuntos de interesse comum e estão disponíveis para deixar de lado os seus próprios interesses (desde que os seus parceiros tomem a mesma atitude), dando-lhes um papel de liderança clara?
- Trabalham de forma proativa na unidade alargada de organizações com interesses comuns e promovem um diálogo construtivo com organizações com interesses opostos?
- Procuram sistematicamente possibilidades de coordenação e colaboração entre sociedade civil e governo?

c) Orientação para a satisfação dos beneficiários, parceiros e membros

Em que medida as OSCs guineenses:

- Não só definem as suas intervenções em resposta às necessidades dos beneficiários, como também reflete sobre o impacto das suas intervenções a longo prazo?
- Não só adapta os seus “serviços” e a sua intervenção às necessidades dos beneficiários, como também introduz inovação e novas abordagens neste processo?
- Membros, parceiros, beneficiários e entidades externas consideram-nas muito orientadas para responder às necessidades dos seus grupos-alvo em comparação com outras organizações?

d) Autonomia organizacional

Em que medida as OSCs guineenses:

- São amplamente respeitadas como organizações politicamente autónomas e são referências para outras organizações?
- Não têm receio de expressar abertamente as suas críticas face a atores políticos e de cooperação, mesmo que isso possa acarretar consequências negativas para a organização?
- São abertas sobre as suas fontes de financiamento e estas fontes não comprometem a sua autonomia?
- Acolhem favoravelmente a influência externa através de diálogo aberto e transparente e não têm receio de exercer influência sobre outros de forma aberta?

Para cada uma das questões acima referidas, os participantes foram convidados a atribuir uma pontuação de acordo com o posicionamento das respetivas organizações, numa escala de 1 a 4 valores, com as seguintes valorações: 1 – Básico; 2 – Desenvolvimento; 3 – Maduro; 4 – Líder. Tendo em conta o risco de inflacionamento, a média das capacidades ao nível do grupo foi submetida à discussão plenária, de modo a gerar maior debate e consenso.

São estas as premissas que permitirão chegar às conclusões e à elaboração de um plano de intervenção estratégico da U.E. para os próximos sete anos, com vista a assegurar o apoio para viabilizar a vitalidade e sustentabilidade das OSCs da Guiné-Bissau.

## **2.5. ABORDAGEM CONCEPTUAL: A IDEIA DA SOCIEDADE CIVIL E A SOCIEDADE CIVIL NO CONTEXTO AFRICANO**

A aplicabilidade de um conceito de sociedade civil no contexto africano implica considerar as análises da esfera pública desde o período pré-colonial até à atualidade, com as suas dinâmicas diversas e específicas, embora haja pouca literatura especializada nessa matéria. No caso lusófono, Marques Guedes (2005) chama a atenção para o modo como se desenvolveram as “colónias de implantação” e os impactos na recriação de uma esfera pública diferente do projetado no mundo ocidental.

Com a queda do muro de Berlim em 1989 e a implosão da União Soviética em 1991, os movimentos de “democratização” imprimiram a ideia de sociedade civil à escala global. A partir dos anos 90 verifica-se um movimento em dois sentidos no que diz respeito à relação entre sociedade civil e a esfera política. Se por um lado, a abertura política permitiu o aparecimento de novas OSCs, por outro lado, o aparecimento e consolidação destas organizações permitiram tornar mais permissível a esfera política e abriu caminho ao que se podia considerar como o processo de criação de um espaço público durante as transições democráticas no processo de “liberalização” dos regimes autoritários.

Na consideração operacional elaborada por Marques Guedes (2005: 35), a sociedade civil é constituída como o âmbito genérico dos relacionamentos sociais em que emerge o potencial para a fruição de formas cívicas através de um ativismo político manifestado pelos agrupamentos sociais existentes na via de uma realização de formas modernas de cidadania.

Neste sentido, partimos da constatação de que o atual entendimento do conceito e da “imagem” da sociedade civil tem evoluído na perspetiva de projetos alternativos de democracia e da cidadania, nos quais ela é obrigada a assumir responsabilidades sociais evitadas pelo Estado (Avritzer, 1994). Propomo-nos assim refletir sobre o conceito de sociedade civil, focando o caso da Guiné-Bissau, enquanto proposta conceptual que visa a superação do minimalismo institucional da democracia (realização de eleições e funcionamento das instituições formais), adotando o coletivismo social (no sentido de democracia) como forma de ampliar o campo de análise de outros atores e de captação das dinâmicas endógenas (Arato e Cohen, 1994; Avritzer e Santos, 2005; Cardoso, 2008), abraçando deste modo uma diversidade de espaços, atores e formas organizativas, com variados graus de autonomia e relações de poder.

## 2.6. LIMITES DO DIAGNÓSTICO

O presente diagnóstico não integrou a dimensão dos media enquanto uma das manifestações da sociedade civil. Isto deve-se ao facto de ter sido realizado um estudo anterior, em 2013, no âmbito do mesmo programa, o qual incluiu o setor dos media<sup>9</sup>.

Porém, é de salientar que o facto do estudo dos medias não ter tido a mesma matriz metodológica que a presente análise poder ser simultaneamente uma vantagem e desvantagem:

- A vantagem é o estudo dos media ter sido conduzido numa perspetiva longitudinal e mais aturada em termos temporais e até de modo personalizado, permitindo aprofundar aspetos complexos, quer do ponto de vista contextual, quer em termos institucionais do setor;
- A desvantagem é o estudo de 2013 se basear numa matriz sobretudo qualitativa, não permitindo assim uma abordagem comparativa com outras manifestações da sociedade civil que foram integradas no presente diagnóstico; os resultados da auscultação do diagnóstico dos media não foram integrados e confrontados com as outras formas de manifestação da sociedade civil guineense, visto que também não tinha esse enfoque.

É ainda importante referir que o presente diagnóstico foi realizado durante a época das férias institucionais e que teve uma dimensão temporal muito curta, o que limitou a possibilidade de ter outros níveis de abrangência sobre as manifestações formais da sociedade civil.

---

<sup>9</sup> A metodologia do estudo de 2013 baseou-se na recolha de informação, complementada com a aplicação de questionários e a realização de entrevistas semiestruturadas junto de órgãos de comunicação social (rádios, jornais e televisões) públicos, privados e comunitários, organismos de profissionais e de apoio, informantes chave, ex-diretores, editores, jornalistas seniores e ardinas. Foram assim recolhidos 10 tipos de questionários e realizadas duas entrevistas, além de várias conversas e uma vasta consulta documental. Foram ouvidas um total de 102 pessoas e o estudo foi coordenado pelo jornalista António Soares Lopes Jr.



### **3. AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCs) NA GUINÉ-BISSAU: QUE CAPACIDADES, RESULTADOS E DESAFIOS?**



### 3.1. UMA ABORDAGEM HISTÓRICA

A ideia da sociedade civil no contexto guineense não está forçosamente ligada nem à implantação das estruturas modernas do Estado colonial, nem ao próprio colonialismo. Segundo Forrest (2003), tanto no meio rural como nos centros urbanos é possível identificar elementos pré-coloniais que atestam a existência de movimentos e associações de cidadãos cujo campo de ação está fora da esfera do Estado e da economia, incluindo, por exemplo, associações culturais, grupos de discussão e organizações de mulheres.

Na perspetiva de Cardoso (2014), na Guiné-Bissau a sociedade civil retira a sua força de várias fontes históricas, incluindo a evolução das relações e das alianças interétnicas, das estruturas sociais baseadas em classes de idade, dos sistemas de autoridade seleccionadas a partir da aldeia, das dinâmicas das formações sociorreligiosas e de uma variedade de instituições rurais envolvidas na tomada de decisões. Tanto Foreste como Cardoso convergem na argumentação que estas dinâmicas têm contribuído significativamente para o estabelecimento da autonomia social ao nível rural.

Já no que concerne aos centros urbanos, Cardoso (2014) considera que, entre 1900 e 1903, as autoridades coloniais tinham adotado um conjunto de providências legislativas que criaram um novo quadro de atuação para os atores sociais emergentes, designadamente dos africanos, através dos estatutos da colónia. Estes estatutos vieram facilitar o crescimento e desenvolvimento de uma camada assimilada ligada à administração colonial, cujas atividades conduziram à criação, em Dezembro de 1910, da Liga Guineense, que tinha como objetivo principal a criação de escolas, essencialmente para os grumetes.

Para Péliissier (2001), a experiência da Liga Guineense deve ser considerada como um embrião de organização anticolonial, na medida em que impulsionou o surgimento de grémios e associações que tinham por objetivo incentivar e promover diversas iniciativas de emancipação da comunidade nativa. Sousa Júnior (2014) considera ainda que a Liga Guineense se caracterizou pelo seu objetivo de trabalhar para o progresso e desenvolvimento e para a promoção dos interesses dos seus membros.

Durante a luta armada foram criadas a União Nacional dos Trabalhadores da Guiné (UNTG) e a União Democrática das Mulheres (UDEMU). Cerca de uma década mais tarde, com a conquista da independência, o Estado pós-colonial tentou “captar” as populações rurais e incorporar os que habitavam nos centros urbanos através da criação de mais organizações de massas, dominadas politicamente pelo partido único, como foi o caso da Juventude Africana Amílcar Cabral (JAAC) e dos Pioneiros Abel Djassi. Estas estruturas foram criadas para, numa primeira fase, apoiar as estratégias de mobilização do PAIGC, mas serviram igualmente das relações com instituições congéneres ou simpatizantes da luta de libertação conduzida pelo partido. Cardoso (2014) sustenta que estas organizações desempenharam um papel chave em matéria de sensibilização, propaganda e angariação de fundos.

Segundo Koudawo (1996), enquanto instrumento político do PAIGC, estas estruturas teriam “investido todo o espaço social e marcado a sua evolução”. A firme vontade do PAIGC em proceder à transformação radical da sociedade guineense, através de uma política de criação do “homem novo”, entre outras, promoveu a presença de organizações a todos os níveis do espaço social e em volta de grupos específicos, nomeadamente os trabalhadores, as mulheres, os jovens e as crianças. Concomitantemente, foi desenvolvida uma estratégia de desencorajamento, silenciamento e até aniquilação de organizações concorrentes, algumas delas oriundas da época colonial, como foi o caso do Sindicato Nacional dos Empregados do Comércio, Indústria e Agricultura (SNECIA).

Porém, a mobilização de uma vasta massa de aderentes à ideia da luta de libertação nacional e ao sucesso desta luta deve-se em larga medida à existência de espaços criados pela

sociedade civil através das canções da luta, as quais tiveram um papel preponderante na mobilização das populações camponesas e cujo alcance transcendeu o território sob controle das forças nacionalistas, concretiza Cardoso (2014).

As “mandjuandades”, cuja gênese remonta ao período pré-independência, constituem um exemplo da vitalidade das estruturas tradicionais de socialização que permitiu servir de refúgio às expressões autônomas das populações ainda durante a época colonial. O redobrado vigor destas estruturas no período pós-independência sublinha a importância destas estruturas tradicionais.

### **3.2. CONTEXTO DA SOCIEDADE CIVIL GUINEENSE NA ERA DA PÓS-LIBERALIZAÇÃO POLÍTICA**

Foi na década de 90, mais precisamente em 1991, com o início da democratização na Guiné-Bissau, que se assistiu ao nascimento e proliferação de várias formações associativas, partidárias, sindicatos e formações socioprofissionais, que hoje formam o conjunto a que se denomina sociedade civil, que vinculam o sector privado às práticas de assistência e auxílio mútuo. Tal movimento foi propiciado pela alteração da Constituição da República, que passou a permitir o pluralismo político, a liberdade de expressão, associação, reunião e de imprensa (Sangreman et al, 2006).

A alteração da Constituição constitui então o marco legal que assinalou o desenvolvimento da sociedade civil guineense, tal como se encontra configurada.

Considerado o contexto anteriormente apresentado, cumpre frisar o impacto no surgimento e na conformação jurídica das OSCs de situações como a incapacidade do Estado em satisfazer necessidades básicas das populações e estender a presença das suas instituições a todo o território, assim como o elevado nível de dependência face ao exterior e o modo como essa dependência afeta a decisão sobre as áreas em que os recursos devem ser alocados.

Num contexto marcado pela fragilidade e em certos casos pela ausência do Estado, a sociedade civil, particularmente a Igreja Católica e as ONGs, têm tido um papel decisivo junto das populações mais carenciadas, assim como no processo de consolidação da paz e da democracia. As instituições de cariz religioso desempenham um importante papel no cenário social guineense, uma vez que acabam por suprir necessidades básicas, como ocorre nos domínios da saúde ou da educação, devido à insuficiente presença do Estado (Barros, 2012).

Deste modo, as OSCs têm-se revelado como co-protagonistas do desenvolvimento, sobrepondo-se até ao próprio Estado em alguns casos. Vale a pena dizer que o nascimento e o crescimento das OSCs tem conduzido à transformação da participação dos cidadãos na esfera pública e o desenvolvimento daquelas resulta em grande medida da conceção do Estado assumida.

Até 1991 não existia no país legislação sobre as associações de apoio ao desenvolvimento. No entanto, desde a abertura democrática, verificou-se o surgimento das mais variadas formas de organizações da sociedade civil, das associações às redes e plataformas, formalizadas ou não formalizadas, com projetos diversificados versando sobre diferentes áreas. Então, ainda que caiba ao Estado disciplinar, por meio de legislação, as formas de organização jurídica das entidades da sociedade civil, as atividades por elas desenvolvidas e as relações por elas estabelecidas, seja com o Estado, seja com outras entidades, são definidas por uma influência recíproca, na medida em que as OSCs podem influenciar a criação de legislação que afete direta ou indiretamente o seu campo de atuação. Disto são exemplos a Lei 14/2011 (Criminalização da Excisão Feminina) e a Lei 12/2011 (Lei de Prevenção e Combate ao Tráfico de Pessoas), ambas resultado direto da pressão das OSCs.

### **3.2.1. O quadro jurídico-legal constituinte da sociedade civil guineense: limites e possibilidades**

Como se pode depreender do presente diagnóstico, o panorama das OSCs guineenses inclui uma grande variedade de estruturas. A sociedade civil é formada por organizações sem fins lucrativos, de natureza privada, não submetidas ao controlo direto do Estado, com vista a realizar objetivos sociais ou público. Dessa forma, cumpre analisar os sujeitos que compõem a sociedade civil guineense à luz da legislação, ainda que tal não seja realizado de forma exaustiva, porquanto qualquer recomendação legal que se queira fazer passará necessariamente pelo seu correto enquadramento.

Dentro das entidades que compõem a sociedade civil, no plano funcional, encontram-se as entidades filantrópicas, reivindicantes e/ou fiscalizadoras da coisa pública, como as entidades sindicais, socioprofissionais, instituições religiosas e os meios de comunicação social. Estas estruturas não se propõem ao lucro e baseam a sua atividade em setores de conotação social tais como a educação, a saúde, a assistência social e cultural.

No plano subjetivo, por sua vez, encontram-se as associações, fundações, movimentos sociais, sociedades de facto, organizações de base comunitária, as ONGs, redes e plataformas de organizações e ainda outras formas de associações civis de pessoas físicas, ou seja, qualquer entidade (de facto, singular ou coletiva) ou pessoa humana que realize as atividades referidas, desde que não pertença à esfera do poder público nem tenha fins lucrativos.

Deve ainda chamar-se a atenção para alguns questionamentos que têm sido colocados em relação à necessidade ou não de formalização da personalidade jurídica desses sujeitos, o que resultaria na impossibilidade de existência de muitos movimentos sociais, cuja atuação visa o benefício público.

No que diz respeito à necessidade ou não de formalização da personalidade jurídica, é importante mencionar que uma entidade pode atuar sem estar formalmente constituída, assim como uma pessoa física pode integrar esse segmento ainda que ocasionalmente, visto que a própria Constituição guineense (Art. 55, n. 1) determina que a constituição de associações é independente de autorização. A importância da constituição e formatação jurídica da organização verifica-se no estabelecimento de parcerias ou na mobilização de recursos com os parceiros, doadores ou com o setor público. Pode-se então afirmar que o direito à associação se encontra plenamente assegurado pela Constituição, ao passo que, a obtenção da personalidade jurídica depende do devido registo.

Em relação à atuação em benefício público, esta está relacionada com a necessidade de se diferenciar as várias instituições que compõem a sociedade civil quanto aos objetivos e modos de atuação, uma vez que, conforme supra-referido, esta é composta por um grupo bastante heterogéneo de instituições. É então necessário que se criem mecanismos de diferenciação e identificação dos diversos grupos que compõem a sociedade civil, de forma a assegurar e facilitar o relacionamento entre si e com terceiros.

A legislação guineense prevê as seguintes formas para as ações realizadas por pessoas coletivas que não visem ao lucro:

- a) Associações ou entidades criadas a partir da união de pessoas que se organizam voluntariamente com objetivos de natureza social (art.157 e seguintes do Código Civil);
- b) Fundações de interesse social, entidades criadas por escritura pública ou testamento, a partir da dotação especial de bens livres, cujo fim deve estar expressamente especificado, conforme o art. 157 do Código Civil;
- c) As ONGs, pessoas coletivas de direito privado, de livre criação, apartidária e com fim não lucrativo, conforme o Art. 2º do Decreto 23/92.

Para os efeitos do presente diagnóstico e conforme o Código Civil, as formas jurídicas a serem analisadas serão as associações, as fundações e as ONGs. Estas são pessoas jurídicas de direito privado, cuja existência legal tem início com a inscrição de seus atos constitutivos no Cartório Notarial.

Associações são organizações que resultam da reunião de pessoas, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, para a realização de um objetivo comum.

Fundações são instituições compostas pela organização de um património, que não tem proprietário ou fins lucrativos. Consiste apenas num património administrado segundo a lei e destinado a um fim económico. Para existir uma fundação na Guiné-Bissau, precisam estar presentes: a) património- que deve ser composto por bens livres e b) finalidade- que deve ser previamente estabelecida pelo instituidor da fundação e vínculo- que é a afetação pela vontade do instituidor.

As regras de constituição e funcionamento, bem como de extinção das associações civis e fundações, integram o artigo 157 e seguintes do Código Civil. Para que sejam constituídas, algumas características devem ser observadas, como a formalidade, estrutura órgãos de gestão e finalidade não lucrativa.

A Constituição da República trata destas estruturas de modo amplo por meio da figura jurídica das associações.

As ONGs são, em termos legais, classificadas como associações, mas, uma vez que existe um decreto versado sobre as mesmas, resolveu tratar-se deste tipo de estruturas como uma categoria em si mesmo. Nesse sentido, são ONGs no âmbito do quadro jurídico guineense, pessoas coletivas de direito privado, de livre criação, apartidárias e com fim não lucrativo. São organizações voluntárias que têm por objetivo contribuir para a melhoria das condições de vida das comunidades locais e a promoção da participação destas no desenvolvimento socioeconómico.

Todas as entidades que compõem a sociedade civil guineense são enquadradas actualmente nas figuras acima mencionadas, independentemente dos seus objetivos, ramo de atividade, forma de mobilizar e alocar recursos, formas de atuação, ou ainda da sua própria natureza. Tal pode, por vezes, criar dúvidas em relação às referidas entidades, especialmente no seu relacionamento com o sector privado e/ou estatal.

Dessa forma, acredita-se ser necessário que seja criado um enquadramento que, ainda que não defina as organizações em razão da sua forma, já que se trata de uma área dinâmica tendente a acompanhar mais rapidamente as mudanças sociais, pelo menos tenha em conta certas diferenças fundamentais. Não parece razoável ter uma tão vasta variedade de organizações enquadradas em apenas três tipos, sendo que, como acima mencionado, as OSCs incluem desde organizações socioprofissionais, às redes e plataformas de organizações, as quais necessitam de quadros jurídicos que as diferenciem de forma clara.

Pode excluir-se da apreciação acima os sindicatos que têm lei própria regendo a sua forma de atuação (Lei n.08/91).

São os seguintes, os diplomas legais que regem a existência, validade e eficácia das OSCs:

1. Lei n.º 8/91, de 3 de Outubro de 1991- Lei da Liberdade Sindical;
2. Decreto n.º 23/92, de 23 de Março de 1992 – Disciplina a criação e o exercício da actividade das organizações não-governamentais;
3. Decreto n.º 26/93, de 15 de Março de 1993- Regula o controlo das isenções aduaneiras às importações efectuadas ao abrigo de projectos de investimento público tutelados pelos Ministérios e outros Departamentos do Estado;
4. Lei n.º 2/95, de 24 de Maio de 1995 – Institui o regime consolidado sobre a isenção ou redução dos direitos de importação;

5. Lei n.º 6-A/95, de 5 de Julho de 1995 - Determina que as mercadorias importadas como bagagem pelos organismos não-governamentais, ou ao abrigo de regime de isenção, não são por ele abrangidas;
6. Decreto n.º 5/98 – Estabelece o regime jurídico do uso privativo da terra e determina que Organismos e associações de utilidade pública, sem fins lucrativos estão isentos do imposto fundiário (art. 41º) e será gratuita a atribuição do direito mediante uso consuetudinário (art. 11º).

### 3.2.1.1. Bases constitucionais e legais das OSCs

Na Guiné-Bissau, as bases constitucionais das OSCs assentam no artigo 55º da Constituição que preconiza o direito à livre associação. Não obstante, a expressão sociedade civil não se encontrar consagrada na Constituição, mas considerada a sociedade civil como o resultado da combinação do exercício da cidadania, por meio da participação direta dos cidadãos considerados individualmente ou associados nos assuntos de interesse público, os elementos fundantes daquela encontram-se expressos na Constituição por intermédio de dispositivos constitucionais que chamam a sociedade civil organizada a desempenhar funções que dizem respeito à consolidação do Estado democrático de direito, funções estas fundamentadas na cidadania (art. 3º), que se referem aos objetivos do Estado e à dignidade da pessoa humana (art. 17º ) ou ainda à liberdade de expressão, manifestação e associação (arts. 51º, 54º e 55º ); e nos preceitos sobre a associação profissional ou sindical (art. 45º ).

Pode perceber-se que a Constituição, reflexo do contexto socioeconómico e cultural da época em que foi criada, trata da sociedade civil mais como um corpo a ser instrumentalizado para manutenção e defesa do Estado do que como um conjunto de atores capacitados para a participação pública. Na Constituição a sociedade civil é tratada mais como um receptor de políticas públicas do que como um parceiro na sua criação e implementação. Assim sendo, é de salientar que, não obstante a importância que a sociedade civil organizada tem tido na Guiné-Bissau, não tem havido um acompanhamento legal e jurídico desse crescimento.

Cumprе assinalar que 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 a forma, constituição, organização e funcionamento das OSCs, 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.

O enquadramento legal das OSCs, inserido no contexto da ordem constitucional, é compreendido também pelo Decreto n.23/92, o qual trata da constituição, organização, gestão, financiamento e dissolução das ONGs e atribui à SOLIDAMI a tarefa de apoio, seguimento e fiscalização da intervenção das ONGs nacionais e estrangeiras (art. n.07).

Criada em abril de 1984, a SOLIDAMI (Solidariedade e Amizade) é uma estrutura encarregue da coordenação e dinamização da ajuda não-governamental. A SOLIDAMI, devido a sucessivas crises institucionais deixou de funcionar, deixando um vácuo na fiscalização externa das ONGs, cabendo a estas, de per si, realizar estas tarefas, com todas as implicações daí resultantes.

O rol de dispositivos acima mencionados, trata, de forma geral, de isenções aduaneiras e concessões do uso da terra, acrescentando muito pouco à necessária regulação do setor.

Vale a pena mencionar a enorme importância dos regulamentos e estatutos internos na regulação da vida diária das OSCs. Estes prevêm a forma de organização e gestão das entidades, tendo em conta os preceitos legais, mas encontram-se limitados pela sua natureza, não podendo extrapolar limites bastante restritos.

Importa também mencionar que os funcionários assalariados se encontram enquadrados pela Lei Geral de Trabalho e que não consta haver lei que regule o trabalho voluntário, sendo que, grande parte das atividades das organizações que compõe a sociedade civil têm por base o voluntariado. A lei é ainda silenciosa no que concerne às actividades de cariz comercial, como a confeção e venda de produtos pelas organizações, apenas mencionando o art.15 do Decreto 23/92 que estas actividades fazem parte do fundo das ONGs nacionais.

### **3.2.2. Dinâmicas, processos, e estratégias da sociedade civil guineense**

A vitalidade da sociedade civil guineense tem-se verificado quer no campo das organizações de cariz religioso (Comissão Justiça e Paz, Conselho Nacional Islâmico, Aliança Evangelista) e sindical (agrupados entre a central sindical União Nacional dos Trabalhadores da Guiné- UNTG e a Confederação Nacional de Sindicatos Independentes), quer das associações socioprofissionais (ordem dos médicos e farmacêuticos, advogados, arquitetos, economistas, vendedores), de base comunitárias (meio urbano e rural), como também de grupos específicos, como é o caso das associações de jovens e dos agrupamentos de mulheres, plataformas e redes de concertação de diversas inserções e amplitudes como a Rede Nacional das Associações Juvenis, Fórum Nacional de Juventude e População, Rede Nacional das Rádios Comunitárias, Rede das Mulheres contra a Violência, Plataforma Política das Mulheres, Movimento da Sociedade Civil para a Paz, Segurança e Desenvolvimento, Coligação das Organizações Defensoras dos Direitos da Criança na Guiné-Bissau e Grupo da Sociedade Civil sobre as Eleições.

No entanto, os estudos realizados sobre o associativismo guineense, independentemente da sua base de inserção (Koudawo, 1996; Temudo, 2005; Handem, 2008; Barros, 2010; Lima Kallas, 2010), apontam de forma unânime para o carácter instrumental e formal dessas organizações devido a filosofias de projetos dos doadores que privilegiam o trabalho direto com os grupos sociais (organizados formalmente), o que fez disparar o número de associações, quer na capital quer nas zonas rurais do interior do país. Este fenómeno contribuiu para esvaziar as associações da sua agenda prioritária, condicionando o que realmente querem, podem e são mandatadas para fazer.

Contudo, vários autores têm chamado a atenção para outras estruturas autónomas da sociedade civil, baseadas em dinâmicas desencadeadas pelas associações ditas tradicionais, as quais desempenham papéis preponderantes na manutenção dos laços sociais, na recriação de solidariedades, na proteção social e no desenvolvimento de sociabilidades (Koudawo, 1996; Domingues, 2000; Chabal, 2008; Teixeira, 2008 e 2010; Borges, 2010; Trajano Filho, 2010). No contexto guineense, essas associações têm demonstrado grande produtividade e utilidade, quer no espaço urbano como no rural, sendo menos dependentes das lógicas de actuação do setor da cooperação ou do sector privado.

Na perspetiva de Barros e Rivera (2010: 615), esta forma de engenharia social desencadeada por atores como as “mandjuandades”, bancadas ou badeiras<sup>10</sup>, tem influenciado aspetos comportamentais e relacionais de grande parte dos guineenses, permitindo a afirmação não só de sociabilidades, como de construção de alternativas de emprego, geração de renda e até influências na governação, alicerçados nas redes sociais, entre o localismo e o cosmopolitismo, como sujeitos sociais, contribuindo assim para desconstruir a dicotomia formal/informal.

No campo dos media, volvidos vinte anos da vigência democrática, podem encontrar-se dinâmicas de maior e menor intensidade consoante a conjuntura dos contextos (internos e externos) nos quais se inscrevem. Segundo Koudawo (2000), os órgãos da comunicação social evoluíram para um pluralismo maior, sobretudo no fim da primeira metade dos anos 90. O primeiro a quebrar o monopólio do Estado foi a imprensa escrita, com o surgimento do jornal “Expresso Bissau” (semanário privado criado em 1992), seguido depois das rádios privadas “Rádio Pindjiguiti” e “Bombolom”, ambas em 1995, fruto de iniciativa de jornalistas afetos à Radiodifusão Nacional. No caso específico da imprensa escrita, entre 1991 a 2011, foram criados cerca de uma vintena de jornais privados.

Os primeiros media nacionais apareceram durante o período da luta de libertação nacional, com a criação em 1960 do jornal “Libertação” e da rádio com o mesmo nome que iniciou a sua emissão em 1967. Com o reconhecimento da independência pela antiga potência colonizadora, em 1974, a Rádio Libertação transformou-se em Radiodifusão Nacional (RDN), enquanto no domínio da imprensa escrita foi criado em 1975 o primeiro jornal verdadeiramente nacional, o “Nô Pintcha”, que iniciou as actividades como um trissemanário (Koudawo 2000: 97).

O país conta ainda com uma rede de mais de três dezenas de rádios comunitárias, a esmagadora maioria das quais conta com o fomento das ONGs e associações de base comunitária e local. É através das rádios comunitárias que os media nacionais se assumem como um veículo de maior diversidade de opiniões, sendo o seu papel é insubstituível no que diz respeito ao aprofundamento da democracia e do desenvolvimento do espírito de participação na vida pública.

Não obstante uma ausência de visão e estratégias estatais que permitisse a coordenação das ações entre o Estado e a sociedade, tem-se verificado uma boa articulação e amadurecimento da colaboração entre estes, desencadeado pela OSCs, como é ao nível da transparência da gestão do dossiê do petróleo e indústrias extrativas, através de um grupo de trabalho que congrega departamentos estatais, associações, parlamentares, confederação camponesa, assim como ONGs nacionais e estrangeiras. Estas últimas conseguiram, a partir de 2006, colocar a questão do petróleo na agenda pública.

Contudo, os espaços de diálogo entre o Estado e os cidadãos estão altamente centralizados, com todas as decisões a serem tomadas pelo executivo governativo (MEPIR, 2010) e também pelos doadores (Roque, 2007), devido ao elevado nível de dependência do país face ao exterior. No entanto, a incapacidade do Estado em satisfazer as necessidades básicas das populações e a dificuldade em estender a presença das suas instituições a todo o território fazem com que a inclusão cada vez mais dos atores ditos “não estatais” seja incontornável.

---

<sup>10</sup> O termo resulta da palavra “*bida*”, que em português significa *vida*. Aplica-se às mulheres que desenvolvem atividades comerciais de uma forma independente, por conta própria. Este processo é interessante para a compreensão das relações económicas, familiares e sociais, assim como das formas como recorrem às diferentes representações que existem do “moderno” e do “tradicional” e de como gerem os recursos sociais e económicos de um modo fluido e informal, segundo as circunstâncias e as conveniências.

### 3.2.3. Dilemas, paradoxos e desafios nas relações entre as diferentes tendências e manifestações da sociedade civil no espaço guineense

De acordo com Barros (2012), pode considerar-se que o contributo mais significativo da sociedade civil guineense teve incidência em três polos: a) no assegurar dos serviços de base (acesso à educação, saúde); b) na promoção dos direitos humanos e da cidadania, em particular das crianças e mulheres; c) na informação, sensibilização e consciencialização (ambiente, conservação, diversificação da produção).

Entretanto, Mascarenhas Tipote (2014) considera que constrangimentos diversos condicionaram o desenvolvimento do potencial desses atores, desde a sua própria incapacidade funcional, derivada das fragilidades de cariz institucional e das limitações de recursos financeiros e humanos, até a problemas de competitividade e de protagonismo entre vários grupos e tendências. Isto contribuiu para que a sua participação ativa e decisiva no processo político tenha sido limitada, não por falta de espaço ou margem de manobra, mas fundamentalmente pela ausência de coesão, bem patente durante o golpe de Estado de abril de 2012.

Os acontecimentos de 2012 lançaram o país numa das suas piores crises políticas, uma vez que o golpe de Estado ocorreu durante o processo eleitoral. Medidas de bloqueio à nova configuração política foram acionadas e aplicadas, deixando o país com maior grau de dependência e insegurança. Este momento constituiu um verdadeiro desafio à capacidade de ação dos atores da sociedade civil, os quais, apesar de algumas divisões, convergiram na reclamação do processo democrático. Neste sentido, foram desencadeadas manifestações públicas no país e na diáspora guineense que procuram superar lógicas de estruturação colegial, de reorganização ideológica e de autonomia de pensamento e financiamento orientado para a mobilização da sociedade enquanto um princípio da cidadania. Estes casos incluem, entre muitos outros, o Movimento Ação Cidadã, Global Shapers, Guiné Mindjor, Movimento Feminista Musqueba e Movimento Lus Bin. O papel das OSCs tornou-se de tal modo relevante que, pela primeira vez, estas estruturas assumiram a monitorização efetiva do processo eleitoral, através de coletivos como o Grupo das Organizações da Sociedade Civil para as Eleições (GOSCE).

Ora vejamos, o que é estruturante nessa competição que mina as possibilidades da sociedade civil guineense se apresentar mais unida e efetivamente mais influente? Do nosso ponto de vista, devem considerar-se três dimensões fundamentais:

#### 1. Incapacidade de adaptar-se à mudança provocada pelas relações de parceria entre as organizações e as comunidades

É importar realçar que as OSCs jogaram um papel decisivo na qualificação e capacitação das comunidades mais desfavorecidas e dos grupos sociais mais vulneráveis, trazendo para a agenda pública os problemas que enfrentam e simultaneamente experiências de trabalho em conjunto para superar esses problemas. Segundo Barros e Silva (2014), o voluntariado comprometido e a longo termo foi fundamentalmente algo resultante desse processo, sobretudo através das ONGs. Isto contribuiu para quebrar as representações sociais sobre a condição de jovens e mulheres, com intervenções decisivas fundamentalmente nos setores sociais da saúde, educação, saneamento, ambiente e media.

No entanto, essas comunidades evoluíram de beneficiários de projetos para atores sociais com fortes intervenções marcadas por lideranças a vários níveis. Essa mudança ocorreu sem que a maior parte das organizações executoras de projetos, que inicialmente tiveram um papel de enquadramento, dessem conta que tinha ocorrido uma evolução que obrigava a que as comunidades fossem encaradas como protagonistas da sua transformação social local, algo que obrigaria a que fossem reconhecidas como parceiros de ação de promoção de desenvolvimento. Essa incapacidade

de mudança de relações levou a várias fricções, quer no interior das organizações, sobretudo naquelas que se encontram formalmente constituídas, como na relação dessas organizações com as comunidades beneficiárias.

**2. Alteração dos mecanismos de acesso aos financiamentos face a maior nível de vulnerabilidade e precarização das organizações no Norte e no Sul**

A forte dependência financeira externa e a fraca capacidade das OSCs em gerar fundos para financiar a sua ação tem gerado efeitos perversos entre as diferentes organizações que adotam uma lógica de competição, de rivalidade e ainda de monopólio territorial, em detrimento da cooperação, mesmo quando essas organizações são apoiadas pelas mesmas entidades financiadoras, levando a uma dispersão de recursos e descoordenação de intervenção, enfraquecendo os impactos da sua ação.

Esta situação deve-se ao facto de que na fase de emergência das constituições formais das OSCs autónomas no pós-liberalismo político guineense, perante a não funcionalidade de uma entidade coordenadora quer através do Estado quer ao nível da sociedade civil, cada uma teve que ir à procura dos seus parceiros, sobretudo parceiros do Norte do globo. Numa primeira fase conseguiram mobilizar os recursos financeiros através da cooperação bilateral. Mas isto ocorreu sem que as OSCs nacionais pedissem contrapartidas ou tivessem preocupações de sustentabilidade financeira ou de especialização temática para prestação de serviços nas áreas em que tinham competências.

Com a crise da ajuda ao desenvolvimento, a maior parte do financiamento da sociedade civil guineense passou a ser feito através da cooperação multilateral através dos fundos da União Europeia. Consequentemente, a maior parte das organizações parceiras do Norte transformaram-se em “gestores de subvenções”, passando a “sub-contratar” as organizações nacionais como executoras do projetos, não sendo capazes de desenvolver competências e conhecimentos que lhes permitam posicionar-se de forma estratégica para ganharem confiança dos doadores e para a captação dos recursos. Esta nova tendência tem gerado lógicas de parcerias oportunistas, apenas para garantir o acesso ao financiamento, que muitas vezes desembocam em conflitos entre as organizações associadas e resultam em projetos mal acabados, visto que nem sempre partilham valores ou motivações.

Nos últimos cinco anos este cenário agravou-se, levando à alteração de duas abordagens fundamentais: a alteração da denominação de “parceiros” para “clientes” na forma como algumas OSCs designam os seus parceiros; transferência de escritórios de OSCs do Norte para países recetores de ajuda, de modo a serem considerados como atores nacionais e gozarem das mesmas vantagens no acesso aos financiamentos. Esta situação tem gerado desconfiança e animosidades no seio das OSCs, uma vez que para as organizações maiores e já consolidadas esta situação é desfavorável, enquanto que para as organizações mais pequenas, este novo cenário traz oportunidades de captação de recursos, mesmos a uma escala pouco significativa.

**3. Domínio de cultura, protagonismo, exclusividade e visibilidade exacerbada face à ausência de uma visão partilhada sobre as relações com o Estado**

A procura de visibilidade e protagonismo mediático, atrelada a uma agenda política e por vezes pessoal, enquanto forma de sustentação de uma imagem de certo dinamismo ou vitalidade, levou à adoção de atitudes e métodos perniciosos e pouco democráticos em termos de visão e decisão partilhada, quer no interior das organizações, quer na relação com os outros pares da sociedade civil. Este facto contribuiu em vários momentos para a descredibilização da intervenção da sociedade civil, sobretudo nos momentos pré e pós-eleitorais.

A permanência no poder, a crise de sucessão das lideranças fortes (e quase que exclusivas) e a dificuldade em assumir causas/ideologias na atualidade, face à maior exposição às vulnerabilidades de competição no acesso aos financiamentos, transformaram as OSCs em espaços de disputa, alienação e com alto nível de rotatividade de quadros intermédios que fizeram com que os investimentos feitos no reforço de capacidades no pessoal não seja algo capaz de ser consolidado numa lógica de evolução e transformação de protagonistas e lideranças, salvo raras exceções.

Contudo, um dos grandes desafios que estas associações e organizações da sociedade civil enfrentam é a sua fragmentação, limitando a sua capacidade de intervir de forma mais eficiente e sustentável junto das comunidades. Os cidadãos mais desprotegidos pelo sistema económico e social esperam resultados das organizações da sociedade civil, em especial daquelas que advogam a favor dos seus direitos, quer através da sensibilização, das ações de educação cívica ou de apoios concretos no domínio da sobrevivência.

Algumas organizações mantêm com os poderes locais (governo regional, chefes religiosos, chefes das aldeias) laços de colaboração baseados em trocas regulares de favores. Este sistema de clientelismo condiciona o papel da OSCs em matéria de governação democrática e da luta contra a violação de determinados direitos (tráfico humano, mutilação genital feminina, casamento precoce, trabalho infantil).

Outro constrangimento consiste no facto de determinadas organizações limitarem o seu campo de ação a um grupo étnico, muitas vezes por falta de meios. Esta abordagem tem o seu risco, na medida em que pode estimular a nascença ou o reforço de sentimentos regionalistas ou micro nacionalistas, sentimentos esses muito associados aos processos de inclusão ou exclusão, dependendo do tipo e da densidade das abordagens e mensagens veiculadas junto das comunidades. Ela provoca igualmente um entendimento e uma apropriação bastante desigual da dinâmica das transformações sociais e ao mesmo tempo aumenta a influência e a pressão exterior sobre as organizações nacionais que demonstram uma maior capacidade organizativa e de realização de atividades.

Os desafios são assim enormes, mas o mais significativo é o da viabilidade e durabilidade das próprias organizações enquanto entidades promotoras de transformação social, algo que implica um forte investimento em cultivar as condições e relações que geram capacidades de interação, mobilizando a imaginação, a competência e o compromisso no espaço social onde intervêm.

### **3.3. ESTADO DO CONHECIMENTO DAS CAPACIDADES DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCs) FACE AOS DESAFIOS DO CONTEXTO GUINEENSE**

A problemática da retórica em torno do papel da sociedade civil em países com um baixo nível de desenvolvimento e com democracias ainda por consolidar, como é o caso da Guiné-Bissau, deve centrar-se em perceber o verdadeiro papel que as diferentes manifestações da sociedade civil podem desempenhar perante os desafios que se lhes colocam.

Mas, para tal, interessa antes de mais medir as reais capacidades das OSCs guineenses, de modo a perceber de que forma as suas atuações se articulam com as metas nacionais (como por exemplo o Documento Estratégico Nacional de Redução da Pobreza – DENARP) e mundiais (como é o caso dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável- ODS).

Para o efeito, foi realizado um conjunto de encontros regulares com as diferentes manifestações da sociedade civil guineense, o que permitiu primeiramente a realização de um diagnóstico institucional dos diferentes grupos assumidos como foco de estudo, para, num segundo momento, se proceder à sua tipificação consoante os diferentes níveis de capacidades.

Por conseguinte, interessa olhar pormenorizadamente para cada uma das capacidades avaliadas de modo a compreender as dinâmicas existentes e daí extrair as prioridades de intervenção para reforço dessas mesmas capacidades.

Para questões associadas a cada uma das cinco capacidades, os participantes atribuíram a nota que melhor descreve o posicionamento das respetivas organizações. Essas pontuações correspondem aos seguintes estágios:

1	2	3	4
Básico	Desenvolvimento	Maduro	Líder

De seguida calculou-se uma média aritmética das respostas, a qual foi posteriormente submetida a discussão em sessão plenária. Nesta sessão os participantes decidiram se houve sobrevalorização ou subvalorização da média atribuída, podendo esta ser revista. Os resultados apresentados resultam desse processo de avaliação realizado com todos os grupos auscultados.

### 3.3.1. Capacidade de compromisso e ação

Por capacidade de compromisso e ação entende-se o conjunto de competências de gestão interna de uma organização que lhe permitam estruturar, mobilizar e produzir programas e propostas estratégicas que conduzam a uma maior sustentabilidade organizacional e financeira. Neste sentido, o diagnóstico permitiu avaliar o estado de competências das organizações no que se refere à planificação estratégica, à mobilização de recursos próprios, à distribuição das tarefas e responsabilidades e aos tipos de liderança existentes.

Eis as conclusões obtidas nas diferentes categorias das OSCs:

#### → Sindicatos

Da avaliação e discussão no seio deste grupo resultou a conclusão de que os sindicatos estão em falência enquanto grupos de pressão, na medida em que a forte dependência da cobrança de quotas (não pagas pelos membros), assim como das subvenções governamentais, associada à inexistência de outras fontes de financiamento, gera uma relação de dependência em relação ao governo, visível através da partidarização das estruturas das direções sindicais, o que de certo modo acaba por subverter a lógica de atuação sindical.

Constatou-se de igual modo uma gritante incapacidade ao nível do capital humano, uma vez que o sindicalismo assenta no voluntariado-militante, resultando numa indisponibilidade de recursos humanos que permitam um normal e produtivo funcionamento das estruturas, assim como a viabilização dos seus programas.

Há que ressaltar ainda que, no que respeita à planificação, a questão do pagamento dos salários atrasados ocupa o grosso da agenda reivindicativa da maioria dos sindicatos, limitando assim a conceção e operacionalização de outro tipo de reivindicações de direitos/políticas.

**Quadro N°01**

1. Capacidade de compromisso e atuação	2,30
1.1. Estratégia organizacional e planificação relacionada	2,67
1.2. Base de recursos próprios da organização	1,33
1.3. Descrição de tarefas e responsabilidades	2,33
1.4. Governança democrática	2,50
1.5. Participação dos membros e beneficiários	2,67

*Autor: Equipa de Consultores*

#### → Organizações Não Governamentais

No que se refere às ONGs, ao avaliar a sua capacidade de compromisso e ação verifica-se um extremo condicionalismo face à existência de projetos para a execução das atividades e para fazer face aos custos institucionais. Estas organizações, na sua grande maioria, sobrevivem na base de financiamentos externos, sem conseguirem ultrapassar as suas limitações em criar e/ou mobilizar fundos próprios e internos.

Este condicionalismo financeiro conduz à procura constante de financiamento de projetos, em detrimento do cumprimento dos programas institucionais, ou seja, as organizações envolvem-se em projetos que muita vezes não refletem a visão e missão desenhadas nos seus estatutos.

Outra grande debilidade que condiciona de sobremaneira a avaliação desta capacidade reflete-se no processo de tomada de decisões (estruturas verticalizadas) e na longevidade das lideranças dentro das organizações (lideranças eternas e não renováveis que refletem a inexistência de limites de mandato). Esta realidade desencadeia um alto nível de personalização da organização advindo da fraca capacidade de delegação, partilha e renovação de poderes.

**Quadro N°02**

1. Capacidade de compromisso e atuação	1,70
1.1. Estratégia organizacional e planificação relacionada	2,00
1.2. Base de recursos próprios da organização	1,00
1.3. Descrição de tarefas e responsabilidades	2,17
1.4. Governança democrática	1,50
1.5. Participação dos membros e beneficiários	1,83

*Autor: Equipa de Consultores*

#### → Associações Socioprofissionais

O debate entre os diferentes representantes deste setor centrou-se, sobretudo, na dificuldade financeira (dificuldade na cobrança de quotas) que acaba por gerar dificuldades em fidelizar os membros e que resulta também na ausência de infra-estruturas próprias destas organizações.

Outra grande limitação para uma adequada atuação destas organizações é a ausência de reconhecimento das associações como organismos de utilidade pública, que resulta de uma interpretação depreciativa das suas lógicas de atuação por parte dos poderes públicos, pois partem do micro para o macro, ou seja, da defesa da classe para garantirem a defesa do consumidor/sociedade.

**Quadro N°03**

1. Capacidade de compromisso e atuação	1,93
1.1. Estratégia organizacional e planificação relacionada	2,17
1.2. Base de recursos próprios da organização	1,33
1.3. Descrição de tarefas e responsabilidades	1,67
1.4. Governação democrática	2,33
1.5. Participação dos membros e beneficiários	2,17

*Autor: Equipa de Consultores*

### - Organizações Religiosas

No que toca às organizações de carácter religioso, a avaliação referente a esta capacidade revelou-se mais alta do que nas restantes categorias de OSCs, na medida em que tanto em termos de mobilização de recursos como a nível de planificação estratégica demonstraram um maior nível de autonomia.

Não obstante os condicionalismos conjunturais (crise económico-financeira mundial) terem conduzido a cortes no financiamento das organizações religiosas, há ainda a capacidade de angariação dos fundos através dos fiéis (embora esses fundos sejam insuficientes para a satisfação total das necessidades das comunidades).

As organizações religiosas revelam também uma grande capacidade de mobilização de recursos humanos, uma vez que esses recursos são movidos pela fé e não por recompensas materiais e imediatas. Isto faz com que as organizações religiosas continuem a assumir um papel crucial no que toca à coesão social, uma vez que estão comprometidas e atuam de forma imediata mediante problemáticas emergentes.

**Quadro N°04**

1. Capacidade de compromisso e atuação	2,15
1.1. Estratégia organizacional e planificação relacionada	3,00
1.2. Base de recursos próprios da organização	1,25
1.3. Descrição de tarefas e responsabilidades	2,50
1.4. Governação democrática	2,00
1.5. Participação dos membros e beneficiários	2,00

*Autor: Equipa de Consultores*

### - Instituições de Ensino Superior e Centros de Pesquisa

As instituições de ensino superior e os centros de pesquisa demonstram paradoxalmente uma grave lacuna no que respeita à planificação das suas ações, uma vez que no ato de planificação não são consideradas as necessidades de base. Esta prática resulta de uma cultura institucional de tomada de decisões de forma centralizada e verticalizada. A divergência de interesses entre dirigentes e beneficiários pode criar entraves na concretização do desígnio institucional de retenção imediata dos fundos. As universidades colocam em causa a qualidade das ofertas dos cursos por não fazerem estudos prévios de viabilidade e de mercado, adequando as necessidades formativas às necessidades do país e o seu real potencial de emprego, algo que

tem contribuído para o falhanço ao nível da capacidade de favorecerem saídas profissionais potenciadoras do emprego. Por outro lado, as suas estruturas de gestão não têm tido capacidades de desenvolver modalidades e mecanismos de integração das competências que favoreçam a adequação dos seus objetivos na qualificação da população estudantil dentro do cumprimento das políticas do sector.

#### Quadro N°05

1. Capacidade de compromisso e atuação	1,60
1.1. Estratégia organizacional e planificação relacionada	1,50
1.2. Base de recursos próprios da organização	1,75
1.3. Descrição de tarefas e responsabilidades	1,75
1.4. Governação democrática	1,75
1.5. Participação dos membros e beneficiários	1,25

*Autor: Equipa de Consultores*

#### → Associações Comunitárias, Fundações e Pessoas Coletivamente Organizadas

Estas organizações/entidades sociais, na auto-avaliação que fizeram relativamente a esta primeira capacidade identificaram a falta de mobilização de recursos próprios como o maior condicionante ao desenvolvimento das suas ações.

Neste sentido, denotou-se uma concentração excessiva nas questões de recursos financeiros em detrimento de outros tipos de recursos. Todavia, apesar de considerarem que a capacidade financeira é o móbil de toda e qualquer ação que se pretenda pôr em curso, não existe uma estratégia ampla de mobilização de recursos, já que o cumprimento do pagamento de quotas por parte dos associados não corresponde ao desejável.

Esta excessiva centralização das questões em torno dos aspetos financeiros conduz a um clima interno de desconfiança entre os membros e a administração das organizações, fruto não só da escassez de fundos como também da falta de transparência na utilização dos mesmos.

Já no que respeita à descrição e distribuição de tarefas e responsabilidades, constatou-se que no seio da maioria das organizações deste cariz há uma indefinição e/ou desrespeito pelos níveis de competências dentro da organização, uma vez que há uma certa tendência das próprias lideranças para a pessoalização da organização e para a centralização das decisões.

#### Quadro N°06

1. Capacidade de compromisso e atuação	2,30
1.1. Estratégia organizacional e planificação relacionada.	2,00
1.2. Base de recursos próprios da organização	1,83
1.3. Descrição de tarefas e responsabilidades	2,50
1.4. Governação democrática	2,33
1.5. Participação dos membros e beneficiários	2,83

*Autor: Equipa de Consultores*

## – Redes e Plataformas

Assim como nas restantes manifestações da sociedade civil guineense, com exceção das organizações religiosas, a problemática dos recursos financeiros é também premente no âmbito da concretização do compromisso e atuação das redes e plataformas. Neste domínio, esta questão faz-se sentir na própria relação de (des)confiança entre os membros que compõem a rede/plataforma e os secretariados executivos destas. Criou-se um ambiente de concorrência entre as redes e as organizações filiadas no que concerne à execução das atividades. As organizações membro defendem que as atividades/projetos que a elas estão destinadas passam a ser usurpadas pelo secretariado executivo das redes/plataformas, quando o objetivo destas é tão somente a concertação, coordenação e distribuição das ajudas.

É evidente que, neste sentido, há um desvirtuar do papel das redes/plataformas que leva a que a sua criação seja encarada actualmente como um meio exclusivo de rápida obtenção de fundos para autoconsumo.

A forte dependência de financiamentos externos para garantir a viabilidade organizacional da rede ou plataforma, associada à falta de contribuição das organizações filiadas e à fraca iniciativa de angariação/mobilização de recursos conduz à “obrigatoriedade” do cumprimento da agenda dos financiadores em detrimento do cumprimento dos próprios programas.

### Síntese

Do exposto podemos inferir que, no que concerne à capacidade de compromisso e ação, as OSCs guineenses encontram-se a um nível básico de desenvolvimento, pois há uma série de requisitos que ainda merecem uma grande atenção para garantir que estas organizações consigam atingir um estágio de desenvolvimento mais consolidado. Neste contexto há que destacar a prevalência dos seguintes problemas:

- Lideranças rígidas que não estimulam a tomada de decisões de forma participativa e que comprometem o cumprimento dos objetivos, e, conseqüentemente, a obtenção de resultados favoráveis;
- Falta de alternância na governação (não delimitação dos mandatos);
- A inexistência de recursos apropriados (mobilização de recursos financeiros, fidelização de recursos humanos, obtenção de recursos técnicos e materiais) que possibilitem a plena participação dos atores no desenvolvimento social das comunidades;
- A intervenção lenta e extemporânea dos parceiros, a excessiva burocratização do sistema de financiamento das organizações internacionais, assim como a própria rivalidade entre doadores cria descontinuidade na intervenção das organizações locais;
- Falta de subvenções por parte do Estado;
- Falta de criação de actividades alternativas geradoras de rendimento.

Em suma, todas estas limitações comprometem de forma profunda o cumprimento da missão das organizações e condicionam-as a viver dependentes de financiamentos externos sem nunca conseguirem uma autonomia que lhes permita elevar a sua capacidade de compromisso e ação. Por outro lado, a lógica de atribuição de financiamentos aos projetos de curta duração e de impactos imediatos impede a consolidação de projetos a longo prazo.

### Quadro N°07 Síntese

1. Capacidade de compromisso e atuação	2,30
1.1. Estratégia organizacional e planificação relacionada.	2,50
1.2. Base de recursos próprios da organização	1,67
1.3. Descrição de tarefas e responsabilidades	2,17
1.4. Governação democrática	2,50
1.5. Participação dos membros e beneficiários	2,67

*Autor: Equipa de Consultores*

### 3.3.2. Capacidade de alcançar resultados de desenvolvimento

A capacidade de alcançar resultados de desenvolvimento traduz-se na aptidão organizacional para a produção de resultados que garantam um progresso a todos os níveis, no contexto da missão e objetivos da organização. Considerando este pressuposto, durante os momentos de auscultação com os diferentes grupos da sociedade civil guineense apostou-se na avaliação de questões relacionadas com a planificação, monitoria e avaliação; a intervenção das organizações em resposta às necessidades do público-alvo e parceiros de base; e os níveis de influência política<sup>11</sup> que estas organizações conseguem atingir.

Avaliados os resultados dos diagnósticos realizados chegamos às seguintes considerações para as diferentes categorias de atores da sociedade civil:

#### – Sindicatos

Foi registado um conjunto de lacunas que contribuem desfavoravelmente para a avaliação das suas atividades no que respeita à obtenção de resultados que garantam o desenvolvimento.

Uma das deficiências registadas prende-se com a planificação das atividades a desenvolver e com a subsequente monitorização e avaliação. Ora, há que frisar a importância destes elementos na elaboração e execução das estratégias de atuação de uma organização, na medida em que são elementos que condicionam os resultados imediatos ou de médio/longo prazo que uma determinada atividade pode desencadear, assim como condicionam de igual modo a forma como esse resultado pode contribuir para o reforço das capacidades organizacionais.

Assim sendo, pode afirmar-se que os sindicatos nacionais não conseguem atingir resultados satisfatórios nas suas ações reivindicativas pois essas ações são realizadas numa base de imediatismo, ou seja, não são definidas dentro de um quadro de programação elaborada de forma participativa e orientada na lógica dos resultados. Tal constatação significa que as reivindicações são feitas de forma avulsa como resposta a problemáticas imediatas, sem que haja um real seguimento que permita uma avaliação constante das ações.

Para esta situação contribui também a falta de partilha de informação, o que acaba por originar uma falta de articulação entre os sindicatos de base, os nacionais e as centrais sindicais. Deste modo, dificilmente conseguirão atingir resultados satisfatórios para a classe trabalhadora, uma vez que só se constituem como uma frente única nos momentos “quentes” de reivindicação.

<sup>11</sup> Apesar de ser uma questão com um peso significativo na garantia de desenvolvimento organizacional, optámos por explorá-la em maior detalhe no subcapítulo dedicado à análise da capacidade de relacionamento das OSCs guineenses.

Esta incapacidade de planificação, monitoria e avaliação vai reflectir-se na baixa capacidade de influência política que este grupo demonstrou e que desenvolveremos mais adiante.

Em suma, estas fragilidades fazem com que os protestos que dominam a agenda reivindicativa continuem a centrar-se na questão salarial, sem conseguirem evoluir para a reivindicação de outros direitos e/ou políticas que garantam a melhoria das condições de trabalho.

#### Quadro N°08

2. Capacidade de alcançar resultados de desenvolvimento	2,11
2.1. Planificação, monitoria e avaliação	2,33
2.2. Intervenção baseada nas necessidades dos beneficiários e parceiros de base	2,67
2.3. Influência política	1,33

*Autor: Equipa de Consultores*

#### ↳ Organizações Não Governamentais

A grande problemática que influencia negativamente as competências das ONGs no campo da obtenção de resultados que abonem para o desenvolvimento organizacional prende-se com a indisponibilidade de recursos humanos e financeiros, tal como havíamos já referido no ponto anterior. Daí que o trabalho de influência política seja fortemente comprometido, gerando ações descontínuas que acabam por não se reflectir nas políticas governativas.

Foi reconhecido também que a própria promiscuidade entre a atividade política e a atividade social que se verifica na ação de alguns representantes das ONGs cria entraves na prossecução de objetivos que beneficiem os restantes membros e beneficiários.

#### Quadro N°09

2. Capacidade de alcançar resultados de desenvolvimento	1,89
2.1. Planificação, monitoria e avaliação	1,83
2.2. Intervenção baseada nas necessidades dos beneficiários e parceiros de base	2,33
2.3. Influência política	1,50

*Autor: Equipa de Consultores*

#### ↳ Associações Socioprofissionais

Uma das grandes limitações das associações socioprofissionais e que contribui inexoravelmente para a fraca capacidade de alcançar resultados de desenvolvimento prende-se com o facto de se assumirem como organizações que trabalham exclusivamente para a satisfação dos interesses da classe. Esse entendimento leva a que não sejam consideradas entidades de utilidade pública e, desse modo, não conseguem fazer com que as suas intervenções sejam encaradas como ações que partem do micro (defesa da classe) com o objetivo de atingir o macro (defesa da sociedade).

Por outro lado, existe uma percepção de que há um fraco nível de regulamentação das associações socioprofissionais, o qual, associado a um baixo nível de organização interna, conduz a que as próprias organizações não tenham uma visão clara do seu campo de intervenção.

As associações socioprofissionais não conseguem assim fazer com que as suas reivindicações sejam consideradas na adoção de políticas públicas.

**Quadro N°10**

2. Capacidade de alcançar resultados de desenvolvimento	1,83
2.1. Planificação, monitoria e avaliação	2,17
2.2. Intervenção baseada nas necessidades dos beneficiários e parceiros de base	1,67
2.3. Influência política	1,67

*Autor: Equipa de Consultores*

### – Organizações Religiosas

A cultura organizacional das organizações orientadas para questões de fé e de serviço ao próximo faz com que estas estruturas atuem no sentido da satisfação das necessidades sem esperar recompensas imediatas. Isto contribui favoravelmente para a garantia da obtenção de resultados de desenvolvimento a longo prazo.

Pese embora a intervenção ser dirigida à satisfação das necessidades dos beneficiários/fiéis, foram detetados alguns elementos que criam entraves à plena concretização dos objetivos traçados, no que respeita às competências de influência política, como veremos no subcapítulo subsequente.

**Quadro N°11**

2. Capacidade de alcançar resultados de desenvolvimento	2,17
2.1. Planificação, monitoria e avaliação	2,00
2.2. Intervenção baseada nas necessidades dos beneficiários e parceiros de base	3,00
2.3. Influência política	1,50

*Autor: Equipa de Consultores*

### – Instituições de Ensino Superior e Centros de Pesquisa

Da auscultação e posterior avaliação realizada às instituições de ensino superior e centros de pesquisa concluiu-se que, a nível da planificação estratégica, a elaboração de projetos é feita sem garantia de seguimento e sem a participação/auscultação dos beneficiários (docentes e alunos), o que faz com que no ato de planificação as reais necessidades dos beneficiários não sejam tomadas em consideração.

Assim, a cultura organizacional de estruturas verticalizadas condiciona a participação dos membros e beneficiários, uma vez que estes não se sentem como membros integrantes dos projectos e/ou programas que são implementados. Esta característica constitui um entrave decisivo à obtenção de resultados de desenvolvimento.

**Quadro N°12**

2. Capacidade de alcançar resultados de desenvolvimento	1,67
2.1. Planificação, monitoria e avaliação	1,75
2.2. Intervenção baseada nas necessidades dos beneficiários e parceiros de base	1,75
2.3. Influência política	1,50

*Autor: Equipa de Consultores*

### – Associações Comunitárias, Fundações e Pessoas Coletivamente Organizadas

No que se refere às associações comunitárias e pessoas coletivamente organizadas (comumente designadas como grupos não formais), há que assinalar a dificuldade que estas demonstraram em hierarquizar as prioridades de atuação, o que faz transparecer uma carência de planificação, já que não estabelecem metas de intervenção, ou seja, as suas actividades são realizadas de forma ad-hoc sem que seja traçada uma planificação prévia, mas em função das necessidades do contexto.

Neste sentido, há uma séria dificuldade em posicionarem-se como atores directamente comprometidos com a influência de processo de transformação local por não conseguirem garantir a efetividade de resultados provenientes de influência devido a um ritmo constante de oscilações e mudanças de orientação e ação.

#### Quadro N°13

2. Capacidade de alcançar resultados de desenvolvimento	2,11
2.1. Planificação, monitoria e avaliação	2,33
2.2. Intervenção baseada nas necessidades dos beneficiários e parceiros de base	2,33
2.3. Influência política	1,67

*Autor: Equipa de Consultores*

### – Redes e Plataformas

As redes e plataformas foram, dos grupos auscultados, os que demonstraram um maior nível de desenvolvimento no que concerne a esta capacidade, na medida em que, em certa medida, conseguem cumprir com os requisitos necessários para o desenvolvimento organizacional e, sobretudo, conseguem um nível de influência política satisfatório.

#### Síntese

Das considerações apresentadas relativamente à capacidade de alcançar resultados de desenvolvimento há que frisar que a grande maioria das organizações da sociedade civil guineense não dispõem das ferramentas e mecanismos necessários para dar respostas acertadas aos objectivos traçados. Assim sendo, as suas actividades, ou os resultados que delas emergem, não se coadunam com a sua missão, na medida em que as suas respostas não se adequam às transformações que se vão gerando no ambiente em que se inserem, tornando-as obsoletas.

De uma forma generalizada, encontrámos nos grupos alvo de diagnóstico as seguintes limitações, as quais os condicionam a serem tipificados como organizações de nível básico no que toca à capacidade de alcançar resultados de desenvolvimento:

- Ações reativas, realizadas de forma ad-hoc sem que haja uma planificação prévia;
- As ações não são planificadas de forma a serem incorporadas em metas nacionais de desenvolvimento social;
- Ausência de monitorização e avaliação de actividades;
- Necessidade de manter o interesse e a participação dos membros no processo de tomada de decisões dentro das organizações;
- Há fraco nível de colaboração entre as organizações da sociedade civil e as entidades governamentais.

**Quadro N°15 Síntese**

2. Capacidade de alcançar resultados de desenvolvimento	2,33
2.1. Planificação, monitoria e avaliação	2,00
2.2. Intervenção baseada nas necessidades dos beneficiários e parceiros de base	2,67
2.3. Influência política	2,33

*Autor: Equipa de Consultores*

**3.3.3. Capacidade de relacionamento: lobbying, negociação efetiva e influência política**

Ao analisar a capacidade de relacionamento privilegiou-se uma análise dos elementos que facilitam as dinâmicas de relacionamento entre as OSCs e o governo, as autoridades locais, as empresas e os parceiros locais ou internacionais. Estas dinâmicas visam a manutenção do diálogo, a resolução de conflitos e a captação do interesse de campanhas internacionais de apoio às causas destas organizações.

Durante o estudo privilegiámos uma análise, caso a caso, das dinâmicas de relacionamento das organizações. Esta análise incluiu um processo de auscultação para percebermos de uma forma cabal os níveis de coordenação e estabelecimento de relações externas das OSCs. O diagnóstico permitiu-nos assim perceber as dinâmicas de relacionamento OSCs ↔ OSCs; OSCs ↔ Governo; OSCs ↔ Parceiros Internacionais e ainda OSCs → Governo → Parceiros Internacionais.

→ **Sindicatos**

Foi consensual entre os representantes sindicais que participaram no processo de auscultação que existe uma baixa capacidade de fazer vingar as suas agendas reivindicativas junto do governo e patronato, o que leva a que os sindicatos não atinjam os seus objectivos máximos.

Desta feita, a capacidade de negociação com a classe patronal ou com o governo fica fortemente comprometida já que a falta de articulação entre os sindicatos leva a que a concertação social não funcione, o que dificulta a existência de uma visão única no ato de negociação com os parceiros sociais. Daí que os resultados obtidos sejam, na sua grande maioria, diminutos para a satisfação das exigências da classe.

Esta incapacidade de influência política é fruto também de um certo espírito de conformismo que predomina nos momentos de negociação, isto é, ainda que não sejam satisfeitas as suas necessidades maiores, basta que haja uma concessão mínima da parte do governo ou do patronato para que as reivindicações sindicais sejam suspensas.

Do exposto é possível inferir que a fraca dinâmica existente entre os sindicatos coloca-os numa situação de inferioridade negocial, já que praticamente só nos momentos de grande tensão social é que se estruturam como uma frente comum de pressão.

**Quadro N°16**

3. Capacidade para se relacionar	2,42
3.1. Difusão de informação	2,33
3.2. Alianças e colaboração estratégica com outras organizações	2,50
3.3. Aplicação de análise do contexto externo da organização	2,00
3.4. Transparência	2,83

*Autor: Equipa de Consultores*

### – Organizações Não Governamentais

No que toca às ONGs, podemos partir da leitura de que a recente situação político-social que se viveu no país (o golpe de Estado de 12 de abril de 2012) abalou a confiança entre as ONGs. Estas passaram a ser agrupadas em posições antagónicas, consoante o maior ou menos nível de contestação e colaboração com as autoridades de transição que resultaram do golpe.

Estes acontecimentos vieram acentuar a já vincada ausência de cultura institucional de colaboração direta e efetiva entre as ONGs. Esta falta de colaboração é consequência da desconfiança mútua originada pela concorrência desenfreada pela obtenção dos financiamentos, mesmo em situações em que as ONGs se poderiam fortalecer se conseguissem formar parcerias.

Esta falta de estabelecimento de relações e a não formalização dos relacionamentos entre as ONGs, limita-as na instituição de parcerias que lhes possibilitem melhores competências na promoção de lobbying, assim como na captação do interesse de potenciais parceiros internacionais.

Uma das soluções encontradas para amenizar esta debilidade das ONGs no que se refere ao lobbying, à negociação efectiva com o Governo e à captação de apoios externos tem sido a constituição de redes. Contudo, verifica-se uma certa inoperacionalidade dessas redes pois a apropriação dos financiamentos por parte das redes para o desenvolvimento de atividades que deveriam ser canalizadas para as organizações membro, promove a desconfiança no que concerne ao estabelecimento de alianças.

No que concerne ao relacionamento com os parceiros externos, este é abalado pela existência de promiscuidade política nas ações de certos membros das organizações, o que cria desconfiança aos olhos dos parceiros.

Portanto, a falta de clareza quanto ao perfil das organizações (qual o seu eixo de intervenção) e o défice de cultura de prestação de contas (a contabilidade da maioria das organizações não é pública) cria entraves na capacidade de relacionamento. Assim sendo, é necessário criar um espaço de aprendizagem com as ONGs mais experientes e com melhor nível de estruturação, afim de garantir uma orientação permanente às organizações com menos experiência.

#### Quadro N°17

3. Capacidade para se relacionar	1,67
3.1. Difusão de informação	1,50
3.2. Alianças e colaboração estratégica com outras organizações	2,17
3.3. Aplicação de análise do contexto externo da organização	1,50
3.4. Transparência	1,50

*Autor: Equipa de Consultores*

### – Associações Socioprofissionais

Às associações socioprofissionais foi diagnosticado um défice de difusão de informação, que leva ao tal não reconhecimento destas organizações como entidades com carácter de utilidade pública. A solução passa por uma boa base de recursos humanos, encarregue de trazer a conhecimento público a relevância da existência deste tipo de organizações e de difundir as suas atividades. Desta forma poderão mobilizar apoios sociais e canalizá-los para a melhoria das suas intervenções no âmbito da influência política.

O carácter monetário dos procedimentos de negociação e advocacia, associado ao facto destas associações trabalharem de uma forma isolada, sem considerarem a relevância de

atuarem de forma concertada, traduz-se em mais um aspeto que inviabiliza a influência direta nas políticas do governo ou na ação de outros parceiros, como por exemplo instituições do ensino superior ou empresas.

**Quadro N°18**

3. Capacidade para se relacionar	1,92
3.1. Difusão de informação	1,50
3.2. Alianças e colaboração estratégica com outras organizações	2,17
3.3. Aplicação de análise do contexto externo da organização	1,83
3.4. Transparência	2,17

*Autor: Equipa de Consultores*

### → Organizações Religiosas

Durante a auscultação ficou patente que as organizações religiosas, embora chamadas a contribuir para o diálogo político-social enquanto elementos de mediação de conflitos, não são tomadas em conta nas suas considerações. As organizações religiosas indicarem que lhes é concedido um papel muito residual no que concerne à influência na tomada de decisões.

Não obstante esta falta de reconhecimento por parte dos decisores políticos, o diagnóstico permitiu-nos constatar que da parte das organizações religiosas há uma certa auto-exclusão em participar no diálogo político devido ao receio de conotação político-partidária.

Num nível mais alargado de actuação, constatou-se que a falta de concertação entre as diferentes confissões religiosas para desenvolver ações conjuntas, articulado com o facto de as ações isoladas serem mais de cariz reativo do que preventivo, conduz a uma débil influência política por parte destas organizações enquanto agentes de resolução de conflitos e de coesão social.

**Quadro N°19**

3. Capacidade para se relacionar	2,63
3.1. Difusão de informação	2,75
3.2. Alianças e colaboração estratégica com outras organizações	2,50
3.3. Aplicação de análise do contexto externo da organização	2,25
3.4. Transparência	3,00

*Autor: Equipa de Consultores*

### → Instituições de Ensino Superior e Centros de Pesquisa

Na sessão com as instituições de ensino superior e centros de pesquisa ficou patente que as relações entre elas são muito débeis ou quase inexistentes pois trabalham numa lógica empresarial e de gestão que as conduz a uma concorrência baseada na captação de um maior número de alunos, leia-se “clientes”.

Assim, verifica-se que as prioridades institucionais não casam com as metas nacionais, no sentido em que a abertura dos cursos muitas vezes não vai ao encontro das reais necessidades do país, o que indica a ausência de uma análise do contexto.

Ainda ao nível de relacionamentos, é notória a inexistência de mecanismos de estabelecimento de parcerias, por exemplo, com as associações socioprofissionais ou com as empresas, no sentido de um melhor entrosamento entre as matérias lecionadas e a realidade laboral ou no sentido de fornecimento de serviços de elaboração de estudos e pesquisas, planificação e avaliação de programas de desenvolvimento.

#### Quadro N°20

3. Capacidade para se relacionar	1,38
3.1. Difusão de informação	1,25
3.2. Alianças e colaboração estratégica com outras organizações	1,75
3.3. Aplicação de análise do contexto externo da organização	1,25
3.4. Transparência	1,25

*Autor: Equipa de Consultores*

#### – Associações Comunitárias, Fundações e Pessoas Coletivamente Organizadas

Como consequência da falta de mecanismos que permitam cumprir com os objetivos de desenvolvimento e, conseqüentemente, com a missão da organização, surge a reduzida capacidade de influência política. Esta reduzida capacidade advém precisamente do fraco grau de organização interna, que conduz a um baixo nível capacidade de pressão política e a um espírito de acomodação.

Deste condicionalismo resulta a incapacidade em posicionarem-se como grupos de pressão, ficando assim relegados para uma atitude de passividade e conformismo.

#### Quadro N°21

3. Capacidade para se relacionar	2,46
3.1. Difusão de informação	2,33
3.2. Alianças e colaboração estratégica com outras organizações	2,83
3.3. Aplicação de análise do contexto externo da organização	2,17
3.4. Transparência	2,50

*Autor: Equipa de Consultores*

#### – Redes e Plataformas

As redes e plataformas, contrariamente às restantes manifestações da sociedade civil guineense, têm conseguido uma voz ativa junto das entidades governamentais, o que lhes garante a satisfação das necessidades que elencam como prioridades de intervenção. Estas estruturas têm conseguido a alteração ou adequação de medidas com um impacto social extremamente significativo, como por exemplo a luta a contra as práticas nefastas à saúde das mulheres e crianças, a conservação do ambiente e a valorização da biodiversidade.

Esta capacidade de lobbying e advocacia que as redes e plataformas têm vindo a consolidar reflete-se de igual modo na satisfação das necessidades dos seus membros, nomeadamente no que se refere à projeção profissional e organizacional, enquanto líderes de opinião e enquanto influência da agenda pública nacional. Estas conquistas são também reconhecidas internacionalmente.

De um modo geral, os representantes das organizações auscultadas concordaram que a ausência de uma estrutura nacional de coordenação da ajuda ao desenvolvimento cria um clima de desconfiança e rivalidade entre as OSCs, abala a relação de cooperação entre elas e as entidades governamentais e compromete o estabelecimento de alianças externas. Portanto, não havendo uma base de relacionamento institucional sistemático, abre-se caminho à suspeita entre os atores.

### Síntese

De forma sintetizada eis os condicionalismos que se refletem na capacidade de relacionamento das organizações:

- O baixo nível de pressão política que resulta da pouca persistência na ação e da falta de hierarquização de prioridades;
- As ações são feitas de forma descontínua, fruto da indisponibilidade de recursos (humanos e financeiros);
- Limitações criadas pelo carácter monetário dos procedimentos de lobbying e de advocacia;
- As ações são realizadas como resposta a um estímulo e não de forma proactiva;
- Espírito de acomodação/conformismo: “ma i ka amisón ku sta na es situason”;
- Fraca capacidade de influência política que advém da falta de ações conjuntas antecipadamente concertadas, coordenadas e contínuas.

### Quadro N°22

3. Capacidade para se relacionar	2,42
3.1. Difusão de informação	2,33
3.2. Alianças e colaboração estratégica com outras organizações	2,83
3.3. Aplicação de análise do contexto externo da organização	2,00
3.4. Transparência	2,50

*Autor: Equipa de Consultores*

### 3.3.4. Capacidade de adaptação e renovação

Todos os grupos mostraram possuir capacidade de adaptação e renovação. Embora com alguns constrangimentos, as OSCs conseguem ultrapassar as dificuldades com modelos estratégicos inovadores que permitem dar respostas a alterações no contexto interno e externo da organização.

#### – Sindicatos

Existe uma noção por parte dos representantes sindicais de que há muito por fazer nas questões de orientação e organização dos sindicatos, tanto a nível interno como externo. Na orientação para aprendizagem organizacional têm demonstrado que existe um esforço para alcançarem os objetivos comuns, mas a falta da união e mobilização em torno das causas comuns não ajuda no sistema de aprendizagem organizacional. Esta situação impossibilita-os de obterem uma presença mais consistente e de fortalecerem a capacidade de influenciar as mudanças sócio-políticas.

Entretanto, a falta de articulação entre os sindicatos leva a que a concertação social não tenha os resultados desejados. Em termos de orientação para os resultados, impactos diretos

e medição dos mesmos, ficou claro nas sessões que não existem ferramentas, e se existem não seriam utilizadas na orientação dos resultados. Não há uma monitorização a nível interno que permita melhorar o funcionamento e a performance dos sindicatos no seu papel de mediadores entre os trabalhadores, por um lado, e o aparelho do Estado e o sector privado, por outro.

Estes elementos, resultam na falta de orientação para a satisfação dos beneficiários e membros das organizações. O grupo não consegue manter os beneficiários e os seus membros focados nos objetivos que deveriam ter em comum. Essa falta de comunicação faz com que os sindicatos nem sempre consigam exercer as suas funções. Ficam na dependência do patronato, do sector privado e do Estado e não conseguem evoluir no sentido de promoverem outras actividades que não seja as reivindicações salariais.

Não dispõem portanto de uma orientação para a inovação organizacional. Pelo contrário, ficam presos num único assunto e acabam por perder o poder de influência que têm dentro da relação com o patronato o Estado. Os sindicatos nacionais, de um modo geral, têm uma atuação reativa à imposição das regras por parte do patronato, o que faz com que não consigam fazer vingar as suas agendas. É necessário que os sindicatos estabeleçam alianças com outras organizações de modo a ganharem certa autonomia perante o patronato e o Estado, assim como a alargar a sua visão e as suas estratégias. Da análise feita, conclui-se que os sindicatos podem recuperar a nível de resultados e a nível de recursos, principalmente financeiros.

#### Quadro N°23

4. Capacidade de adaptação e renovação	2,43
4.1. Orientação para a aprendizagem organizacional	2,17
4.2. Orientação para os resultados e impactos directos e medição dos mesmos	2,17
4.3. Orientação para a satisfação dos beneficiários e membros	2,67
4.4. Orientação para a inovação organizacional	2,50
4.5. Orientação para a procura de relações e alianças com outras organizações	2,67

*Autor: Equipa de Consultores*

#### – Organizações Não Governamentais

É neste grupo que se verifica uma clara orientação para a aprendizagem organizacional, com valorização de algumas experiências. Essas aprendizagens já estão a ser replicadas.

No entanto, todas essas experiências que geraram aprendizagens são bastante localizadas e parcelares, pelo que é extremamente necessário existirem espaços de concertação para garantir partilhas permanentes que favoreçam sinergias, algo que pode melhorar a orientação para os resultados e impactos diretos, assim como a medição dos mesmos.

Sendo as ONGs as mais dependentes de recursos externos para financiamento das suas atividades, são as que mais precisam reforçar essa capacidade e orientar a sua ação para a satisfação de necessidades sociais, tendo em vista a satisfação dos seus beneficiários. Isto contribui para a maior credibilidade das ONGs e para a legitimação do seu conhecimento adquirido. São esses elementos que trazem maior atratividade para as ONGs.

Contudo, há necessidade de trabalhar com mais transparência. Isso passa pela publicação voluntária e corrente dos relatórios de atividades e das contas dos projetos e programas, algo que gera mais credibilidade e confiança nos parceiros e financiadores.

Uma orientação para a inovação organizacional poderá passar pela realização de encontros anuais, a partir do modelo “Dias do Desenvolvimento”, onde poderá existir troca de informações

por parte das diferentes OSCs, e em particular ds ONGs. Além disso, as ONGs poderão experimentar articulações com instituições públicas e privadas, uma vez que esse tipo de alianças com outras organizações pode ajudar a manter a perenidade dessas estruturas.

#### Quadro N°24

4. Capacidade de adaptação e renovação	1,90
4.1. Orientação para a aprendizagem organizacional	2,33
4.2. Orientação para os resultados e impactos directos e medição dos mesmos	1,83
4.3. Orientação para a satisfação dos beneficiários e membros	2,17
4.4. Orientação para a inovação organizacional	2,50
4.5. Orientação para a procura de relações e alianças com outras organizações	1,67

*Autor: Equipa de Consultores*

#### – Associações socioprofissionais

Este grupo apresentou uma necessidade de orientação para aprendizagem organizacional, sobretudo no que diz respeito a uma redefinição da natureza das associações e ao reconhecimento das associações socioprofissionais como entidades de utilidade pública.

Este reconhecimento reforçaria a capacidade de orientação para os resultados e impactos directos, assim como para a mediação dos mesmos num plano estratégico e participativo. É importante a abertura de programas à sociedade para efeitos de reconhecimento da utilidade pública, o que poderia levar também à inovação destas estruturas. Este reconhecimento abriria a possibilidade de obter apoios do Estado ao funcionamento das estruturas das associações.

As associações socioprofissionais devem investir na orientação para a inovação organizacional. É imprescindível apostar numa estratégia nacional que permita a concertação entre estas associações e que promova a criação de uma plataforma de ordens profissionais com objetivos e metas a cumprir, de modo a desenvolver uma voz ativa permanente relativamente às políticas públicas. A criação destas alianças poderia também servir para gerar capacidade de resiliência por parte destas estruturas.

#### Quadro N°25

4. Capacidade de adaptação e renovação	2,20
4.1. Orientação para a aprendizagem organizacional	2,17
4.2. Orientação para os resultados e impactos directos e medição dos mesmos	2,00
4.3. Orientação para a satisfação dos beneficiários e membros	2,17
4.4. Orientação para a inovação organizacional	2,33
4.5. Orientação para a procura de relações e alianças com outras organizações	2,33

*Autor: Equipa de Consultores*

#### – Organizações religiosas

As organizações religiosas, enquanto organizações com um amplo alcance social, merecem uma maior dinamização como atores fortemente direcionados para a garantia da coesão social.

A forte dependência em relação às doações dos fiéis, conjugada com a dificuldade em aceder às linhas de financiamento, faz com que haja uma grande debilidade no que respeita à

garantia de uma base de recursos. É por isso necessário procurar relações e alianças com outras organizações, quer ao nível do estabelecimento de parcerias estratégicas com outras organizações (quer interna quer externamente), quer ao nível das parcerias estratégicas com as ONGs para a mobilização de financiamento de instituições como a U.E. Estas parcerias poderiam ser particularmente importantes no âmbito do desenvolvimento de ações de cariz social, através das ONGs religiosas como a Cáritas, ADDRA, Central Social, Conselho Superior Islâmico, Comissão Justiça e Paz, entre outras.

#### Quadro N°26

4. Capacidade de adaptação e renovação	2,55
4.1. Orientação para a aprendizagem organizacional	2,50
4.2. Orientação para os resultados e impactos directos e medição dos mesmos	2,50
4.3. Orientação para a satisfação dos beneficiários e membros	3,00
4.4. Orientação para a inovação organizacional	2,50
4.5. Orientação para a procura de relações e alianças com outras organizações	2,25

*Autor: Equipa de Consultores*

#### – Universidades e Centros de Pesquisa

Em termos de orientação para a aprendizagem organizacional, as universidades e centros de pesquisa precisam reforçar e instituir momentos que permitam atingir uma visão partilhada entre todos, onde toda a informação e decisões devem passar por todos os membros.

Esta visão partilhada permite uma orientação para resultados e impactos diretos e para a mediação dos mesmos. Estes resultados passam pela criação de estratégias que vão de acordo às necessidades do país. Uma das principais deficiências do ensino é a falta de condições para aperfeiçoamento prático dos alunos, o que leva à formação de pessoas em quantidade mas não em qualidade. Outros problemas incluem a disfunção do setor no aprovisionamento de condições para uma boa formação de quadros, a lógica empresarial de gestão das universidades a desarticulação entre o que é projetado no ensino superior e o que é projectado no ensino básico e a falta de avaliação dos currículos dos cursos abertos. Estes problemas são consequência da falta de fiscalização por parte do Ministério da Educação sobre o funcionamento das universidades e dos centros de pesquisas.

Estes aspetos precisam de ser corrigidos para que a própria satisfação dos beneficiários e membros seja uma realidade. Estes não são auscultados e não são tidos em conta na elaboração dos projetos, nem nas tomadas de decisões; as planificações são feitas sem considerar as necessidades de base para o funcionamento estrutural e os projetos elaborados sem garantia de seguimento; não há preparação ou estudo prévio que garanta a integração dos membros no cumprimento da visão que propõem; as decisões emanam de cima, fazendo com que os membros não se sintam incluídos no processo decisório; existem interesses antagónicos entre dirigentes e beneficiários e forte preocupação na retenção imediata dos fundos.

Estas entidades carecem ainda de uma estratégia que passe pela orientação para a inovação organizacional. A realização de um fórum nacional de investigação científica que possa contribuir para a definição de programas e para a adequação das ofertas de ensino às necessidades do mercado é uma das pistas de ação identificadas para lançar as bases dessa construção.

Outra dimensão importante é a procura de relações e alianças com outras organizações. Esta auscultação revelou que é quase inexistente a articulação entre as universidades e entre as universidades e as associações socioprofissionais (ex. Faculdade de Direito/Ordem dos

Advogados; Escola Nacional de Saúde/Ordem dos Médicos). Do mesmo modo, não existem gabinetes de elaboração e gestão de projetos nas universidades ou nas escolas superiores, algo que permitiria não só a absorção de recursos humanos, assim como a formação de equipas integradoras dos recém-formados, a criação de estruturas de acessoria e aconselhamento às instituições terceiras e ainda a concretização de parcerias a nível regional. A criação destes gabinetes poderia mobilizar equipamentos, obter recursos humanos externos, reduzir o nível de dependência em relação ao governo e mobilizar apoios da U.E. através de um pacote de ajuda à investigação.

#### Quadro N°27

4. Capacidade de adaptação e renovação	1,60
4.1. Orientação para a aprendizagem organizacional	1,75
4.2. Orientação para os resultados e impactos directos e medição dos mesmos	1,50
4.3. Orientação para a satisfação dos beneficiários e membros	1,50
4.4. Orientação para a inovação organizacional	1,75
4.5. Orientação para a procura de relações e alianças com outras organizações	1,50

*Autor: Equipa de Consultores*

#### – Associações comunitárias, fundações e pessoas coletivamente organizadas

A heterogeneidade existente nas organizações de cariz comunitário e o perfil das suas atividades dificulta a compreensão de um olhar externo sobre a abordagem no meio onde intervem. Por isso a orientação para resultados e impactos directos e a sua mediação traduzem a insatisfação da comunidade e dos próprios membros relativamente aos anseios da comunidade.

Embora a dinâmica de resiliência destas associações seja intrínseca à vida quotidiana, há toda uma necessidade de reorientação das estratégias que permitam às associações de base comunitária corresponder às necessidades estruturantes das comunidades. Isto passa em primeiro lugar pela reorganização interna e por projetar novas dinâmicas de mobilização de recursos, tanto a nível financeiro como a nível de recursos humanos e materiais. Seria desejável avançar com a criação de plataformas para reforço mútuo e ainda a construção de alianças com outras organizações, através de parcerias com associações locais, entidades públicas, ONGs e empresas.

#### Quadro N°28

4. Capacidade de adaptação e renovação	2,43
4.1. Orientação para a aprendizagem organizacional	2,33
4.2. Orientação para os resultados e impactos directos e medição dos mesmos	2,00
4.3. Orientação para a satisfação dos beneficiários e membros	2,50
4.4. Orientação para a inovação organizacional	2,33
4.5. Orientação para a procura de relações e alianças com outras organizações	3,00

*Autor: Equipa de Consultores*

### ↳ Redes e Plataformas

Este grupo apresentou uma forte capacidade de adaptação e renovação, mas esta área revelou-se também como a sua maior vulnerabilidade. Tem havido aprendizagem organizacional onde a participação de todos é importante para que as redes e plataformas possam exercer o seu papel na intervenção a nível das necessidades da comunidade, mas com alguma fraqueza em relação à satisfação dos seus membros.

Toda essa questão passa por uma orientação da filosofia de intervenção das redes para a obtenção de resultados e para a satisfação dos beneficiários e membros, sem perder a capacidade de ação. As redes deverão promover uma visão partilhada que permita criar espaços de trabalho e de produção de aprendizagens efetivas, alicerçadas numa agenda com valores e visões organizacionais que permitam investir em grande parte na monitorização de resultados.

A capacidade de adaptação e renovação, analisando a contribuição de todos os grupos que passaram no ateliê de diagnóstico institucional, apresenta um nível de desenvolvimento básico. Existem vários constrangimentos que devem ser um ponto de partida para a criação de novas estratégias que permitam uma maior evolução das organizações. As organizações revelaram capacidade de inovar. No entanto não têm estimulado as capacidades e possibilidades de construção dessas capacidades devido ao privilégio da agenda política, sem que isso constitua um ponto ou momento de frente comum entre si, algo que acaba gerando desconfianças e fraturas.

**Quadro N°29**

4. Capacidade de adaptação e renovação	2,37
4.1. Orientação para a aprendizagem organizacional	2,67
4.2. Orientação para os resultados e impactos directos e medição dos mesmos	2,17
4.3. Orientação para a satisfação dos beneficiários e membros	2,67
4.4. Orientação para a inovação organizacional	2,00
4.5. Orientação para a procura de relações e alianças com outras organizações	2,33

*Autor: Equipa de Consultores*

### 3.3.5. Capacidade de atuar com coerência

Existe um equilíbrio em termos de tendência entre todas as manifestações da sociedade civil relacionadas com esta capacidade. A preservação da coerência em relação à missão e os valores defendidos face à prática das intervenções, articulado com os desafios do contexto, nem sempre são coincidentes nem coerentes.

### ↳ Sindicatos

Nota-se uma fraca coordenação interna que conduz a uma incapacidade de atuar de forma coerente, fruto de uma cultura enraizada baseada na premissa de que só há ação se houver financiamento externo. Isto ocorre num contexto de ausência de angariação de fundos através de pagamento de quotas de membros e de subvenções governamentais.

Ao nível da eficiência organizacional, os resultados são baixos na medida que não existe cultura sindical entre os associados. Por exemplo, os sindicatos não conseguem ter muita aderência quando são chamados por motivos de greve. Este facto pode estar relacionado com a descrença na capacidade dos sindicatos em conseguir influenciar a decisão política e em satisfazer a expectativa dos seus membros.

No campo da autonomia organizacional, os sindicatos apresentam déficit na sua organização. Além disso, as metas nem sempre são atingidas, as informações não chegam a todos e a invocação de “falta de meios” conduz a uma quase e total inércia. Portanto, há toda a necessidade de redefinição de missão, de valores e de princípios do sindicalismo guineense na atualidade. É também necessário mudar a cultura sindical e repensar as estruturas sindicais, no sentido de as tornar capazes de mobilizar e congregar vontades. Por facto de estarem sempre a reivindicar sobretudo o pagamento de salários em atraso, sem projetarem a sua ação noutras causas e desafios, as organizações sindicais apresentam pouca diversidade de relações que permitam realizar as suas atividades e cumprir os seus objetivos.

#### Quadro N°30

5. Capacidade de atuar em coerência	2,54
5.1. Coordenação interna e eficácia organizacional	2,67
5.2. Eficiência organizacional	2,50
5.3. Autonomia organizacional	2,83
5.4. Diversidade organizacional	2,17

*Autor: Equipa de Consultores*

#### → Organizações Não Governamentais

As organizações não governamentais enfrentam alguns constrangimentos para atuarem em coerência e para manter a eficácia organizacional. A fragilidade das suas capacidades de auto-financiamento e simultaneamente o recurso a fundos externos através de métodos competitivos, remete-as muitas vezes para lógicas mais de sobrevivência do que de prestação de serviços.

Por outro lado, a diminuição de capacidade de influência junto das estruturas de decisão é reconhecida e justificada como algo que advém da falta de ações conjuntas entre ONGs.

Os participantes do nosso diagnóstico indicaram que a diversidade organizacional no seio das ONGs passará por desenvolver parcerias com outros atores que possam favorecer uma nova visão e novas estratégias no reforço organizacional.

#### Quadro N°31

5. Capacidade de atuar em coerência	1,88
5.1. Coordenação interna e eficácia organizacional	2,00
5.2. Eficiência organizacional	1,67
5.3. Autonomia organizacional	1,50
5.4. Diversidade organizacional	2,33

*Autor: Equipa de Consultores*

#### → Associações Socioprofissionais

De todas as manifestações, as associações socioprofissionais são as que apresentam o nível mais preocupante relativamente ao déficit organizacional, facto que concorre para o seu não reconhecimento como entidades públicas. A ausência de recursos humanos que possam empregar o seu tempo enquanto profissionais ao serviço da coordenação das associações socioprofissionais faz com que estas organizações possam funcionar como instituições.

As associações socioprofissionais precisam de reforçar a capacidade de gestão institucional. Isso passará pela redefinição de estratégias e visões coletivas para desenvolvimento de ações e também a mobilização de recursos humanos e financeiros. Será decisivo criar uma maior diversidade de sinergias na abordagem organizacional através de programas abertos à sociedade para efeitos de reconhecimento como entidades de utilidade pública e não meros grupos de interesse.

#### Quadro N°32

5. Capacidade de atuar em coerência	1,92
5.1. Coordenação interna e eficácia organizacional	2,00
5.2. Eficiência organizacional	1,83
5.3. Autonomia organizacional	1,67
5.4. Diversidade organizacional	2,17

*Autor: Equipa de Consultores*

#### – Organizações Religiosas

A capacidade de atuar em coerência foi das capacidades que mais se destacou positivamente nas organizações religiosas. A cultura organizacional orientada para questões de fé e serviço faz com que estas organizações atuem no sentido da satisfação das necessidades dos seus membros, sem esperar recompensas imediatas. Assim sendo, a coordenação interna e a eficácia organizacional são funcionais nestas organizações na medida que não dependem de terceiros nem de financiamentos para as suas atividades. Seguidamente, a disciplina e o respeito pelas hierarquias (rígidas e legitimadas), contribuem para que o nível da eficácia organizacional seja elevado, visto que conseguem ir ao encontro das necessidades dos fiéis.

#### Quadro N°33

5. Capacidade de atuar em coerência	2,81
5.1. Coordenação interna e eficácia organizacional	3,00
5.2. Eficiência organizacional	2,75
5.3. Autonomia organizacional	2,75
5.4. Diversidade organizacional	2,75

*Autor: Equipa de Consultores*

#### – Universidades e Centros de Pesquisa

Existe uma fraca coordenação interna nas universidades e centros de pesquisa, o que leva a um fraco nível de eficácia organizacional. Este tipo de organizações não consegue dar respostas por falta de recursos, tanto a nível de recursos humanos como materiais e financeiros. Por isso é importante a tomada de consciência da função que desempenham no meio educacional, da responsabilidade perante os alunos e os docentes.

No que concerne à abordagem sobre o nível de eficiência e da diversidade organizacional, verificou-se que as universidades e centros de pesquisa devem reforçar as suas capacidades institucionais e criar uma estrutura de relação com as associações socioprofissionais. Dinâmicas de investimento como a realização de um Fórum ou de Jornadas de Ensino Superior e de Pesquisa,

poderiam servir de espaço de concertação entre os atores e dar visibilidade às suas instituições, problemáticas e desafios.

A nível de autonomia organizacional, as universidades e centros de pesquisa têm pouca autonomia pois ficam sempre à espera que o Estado financie as suas atividades. Enquanto as universidades são financiadas através de propinas, os centros de pesquisa na maior parte dos casos dependem de consultorias. Sendo assim, e sem descuidar a pesquisa fundamental, a pesquisa aplicada deveria ser uma importante dimensão da parceria com ONGs e empresas, o que permitiria uma melhor interação com outras organizações no sentido de dinamizar os serviços prestados à sociedade.

#### Quadro N°34

5. Capacidade de atuar em coerência	1,44
5.1. Coordenação interna e eficácia organizacional	1,50
5.2. Eficiência organizacional	1,25
5.3. Autonomia organizacional	1,75
5.4. Diversidade organizacional	1,25

*Autor: Equipa de Consultores*

#### → Associações Comunitárias, Fundações e Pessoas Coletivamente Organizadas

Apesar de estas organizações serem as que lidam diretamente com as comunidades locais, não têm conseguido estruturar-se de modo a cumprir metas pré-definidas. A base da sua organização, aliás, não segue o mesmo nível de estruturação e pressupostos que as demais manifestações da sociedade civil. A coordenação interna é um grande desafio. A lógica de eficiência, quer nas associações de base comunitárias quer nas fundações, depende muito das suas naturezas e inserções, pelo que, o que para estas organizações se qualifica como eficiência organizacional, às vezes não faz sentido para comunidades exteriores a elas. No entanto, este relacionamento com as comunidades é decisivo para a coesão social e para o reforço do espírito de pertença.

O facto de muitos procurarem estas associações para fins de projecção individual, e não para a defesa de interesses coletivos, tem enfraquecido a mobilização comunitária e tem diminuído a capacidade destas estruturas de serem mais sofisticadas em termos de desempenho. Nesta base, o caminho apontado é a ligação com as ONGs, com as associações socioprofissionais e com o Estado. Ou seja, a autonomia seria construída pela articulação e interconectividade, criando atividades geradoras de rendimentos associados aos serviços para a comunidade, trazendo assim uma maior diversidade dentro da organização e expondo um vasto leque de serviços que possam responder às necessidades nas diversas áreas.

#### Quadro N°35

5. Capacidade de atuar em coerência	2,29
5.1. Coordenação interna e eficácia organizacional	2,33
5.2. Eficiência organizacional	2,00
5.3. Autonomia organizacional	2,50
5.4. Diversidade organizacional	2,33

*Autor: Equipa de Consultores*

### → Redes e Plataformas

O grupo apresentou uma forte consciência da sua capacidade para atuar com coerência em termos de coordenação interna e de eficácia organizacional. O processo para atingir melhorias a este nível passa essencialmente pela refundação da noção de rede a nível de temáticas, valores e visões. Nota-se que é necessário um reforço em termos de visões estratégicas para valorizar o setor e permitir que consiga grangear maior nível de protagonismo.

A eficiência organizacional não deve focar-se só em atingir as metas dos projetos, mas deve também passar pela definição de uma filosofia e estruturação da intervenção mobilizadora, assim como pela monitorização do processo e partilha de informação e comunicação. Só assim se consegue salvaguardar a diversidade organizacional e fazer dela uma força para a criação de oportunidades de transformação coletiva.

#### Quadro N°36

5. Capacidade de atuar em coerência	2,58
5.1. Coordenação interna e eficácia organizacional	2,50
5.2. Eficiência organizacional	2,50
5.3. Autonomia organizacional	2,50
5.4. Diversidade organizacional	2,83

*Autor: Equipa de Consultores*

### → Síntese global da avaliação das capacidades

Em termos gerais, todas as manifestações representadas apresentaram um nível básico de desenvolvimento, ou seja, embora exista alguma capacidade de atuar em coerência e de relacionamento das OSCs com os demais atores, estas estruturas precisam de investir de forma consequente na capacidade para melhorar a sua eficácia organizacional. Isto passa por investir mais tempo na construção de parcerias sólidas e de alianças duradouras e complementares, onde todos possam ganhar e manter o espírito de união e solidariedade, de modo a grangear reconhecimento e legitimidade nos processos de influência política, na concertação social com atores públicos e privados, bem como no contexto da cooperação internacional.

Quadro N°37

Pontuação de todas as tipologias de organizações auscultadas	Pontuação média
1. Capacidade de compromisso e atuação	2,01
1.1. Estratégia organizacional e planificação relacionada	2,26
1.2. Base de recursos próprios da organização	1,45
1.3. Descrição de tarefas e responsabilidades	2,01
1.4. Governação democrática	2,13
1.5. Participação dos membros e beneficiários	2,20
2. Capacidade de alcançar resultados de desenvolvimento	2,02
2.1. Planificação, monitoria e avaliação	2,06
2.2. Intervenção baseada nas necessidades dos beneficiários e parceiros de base	2,35
2.3. Influência política	1,64
3. Capacidade para se relacionar	2,13
3.1. Difusão de informação	1,94
3.2. Alianças e colaboração estratégica com outras organizações	2,39
3.3. Aplicação de análise do contexto externo da organização	1,86
3.4. Transparência	2,25
4. Capacidade de adaptação e renovação	2,24
4.1. Orientação para a aprendizagem organizacional	2,27
4.2. Orientação para os resultados e impactos diretos e medição dos mesmos	2,02
4.3. Orientação para a satisfação dos beneficiários e membros	2,38
4.4. Orientação para a inovação organizacional	2,27
4.5. Orientação para a procura de relações e alianças com outras organizações	2,25
5. Capacidade de atuar em coerência	2,21
5.1. Coordenação interna e eficácia organizacional	2,29
5.2. Eficiência organizacional	2,07
5.3. Autonomia organizacional	2,21
5.4. Diversidade organizacional	2,26

*Autor: Equipa de Consultores*

**4. A CRISE DO “DESENVOLVIMENTO” NO  
PAPEL DAS REDES NAS ORGANIZAÇÕES  
DA SOCIEDADE CIVIL (OSCS):  
A VULNERABILIDADE INSTITUCIONAL  
COMO PROBLEMA E O DESAFIO DA  
INOVAÇÃO SOCIAL**



Muitos dos pressupostos universais que reproduzem a ideia de “desenvolvimento” tornaram-se inoperantes para lidar com a complexidade e diversidade da realidade percebida como simples e homogênea (Attali et al, 1980; Escobar, 1998; Capra, 2003). Se uma premissa desajustada gera falsas promessas e soluções inadequadas, a mudança de época atual exige uma renovação de paradigmas ao nível profissional, social, cultural, económico, ecológico, legal, institucional e do próprio imaginário que povoa as nossas decisões, ações, políticas, planos, programas e projetos, num esforço de reinterpretção e transformação da realidade que queremos superar.

Neste sentido, as alterações paradigmáticas precisam gerir a mudança e o modo de inovação (modo performance + modo de intervenção) dominante no campo do desenvolvimento local, em geral, e no processo de inovação para a produção de desenvolvimento com vista a assegurar a transformação social.

A intervenção da sociedade civil no Sul pós-colonial evoluiu da certeza para a incerteza ao nível de planeamento e gestão do futuro. No caso guineense, devido à complexidade do processo de construção democrática, ciclicamente interrompido por processos de violência política e social, a sociedade civil, embora sem uma visão partilhada (Barros, 2012), teve de gerar contribuições essenciais para ampliar e aprofundar a nossa compreensão da complexidade, diversidade e diferenças constitutivas da realidade caracterizada por um misto de caos e ordem.

A dinâmica da realidade em mudança não ficou garantida nem através da democracia, nem através do desenvolvimento, pois ambos se revelaram como projetos inacabados, sendo a gestão de instabilidade a única certeza sobre o futuro. Paradoxalmente, foi essa a compreensão do Estado monopartidário na Guiné-Bissau, que foi capaz de apropriar-se da visão de que a única maneira de aceder ao futuro é imaginar e negociar para construir, coletivamente.

Foi nesta base que em termos de coordenação e concertação das atividades, o período compreendido entre 1984 (altura em que foi criada a SOLIDAMI - Instituto de Coordenação das Atividades da Ajuda ao Desenvolvimento) e 1994 (realização das primeiras eleições multipartidárias) foi bastante intenso e profícuo. Durante este período, várias organizações nacionais e internacionais estiveram envolvidas na criação de um decreto-lei que regia as atividades dos atores não estatais na Guiné-Bissau, entendidas como ONGs.

Importa dizer que as bases para a emergência de uma sociedade civil num contexto pluralista foram possíveis devido a um forte e amplo debate à volta da governação democrática e do desenvolvimento participativo, o que, entre outros aspetos, permitia uma troca regular de informações e a partilha de experiências entre as organizações. Além disso, existiam neste período possibilidades de interlocução com o Estado através de canais de comunicação entre a SOLIDAMI e ministérios chave como os do Plano, das Finanças, dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação Internacional.

Toda esta articulação à volta da coordenação da ação governativa, inclusive do setor não estatal, estava orientada sob o prisma de projeção de um Estado que, embora dependente da ajuda externa, não queria perder a capacidade de se auto-governar, tendo assim uma possibilidade de monitorizar e gerir as diversas dinâmicas de transformação que se advinhavam.

Para além da SOLIDAMI, as primeiras ONGs nacionais envolveram-se logo em debates públicos e partilhados ao nível dos países de língua oficial portuguesa (PALOPs), visando a partilha de experiências. Estas relações geraram iniciativas inovadoras, como foi o caso da Rede Nacional de Apoio às Organizações de Autopromoção - RADOP, criada depois das Primeiras Jornadas Nacionais sobre Agrupamentos de Base, realizadas em Contubuel, em Janeiro de 1993.

Esta resposta da sociedade civil pode ser considerada como uma atitude pedagógica de construção de liberdade, enquanto condição para o desenvolvimento (Sen, 2003), na medida em que a pedagogia adotada por estes atores é alicerçada no paradigma de inovação

construtora em que o "subdesenvolvido" deve tomar a liderança para resolver os seus problemas "pró-desenvolvimento", enquanto tenta alcançar a meta "a ser desenvolvido".

Estas novas respostas levaram os atores não estatais (suportadas pela cooperação internacional) a uma maior proximidade com as comunidades, enquanto as estruturas do Estado estavam a ser reduzidas no interior e esvaziadas na capital, fruto do impacto do Programa de Ajustamento Estrutural gerido através do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional. O Estado, incapaz de incorporar ao nível das novas estruturas capacidades e tecnologias de viabilização da cultura democrática, fez do desenvolvimento um mito. Foi assim que a crise do Estado guineense, enquanto consequência da incapacidade de promover o desenvolvimento, gerou a crise da própria democracia, desembocando no conflito político-militar de 1998/99.

Na sequência dos imperativos da guerra civil, da solidariedade emergente no contexto da ajuda humanitária aos deslocados e das ações de lobby e advocacia contra a guerra, Sangreman et al (2005) identificam duas importantes redes de organização da sociedade civil que acabaram por emergir. Um deles é o Movimento da Sociedade Civil para a Democracia e Paz, albergando no seu seio um elevado número de ONGs, sindicatos, igrejas, organizações de jovens e mulheres. O movimento transformou-se num importante espaço de oposição à guerra. Baseou a sua intervenção através de denúncias de atrocidades, de marchas pacíficas, de entrevistas e da distribuição de informações sobre a situação dos deslocados da guerra. A outra rede criada foi a Célula das ONGs (CECRON), que aparecera no âmbito do apoio e canalização da ajuda humanitária aos deslocados da guerra. Findas as hostilidades, as ONGs que faziam parte da Célula decidiram alargar a rede a outras ONGs nacionais e internacionais, culminando com a criação oficial da Plataforma de Concertação das ONGs (PLACON-GB), cujo papel consistiu em garantir a concertação entre as ONGs e contribuir para a sua participação no desenvolvimento socioeconómico e político, servindo de ponte entre o Estado e estes atores.

O pós-conflito produziu efeitos e impactos fortes na ideia da conceção do Estado guineense. Claramente, viu-se que a nação é um projeto ainda a construir, devido aos níveis de fragmentação da sociedade (praça-tabanka) e às tentativas de tribalização do aparelho de Estado.

Pela primeira vez a Guiné-Bissau integra o grupo dos 10 países que mais recebem remessas de emigrantes. Ao mesmo tempo, o país vive ciclos de instabilidade política e governativa com golpes de Estado e assassinatos políticos, inclusive de um Presidente da República em exercício, e ganha o rótulo de "narco-Estado". Todas essas vicissitudes contribuíram para que o Estado guineense seja internacionalmente classificado como "institucionalmente frágil", uma categorização que designa um Estado que não consegue cumprir as suas responsabilidades básicas para com a população, colocando em causa a sua segurança humana.

Perante a situação da crise na Guiné-Bissau, as Nações Unidas reformularam o seu mandato no país, passando do paradigma do desenvolvimento para o paradigma da segurança através de um gabinete do representante especial- UNIOGBIS. Para Barros e Rivera (2011), este marco é deveras importante, na medida em que consensualizou a nível internacional que as respostas do desenvolvimento não serão a base de superação da fragilidade do Estado, mas que esta deve ser feita através da implementação de um programa de reformas, com incidência particular nos setores da defesa, segurança e justiça.

No campo da sociedade civil, embora não sendo uma visão partilhada, a ação centrou-se mais no campo político. Numa dimensão, encontramos dinâmicas singulares de lideranças que foram projetadas para a disputa do poder político (com candidaturas presidenciais de figuras como Faustino Imbali - INEP/Movimento Jitu Ten; Fernando Gomes - LGDH/Movimento da Sociedade Civil; Iancuba Injai - AIFA-PALOP/CECRON; Herique Rosa - AQUALEICA/MSCPD), reforçados pelo protagonismo que jogaram enquanto atores da sociedade civil em diferentes momentos, chegando a ser altos dirigentes do Estado. Numa outra dimensão, foram construídas várias redes de influência política, algumas delas bastante importantes do ponto de vista da

representatividade e da abrangência geográfica, cujo objetivo consiste em promover a adoção de políticas públicas favoráveis a algumas situações de vulnerabilidade. Estas incluem redes que trabalham o tema da violência contra as mulheres (RENLUV), questões de paz e de democracia (WANEP e REMPSECAO), a promoção da participação económica das mulheres (AMAE), a promoção dos jovens (RENAJ e FNJP), a segurança alimentar e nutricional (RESSAN), os direitos das crianças (CODEDIC), entre outras.

Contudo, se após o conflito de 1998/99 as estruturas de coordenação e concertação acabaram por desaparecer enquanto responsabilidade do Estado e as dinâmicas da sociedade civil se tornaram mais fechadas sobre si mesmas, na atualidade parece que assistimos a uma aproximação de campos de ação entre estes atores. Além disso, o Estado dá sinais encorajadores, através da criação de duas estruturas importantes de apoio e coordenação da ajuda ao desenvolvimento: a Agência de Planeamento Estratégico, sob dependência direta do primeiro-ministro, e a Direção Geral da Coordenação da Ajuda Não Governamental, sob tutela da Secretaria de Estado da Cooperação e das Comunidades.

Por outro lado, vão surgindo redes e plataformas que integram instituições públicas governamentais e parlamentares ao nível das suas estruturas (Grupo de Trabalho sobre o Petróleo e Outras Indústrias Extrativas), mas também dinâmicas de redes transversais com focos de influência política diversas, como por exemplo a iniciativa Casa dos Direitos, que procura articular em seu torno organizações com diferentes mandatos e experiências sobre a promoção de vários direitos. Todas as plataformas adotaram mecanismos de funcionamento flexíveis que permitem maior agilidade e capacidade de interação com impacto e visibilidade, contribuindo para menor tensão e desconfianças entre os diferentes atores.

Um dos efeitos positivos das dinâmicas protagonizadas por estas plataformas é o facto de, quer o Estado quer a sociedade civil, parecerem apostar em atender às necessidades atuais, ao mesmo tempo que cultivam relações, significados e práticas que geram, sustentam e dão sentido à existência de diálogo e de sinergias em cada área de governação e ao nível nacional. A perspetiva da responsabilização do Estado no relançamento do processo de desenvolvimento em situação de fragilidade institucional e dependente de ajuda externa, requer não apenas uma eficaz coordenação técnica, mas também uma liderança em termos da visão do desenvolvimento a alcançar. Neste particular, o papel da cooperação capacitada, descomplexada e inovadora, figura-se crucial no que diz respeito aos modelos, políticas, planos, programas e projetos, para que o "desenvolvimento", entendido como um processo sustentável e não apenas como uma meta, não tenha impacto sobre os Estados com o da Guiné-Bissau se essas inovações e mecanismo de financiamento do desenvolvimento não lidarem de forma processual com a complexidade, a diversidade e as diferenças na produção de uma nova sociedade.

Existem assim desafios fundamentais que se colocam à comunidade internacional, nomeadamente: necessidade de clarificar os arranjos institucionais de acordo com modalidades de cooperação para o desenvolvimento na abordagem da sociedade civil, através de maior abrangência de atores e também da implicação das estruturas públicas competentes; maior coordenação entre os parceiros externos (agências), o Estado e a sociedade civil; adoção de um melhor mecanismo de gestão de protagonismo, visibilidade e a eficácia da acção transformadora. Num quadro normal de relacionamento institucional, as relações podem ser de coexistência pacífica, existindo sempre uma relação de equilíbrios entre a confiança e a desconfiança, entre a observação e o controlo, entre a complementaridade e a concorrência, entre a disputa e a partilha de competências (Koudawo & Mendy, 1996).



**5. CONCLUSÃO:  
COMO EXPLORAR O POTENCIAL  
DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE  
CIVIL (OSCS) PARA A MUDANÇA DO  
SISTEMA DE GOVERNAÇÃO POLÍTICA  
NA GUINÉ-BISSAU?**



Na Guiné-Bissau, a sociedade civil retira a sua força de várias fontes históricas, incluindo a evolução das relações e das alianças interétnicas, das estruturas sociais baseadas em classes de idade, dos sistemas de autoridades selecionadas a partir da aldeia, das dinâmicas das formações sócio-religiosas e de uma variedade de instituições rurais de tomada de decisões. Por outro lado, a sociedade civil favorece e promove uma cidadania mais consciente e melhor informada em termos de apropriação e gestão da coisa pública e das escolhas políticas, assegurando ainda a monitorização da governação. A sociedade civil constitui-se assim um dos atores mais importantes no processo de desenvolvimento.

Mesmo enfrentando constrangimentos de diversas naturezas (organizacionais, financeiras e operacionais), a sociedade civil tem vindo a caminhar de forma lenta mas positiva, participando com força no processo de mudanças políticas e evoluindo em função das transformações sociopolíticas que foram ocorrendo no país. Cardoso (2014) sustenta que, se no início da democratização a sociedade civil era vista como um conjunto de ONGs (organizações comunitárias de base e outras associações definidas como sendo instituições baseadas no voluntariado e sem fins lucrativos, viradas essencialmente para ajuda ao desenvolvimento), na atualidade a sua área de abrangência está cada vez mais alargada a outras vertentes, em particular para a consolidação da paz, democracia, cidadania e desenvolvimento.

Um aspeto importante evidenciado nesse diagnóstico é a relação entre Estado e sociedade civil, a qual se encontra ligada ao princípio da subsidiariedade e é justificado porquanto permite ao Estado atribuir determinadas tarefas a particulares, não com o intuito de se escusar ao cumprimento das mesmas, mas de estabelecer parcerias, determinadas e concedidas conforme a legislação. Com isso cabe ao Estado propiciar condições capazes de promover a ação social.

A subsidiariedade implica, também, a limitação da intervenção estatal sem que esta seja omissa, na medida em que o conceito de cidadão implica atualmente a participação ativa na vida pública, no intuito de suprir lacunas da atividade estatal ou mesmo realizar algo que ajude na consecução das necessidades coletivas. E, como acima mencionado, o facto social influencia o direito e é por ele influenciado, provocando o nascimento de novas legislações, de outras dinâmicas e interpretações jurídicas e fazendo surgir novas formas de relacionamento público/privado (Menta, 2008: 18).

Contudo, é certo que a sociedade civil possui hoje um relevante papel na efetivação de interesses públicos, principalmente no campo social, não competindo a estas substituir o Estado, mas atuar em colaboração e coordenação com ele, fiscalizando-o e atuando de forma independente em prol de uma cidadania ativa. Estas competências necessitam ser regulamentadas, por forma a ter carácter vinculatório.

Uma última questão sobre a autonomia tem a ver com o desafio da redefinição das identidades da sociedade civil para além da conceção mercadológica da realidade, enquanto capacidades que permitam compreender para transformar modos de interpretação e modos de intervenção. Neste campo, a noção de autonomia social revela-se de uma importância particular quando abordamos a questão do espaço político, sobretudo em termos dos seus contornos em relação ao poder central. De acordo com Forrest (2003), sendo a autonomia social uma consequência das esferas da atividade socialmente estabelecidas pelas próprias comunidades locais, a maneira como evolui num determinado espaço é determinada pela natureza contínua e em constante mutação da sociedade civil e sua interação com forças externas.

Dependendo do grau de autonomia que conseguem atingir ou não, assim as comunidades locais conseguem ou não tomar decisões políticas que não são contrariadas pelas decisões das agências governamentais, são capazes de criar unidades sociais sobre as quais as forças externas têm uma influência mínima ou nula, e controlam a maior parte dos seus próprios recursos sociais. Porém, sociedades civis fortes podem não adquirir autonomia em todos estes aspetos. Mas na medida em que o conseguem, elas podem ser consideradas como representantes de

uma retaguarda segura contra a intervenção do Estado que faz avançar e aprofundar o alcance de uma liderança (governança) baseada na comunidade.

Um último aspeto a considerar passa pelo dilema sobre como superar a insustentabilidade das OSCs. No contexto guineense, Barros (2012) defende que é algo que deve implicar a projeção de um novo empreendedorismo político e económico baseado num contrato social capaz de criar ingredientes para um mercado vital. Isto quer dizer que a economia deve estar implantada numa sociedade civil mais ampla e que albergue as interações sociais baseadas em normas como a confiança, fiabilidade, capacidade para o compromisso com todos os atores sociais e um reconhecimento mútuo não violento. Para isso é fundamental a reforma do sistema político.

Contudo, um grande risco que existe é o facto do apoio a estes atores e à promoção do diálogo entre estes e o Estado ser uma dimensão presente apenas em algumas estratégias de doadores bi/multi-laterais. É neste sentido que o futuro das várias expressões da sociedade civil que eclodiram com o golpe de 12 de Abril se joga, em particular, nos movimentos sociais “sem carimbo”. Isto passará de algum modo pela existência de mecanismos de avaliação e integração das lições aprendidas, que poderiam ajudar a evitar ou controlar os efeitos perniciosos das intervenções externas, capacidade de autofinanciamento e financiamento internos, mecanismos institucionalizados de concertação interna entre atores nacionais (estatais, locais, não estatais, privados).

A procura de sustentabilidade deverá ter em conta como o primeiro momento da mudança a concentração nos fins, e deve envolver todos os que integram a organização, assim como seus usuários e parceiros. Nesta base, a premissa orientadora da mudança institucional deve ser externa, centrada no contexto de transformação, fazendo com que a sustentabilidade possa emergir, ascender, declinar e eventualmente extinguir-se num processo de negociação permanente com os atores do desenvolvimento. O que deve imperar é uma busca permanente por coerência e correspondência.

As organizações sustentáveis serão as organizações transformadoras, capazes de monitorar de forma permanente as mudanças que produzem e transformam o seu contexto, e as que sejam capazes de renovar sempre que necessário os seus modos de interpretação e de intervenção. Só assim se evita a cópia de fórmulas e a maioria das mudanças deixarão de ser centradas mais na forma (mudança na estrutura) do que na substância (mudança nas “regras do jogo”).

## **6. RECOMENDAÇÕES, ESTRATÉGIAS E CENÁRIOS FUTUROS**



## 6.1. PRINCIPAIS RECOMENDAÇÕES POR EIXOS ESTRATÉGICOS

### 6.1.1. Eixo1: Aspetos Legislativos

- Revisão e atualização do quadro legal que enquadra as OSCs na Guiné-Bissau;
- Normalizar a contribuição do Estado para as OSCs;
- Favorecer a criação de legislação que regulamenta as relações das OSCs com o setor privado

Sob a perspetiva jurídica, pode afirmar-se ser reduzida e pouco diversificada a legislação que se refere às entidades privadas não lucrativas e às actividades que estas desenvolvem.

Cabe ao poder legislativo estabelecer um ambiente regulatório satisfatório que gere a segurança jurídica necessária ao desenvolvimento das actividades das OSCs por meio da diminuição dos constrangimentos que se verificam na sua atuação diária.

A legislação sobre este setor é pouca e é reduzido o campo de abrangência da regulamentação, tendo em conta o leque de actividades a que as OSCs guineenses se têm dedicado. Para além de reduzida, a legislação é esparsa, não cobre as necessidades e a dinâmica da vida das organizações, sendo urgente a reformulação legal do setor, principalmente no que diz respeito à gestão, transparência, alocação de recursos, prestação de contas, condições de financiamento e estabelecimento de parcerias públicas e /privadas.

Ou seja, urge a criação de legislação que ajude a trabalhar a credibilidade das instituições, a regular a mobilização/captação de recursos e a fomentar/facilitar mecanismos de financiamento interno, quer público quer privado, tais como incentivos fiscais. Decorre desse facto a necessidade de catalogar as diferentes organizações tendo em conta a sua natureza, actividades e objetivos e criar dispositivos legais que incluam essa diferenciação. É ainda necessária a criação de legislação específica para os diferentes tipos que forem catalogados, especialmente no que diz respeito a organizações de interesse público. Ou seja, é necessária a classificação adequada das organizações que fazem parte da sociedade civil e posteriormente o estabelecimento das inovações legais. Para tanto, é possível a criação de títulos públicos que identifiquem e diferenciem de forma clara e inequívoca as organizações que são consideradas de utilidade pública.

Dada a heterogeneidade das organizações que integram a sociedade civil, é necessário desenvolver legislação que reconheça e contemple essas diferenças.

Existem atualmente algumas barreiras burocráticas na constituição das organizações. Estas barreiras são desnecessárias e não contribuem para um maior controlo da criação e funcionamento das organizações, dificultando a concretização de actividades de interesse público. Uma solução seria simplificar os procedimentos para o reconhecimento institucional das organizações, de forma a reduzir custos operacionais, a potencializar a criação de parcerias (e talvez a criar certificações específicas para as actividades que estas queiram realizar, garantindo a terceiros a sua autenticidade). Seria também desejável a criação de mecanismos mais adequados de responsabilização e a criação de mecanismos legais de visibilidade, transparência e controlo.

No que diz respeito ao exercício de actividades comerciais ou industriais pelas associações ou fundações, será necessária a criação de dispositivos legais claros que regulem a sua possibilidade ou impossibilidade, na medida em que as organizações procuram atuar sob uma linha de conduta de solidariedade e de responsabilidade social.

Podemos também afirmar a existência de normas lacónicas quanto a temas como formas de controlo de resultados e qualificação técnica necessária à constituição e manutenção das OSCs.

Cientes de que a sociedade civil não pode substituir o Estado, mas também cientes do seu importante e irreversível papel no desenvolvimento e assistência à população, acreditamos ser necessário criar mecanismos legais que, para além do tratamento das próprias OSCs, incentive e garanta a sua efetiva participação na vida pública. Isto inclui, por exemplo, garantir a observação eleitoral nacional com participação das OSCs; criar a figura de entidades de colaboração com a administração pública, o que seria possível através da concessão de títulos que reconheçam a relevância pública de determinadas instituições.

É necessário que a regulamentação seja clara, principalmente no que diz respeito aos detalhes sobre tributação, especialmente no que diz respeito às imunidades e isenções. É também fundamental que exista clareza quanto aos mecanismos e órgãos de fiscalização e acompanhamento das organizações, que se identifiquem medidas de reforço de transparência na prestação de contas, que se determinem as bases normativas para a formação de parcerias entre as OSCs, as empresas, os parceiros de desenvolvimento e o Estado.

Seria de muita valia a criação de um diploma legal que sistematizasse e disciplinasse de forma clara e inequívoca aspetos como as atividades, o modo de gestão, fiscalização e controlo das organizações, sem, no entanto, engessar as atividades destas, pois trata-se de uma área essencialmente dinâmica com um grau considerável de auto-organização.

Nesses termos, consideradas as OSCs como o conjunto de ações levadas a cabo por grupos organizados, como coadjuvantes do Estado na consecução de objetivos sociais, faz-se premente construir um arcabouço legal que demonstre a importância e necessidade para o setor público de um conjunto considerável de OSCs. Ao mesmo tempo, este enquadramento legal deve facilitar a colaboração entre essas organizações e o Estado. Trata-se de construir um marco institucional que permita uma maior aproximação entre Estado e sociedade civil, com a sua incorporação na elaboração, no monitoramento e na fiscalização de ações pertinentes por parte do Estado, especialmente no que diz respeito a políticas públicas.

### **6.1.2. Eixo 2: Aspetos Institucionais**

- Criação e dinamização de instituições e adoção de mecanismos que favorecem a coordenação e a concertação inter-atores (Estado-sociedade; Estado-atores externos; Estado-sociedade-atores externos);
- Promoção de fóruns de concertação nacional do tipo “dias do desenvolvimento”

Constatado o facto de que o ambiente da sociedade civil guineense é caracterizado pela existência de um aglomerado de organizações formais e pessoas coletivamente organizadas que se dedicam a um trabalho de complementaridade do papel do Estado no que se refere ao desenvolvimento socioeconómico, cultural e ambiental, há que evidenciar alguns aspetos de carácter institucional que as limitam nas suas intervenções e daí extrair as principais recomendações para a melhoria do quadro de atuação das OSCs.

Ficou bem patente na análise ao estado das capacidades das OSCs guineenses que esta diversidade de intervenções, não acompanhada por uma coordenação que permita harmonizar as ações, leva a que as OSCs guineenses trabalhem de uma forma isolada, duplicando esforços em áreas e/ou temáticas que muitas vezes não se coadunam com a missão das organizações. Assim, vão-se atropelando numa corrente de darwinismo social fortemente alimentada pela lógica excessivamente burocratizada de financiamento dos parceiros internacionais.

É nessa lógica de cumprimento exato das medidas determinadas pelos financiadores que os projetos se constituem como um corpo estranho, uma vez que a sociedade/comunidade não é ouvida na sua identificação e elaboração na maior parte das vezes. Assim sendo, as comunidades não se identificam com os projetos e não se apropriam deles.

Há que criar, então, formas e procedimentos que forneçam às organizações a possibilidade de construção de resiliências no contexto do exigente sistema de desenvolvimento. Neste sentido, e considerando que o perfil das OSCs guineenses quanto às suas capacidades oscila entre o “básico” e “em desenvolvimento”, o programa de apoio deve centrar-se no reforço das capacidades institucionais, nomeadamente no que se refere a:

- Apostar num reforço consistente da capacitação em elaboração, gestão, monitorização e avaliação de processos e projetos, de forma a apetrechar os recursos humanos das organizações de ferramentas que lhes permitam dar uma resposta assertiva aos requisitos exigidos quer pelos membros e doadores, quer pelas comunidades;
- Amadurecimento de uma visão institucional capaz de articular os interesses das comunidades locais com as perspetivas ou metas nacionais, permitindo uma melhor concertação entre o Estado e a sociedade em atingir as metas nacionais do programa do desenvolvimento;
- O reforço organizacional na criação e gestão de sinergias institucionais permitirá às organizações disporem de parcerias internas necessárias à melhoria da implementação das suas ações e ao fortalecimento das suas posições perante outros atores (lobbying e advocacia). Ex: estabelecimento de parcerias entre universidades, centros de pesquisa e ONGs; aposta em estruturas de parcerias entre os Institutos de Ensino Superior as associações socioprofissionais, entre outros;
- Criar novas parcerias ao nível de blocos regionais, consoante as áreas temáticas. Por exemplo, há toda a relevância em estabelecer uma parceria entre os centros de pesquisa nacionais e o CODESRIA (Council for the Development of Social Science Research in Africa);
- Realização de fóruns nacionais dedicados à análise do papel das diferentes organizações, promovendo a construção de uma visão partilhada para os respetivos setores (exemplo, fórum do ensino superior e de pesquisa, encontro nacional dos sindicatos, fórum nacional ecuménico);
- Criação de um observatório da sociedade civil para acompanhar a implementação dos projetos, avaliar resultados e impactos, sistematizar, produzir e difundir informação que permita ver em que medida as ações da sociedade civil concorrem para atingir os objetivos e as metas nacionais;
- Formação de alianças para definição e gestão de políticas públicas através da institucionalização de uma mesa de concertação dedicada à reflexão e sensibilização em temáticas relacionadas com o desenvolvimento (exemplo: Dias do Desenvolvimento.);
- Articulação entre as redes/plataformas por temáticas e por zonas geográficas (ex. Plataforma de ONGs de Leste, Confederação de ONGs na margem sul do Rio Cacheu);
- Redefinição do relacionamento com os diferentes parceiros através de uma estrutura que permita uma melhor coordenação das OSCs com o governo e que funcione como facilitador na relação entre as OSCs e os doadores;
- Aposta na dinamização de um procedimento de gestão nacional das ajudas públicas ao desenvolvimento.

### 6.1.3. Eixo 3: Aspectos Políticos

- Favorecer o aumento de capacidade de influência das OSCs na elaboração, acompanhamento e monitorização de políticas públicas e setoriais;
- Incluir consulta sistemática com as OSCs na definição de programas / projetos do Estado;
- Implementação de um observatório/laboratório da sociedade civil

Perante a nova fase política que o país vive, a sociedade civil tem hoje novos desafios. Estes passam por criar novos objetivos que visem atualizar as suas visões, missões, metodologias e abordagens, de modo a aumentar a sua capacidade de influência, através do reforço da participação, no processo de desenvolvimento.

Enquanto atores da governação para a transformação social, a capacidade de influência tem que ser reforçada e direcionada tanto na elaboração e implementação de projetos de desenvolvimento setoriais, como através de plataformas públicas que visem o aumento da capacidade de influência política. No entanto, o maior desafio será ao nível da monitorização da governação. Para o efeito não só deverão haver programas especializados no reforço das capacidades das organizações com bases para participar no processo de monitorização, assim como devem ser criados programas que permitam à sociedade civil monitorizar a implementação de políticas públicas para setores como recursos naturais, segurança alimentar, reforma do setor da defesa, segurança e justiça, saúde e educação, energia e acesso à água, assim como fiscalizar o processo eleitoral e a elaboração do Orçamento Geral do Estado.

Este processo deve ser reforçado com a adoção de instrumentos informacionais que permitam o reforço mútuo, com base na consulta sistemáticas, no sentido de se traçarem objetivos de desenvolvimento onde cada um desempenhará o seu papel, procurando assim atingir resultados satisfatórios para o bem de todos. Esse resultado advém da definição de programas com os mesmos objetivos de desenvolvimento. O Estado deve participar e contribuir com mecanismos de reforço e, em conjunto com as OSCs, aumentar a sua capacidade de intervenção em várias áreas.

É também importante que a informação seja partilhada entre todos e com todos. Para este efeito é preciso que a informação esteja disponível através da criação e dinamização de um Observatório da Sociedade Civil, que permita a produção de informação sobre a ação das OSCs, bem como a produção de dados estatísticos sobre a monitorização da governação. Este instrumento pode servir como um laboratório e como uma experiência única em termos de construção de sistemas transparentes com vista à eficácia na governação.

#### 6.1.4. Eixo 4: Aspetos Operativos

- Definir o interlocutor do Estado junto à sociedade civil;
- Redefinir o modelo de financiamento dos Atores Não Estatais - ANE (baseado nas metas do plano estratégico nacional e com enfoque nas metas nacionais);
- Reforçar as capacidades do Estado na estruturação e no acompanhamento da OSCs;
- Reforçar a capacidade das OSCs na prestação de serviços à comunidade ancorados no planeamento participativo e de parceria local e regional;
- Favorecer partilhas de experiências, aprendizagens e lições entre as OSCs e destas com o Estado e a comunidade internacional.

Para a operacionalização das ações de todos os pontos da recomendação será necessário o estabelecimento de duas condições: capacidade organizativa inter-atores e disponibilidade dos recursos.

No que se refere à primeira dimensão, será necessário o Estado clarificar qual é a instituição de articulação com a sociedade civil e a comunidade internacional. No nosso entender esta coordenação deveria ser feita através da Agência Nacional de Planeamento Estratégico, enquanto estrutura sob tutela do primeiro-ministro e que integra departamentos como as direções-gerais do Plano, Economia e Finanças, Negócios Estrangeiros e da Cooperação. Deverá ser esta entidade a única estrutura de interlocução com a sociedade civil e a com comunidade internacional.

Já na segunda dimensão, será importante a coordenação entre os doadores e destes com o Estado. Neste particular, a U.E. deverá redefinir o enfoque do seu programa de financiamento no âmbito dos Atores Não Estatais – ANE, já que este programa nem sempre adota uma visão alargada no que respeita às diferentes manifestações da sociedade civil (com maior enfoque nas ONGs).

Nesta fase é importante que os financiamentos no âmbito dos ANE ampliem os seus horizontes no sentido de modificar a abordagem em relação ao pacote oferecido, devendo não só ser temático, mas orientar-se numa abordagem que cruze os temas com as metas da visão estratégica nacional, permitindo, por exemplo, visualizar de que forma a intervenção de um conjunto de atores está a contribuir para atingir as metas nacionais ao nível da educação ou saúde. Este programa deve ainda desenvolver um pacote específico em matéria de influência política da sociedade civil através da monitorização da governação, devendo eleger as temáticas prioritárias.

Em termos de apoios diretos às comunidades, os requisitos de financiamento devem ser operacionalizáveis. Para o efeito, há que atenuar as burocracias através de um serviço de apoio e do reforço das capacidades das organizações. Numa primeira fase, este papel pode ser desempenhado pela U.E.-PAANE (Programa de Apoio aos Atores Não Estatais) e ser progressivamente transferido para a Agência de Planeamento Estratégico, com vista à apropriação nacional destes processos. Assim, esta agência seria capaz de apoiar a implementação de um programa de financiamento com enfoque territorial (local e regional), incluindo todos os segmentos das OSCs em parceria com as câmaras municipais ou administrações locais, através de concursos e mecanismos de prestação de serviços especializados às comunidades. Poderia deste modo monitorizar em termos geográficos as metas regionais projetadas ao nível dos respetivos planos e programas de desenvolvimento.

Estas abordagens implicam a adoção de um importante programa de reforço das capacidades do Estado na estruturação e no acompanhamento das OSCs, de modo a que a sua posição não seja apenas de agente controlador, mas igualmente de fornecedor de serviços. O Estado deve também funcionar como entidade de coordenação de implementação de políticas públicas e como um interlocutor válido, e não enquanto um elemento de bloqueio.

Todo este processo deve ser acompanhado da adoção de instrumentos e metodologias participativas e públicas que permitam e favoreçam partilhas de experiências e aprendizagens entre as OSCs, destas com o Estado e a com a comunidade internacional.

## 6.2. CENÁRIOS FUTUROS

A capacidade de implementação das recomendações aqui deixadas poderá favorecer a concretização de diferentes cenários. Tomando como base de referência o atual estado de desenvolvimento em que o país se encontra, articulado com o seu percurso histórico e as estratégias adotadas, os cenários possíveis com base num horizonte temporal de curto prazo têm como propósito projetar o futuro dos acontecimentos de acordo com o comportamento dos principais atores (Estado-Sociedade Civil-Comunidade Internacional), de modo a melhorar o quadro da ação da cooperação para o desenvolvimento, bem como a promover o desenvolvimento no país.

Neste contexto a construção da paz deve ser considerada como indissociável do desenvolvimento económico e social, atendendo a que estes dois factores se reforçam mutuamente, com vista à melhoria dos acessos aos serviços sociais de base e ao desenvolvimento do capital humano nacional, fortalecendo assim a viabilidade democrática.

Assim, ao elaborarmos as nossas propostas de reestruturação da relação do Estado com a sociedade civil e a comunidade internacional, em especial através da parceria com a U.E., projetamos a um nível de “muito bom” (acima de 85 por cento) o ***cenário 1: um Estado funcional, uma sociedade civil forte e um sistema democrático viabilizado***, que permitirá a transformação estrutural do país, das instituições públicas, da economia e da estabilidade política e governativa, com a sociedade civil a desempenhar um papel incortornável em matéria de monitorização da governação e influência da agenda pública nacional de desenvolvimento.

Ao ficar pelo nível de implementação de “bom” (acima de 50 por cento) das recomendações, projetamos o ***cenário 2: um Estado frágil, uma sociedade civil dependente de um sistema democrático de fachada***, no qual o país continuará a viver ciclos de instabilidade controlada, sem possibilidade das estruturas públicas se apropriarem das agendas de desenvolvimento, contribuindo para o deterioramento da economia e das condições de vida das populações. Neste cenário a dependência manter-se-á e a sociedade civil será mais reativa do que proativa.

Por fim, o ***cenário 3: um Estado disfuncional, uma sociedade civil fraca e um sistema democrático ameaçado***, poderá acontecer se o nível de implementação for “mau” (abaixo de 50 por cento), podendo este cenário concretizar-se se as lógicas da cooperação para o desenvolvimento não se reestruturarem face à nova conjuntura política pós-eleitoral, com consensos nacionais traduzidos na aprovação por unanimidade do programa do governo e do respetivo Orçamento Geral de Estado.

A concretização deste cenário é, infelizmente, uma possibilidade real, podendo levar ao disfuncionamento de instituições-chave do país, impedindo que elas sejam garantes do sistema político e permitindo o resurgimento de tráficos internacionais que alastram a diversos setores da sociedade, minando um sentido de auto-responsabilização e os valores coletivos contidos nas relações familiares e sociais. É nesse quadro que as formas violentas de disputa pelo poder têm lugar, provocando nos cidadãos sentimentos de grande instabilidade e insegurança, dificuldades no exercício das suas liberdades e direitos e na demanda da melhoria das suas condições de vida. Neste cenário surgem ainda espaços para a instrumentalização de diferenças étnico-culturais ou religiosas, com consequências negativas na coesão social, favorecendo a fragmentação e a fragilidade ao nível da construção de alianças e consensos fundamentais na sociedade guineense.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- ATTALI, J., CASTRORIADIS, C., DOMENACH, J.-M., MASÉ, P., y MORIN, E. (1980), *El Mito Del Desarrollo*, Kai-rós, Barcelona;
- AUGEL, M. (1988), *A Nova Literatura da Guiné-Bissau*, Série literária, Coleção KEBUR N° 8, INEP, Bissau;
- AVRITZER, L. & SANTOS, B. (2005), Introdução. Para ampliar o Cânone Democrático, in SANTOS, B (Org.), *Democratizar a Democracia: os caminhos para a democracia participativa*, Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, pp. 39-82;
- AVRITZER, L. (1994), *Sociedade Civil, além da dicotomia Estado-Mercado*, in AVRITZER, L. (Coord.), *Sociedade Civil e Democratização*, Del Rey, Belo Horizonte, pp. 41-80;
- ARATO, A. & COHEN, J. (1994), *Sociedade Civil e Teoria Social*, in AVRITZER, L. (Coord.), *Sociedade Civil e Democratização*, Del Rey, Belo Horizonte, pp. 147-182;
- BARROS, M. e SILVA, C. (2014), *Voluntariado na Guiné-Bissau*, VNU/PNUD, Lisboa;
- BARROS, M. e SEMEDO, O. (2013), *A Participação das Mulheres na Política e na Tomada de Decisão na Guiné-Bissau: da consciência, percepção à prática política*, UNIOGBIS, Bissau;
- BARROS, M. (2012), *A Sociedade Civil face ao processo de democratização e desenvolvimento na Guiné-Bissau*, in *Africana Studia*, N° 18, Centro de Estudos Africanos da Universidade do Porto, Porto, pp. 37- 48;
- BARROS M. e RIVERA, O. (2011), *A (Re)Construção Do Estado No Contexto dos Estados Frágéis: O caso Da Guiné-Bissau*, in *Actas do II Congresso "África-Occidente"- Corresponsabilidad en el Desarrollo*, Vol II, Fundación Europea para la Cooperación Norte-Sur, Huelva, pp. 603-619;
- BARROS, M. (2010), *Associativismo Juvenil enquanto Estratégia de Inserção Social: o caso da Guiné-Bissau*, Comunicação apresentada no CIEA7, CEA/ISCTE-IUL, Lisboa;
- BOBBIO, Norberto (1995), *Sociedade civil*, in BOBBIO, Norberto et al, *Dicionário de política*, 8ª ed. Brasília: Ed. Unb, v.2;
- BORGES, M. (2004), *Associativismo Feminino no Atlântico Lusófono: Bissau (África) e Cachoeira (Brasil)*, in HAVIK, P. et al (Orgs), *Caminhos Cruzados em Antropologia e História*, ICS, Imprensa de Ciências Sociais, Lisboa, pp. 291-308;
- CAMPOS, J., DJASSI, S. (2013), *A sociedade civil guineense no caminho do desenvolvimento*, Bissau (Relatório Final);
- CARDOSO, C. (2014), *O Poder da palavra na configuração do espaço da cidadania ativa na Guiné-Bissau*, Comunicação apresentada no IX Congresso Ibérico de Estudos Africanos, Coimbra, 11-13 de Setembro de 2014;
- CARDOSO, C. (2008), *Sociedade Civil, Espaço Público e Gestão de Conflitos: o caso da Guiné-Bissau*, CO-DESRIA, Dakar;
- CARDOSO, C. (2002), *A Formação da Elite política na Guiné-Bissau*, Occasional Paper Series n.o 5, Centro de Estudos Africanos, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa, Portugal;
- CAPRA, F. (2003), *Las Conexiones Ocultas: Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión de mundo*, Anagrama, Barcelona;
- CHABAL, P. (2008), *Twilight Zone: Sociedade Civil em Angola*, in VIDAL, N. & PINTO DE ANDRADE, J. (Eds), *A Sociedade Civil e a Política em Angola: enquadramento regional e internacional*, Firmamento, Lisboa, pp. 21-33;
- DÉME, O. (2005), *Between Hope and Scepticism Civil Society and the African Peer Review Mechanism*, Partnership Africa Canada;
- DE SOUZA SILVA, J. (2007), *Descolonizando la dicotomía del superior-inferior en la 'idea de desarrollo' - de lo universal, mecánico y neutral a lo contextual, interactivo y ético*, Conferencia presentada em Primer Congreso Internacional Universidad, Desarrollo y Cooperación, Cuenca, Ecuador, 25-27 de abril de 2007;
- DE SOUZA SILVA, J. (2004), *A mudança de Época e o Contexto Global Cambiante: Implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento*, em VALLE LIMA, S. (Org.) *Mudança Organizacional: Teoria e Gestão*. Brasília, Brasil: Fundação Getúlio Vargas. pp. 65-110;
- DE SOUSA SILVA, J., CHEAZ, J., SANTAMARÍA, J., MATO, M. A., LEÓN, A. (2001), *La Dimensión de Estrategia en la Construcción de la Sostenibilidad Institucional*, Série Innovación para la Sostenibilidad Institucional, São José;

- DOMINGUES, M. (2000), *Estratégias de mininas entre as badeiras de Bissau*, Tese de Doutoramento, FCSH-UNL, Lisboa;
- ESCOBAR, A. (1998), *La Invención del Tercer Mundo: Construcción y reconstrucción del desarrollo*, Norma, Buenos Aires;
- FORREST, J. (2003), *Lineages of State Fragility. Rural Civil Society in Guinea-Bissau*, Ohio University Press, Athens, James Currey, Oxford;
- HABERMAS, J. (1997), *Direito e democracia: entre facticidade e validade*, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, v. 2;
- HANDEM, A. (2008), *Análise Institucional das Organizações da Sociedade Civil na Guiné-Bissau*, Projecto No Na Tisi No Futuro, IMVF, Lisboa;
- KOUDAWO, F. (2000), *Os Media na Guiné-Bissau*, in Nick, S., & Koudawo, F. (Orgs.), *Pluralisms de Informação nos PALOP*, Paris; Institut PANOS, Lisboa: Principia, pp. 97-126;
- KOUDAWO, F. e MENDY, P. (1996), *Pluralismo político na Guiné-Bissau, uma transição em curso*, INEP, Bissau;
- KOUDAWO, F. (1996), *A Sociedade Civil e Transição Pluralista na Guiné-Bissau*, in KOUDAWO, F. e MENDY, P. (Coord), *Pluralismo Político na Guiné-Bissau*, INEP, Bissau, pp. 67-120;
- LIMA KALLAS, M. (2010), *La participation politique dans la Guinée-Bissau de la démocratie libérale : rupture démocratique avec le régime autoritaire précédant ?*, Mémoire de Master 2, Département de Science Politique, Université Paris 8, Paris ;
- MARQUES GUEDES, A. (2005), *Sociedade Civil e Estado em Angola - O Estado e a Sociedade Civil sobrevivem um ao outro?*, Almedina, Coimbra;
- MASCARENHAS TIPOTE, F. (2014), *Sociedade Civil, Democracia e Inclusão Política*, comunicação apresentada no Colóquio Guiné-Bissau, 20 anos de Democracia 1994-2004: Balanço e Desafios, Assembleia Nacional Popular, Bissau, 02-04 de Outubro de 2014;
- MENTA, P. (2008), *O Regime Jurídico das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público*, Dissertação de Mestrado na Faculdade de Direito Milton Campos;
- MEPIR (2009), *Relatório de Seguimento e Avaliação do Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza – DENARP*, Bissau, MEPIR;
- OLIVEIRA, Gustavo Justino, *Direito do Terceiro Setor*, R. Dir. Terc. Setor - RDTs, Belo Horizonte, ano 1, n. 1, pp. 11-38;
- PÉLISSIER, R. (2001), *História da Guiné: Portugueses e Africanos na Senegâmbia 1841-1936*, I e II volumes, Editorial Estampa, 2ª edição, Lisboa;
- ROQUE, S. (2007) *Construir o Colapso: Estado, Sociedade e Actores Externos na Guiné-Bissau*, Lisboa, ISCTE;
- SANGREMAN, C.; SOUSA JR., F. ZEVERINO, G., BARROS, M., (2005), *A evolução política recente na Guiné-Bissau: As eleições presidenciais de 2005, Os conflitos, O desenvolvimento. A sociedade civil*, Coleção Documentos de Trabalho, nº 70, Centro de Estudos sobre África e do Desenvolvimento do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa;
- SEN, A. (2003), *O Desenvolvimento como Liberdades*, Gradiva, Lisboa;
- SOUSA JÚNIOR, F. (2013), *O Nacionalismo africano no caminho para a democracia: a transição do poder colonial para o partido único nos PALOP*, Working Paper/Documento de Trabalho nº 119, CEsa-ISEG, Lisboa;
- TEIXEIRA, R. (2010), *Sociedade Civil e Democratização na Guiné-Bissau 1994-2006*, UFPE, Recife;
- TEIXEIRA, R. (2008), *A Construção Democrática na Guiné-Bissau: Limites e Possibilidades*, Conferência sobre Pluralismo Político e Democracia na Guiné-Bissau, Bissau 17-18 Outubro, CODESRIA;
- TEMUDO, M. (2005), *Western Beliefs and Local Myths: A Case Study on the Interface between Farmers, NGOs and the State in Guinea-Bissau Rural Development Interventions*, in IGOE, J. & KETSALL, T. (2005), *Between a rock and a hard place: African NGOs, donors and the state*, Durham: Carolina Academic Press;
- TRAJANO FILHO, W. (2010), *Território e idade: ancoradouros do pertencimento das mandjuandadis da Guiné-Bissau*, in TRAJANO FILHO, W. (Org), *Lugares, Pessoas e Grupos: as lógicas do pertencimento em perspectiva internacional*, ABA, Athalaia, Brasília.

## 8. ANEXOS



## 8.1. PRINCIPAIS GRÁFICOS DAS CLASSIFICAÇÕES OBTIDAS PELAS DIFERENTES MANIFESTAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO DIAGNÓSTICO

Pontuações das organizações nas escalas da ferramenta 5C

### 1. Sindicatos

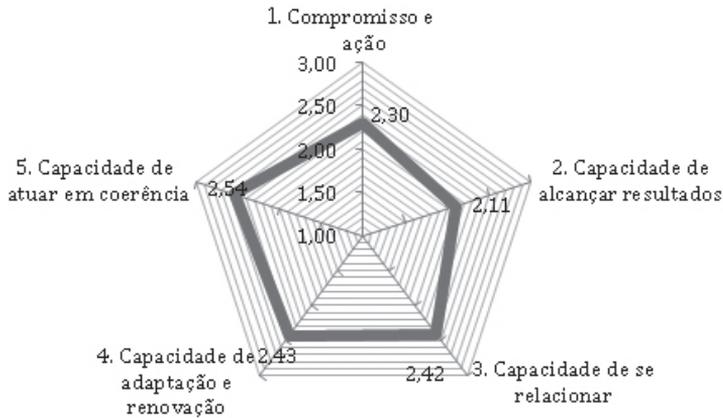


Gráfico Nº 1

Autor: Equipa de consultores

### 2. ONGs

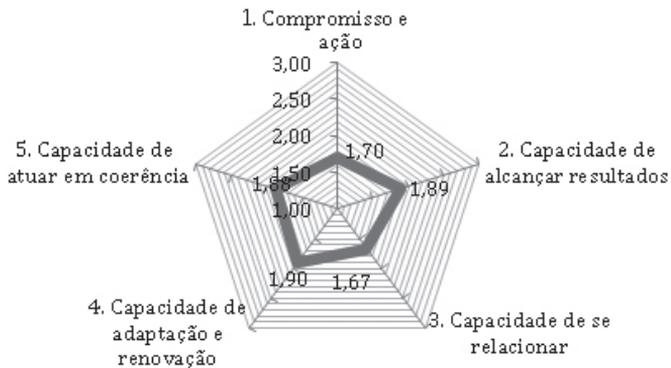


Gráfico Nº 2

Autor: Equipa de consultores

### 3. Organizações Religiosas

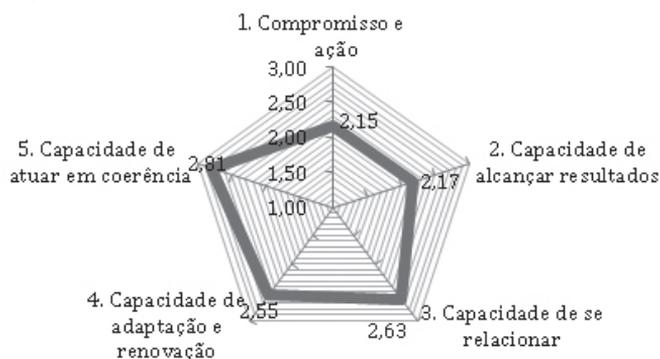


Gráfico Nº 3

Autor: Equipa de consultores

### 4. Associações socioprofissionais

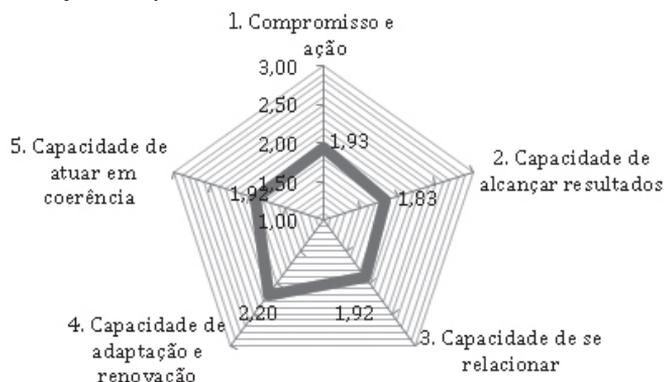


Gráfico Nº 4

Autor: Equipa de consultores

### 5. Associações de base comunitária e fundações

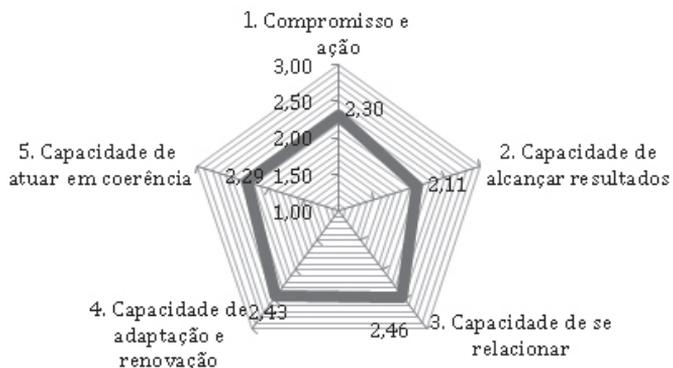


Gráfico Nº5

Autor: Equipa de consultores

## 6. Centros de Pesquisa e Universidades

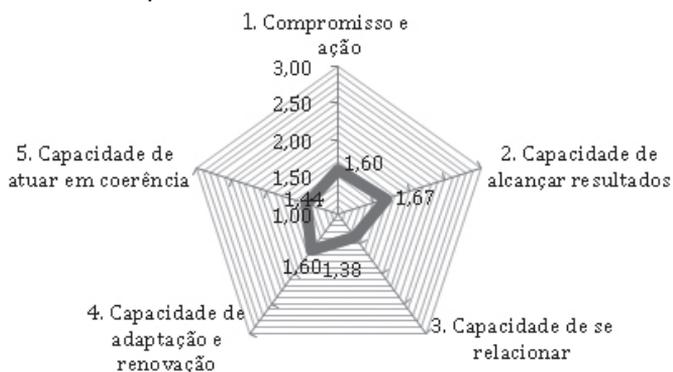


Gráfico Nº 6

Autor: Equipa de consultores

## 7. Redes e Plataformas

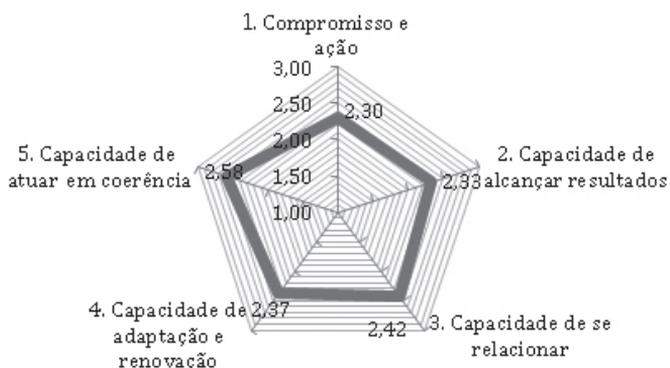


Gráfico Nº 7

Autor: Equipa de consultores

## 8. Síntese geral de todas as organizações auscultadas



Gráfico Nº 8

Autor: Equipa de consultores

## 8.2. LISTA DE ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES NO DIAGNÓSTICO

Sindicatos	Pessoa de Contacto	Função
ASMAGUI- Associação Sindical dos Magistrados Guineenses	Lassana Camara	Vice-presidente
SINAPROF- Sindicato Nacional dos Professores	Casimiro A. Djaló	Tesoureiro
SNJOJ- Sindicato Nacional dos Oficiais de Justiça	Felipe Nabale	Vice-presidente
SILCOTEL- Sindicato Livre dos Correios e Telecomunicações	David Mingo	Presidente
SNTT- Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Transporte	José F. L. Monteiro	Presidente
SNJCD- Sindicato Nacional de Juventude Cultura e Desporto	Nicolau Fernandes	Presidente
SNEI- Sindicato de Energia e Indústrias	Anita Djaló Sani	Presidente
SIMAPPA- Sindicato de Motoristas da Administração Pública, Privada e Afins	José Lopes	Secretário-geral
SINDEPROF- Sindicato Democrático dos Professores	Eusebio Có	Vice-presidente
SINTHOTAR- Sindicato de Trabalhadores de Hotelaria, Turismo e Artesanato	Fernando Uié	Presidente
STS- Sindicato de Técnicos de Saúde	Domingos Sami	Presidente
SINQUASS- Sindicato Nacional de Quadros Superiores de Saúde	Sívio Caetano Coelho	Presidente
SNAPPF- Sindicato Nacional de Agricultura, Pesca, Pecuária e Floresta	João Adriano dos Santos	Representante
SINAMAR- Sindicato Nacional dos Marinheiros	João Cá	Presidente
SIDAMTRAR/GB- Sindicato Democrático dos Motoristas e Transportadores da Guiné-Bissau	Germano Policarpo Cabral D'Almada	Presidente
SITRACORREIOS- Sindicato dos Trabalhadores dos Correios	Tefna Camara	Representante

ONGs	Pessoa de contacto	Função
NADEL- Associação Nacional para o Desenvolvimento Local Urbano	Sidi M. Jaquité	Coordenador de programas
GUIARROZ- Arroz da Guiné-Bissau	Malam Mané	Secretário executivo
FED- Fundação Educação e Desenvolvimento	Oswaldo C. da Silva	Técnico
DDCC- Djemberén di Cumpu Combersa	Yuri Nafantchama	Presidente
PALMERINHA	Nicolau	Diretor
MERS- BODJAR Associação Rural para Desenvolvimento das Actividades Socioeconómicas na Região de Biombo	Beatriz Soares Gomes	Presidente
AGUIBEF- Associação Guineense para Bem-Estar Familiar	Sadna Na Bitá	Diretor de programas
ANCOFP- Associação Nacional para o Combate à Pobreza e Fome na Guiné-Bissau	Malam Dabó	Diretor executivo
MON NA TERRA	Marcelino da Silva	Responsável das finanças
AD- Ação para Desenvolvimento	Mamadu Ali Jaló	Adjunto responsável de formação
ADIM- Associação para o Desenvolvimento Integrado da Mulher	Adama B. Djaló	Animador
DIVUTEC- Associação Guineense de Estudos e Divulgação das Tecnologias Apropriadas	Djuldé Djaló	Responsável de comunicação
TINIGUENA- Esta Terra é Nossa!	Ilsa Sá	Assistente dos Projetos

<b>Associações Socioprofissionais</b>	<b>Pessoa de Contacto</b>	<b>Função</b>
ARAPE	Isidro Cotilo	Presidente
BSSDA	Mamadu C. Balde	Secretário
ACGB	Virgolino José Costa	Secretário geral
ASB	Roberto P. Sanca	Presidente
ANAG- Associação Nacional de Agricultores	Jaime B. Gomes	Direção
RECAO- Rede de Câmaras de Comércio da África Ocidental	Mamadu Djao	Técnico
ARGB- Associação de Retalhistas de Mercado de Guiné-Bissau	Braima Balde	Representante
AGE- Associação Guineense de Escritores	Gabriel Ié	Presidente do conselho fiscal
APH	Agustinho P.H. Lopes	Representante
Ordem de Arquitetos	Fernando Teixeira	Secretário executivo
AJASP	Lombiatu Candé	Associada
PARA KA TEM	Tite A. Gomes	Responsável de programa
ATC- Caju	João Quadé	Vice- presidente
AEGUI- Associação de Escritores Guineenses	Abdulai Sila	Presidente
AMIN G-B	Nelson Júlio Bodin	Presidente
ANIN G-B	Braima Intchasso	Responsável de marketing
OMGB- Ordem dos Médicos	Tumane Baldé	Presidente
ANAGB	Iaia Baldé	Secretário executivo
PROMETRA- Promoção de Medicina Tradicional	Mamadu Biaí	Representante
UNAAAHH-GB MON NA TERRA	António Gomes	Vice coordenador

<b>Organizações Religiosas</b>	<b>Pessoa de contacto</b>	<b>Função</b>
Igreja Nova Apostólica	António Jambe	Evangelista
UNIGB - União Nacional de Imames de Guiné-Bissau	Mussa Quebe	Presidente de conselho fiscal
CSI- Conselho Superior Islâmico	Alonso Fati	Vice-presidente
CDAJ- Diocese de Bissau	Casimiro J. Cajucam	Coordenador adjunto
AQUALEICA- Associação de Quadros Leigos Católicos	Nuna Fernanda Cá	Coordenadora
Cáritas	António Cá	Financeiro
Central Social Evangélica	Josefa Rodrigues	Secretário executivo
Pastoral universitário	Jusceline Indi	Animação de cântico

<b>Universidades e Centros de Pesquisa</b>	<b>Pessoa de contacto</b>	<b>Função</b>
Universidade Lusófona	Besna Siga	Coordenador de economia e gestão
INPA- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas	João Arufh	Diretor científico
ENS- Escola Normal Superior Tchico Té	Ancelmo Mendes	Subdiretor
Faculdade de Direito	João M. Pereira	Diretor científico
ISPB- Instituto Superior Politécnico Benhobolo	Blowshande N. Cabi	Vice-diretor
INDE- Instituto Nacional para o Desenvolvimento do Ensino	Mario Nosoline	Diretor geral

<b>Associações Comunitárias</b>	<b>Pessoa de Contacto</b>	<b>Função</b>
AMABM- Associação dos Moradores do Bairro Militar	Cadidjato Baldé	Membro da direção
AMBA- Associação de Mulheres do Bairro de Belém	Maria Aniquilina	Secretária executiva
AFASMA – Associação dos Filhos Amigos do Sector de Mansaba	Bala Camara	Presidente
Rei Lifanti- Ajuda Comunitária	Carambá Turé	Presidente
NDELUGAN- Associação dos Filhos e Amigos de Sector de Biombo	António Té	Conselheiro
Grupo de Mandjuandadi Netos de Bandim	Ector Cassamá	Coordenador
Grupo de Mandjuandadi Amizadi Ka Fácil	Idupcelina P. Batista	Responsável
Bancada Su Ca Tun Bu Cana Ok (Bandé)	Felisberto Tavares	Vice-presidente
Fundação Ninho da Criança	Iaia Camará	Coordenador financeiro
AJUAM	Quifade Na Suna	Presidente
AJOBES- Associação de Jovens para o Bem Estar Social	Abrão José Anfusso	Membro
BLIFE	Malam Mane/Adil-son Nanque	Membros
Língua de Bode	Paulo Intchana	Membro
Bancada Ateliê	Domingos Bedamatche	Membro

<b>Redes e Plataformas</b>	<b>Pessoa de contacto</b>	<b>Função</b>
GOSCE- Grupo das Organizações da Sociedade Civil para as Eleições	Abubacar Mané	Coordenador
CGSI-GB- Confederação Geral de Sindicatos Independentes	Filomeno Cabral	Secretário-geral
CONGAI/SRC- Confederação das Organizações Não Governamentais e Associações Intervenientes na Margem Sul do Rio Cacheu	Augusto Mango	Secretário executivo
RESSAN-GB- Rede de Soberania Segurança Alimentar e Nutricional da Guiné-Bissau	Serifo Embaló	Coordenador
CASA DOS DIREITOS	Cadjia Mané	Coordenadora
RENLUV- Rede Nacional de Luta contra a Violência baseada no Género e Criança da Guiné-Bissau	Foneca Silva	Encarregado de programas
RENAJ- Rede Nacional das Associações Juvenis	Ramalho da Silva	Responsável adjunto de administração e finanças
UNTG-CS- União Nacional dos Trabalhadores da Guiné, Central Sindical	Estevão Gomes Có	Secretário-geral
RECAO- Rede de Câmaras de Comércio da África Ocidental	Mamadu Djombo	Engenheiro técnico
AMAE- Associação de Mulheres de Atividades Económicas	Duarte Mansoa	Secretário
RONACS- Rede Oeste Africano das ONG's de Ação	Armando Veiga Júnior	Administrador financeiro
RECEPF-GB	Hoji da Cunha	Administrador financeiro
PPM/IMF- Plataforma Política de Mulheres	Helena Said	Secretária-geral
RAFAF	Dickson Varela	Vice-presidente
FACOLSIDA- Fórum de Associação Comunitária Luta Contra SIDA	Bacan Queta	Presidente
RESSAN-GB- Rede de Soberania Segurança Alimentar e Nutricional da Guiné-Bissau	Tomane Camará	Coordenador



O conteúdo desta publicação é da exclusiva responsabilidade do U.E.-PAANE, não devendo, em circunstância alguma, ser tomado como expressão dos pontos de vista da União Europeia



**Miguel de Barros** (Bissau, 1980) é sociólogo especializado em planeamento (ISCTE, Portugal), investigador sénior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa – INEP (Guiné-Bissau), do Núcleo de Estudos Transdisciplinares de Comunicação e Consciência da Universidade Federal do Rio de Janeiro – NETCCON/URFJ (Brasil) e ainda membro do Conselho para o Desenvolvimento de Pesquisa em Ciências Sociais em África – CODESRIA.

Desde 2012 desempenha as funções de diretor executivo da ONG Tiniguena e é fundador e editor da Corubal - Cooperativa de produção, divulgação cultural e científica.

Desde 2012 desempenha as funções de diretor executivo da ONG Tiniguena e é fundador e editor da Corubal - Cooperativa de produção, divulgação cultural e científica.

É autor de *O Impacto do Voluntariado na Guiné-Bissau* (2014), *Sociedade Civil, Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional* (2014) em co-autoria com Carla Carvalho, *A Participação das Mulheres na Política e na Tomada de Decisão na Guiné-Bissau: da consciência, percepção à prática política* (2013), *Manual de Capacitação das Mulheres em Matéria de Participação Política com base no Género* (2012), ambos em co-autoria com Odete Semedo, e tem no prelo *Juventude e Transformações Sociais na Guiné-Bissau* (Corubal-INEP); *Hispano-Lusophone Community Media: identity, cultural politics, difference* (Oxford: Sean Kingston Publishing).

E-mail: [debarros.miguel@gmail.com](mailto:debarros.miguel@gmail.com)

Financiado pela  
União Europeia



Programa de Apoio aos Atores Não Estatais (U.E.-PAANE)  
Nó Pintcha Pa Dizinvolvimentu