

TERCEIRO SETOR, ESTRATÉGIA E FECHO DE EMPRESA

Jerry Adriano Gomes Semedo Rosa

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Nelson António, ISCTE Escola de Gestão

Julho 2014

TERCEIRO SETOR, ESTRATEGIA E FECHO DE EMPRESA

Jerry Adriano Gomes Semedo Rosa

RESUMO

Palavras-chave: Terceiro setor, governo, estratégia, fecho de empresas.

Sistema de Classificação JEL: L31 - Instituições não lucrativas; L20 - Objetivos gerais, empresa, organização e comportamento.

A presente dissertação descreve abordagens de governança das organizações sem fins lucrativos e apresenta um estudo de fecho de uma organização sem fim lucrativa e as estratégias de gestão utilizadas nessa organização em Cabo Verde.

O que normalmente separa o setor público, privado e o terceiro setor tem vindo a ficar cada vez mais estreito, onde cada um tem vindo a adotar ideias uma das outras, onde as respostas aos problemas de uns tendem a ser também a resposta para as outras. As organizações sem fins lucrativas necessitam cada vez mais de práticas de gestão para os mercados mundiais cada vez mais competitivos, nomeadamente na competição por recursos e o estreitar do relacionamento com as comunidades, para que alcancem a sua missão.

Esta dissertação vem responder a algumas questões em relação a conceitos e práticas de gestão estratégicas em organizações sem fins lucrativas em situações de fecho. As situações de fecho das organizações trazem novas informações pertinentes que permitem entender a estratégia de organizações sem fins lucrativas quer para projetos a longo como a curto prazo. Já não é necessário desvendar as relações entre os diversos fatores que contribuem para o desempenho das organizações sem fins lucrativos, mas também entender que fatores acontecem ao mesmo tempo no fecho para que as estratégias das organizações do terceiro setor sejam cada vez mais competitivas na economia global.

ABSTRACT

Keywords: Third setor, governance, strategy, business closures.

Classification JEL System: L31- Non profit Institutions ; L20 - General business
Objetives, Organization, Behavior;

This dissertation describes approaches to governance of nonprofit organizations and presents a study of closing a non-profit organization and management strategies used in that organization in Cape Verde .

What usually separates the public, private and third setor setor has become increasingly narrow, where each has been taking ideas from each other, where the answers to the problems of a one tend to also be the answer to the other.

The non-profit organizations increasingly need management practices for the increasingly competitive global markets, particularly in competition for resources and strengthen relationships with communities to achieve their mission.

This dissertation is to answer some questions regarding the concepts and practice of strategic management non-profit organizations in closure's situations. Closure's situations of organizations bring new relevant information that allow us to understand the strategies of non-profit organizations for projects with long or short term goals. It is not necessary anymore to unravel the relationships between the various fators that contribute to organizational performance in non-profit organizations, but also to understand what fators occur while closing so the strategies of third setor organizations can be more competitive in the global economy.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe pela sua dedicação e sacrifício.

À Coordenação do ISCTE e do ISCEE pela iniciativa de criar em Cabo Verde o Mestrado.

Ao meu orientador Professor Nelson António pelos conhecimentos contribuídos na orientação, e ainda pela sua sabedoria e compreensão.

Sou grato ainda a todos os colegas do curso pela coragem e apoio que me deram.

INDICE
Sumário

RESUMO	3
ABSTRACT	4
AGRADECIMENTOS	5
TERCEIRO SETOR, ESTRATÉGIA E FECHO DE EMPRESA	10
Secção 1 - INTRODUÇÃO	10
Secção 2 – REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 TERCEIRO SETOR	15
2.1.1 Conceito	15
2.1.2 Características do Terceiro Setor	17
2.1.3 Fundação e Associações	17
2.1.4 Mutualidade e Mutuas	18
2.1.5 Cooperativas	18
2.1.6 Terceiro Setor, teorias explicativas da emergência	18
2.1.7 Historial do terceiro setor	19
2.1.8 Gestão do terceiro setor	21
2.1.9 Responsabilidade Social das organizações não governamentais	23
2.1.10 Organizações sem fins lucrativos em Cabo Verde	24
2 ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO	25
2.2.1 Conceito e evolução	26
2.2.2 Conceito de planeamento	26
2.2.3 Evolução do planeamento	27
2.2.4 A evolução da estratégia	29
2.2.5 Estratégia, o conceito	29
2.2.6 Estratégia, a evolução	31
2.2.7 Níveis de estratégias nas empresas	32
2.2.8 Planeamento estratégico	35
2.2.9 O conceito de planeamento estratégico	36
2.2.10 A evolução do planeamento estratégico	36
Secção 3 – DESCRIÇÃO HISTORICA DA BORNEFONDEN	38
3.1 História	38
3.2 Dimensão, volume de negócios e pessoal	38

3.3 Missão da Bornefonden	39
3.4 Enquadramento	40
3.5 Criança e desenvolvimento, compromissos fundamentais	41
3.6 Parcerias	46
Secção 4 – ANÁLISE DA ESTRATÉGIA E FECHO DA ORGANIZAÇÃO	47
4.1 Plano de Ação da Bornefonden para Cabo Verde	47
4.2 Apresentação do contexto nacional	48
4.3 A estratégia da Bornefonden	51
4.3.1 Jovens e Jovens Talentos	51
4.3.1.1 Políticas e estratégias nacionais	51
4.3.1.2 Objetivo geral da Bornefonden relativo aos Jovens Talentos	52
4.3.1.3 Objetivos relativos aos Jovens e Jovens Talentos	52
4.3.1.4 Abordagens e métodos programáticos	54
4.3.1.5 Requisitos do Diretor Nacional e Escritório Nacional	56
4.3.1.6 Financiamento	57
4.3.2 Advocacia	57
4.3.2.1 Resultado, estratégia, grupo-alvo e parceiros	58
4.3.2.2 Requisitos do Diretor Nacional e Escritório Nacional	58
4.3.3 Financiamento	61
4.3.3.1 Projetos e intervenções adequadas para “novos produtos”	66
4.3.3.2 Requisitos do Diretor Nacional e Escritório Nacional	68
4.4 Trabalho da Bornefonden com Crianças e Comunidades	68
4.4.1 Requisitos do Diretor Nacional e Escritório Nacional	70
Secção 5- CONCLUSÕES	73
REFERÊNCIAS	77
Anexo 1 - Distribuição das famílias	79
Anexo 2 - Dados de Cabo Verde em 1993 e dados mais recentes	80

Lista de tabelas

Tabela 1 - Objetivos e produtos por área de intervenção no seio dos Jovens Talentos	53
Tabela 2 - Áreas de Advocacia, principais passos	59
Tabela 3 -Pontos fortes da Bornefonden na advocacia	60
Tabela 4 - Áreas Prioritárias para financiamento institucional para ciclo de projeto	62
Tabela 5 - Pontos fortes da BORNEfonden em áreas prioritárias para financiamento institucional para ciclo de projeto	63
Tabela 6 - Ideias de projetos para pequenos projetos com financiamento local	63
Tabela 7 - Pontos fortes da Bornefonden nas ideias de projeto para pequenos projetos com financiamento local	64
Tabela 8 - Área de intervenção, ideias de projeto priorizadas por área de intervenção	65
Tabela 9 - Pontos fortes da Bornefonden nas ideias de projetos para miniprojetos	66
Tabela 10 - Área de intervenção, tipo de atividade	67
Tabela 11 - Objetivos e resultados/produtos por área de intervenção sob crianças e comunidade 2014 – 2017	69
Tabela 12 - Pontos fortes da Bornefonden em relação aos resultados/produtos na criança e comunidade	71
Tabela 13 - Estimativa das necessidades para recursos financeiros e possíveis fontes de financiamento por resultado/produto	72

Lista de abreviações

ADEI - Agência para o Desenvolvimento Empresarial e Inovação
A PONTE - Associação de Promoção da Saúde Mental
CNDHC - Comissão Nacional para os Direitos Humanos e a Cidadania
CV - Cabo Verde
ECV - Escudos Cabo-verdianos
EIO - Espaço da Informação e Orientação
UE - União Europeia
FICASE - Fundação Cabo-verdiana de Ação Social Escolar
ICCA - Instituto Cabo-verdiano da Criança e do Adolescente
IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional
AGR - Atividades Geradoras de Rendimento
OIT - Organização Internacional do Trabalho
MED - Ministério da Educação e Desporto
MS - Ministério da Saúde
MTIE - Ministério do Turismo, Indústria e Energia
MJEDRH - Ministério da Juventude, Emprego e dos Recursos Humanos
DN - Diretor Nacional
EN - Escritório Nacional
SSR - Saúde Sexual e Reprodutiva
ONU - Nações Unidas
UNICEF - Fundo das Nações Unidas para Crianças
VerdeFam - Associação Cabo-verdiana para a Proteção da Família

TERCEIRO SETOR, ESTRATÉGIA E FECHO DE EMPRESA

Secção 1 - INTRODUÇÃO

Regista-se um aumento do número de organizações sem fins lucrativos a nível mundial que ajudam os programas dos governos e dos privados na ajuda às muitas necessidades das sociedades. Designadas organizações não governamentais, ou organizações sem fins lucrativos, elas tem vindo a ter cada vez mais uma parte importante nos dias de hoje no relacionamento entre a sociedade e o governo.

Os problemas sociais têm vindo a tomar novas proporções e as formas de os combater passa pela criação de formas de combate mais complexas, que envolva o relacionamento de todas as entidades que pertençam a uma sociedade, e para isso será necessário que o desenvolvimento interno de cada sociedade se inicie através de estabelecimento de alvos comuns onde o produto final ou o resultado esperado não venha a favorecer somente a uma parte. Nunca foi tão importante para as empresas terem objetivos como a proteção do ambiente, ética, e respeito pelas pessoas. Uma organização não irá ser julgada agora somente pela sua rentabilidade.

Para que a análise a uma organização sem fim lucrativa seja clara temos de levar em conta o motivo pela qual ela foi criada, a sua missão, a sua forma de financiamento, a existência de independência entre o seu desempenho e as políticas públicas implementadas pelos governos. Desta via qualquer estratégia que uma ONG tenha não é avaliada somente vendo para o interior da empresa, mas sim também vendo para o seu meio envolvente, se ela irá ou não ter um impacto esperado na sociedade onde ela está inserida. Não temos conhecimento de estudos pertinentes aos nossos objetivos sobre as organizações sem fins lucrativos em Cabo Verde, a forma como elas impactam a nossa sociedade e ou o legado que elas deixarão para o futuro, por isso o nosso estudo torna-se mais pertinente neste momento onde não poderemos perder esta oportunidade de mostrar o caso da Bornefonden.

O tópico deste projeto é a análise de um ponto de vista histórico da saída estratégica de Cabo Verde da Bornefonden, uma situação única no mercado cabo-verdiano. A

Bornefonden é uma organização Dinamarquesa sem fins lucrativos, que ajuda famílias e comunidades mais pobres, e está em Cabo Verde desde 1989. Foi anunciado a sua saída de Cabo Verde para o ano de 2017.

Devido há complexidade das organizações sem fins lucrativos, a sua análise ao longo do tempo torna-se pertinente, e a descrição clara da sua estrutura em Cabo Verde, assim como da sua estratégia.

Duas perguntas surgiram no início deste estudo:

- Serão as organizações sem fins lucrativos suficientemente distintas, para que o seu estudo seja feito de uma forma mais aprofundada?
- Estas organizações têm uma importância grande para a realidade de Cabo Verde, tanto como organizações e também como um setor?

Com o nosso estudo pretendemos criar condições para que se seja evidente os componentes da estratégia da Bornefonden, sua cultura, objetivos, procedimentos de operação, e trazer alguma ideia de como poderemos identificar a sua missão e visão ao longo dos tempos. Pretende-se ainda trazer com este estudo um conhecimento mais profundo do papel desempenhado pelas organizações sem fins lucrativos no nosso mercado. Muitas vezes o seu funcionamento é confundido com as organizações com fins lucrativos, e por isso a sua estrutura, evolução e seu impacto no nosso mercado é desvalorizado e pouco analisado.

Os dados que se pretendem obter através deste estudo servirão de base para futuras análises tanto das organizações sem fins lucrativas como do mercado de Cabo Verde no futuro. Para isso levaremos a cabo uma análise da sua evolução ao longo do tempo, comparando a sua evolução com a do mercado interno cabo-verdiano. Traremos informações que doutra forma não estariam disponíveis para as pessoas que não fazem parte da organização, e pretendam estudar o impacto das organizações sem fins lucrativos nas economias em desenvolvimento. Analisaremos também o conceito de saída estratégica de empresas sem fins lucrativos do mercado e a longevidade das mesmas.

Pretende-se fazer um estudo descritivo e histórico desse acontecimento, isto porque queremos não só entender e delimitar todo esse trajeto, mas também estudar a sua evolução ao longo do tempo, porque isto nos possibilitará fazer uma análise mais rigorosa, e contribuir também para que se tenha mais conteúdo para entender a atual situação e dar informações sobre o que poderá vir a acontecer no futuro.

Não obstante uma vasta literatura existente sobre a governança corporativa das empresas sem fins lucrativos no nosso país, ainda não encontramos nenhum que descreva ou forneça informações de uma organização tão grande como a Bornefonden, uma das pioneiras em Cabo Verde, e que já definiu o seu plano estratégico de retirada de Cabo Verde.

Ainda pouco se tem estudado sobre a evolução das empresas sem fins lucrativos ao longo do tempo. Analisaremos como a estrutura interna da Bornefonden muda ao longo dos anos e faremos uma análise levando em conta a estratégia e objetivos do Governo de Cabo Verde nas áreas que a Bornefonden atua em Cabo Verde. Tentamos evidenciar os determinantes na mudança da estrutura da empresa ao longo dos tempos, e a sua comparação com as mudanças na estratégia.

Acreditamos que as nossas descobertas virão esclarecer melhor os contornos da saída da Bornefonden de Cabo Verde e a sua contribuição para o nosso país, para que ela possa ser honrada, e a sua história possa ser de valor para as futuras organizações sem fins lucrativos e ou empresas do Estado que queiram fazer o mesmo aqui e ou em outros lugares. Tentaremos aqui também definir o que é a Bornefonden em toda a sua extensão em Cabo Verde, mostrar como ela é diferente das outras organizações do estado, ver a sua estratégia, e como essa decisão de sair afetará o seu funcionamento.

Uma das hipóteses a analisar no estudo é a relação positiva entre o crescimento da Bornefonden e o desenvolvimento de Cabo Verde nas áreas apoiadas pela Bornefonden. Ainda faremos uma análise dos pontos que fundamentam essa relação.

De acordo com o tamanho relativo das organizações sem fins lucrativos, elas contribuíram significativamente para o aumento do emprego durante as décadas de 1980 e 1990 (Salamon et al., 1999).

O estudo pretende trazer informações mais rigorosas e análises mais aprofundadas numa área que em Cabo Verde não tem merecido muito destaque nos estudos académicos, e por isso torna-se necessário abordar esta matéria neste ponto de vista histórico, para que se entenda melhor as organizações sem fins lucrativos e o seu papel no desenvolvimento da nossa economia.

O Objetivo do nosso estudo é fazer uma análise da evolução histórica da Bornefonden, da sua estrutura, e da sua estratégia. Queremos descrever e compreender a realidade do que é a estratégia da Bornefonden hoje por relação ao seu passado.

O problema que se coloca é que na presente situação não temos informações suficientes para que se possa analisar a saída estratégica da Bornefonden porque não existem dados relativos à sua evolução ao longo dos anos, não existem estudos sobre o impacto que as organizações sem fins lucrativos têm no nosso mercado.

Para resolver tal problema iremos responder com o nosso estudo à seguinte questão:

Será que a saída estratégica da Bornefonden é sustentada pela sua evolução ao longo dos anos?

O estudo que pretendemos fazer é pertinente porque na realidade de Cabo Verde o facto de uma empresa tão grande como a Bornefonden sair do mercado causará impactos grandes no seu setor de atividade bem como nas famílias que estão inseridas no programa da Bornefonden.

Em Cabo Verde porque carecemos de estudos profundos sobre a realidade da organizações sem fins lucrativos, muitos pensam que o seu funcionamento é o mesmo das organizações com fins lucrativos, e por isso a sua evolução não é registada e ou analisada convenientemente. Do estudo pretende-se obter dados e informações que possibilitem responder a perguntas importantes sobre o funcionamento da organização, a sua estrutura, a sua evolução ao longo do tempo que está a funcionar no nosso país.

Nos anos recentes temos visto um aumento considerado da força das organizações sem fins lucrativos na Economia (Salamon et al., 1999).

Com as informações recolhidas poderemos chegar a conclusões importantes sobre a decisão de saída da Bornefonden.

Para isso iremos estudar as várias estratégias utilizadas ao longo do tempo nas áreas mais importantes da Bornefonden. Iremos ter foco também à estrutura interna da Bornefonden porque com o passar dos anos os dados referentes à sua estrutura não ficam claras para as pessoas de fora da organização e o trabalho que é feito pode ser desvalorizado.

Porque não se analisam os dados através de dados do terreno, e de acordo com um ponto de vista temporal, não se poderia dizer se nesse período seria o oportuno para tomar essa decisão.

Objetivos específicos

Alguns dos conceitos que iremos utilizar neste estudo levarão em conta a realidade cabo-verdiana onde não se dispõe de informações suficientes para se fazerem análises aprofundadas sobre a evolução das organizações sem fins lucrativos. Utilizaremos o fator tempo como elemento organizador do pensamento.

Os conceitos que faremos a análise são:

- Saída estratégica do mercado das organizações sem fins lucrativos;
- Longevidade das organizações sem fins lucrativos.

Para fazer tal análise iremos levar em conta a ideia de que as organizações sem fins lucrativos funcionam de forma diferente das organizações com fins lucrativos, e o seu impacto na sociedade não poderá ser medido pela quantidade de dinheiro investido, e ou tamanho das empresas, mas sim pelo resultado ao longo dos tempos, e da sua análise com a mudança de vida das comunidades que se encontram apoiadas.

Temos alguns objetivos importantes a alcançar:

- Descrição da evolução histórica da Bornefonden;

- Análise da estratégia implementada nas áreas apoiadas pela Bornefonden;
- Encontrar contextos específicos onde se poderá explicar a retirada da Bornefonden e o desenvolvimento de nível de vida das famílias em Cabo Verde.

Métodos

Para o problema que temos no nosso estudo, que é entender de um ponto de vista temporal a decisão de saída da Bornefonden, utilizaremos primeiramente o método histórico. Faremos um estudo histórico porque queremos estudar as causas, os efeitos ou tendências que permitam explicar a decisão de saída por relação ao passado. E usando também uma análise do presente, para ver que conclusões se pode chegar para os restantes anos que ficam até 2017, o ultimo ano da Bornefonden em Cabo Verde.

Utilizaremos ainda o método descritivo porque se quer descrever o atual estado da Bornefonden em Cabo Verde, em toda a sua dimensão, estrutura e estratégia. Tentar entender a realidade, fazendo uma descrição da Bornefonden e do seu passado.

Formularemos uma pergunta até agora nunca colocada:

Desde quando a Bornefonden está em condições de sair de Cabo Verde, deixando todos os seus objetivos cumpridos?

Secção 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. TERCEIRO SETOR

2.1.1 Conceito

As organizações sem fins lucrativas pertencem ao terceiro setor da sociedade, onde podemos encontrar também as organizações religiosas, sindicatos, associações profissionais, organizações artísticas, e outros. Esta classificação pressupõe que o primeiro setor seja o governo e o privado seja o segundo. Existem diversas formas de estruturas de organizações sem fins lucrativas, destacamos aqui aquelas que zelam pelos interesses dos seus associados e aqueles que zelam pelos interesses dos seus

beneficiários, o nosso caso aqui sendo o segundo. As organizações que zelam pelos interesses dos seus beneficiários têm vindo a ter um crescimento acelerado nos últimos anos, levando com que a criação de emprego esteja a crescer.

Na maioria das organizações em que são utilizadas indicadores de gestão, o seu alvo é a excelência, tomando a missão e visão como um dado e tendo como objetivos a eficiência e redução de custos, e fazer com que os defeitos sejam mínimos e buscar formas de ter um trabalho com muita agilidade.

Isto porque a sua estratégia não é ligada prioritariamente à busca de domínio de mercado, satisfação de clientes ou liderança de um produto.

A importância do capital humano tem vindo a ser maior com as mudanças que os mercados tem vindo a submeter para as empresas nos últimos anos em Cabo verde, pelo que a comunicação da estratégia da organização para todos os colaboradores tem vindo a ser cada vez mais crucial.

Quando se analisa literalmente o termo “organização não governamental” afirma-se claramente a sua independência do Governo, por outro lado o termo “organizações sem fins lucrativos” nos mostra que a sua filosofia distancia-se das empresas com visão para o lucro, não deixando de existir no entanto em alguns casos no setor governamental.

Nem todas as organizações do terceiro setor tem missão iguais, existem alguns que zelam somente para o interesse dos seus associados onde temos por exemplo os sindicatos e algumas cooperativas. O nosso caso trata-se de uma organização que tem como missão zelar pelo interesse dos seus beneficiários, pois o seu objetivo é de caridade e de desenvolvimento das comunidades onde ela se encontra.

Porque o seu objetivo é prestar serviço comunitário, e ao mesmo tempo ter um foco nas suas políticas internas e na sua estratégia de ação para o seu meio envolvente, é exigido das organizações do terceiro setor também uma capacidade de tratar temas estruturais mais amplas, como a preocupação com a realidade das localidades onde o projeto se inclui, a combinação do conhecimento que tem e as capacidades que já se encontram

desenvolvidas nas mesmas localidades, respeitando sempre a cultura existente na comunidade e a sua história.

2.1.2 Características do Terceiro Setor

As organizações do terceiro setor apresentam as seguintes características:

- 1 – Não distribuem lucros aos sócios. Os excedentes são investidos de novo nos serviços da organização.
- 2 – Elas são independentes do Estado. Os organismos políticos não controlam diretamente as organizações.
- 3 – A sua existência é com o propósito de ajudar o bem social. As organizações do terceiro setor têm uma consciência social.

Alem das características principais das organizações do terceiro setor pode-se encontrar ainda algumas particularidades nessas organizações que não encontramos nas demais formas de organizações na sociedade moderna:

- . O espírito de voluntarismo é presente;
- . Os indicadores financeiros não definem as prioridades e ou as estratégias principais;
- . Alguns objetivos apresentados são de uma forma vaga;
- . Não se analisa o desempenho de uma forma simples;
- . Os valores das organizações são um bem precioso e é protegido;
- . Os stakeholders não requerem uma prestação de contas com rigor excessivo;

Juridicamente pode-se encontrar diversas formas de organizações não governamentais:

2.1.3 Fundações e Associações

Fazem parte deste grupo as organizações de sociedade civil que atuam nas áreas onde as empresas comerciais não atuam porque a renda é baixa, a rentabilidade não é elevada, por isso elas não se sentem atraídas.

2.1.4 Mutualidades e Mútuas

Elas são parecidas com as empresas convencionais de seguros. Apresentam algumas diferenças pois não tem intermediários o que faz com que o custo de gestão seja mais inferior aos das empresas, também o facto de não fazerem a apropriação individual dos excedentes leva com que se possa investir em objetivos sociais e ou objetivos da própria organização.

2.1.5 Cooperativas

No caso das cooperativas a sua diferença com as empresas comerciais reside no facto de que os associados não deterem ou controlarem a estrutura da organização, quando se tomam as decisões quem tem mais participação de capital não tem mais poder. Isso faz com que a distribuição dos ganhos seja feita de uma forma mais proporcional e que leve ao bem conjunto dos seus membros.

Podem se classificar ainda as organizações não governamentais de acordo com as suas fontes de financiamento:

- . Donativos;
- . Contribuição dos membros;
- . Doações;
- . Venda de bens e serviços.

O terceiro setor emerge da necessidade das organizações sociais terem um papel mais amplo, isto também é uma busca dos agentes económicos, indivíduos e instituições, todas elas buscando uma melhoria da qualidade de vida.

2.1.6 Terceiro Setor, teorias explicativas da emergência

Das conceções que explicam o surgimento das organizações sem fins lucrativos iremos incidir sobre 3 elementos: financiadores, controlo do consumidor e o bem público.

A primeira concepção surge porque os financiadores vêm nela uma forma privilegiada de assegurar que o seu dinheiro é bem utilizado, onde o nosso caso é um exemplo.

Na segunda teoria os consumidores desejam que sejam elas mesmos a controlar as estratégias e políticas que a organização tem.

A terceira concepção bem público existe porque as pessoas querem que se de mais atenção em algumas áreas onde o governo teria de cobrar impostos aos contribuintes para facilitar esses serviços, por isso faz-se esse trabalho de uma forma voluntária através de doações.

Hoje em dia quando se concebe uma organização leva-se em conta que ela está sujeita a perturbações do meio onde ela está.

As organizações do terceiro setor são sistemas diferentes das empresas comerciais se a linguagem for diferente, nos dias de hoje a utilização das mesmas práticas de gestão e de tratamento de informação levam com que aja uma atenuação dessas diferenças.

As organizações do terceiro setor podem ser comparadas com as empresas comerciais levando em conta os fins sociais. Temos as seguintes dimensões assumidas pela responsabilidade social:

- . Económica;
- . Legal;
- . Ética;
- . Filantrópica.

2.1.7 Historial do terceiro setor

Um das primeiras associações ao termo organização não governamental surge com a ONU, podemos encontrar alguns exemplos como o Conselho Mundial das Igrejas, Organização Internacional do Trabalho e a Cruz Vermelha Internacional. No entanto pode-se traçar a sua origem junto com o surgimento das primeiras sociedades organizadas.

Em 1948 foi aberto um espaço para atuação das organizações não governamentais com a Declaração Universal dos Direitos do Homem. As organizações não governamentais estão associadas à luta pelos direitos civis americanos, lutas a favor dos negros e outras categorias.

Um outro fator que se destaca é a queda do Bloco Leste Europeu, teve um impacto no financiamento de muitas organizações não governamentais, levando também a alterações nos fluxos de bens e capital. As organizações não governamentais tiveram que partir das suas atividades a uma parte produtiva, e isto levou com que os conceitos de eficiência e eficácia ganhassem força.

Hoje em dia embora o desempenho das organizações não governamentais ainda seja um assunto onde existem pouco consenso, necessitamos contudo de abordar alguns aspetos para que a sua estratégia seja compreendida e o seu relacionamento com os seus beneficiários e a sociedade seja a melhor possível.

As organizações não governamentais modernas utilizam o papel de mediadores, mediando os setores da comunidade organizada e o poder público.

Algumas teses sustentam a ideia de que as organizações não governamentais tiveram um crescimento enorme devido a incertezas em relação a algumas conceções de desenvolvimento cultural, e socioeconómico. Neste nosso trabalho pretendemos analisar estas questões em relação a estratégias utilizadas em contextos culturais diferentes e complexos.

As organizações não governamentais vêm ampliar o poder dos oprimidos, dando voz aonde os braços dos governos não chegam. Elas surgiram no contexto de luta, reivindicação e isto leva com que seja necessário abordar aspetos culturais e costumes locais quando se abordam situações onde estas diferenças sociais sejam pertinentes.

Posto isso, podemos encontrar alguns motivos de crescimento do terceiro setor como:

- . Fracasso de algumas políticas sociais;
- . Degradação ambiental por parte das empresas;

- . Crescimento dos serviços comunitários;
- . Aumento das organizações religiosas;
- . Disponibilidade de recursos a serem utilizados em ações sociais;
- . Uma maior adesão das classes altas a iniciativas da sociedade;

A ação do terceiro setor vem ajudar na relação entre o Estado e a sociedade, porque rompe com barreiras existentes e cria pontes de ligação entre os mesmos.

2.1.8 Gestão do Terceiro Setor

O que hoje denominamos de gestão estava até aos anos setenta ligado somente às empresas lucrativas, tendo a sua utilização sido pouco utilizada para as organizações do terceiro setor. O que não acontece hoje em dia, as práticas de gestão estão a ser aperfeiçoadas para que possam ser de utilidade tanto para as empresas que buscam o lucro como para aquelas que buscam objetivos sociais.

A gestão das organizações do terceiro setor é normalmente mal interpretada por alguns, a sua estratégia nem sempre é clara para muitos. Vários autores já escreveram sobre a necessidade de se fazer uma revisão sobre o foco das organizações do terceiro setor (Handy, 1988; Billis, 1989; e Hudson, 1999).

A valorização da gestão nas organizações do terceiro setor tem vindo a aumentar, quer para as suas práticas de governança e ou em seu quadro técnico. Elas estão vindo a se tornar mais profissionais, desejando ser mais eficientes mesmo lidando com dificuldades e circunstâncias que as obrigue a mudar constantemente a sua forma de organização interna única. Existem transformações no cenário do terceiro setor, em alguns papéis desempenhados na sua formação e crescimento desse mesmo espaço, apresentando desafios de ordem económica, social e ou ideológicas. Essas dificuldades advêm delas estarem mal geridas, dependentes, não profissionais.

As práticas de gestão necessitam de ser adequadas às suas realidades, compatíveis com as suas necessidades para que os seus objetivos consigam ser alcançados. Para que as organizações do terceiro setor possam atender a estas exigências da sociedade elas

precisam começar a buscar práticas estratégicas para garantir a sua sobrevivência e também o cumprimento de sua missão.

Acredita-se que configurar as práticas de gestão para serem adequadas para a natureza únicas das organizações do terceiro setor é uma exigência, hoje em dia tornando-a mesmo uma prática social, isto irá proporcionar uma melhor compreensão dos seus processos, da sua estrutura e trazer melhores ideias de como proporcionar as transformações necessárias para o terceiro setor que se exigem na sociedade moderna.

Com o crescimento considerável desse setor e com um aumento dos problemas e desafios que trouxeram ameaças para a sua sobrevivência, elas começaram a debater a sua gestão. Quando a gestão torna-se muito importante para o seu sucesso, as organizações do terceiro setor tem a necessidade de repensar a sua missão e estratégia, mudando a sua forma de atuar para que a sua forma de gestão não se torne inadequada.

A gestão é um dos campos centrais para o avanço das organizações do terceiro setor, o desenvolvimento de instrumentos de gestão é cada vez mais importante. O aprofundamento desse conhecimento no campo das organizações do terceiro setor levava com que existam mecanismos capazes de mensurar os resultados, processos e impactos nas atividades realizadas.

Com o crescimento da profissionalização no terceiro setor a gestão deverá ter uma concepção realista das práticas que são mais eficientes neste setor. A profissionalização é importante e necessária uma vez que os seus membros deverão estar preparados para superar as dificuldades que advém das realidades únicas de cada país. Para que os objetivos comuns e missão sejam alcançados a gestão deverá estar mais desenvolvido e capaz de condizer com o nível de profissionalização da realidade onde se encontra.

Hoje em dia a maioria das organizações do terceiro setor já se aperceberam da necessidade de tornar a sua gestão mais eficaz porque elas não sobrevivem se a sua gestão for voltada para os seus resultados e não apenas da boa vontade. A gestão das organizações do terceiro setor precisaria assim de redefinir a sua visão e missão ao mesmo tempo que buscam a sustentabilidade.

Um dos desafios modernos da gestão do terceiro setor é o de transmitir às suas comunidades propósito e objetivos, para que elas possam por si mesmas serem proativas na busca do desenvolvimento comum mesmo quando os benefícios das entidades que as apoiam não estiverem presente na sociedade. E para isto as novas práticas de gestão adequadas a esta realidade deverão estar de acordo com as realidades locais assim como os projetos o são, e deixar de utilizar as mesmas práticas sem levar em conta as necessidades únicas de cada realidade.

Os procedimentos administrativos das organizações do terceiro setor sofrem mudanças devido a esta busca de novas ferramentas de gestão, da mesma maneira as organizações adotam processos que levem com que a gestão dos recursos humanos e financeiros seja mais eficaz possível. A necessidade de se criarem novos modelos de gestão vem desta nova percepção da realidade por parte das organizações do terceiro setor.

A gestão é inerente a todas as organizações, independentemente da sua área de atuação. Não se pode mesmo assim pensar que as ferramentas administrativas das organizações privadas podem ser levadas de qualquer jeito para as do terceiro setor, pois trazem consigo princípios que maximizam os interesses individuais e não comuns.

2.1.9 Responsabilidade social das organizações não governamentais.

As organizações não governamentais distinguem-se das empresas comerciais pois elas possuem um interesse público que está acima dos interesses comerciais e individuais. Algumas podem ter objetivos específicos, quando atuam somente em uma única causa e ou tem objetivos mais vagos e abrangentes como a redução da pobreza e ou violência urbana. Isto leva com que elas tenham uma grande confiança da sociedade, levando com que o papel de procurador dos interesses da sociedade às vezes cabe-lhes a elas.

O desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social são uma das áreas onde as organizações não governamentais desempenham um papel de ator importante. Os grupos de pressão como os sindicatos, associações comunitárias, igrejas desempenham um papel importante na postura, estratégias e responsabilidade ambiental e social que é desenvolvido pelas organizações da sociedade moderna.

Hoje em dia as organizações não governamentais voltaram a sua atenção em grande parte para as grandes organizações devido à sua ação em áreas como a Proteção ambiental e social, direitos dos animais e outros.

As organizações hoje podem destinar os seus recursos para as organizações não governamentais para tratar de problemas, podendo envolver os seus funcionários e a comunidade, no sentido de dar mais força para a sua contribuição para o bem da sociedade e da ação social.

Um dos objetivos finais das organizações do terceiro setor seria então permitir a socialização do acesso a bens por toda a sociedade. O terceiro setor seria então um fator de complemento que irá eliminar as lacunas que são deixadas tanto pelo Estado como pelo mercado.

É preciso ver as organizações do terceiro setor não somente como organizações de caridade que fazem doações, mas sim como agentes transformadores da sociedade e agentes de intervenção constante na relação existente entre Estado e sociedade. E isto faz com que grande esperança seja depositada nas organizações não governamentais para que sejam um dos atores mais importantes na criação de igualdade social.

2.1.10 Organizações sem fins lucrativos em Cabo Verde

Em Cabo Verde o surgimento de organizações sem fins lucrativos foi mais notado após 1987, 12 anos depois da independência, e está relacionada com a lei das associações de 1987. Tiveram contribuição também para o crescimento de mais organizações a implantação em 1990 do regime democrático que nos traz um novo quadro constitucional, o do ano 1992, trazendo leis de liberdade de associação, e outros direitos sociais e económicos.

As organizações não governamentais em Cabo Verde estão ligadas com a plataforma de ONG's, que por sua vez tem como objetivos criar condições para que a relação Estado, sociedade e organizações não governamentais seja cada vez mais frutífera. Pode-se dizer que com o aumento da população se evidencie também um aumento das

organizações não governamentais. Dispomos de um total de 88 organizações não governamentais hoje em Cabo Verde.

Não existindo estudos aprofundados sobre a contribuição das ONG's para a criação de emprego, somente se destaca que com a chegada de mais organizações não governamentais tem trazido mais empregos em zonas mais desfavorecidas e onde os melhores quadros nacionais não têm interesse maior.

A gestão das organizações sem fins lucrativos é uma combinação de diferentes motivações, oportunidades e práticas. Este é o desafio das organizações sem fins lucrativos: como gerir organizações com múltiplas faces e intrinsecamente complexas.

Elas são organizações diferentes das organizações focadas no negócio, não porque elas são simples, mas porque elas são mais complexas. Tendo múltiplos objetivos ao mesmo tempo que não sejam somente o lucro obviamente, elas são desta via múltiplas organizações em uma mesma.

Multiplicidade é a assinatura da forma de organização sem fins lucrativos. O maior alvo portanto para estes tipos de organizações é desenvolver modelos que identificam essas componentes, a sua cultura, metas e procedimentos operacionais, em um esforço para estabelecer alguma coerência entre a sua identidade, missão, atividade e produto final.

Por vezes por causa da sua complicada estrutura organizacional e mínimas influências por parte dos mercados, organizações sem fins lucrativos podem facilmente se encontrar num estado de falência escondida.

Em Cabo Verde contudo o desenvolvimento do terceiro setor está numa fase inicial, muitas vezes se classifica o trabalho voluntário como de caridade, não levando em conta que para diversas áreas agora é necessário um elevado grau de capacitação e qualificação.

Ideias conhecidas de gestão como maximização de lucros e minimização de custos não irão ajudar as organizações sem fins lucrativos, pelo contrário poderão servir apenas como veículos para a sua transformação e extinção.

2 ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO

O planeamento estratégico é considerado um dos instrumentos ligados com a administração empresarial, pois ela sustenta o desenvolvimento e a implementação da estratégia das empresas.

Hoje em dia utiliza-se o planeamento estratégico que sofreu muitas mudanças que ocorreram da evolução das mudanças na gestão das empresas, isto deve-se a uma constante alteração do ambiente de negócio e de um aumento da competitividade nas organizações mundiais. Para que possamos melhor entender o planeamento estratégico nas empresas precisamos entender também a sua evolução ao longo do tempo e pensar sobre as definições, o conceito, e a sua importância como uma ferramenta na competitividade das organizações. No mundo moderno os gestores tem uma tarefa muito importante que é a de antecipar às mudanças e prevêê-las em alguns casos, porque estamos num ambiente de constante incerteza no ambiente empresarial.

2.2.1 Conceito e evolução

Trata-se de um tema que tem sido divulgado muitas vezes e utilizado quase na totalidade das organizações. Podemos ver que a literatura trata tanto o planeamento como a estratégia como uma das tarefas mais importantes para o gestor. O gestor tem de encontrar um melhor caminho, avaliar os caminhos alternativos e tomar uma decisão sobre o rumo que a organização tem de ir. Torna-se contudo necessário entender o conceito de planeamento nas organizações e a sua evolução.

2.2.2 Conceito de planeamento

O planeamento significa por definição o desenvolvimento de um programa por parte de uma organização para atender a realização dos seus objetivos e alvos organizacionais, necessitando assim de caminho a seguir, antecipando o que deve ser feito, e nas melhores condições o gestor deverá tomar a decisão final da melhor ação a ser desenvolvida pela organização. Segundo Stoner e Freeman (1995), dois aspetos básicos podem ser constatados no planeamento, e elas são de uma importância vital para a organização: são elas a determinação pela organização dos seus objetivos e a escolha

dos melhores meios para o alcance desses objetivos. Desta forma a empresa vai definindo quais são os seus objetivos e a melhor forma para alcançar estes objetivos.

O planeamento irá proporcionar vários benefícios para as empresas como:

- Levar com que a empresa pense sistematicamente para o futuro e levar com que a interação com os seus executivos seja melhor ainda;
- Obrigar a definir os seus objetivos e políticas de uma melhor forma;
- Fazer com que as organizações apliquem os seus recursos que tem ao seu alcance para atingir os seus objetivos;
- Levar com que os membros da organização realizem atividades relevantes em relação com os seus objetivos e também dos procedimentos que escolheram;
- Obter padrões para os desempenhos que são mais fáceis para o controlo;
- Adotar as ações de correção em caso de algum resultado não estiver de acordo com o planeado.

2.2.3 Evolução do planeamento

Podemos remeter a evolução do planeamento para a Teoria das Organizações, no entanto para que se possa ter uma melhor ideia da sua evolução teremos de descrever de um ponto de vista histórico a sua evolução.

Praticamente em toda a história da humanidade encontra-se presente a administração, a partir do século 20 ela passou a ter um carácter racional. No século 17 viu-se a substituição da tradição para dar lugar à razão na explicação dos problemas das organizações. Contudo foi no século 18 em que o racionalismo veio a atingir o seu apogeu, onde encontra-se aplicado tanto às ciências naturais como às ciências sociais (Motta, 1994). E apenas a partir do século 20 então a administração veio a ter um carácter racional, em medida que iria proporcionar a previsão do futuro, metodologias nas empresas, controlo de trabalho e organização de processos nas empresas.

Para Stoner (1985) o Movimento Clássico que a administração e o Movimento das Relações Humanas tiveram a preocupação com a influência dos administradores de uma forma direta nas organizações. Com o Movimento Estruturalista trouxe a preocupação

com o ambiente, que surgiram através de abordagens abertas dos sistemas para a busca legítima e eficaz das empresas.

O precursor de uma organização metódica de trabalho foi Taylor. Surgindo como uma substituição para a improvisação na Administração Científica o planejamento ficou a ser utilizado nas tarefas operacionais para ver que ferramentas e ou métodos seriam mais adequados para a produção, com forma a aumentar a produtividade da organização no seu todo. No entanto também o planejamento tem os seus limites, e estava exclusivamente voltado para a execução das tarefas, não sendo assim desta forma utilizada como ferramenta mais ampla de gestão.

Na administração científica podíamos constatar a citação da previsão, que separava o trabalho intelectual do trabalho manual, e com isso buscava a melhor forma de atingir os objetivos das empresas através de metodologias científicas. Já Fayol quando aborda de uma forma processual, considera que o planejamento como sendo um elemento constituinte do processo administrativo, onde nela podíamos encontrar a previsão, a coordenação e o controle, onde a atividade da previsão era nada mais que o planejamento da ação organizacional.

Suportado pela unidade de comando e pelo princípio do comando, o plano formal era o instrumento que trazia a garantia para a unidade interna das organizações, que irá gerar uma maior eficiência. Antigamente este processo era o que representava o que normalmente hoje em dia denomina-se de planejamento estratégico, quando se mostra que a elaboração de planos formais e a sua implementação são para atingir um determinado objetivo (Nakamura 2000).

Em seguida houve uma defesa por parte dos autores do Movimento das Relações Humanas de que o ser humano tinha de ser valorizado, e de que os gestores tinham de ter atenção para as questões psicológicas, para os grupos informais, também para a motivação e às necessidades que são humanas dos colaboradores das organizações. Esta visão que se pode dizer ser humanista levou com que este Movimento ocultasse o seu propósito verdadeiro, que seria o de aumentar a eficiência nas organizações, contudo o Movimento não viria a contribuir muito para a evolução do planejamento,

onde este ainda tinha o carácter informal como um dos meios por que estabelecia as diretrizes da administração.

Houve uma incorporação de uma preocupação por parte do Movimento Estruturalista com o ambiente externo para com o conceito de organização, e desta forma para com o planeamento organizacional. Este movimento trouxe grande contribuição com a sua visão holística, que quer dizer ver a organização como um sistema que mantém sempre relações com o ambiente onde está inserido.

A ênfase para com o ambiente externo levou com que o planeamento virasse a ter uma forma analítica e de certa forma determinista, porque levava com que fosse necessário ser feita uma análise do mercado antes de ser tomada uma ação (Nakamura 2000).

Levando em conta este contexto algumas metodologias viriam a ser desenvolvidas para que houvesse aumento de competitividade e produtividade.

2.2.4 A evolução da estratégia

Podemos constatar em meados da década de 60 que o conceito de estratégia como sendo uma inovação para a área da administração. Para as décadas que se viriam a seguir a estratégia viria a ser um tema extensivamente pesquisado e se segue até os dias de hoje onde ela é utilizada em grande maneira no ambiente de negócios. De acordo com Mintzberg (1999), hoje em dia a estratégia já é um instrumento que se torna de uso vital para os gestores modernos e para as empresas.

Para as empresas a estratégia é o conjunto onde se constata mudanças competitivas, onde os gestores executam para obterem os melhores desempenhos das organizações, buscando ainda uma melhor posição no mercado, promover a satisfação dos seus beneficiários ou clientes e assim atingindo os objetivos de desempenho.

2.2.5 Estratégia, o conceito

Proveniente da palavra grega estrategos, que tem o significado de arte de liderança, esta palavra era utilizada muitas vezes para mostrar a função desempenhada pelo chefe do exército. Os militares usaram esta palavra por vários tempos para tentar mostrar as

escolhas e caminhos que eram dadas à guerra, para que se alcance a vitória militar, desta via quando se elaborava planos de guerra, esta ficou a ser chamada de estratégia.

No entanto ela não ficou a ser utilizada somente no exército, o seu uso passou a ser comum no seio da administração, designando o caminho que a empresa segue para alcançar os seus objetivos. Foi naturalmente agregado as palavras estratégia e planeamento, que pode ser definido como o estudo de ações que a empresa toma no futuro.

A literatura que aborda a estratégia cresceu para o ambiente de negócios como para a área académica, onde se aborda a competitividade das organizações e uma preocupação com a concorrência no mercado. Todavia, a definição da estratégia para as empresas é algo complexo, pois encontramos na literatura várias definições, cada um abordando aspetos diferentes.

Podemos não ter uma definição simples de estratégia, mas de acordo com Mintzberg (2000), temos algumas áreas onde a concordância pode ser feita:

- Pode dizer respeito tanto ao ambiente como à organização;
- Sim é complexa, mesmo levando em consideração que as mudanças que ocorrem levam a novas circunstâncias para a empresa, no entanto a sua essência deverá permanecer inalterada mesmo assim;
- Diz respeito à empresa como um todo;
- Inclui questões de processo e de conteúdo;
- Nos diferentes níveis da organização podemos encontrar a sua existência;
- Existe o envolvimento de aspetos analíticos e conceituais;

Com a existência de diversas definições do termo na literatura, os conceitos poderão ser agrupados da forma seguinte:

- Planeamento é estratégia, pode-se dizer que é o sinónimo mais comum, juntamente com guia e direção;
- A estratégia é um padrão que nos possibilita ter a coerência ao longo do tempo, a estratégia é o modelo;

- A estratégia é o lugar que é escolhido para alguns produtos em determinados mercados, a estratégia é posicionamento;
- A estratégia é a forma fundamental que se utiliza para a execução das tarefas, a estratégia é perspectiva;
- A estratégia é específica, uma manobra, destinada a abalar o concorrente, a estratégia é armadilha.

Ansoff (1990) nos mostra que estratégia basicamente diz respeito à utilização por parte da empresa dos seus recursos empresariais, técnicos, humanos e financeiros, que estão na disposição do gerente. Ao adotar qualquer estratégia o gerente deve fazer uma análise da sua empresa e ver em que ambiente ela está inserida, para ver que caminhos ela deve seguir, e os programas que devem ser levados em conta para se obterem os objetivos que foram definidos pela organização.

A definição, acompanhamento e implantação das estratégias das organizações ocorrem em circunstâncias de mudanças constantes, o que leva com que a estratégia não deva ser considerada com plano determinado e fixo, mas sim como um esquema onde recebemos orientação de acordo com os fluxos das decisões das empresas.

A elaboração da estratégia das empresas é realizada em vários departamentos e níveis das empresas e os programas envolvidos no processo incluem o planejamento, a análise, e a seleção de que estratégias poderão aumentar a possibilidade dos objetivos serem alcançados.

2.2.6 Estratégia, a evolução

Na maioria das pesquisas encontramos os anos 60 como o marco que dá o início da influência sobre o pensamento administrativo por parte da estratégia. Não obstante vários autores já tinham escrito sobre a estratégia, com outras denominações talvez, mas sempre com o mesmo sentido.

Nas empresas a estratégia pode ser analisada levando em conta duas perspectivas, a coordenação/interna e o mercado/externo. Nakamura (2000) nos mostra que os gestores tiveram um empenho na primeira metade do século, assim como os teóricos para conseguir uma coordenação de esforços para estabelecerem diretrizes administrativas

para um empresa fragmentada, ou para as pessoas que são submetidas a divisões de funções e tarefas de uma forma crescente, porque elas perdem a visão geral dos sistema de produção, e ficam sem motivação e tornam-se alienadas.

Hoje em dia dá-se um enfoque à estratégia organizacional concentrando-se principalmente na análise do ambiente externo da organização, porque é aí que se dão as mudanças turbulentas de comportamento, no ambiente de alta competitividade, que vai influenciando as ações que as organizações tomam no mercado. Considera-se assim que a estratégia está ligada tanto à ligação que ela tem com o ambiente externo como o ambiente interno, não valorizando um e desvalorizando o outro porque a sua relação depende do sucesso de cada um. E desta interação que resulta desta relação os gestores tem de procurar definir quais são as ações que melhor irão maximizar os objetivos e resultados esperados.

2.2.7 Níveis de estratégias nas empresas

Para Certo & Peter (1993) as estratégias empresariais poderão levar a classificação em níveis que devem ser coordenados e sincronizados, e dependem da diversificação. Para o autor as organizações possuem níveis de estratégias conforme as explicações a seguir.

As estratégias das corporações estabelecem posições comerciais, para diferentes indústrias, que irá nos possibilitar o melhorar o desempenho de negócios de grupos em que a organização se diversificou.

Quando se elabora este tipo de estratégia normalmente envolvem 4 tipos de iniciativas:

- Efetuar mudança para a execução da diversidade;
- Para o reforço do desempenho deve-se iniciar ações combinando dos negócios para os quais a organização se diversificou;
- Buscar formas de conquistar entre as unidades a sinergia, depois transformando a sinergia em vantagem competitiva;
- Estabelecimento de prioridades para o investimento, e direcionar os recursos da empresa para as partes dos negócios mais atrativos.

Destaca-se ainda que uma distinção entre a estratégia de negócio e a estratégia organizacional pode ser relevante quando a organização for diversificada e ter um grande porte, porque as organizações que tem um negócio único poderão não ter este nível de estratégia que estamos a referir.

A estratégia que é elaborada neste nível é denominada de organizacional de acordo com Certo & Peter (1993). As estratégias organizacionais para alcançar os objetivos globais das organizações são projetadas. Incluindo atividades onde se fazem a seleção e o desenvolvimento das estratégias mais gerais, e que depois irão ser tomadas decisões mais específicas a respeito dos papéis para as diversas linhas que os negócios da empresa e quantidade que irão ser alocados de recursos.

Ainda podemos encontrar estratégias gerais que a empresa pode adotar, as estratégias para a concentração para as linhas de negócios únicas, estratégias de estabilidade, crescimento, estratégias de redução e combinadas. Para os negócios a estratégia envolve tomar as decisões para níveis de divisão, para cada negócio em que a organização atua, e a estratégia deve ser consistente com a estratégia corporativa da empresa. A estratégia para os negócios tem como alvos visar o desempenho com sucesso da linha de negócio que é específico, também formar uma posição que é competitiva para o longo prazo, para produzir a vantagem competitiva para a organização.

E para que esta vantagem competitiva seja conseguida a estratégia deve:

- Tomar a decisão acerca de onde a organização terá a melhor forma de ter vantagem competitiva;
- Desenvolver atributos do serviço que poderão despertar um interesse forte por parte do consumidor e que colocaria a organização em melhor posição de destaque levando em conta a sua relação com os concorrentes e neutralizar as possíveis mudanças que são competitivas das organizações rivais.

Encontramos assim as abordagens competitivas na elaboração de estratégia de negócios:

- Travar uma luta para ter o custo mais baixo da indústria como produtor;
- Baseada na qualidade, buscar a diferenciação;

- Serviço;
- Desempenho;
- Estilo;
- Superioridade tecnológica;
- Enfocar em uma determinada parte do mercado e ganhar a vantagem competitiva;
- Realizar o trabalho melhor que os concorrentes;
- Atender as necessidades especiais dos seus consumidores.

Daí a abordagem que foi sugerida por Certo & Peter (1993), na elaboração da estratégia para os negócios, seria a análise estrutural das forças que atuam na competição, e 3 alternativas gerais da estratégia para os negócios que irão derivar dela, sendo elas a liderança de custos, o enfoque e a diferenciação.

Para a estratégia funcional serão elaboradas desta via por especialistas para cada área da empresa, que irão ser descritos para as tarefas mais específicas que deverão ser efetuadas para a implantação da estratégia da organização. Desta forma os gestores da área de negócios deverão coordenar as suas atividades para daí terem a garantia de que todas as suas estratégias serão consistentes. Funcionalmente a estratégia possui uma abrangência que é mais restrita e lhe é adicionado alguns detalhes que são relevantes para o plano mais amplo do negócio.

Temos os objetivos da estratégia funcional a seguir: fornecer para a estratégia mais ampla um apoio, e para a abordagem que é competitiva da organização descrever como iria atingir a sua missão e objetivos. A direção da estratégia operacional vai ser para as unidades mais básicas operacionais, tais como os distritos, fábricas e pontos de venda e ou departamentos que estão inseridos dentro das áreas funcionais. As iniciativas estratégicas estão relacionadas com as estratégias operacionais e também com as abordagens que são mais restritas da gestão das unidades chaves, que tem algum significado mais estratégico, que iria acrescentar alguns detalhes para a estratégia funcional e para o plano de negócio.

2.2.8 Planeamento estratégico

Posicionados em níveis diferentes de hierarquia na empresa, encontramos diversos tipos de planeamento, que poderão ser classificados como tático, operacional e estratégico.

O planeamento empresarial não é resumido somente ao processo de planeamento estratégico, podendo desta feita ser definida como o total de atividades de planeamento que vão a todos os níveis da organização. Por sua vez, o planeamento estratégico deriva do processo ocorrido no nível estratégico da estrutura da empresa e deve dar rumo às atividades de planeamento pelos outros níveis de hierarquia (Ferreira et al., 1997).

Em uma forma de resumo encontramos em baixo as definições dos tipos de planeamento:

- Planeamento estratégico: é um processo de gestão que irá examinar as principais questões da organização, que considera a análise dos ambientes interno e externo, e daí determinar um rumo generalizado para a empresa. O planeamento estratégico tem um horizonte de tempo mais longo e a sua elaboração é da responsabilidade dos níveis mais elevados da organização, embora também a participação dos demais níveis é fundamental para toda a empresa.

- Planeamento tático: o planeamento tático leva um período de tempo sensivelmente mais curto do que o estratégico e o seu propósito é examinar de uma forma mais específica determinadas áreas, como as funções empresariais, principais divisões. O processo de planeamento tático é realizado dentro do plano estrutural estratégico e esta se desenvolve num nível inferior da organização.

- Planeamento operacional: o resultado são cronogramas, algumas tarefas mensuráveis e específicas, que envolvem dirigentes de cada unidade para onde os planos são desenvolvidos. O seu tempo é mais curto sensivelmente que o planeamento tático, que pode ser diário, semanal e ou mensal.

2.2.9 O conceito de planeamento estratégico

Mintzberg (1987) afirma que as empresas que pretendem fazer a gestão do futuro, deverão em primeiro lugar compreender o passado, que através de padrões anteriores conhecidos, é que seremos capazes de saber as suas capacidades e potenciais. O processo de planeamento estratégico envolve assim uma análise do passado, também do presente e vislumbrar o futuro da empresa.

O propósito do planeamento estratégico é o desenvolvimento e a manutenção de um conjunto de objetivos, as capacidades das empresas e as mudanças que ela enfrenta face às oportunidades de mercado. De acordo com Tiffany & Peterson (1998) o planeamento estratégico não condiz com uma ciência que nos vai dizendo que é o errado e o certo para o futuro, mas ela é uma ferramenta que vai dar à empresa a visão para o futuro, que irá trazer um aumento da possibilidade da organização tirar proveito das oportunidades e fazer a exploração das potencialidades. O planeamento estratégico traz uma visão específica para o futuro, no qual a empresa vai analisando o setor onde atua, o mercado, os seus concorrentes, entres outros.

O planeamento estratégico não é nada mais do que um amplo meio de preparar ações à escolha dos mercados e dos seus produtos adequados para ter uma situação mais saudável para a empresa a longo prazo de acordo com Scramim & Batalha (1997). Existe uma metodologia utilizada pelo planeamento estratégico nas empresas. Na literatura podemos encontrar diversas metodologias que a seguir examinaremos.

2.2.10 A evolução do planeamento estratégico

Ao longo das últimas décadas o planeamento empresarial sofreu uma evolução. Começou por constituir no orçamento que e feito anualmente, e depois foi passado a ser incluído projeções de tendências, o que irá resultar no planeamento de longo prazo. Nos anos 70 surgiu o planeamento estratégico com uma estrutura para o seu método para a determinação das suas ações no presente, que visa as incertezas do futuro (Ferreira 1997).

O processo de planeamento prescritivo e estático que foi desenvolvido nos anos 60 envolvia alguns ciclos previsivelmente económicos, levando em conta que o ambiente estável, onde os concorrentes são conhecidos, e os preços também são estáveis, com o comportamento previsível dos clientes (Westwood 1991).

Para Kotler (1993) o planeamento estratégico surgiu a partir dos anos setenta, levando em conta que na década de 60 com o ambiente estável utiliza-se somente o planeamento operacional.

A turbulência que veio dos anos 70, que surgiram com a crise das taxas de câmbio flutuantes e as duas crises de petróleo, a alta qualidade e baixo custos dos produtos japoneses exportados para o Norte da América, tendo ainda chegado as tecnologias, os blocos económicos, a globalização, também as questões ambientais, trazendo mudanças rápidas da economia, e conseqüentemente fez com que as empresas mudassem drasticamente. Com estas mudanças as empresas tiveram que reformular todo o seu processo de planeamento porque surgiram novas relações económicas e sociais das organizações.

Desta forma o mundo moderno onde a gestão das empresas se torna complexa nos mostra que é necessário fazer a coordenação das ações das organizações para prevenir as conseqüências das turbulências que poderão ocorrer a cada momento. Hoje em dia os especialistas em planeamento estratégico focam a sua atenção mais no ambiente externo das empresas.

O objetivo da administração estratégica é o desenvolvimento dos valores da empresa, da sua capacitação de gestão e das responsabilidades como empresa inserida num ambiente, que ligam a tomada de decisão, operacional e tática, em toda a hierarquia, tanto para as linhas de autoridade como para os negócios diversos.

O que busca a administração estratégica é que todas as áreas que fazem parte da empresa busquem o bem da empresa como um todo. E isto só será possível se a estratégia estiver presente em todos os níveis da empresa.

SECÇÃO 3 – Descrição Histórica da Bornefonden

A Bornefonden, fundação para as crianças é uma organização não governamental e sem fins lucrativos. Trabalha na gestão de fundos provenientes de vários padrinhos para a implementação de mudanças duradouras e significativas na vida das crianças. Bornefonden faz parte da ChildFund Alliance, é dirigida por um conselho e tem um corpo de embaixadores.

ChildFund Alliance é uma aliança de desenvolvimento e patrocínio a organizações, todos com uma abordagem centrada na criança para a implementação de mudanças duradouras e significativas na vida das crianças carentes e famílias em todo o mundo.

3.1 História

Foi fundada em 1972 na Dinamarca, assinou um acordo de cooperação com o governo de Cabo Verde em 1989. A Bornefonden está trabalhando em cinco países africanos – Togo, Mali, Benin, Burkina-Faso e Cabo Verde. Conta com mais de 50.000 Crianças apadrinhadas, dispõe de cerca de 800 funcionários em todos os países, sendo que 40 destes estão a trabalhar na Dinamarca. Em Cabo Verde trabalha em 3 ilhas, a ilha de Santiago, Fogo e Santo Antão, e está afiliada á plataforma das ONG's desde 2004.

3.2 Dimensão, Volume de negócios e pessoal

A Bornefonden em Cabo Verde conta com um orçamento de 350.000 contos anuais. Está representada por 16 Centros, 13 incluindo todos os Concelhos da ilha de Santiago, e 3 na ilha do Fogo.

Das cerca de 130 pessoas que colaboram diretamente, 98 são das unidades de desenvolvimento ou centros. Tem uma média de 5 trabalhadores por unidade de desenvolvimento. O pessoal permanente no Escritório nacional gira em volta de 30 funcionários, sendo 15 afetos aos departamentos de Programa, 8 para Administração e Finanças, um responsável de recursos humanos, 2 controladores, e o restante são colaboradores temporários afeto a relações com Padrinhos.

3.3 Missão da Bornefonden

A Bornefonden foca em soluções de longo prazo como o melhor método para a criação de desenvolvimento sustentável, por isso a Bornefonden está ativa em uma comunidade em volta de 15 a 20 anos. Apoiam as crianças pobres na construção de um futuro positivo. Com ponto de partida na criança e um foco na saúde, educação. Tentando com isso estimular as economias locais, melhorar as condições para o desenvolvimento sustentável em torno das crianças e da comunidade local. Existem colaborações com organizações e autoridades locais para se certificar de que o trabalho tem raízes na comunidade local e, assim, cria comunidades sustentáveis.

Áreas de intervenção

De acordo com a Convenção sobre os Direitos da Criança, todas as crianças devem ser respeitadas como indivíduos ativos e independentes com direito à sobrevivência, desenvolvimento, proteção e participar e ser ouvido nas decisões que afetam suas vidas diárias.

Todos os países do programa, onde os trabalhos Bornefonden estão ratificaram a Carta Africana. No entanto, a vontade e a capacidade dos governos na maioria das vezes não conseguem desenvolver e implementar políticas e programas. Conseqüentemente, os direitos de crianças e jovens são violados e ainda vivem em condições adversas que impedem proteção, uma educação saudável e desenvolvimento, onde muitas crianças não têm acesso aos direitos fundamentais como educação e serviços de saúde comuns.

Tem quatro áreas de intervenção, cada um com base na ideologia que as crianças e os jovens são pontos focais para o desenvolvimento, se as suas condições podem ser melhoradas. O trabalho se esforça para dar às crianças uma melhor condição de vida, uma segura educação e possibilidades adicionadas para o seu futuro. Em tudo que fazem o interesse são crianças e jovens, portanto, a consideração primordial e é integrado como um tema transversal em todo o trabalho. Trabalhar fora das áreas da cidade, proporcionando às crianças e famílias no campo das possibilidades para mudar suas

condições de vida, Bornefonden tentar chegar a algumas das pessoas mais pobres deste mundo.

O trabalho tem como objetivo fortalecer a jovens e crianças nos países pobres para se tornarem independentes, pessoas competentes, que inspiram e contribuir para uma mudança positiva em sua comunidade. A filosofia é que o desenvolvimento sustentável é criado a partir do interior e com base em cada criança.

Bornefonden está trabalhando em cinco países africanos, Togo, Mali, Benin, Burkina Faso e Cabo Verde, e tem 800 funcionários. Apenas 40 destes estão a trabalhar na Dinamarca. Bornefonden é uma fundação, dirigida por um conselho, e tem um corpo de embaixadores.

3.4 Enquadramento

A Bornefonden é uma organização internacional sem afiliações políticas ou religiosas a trabalhar em conformidade com a Convenção Internacional dos Direitos da Criança. A Bornefonden compromete-se em seguir os artigos relevantes para as áreas de trabalho do programa. A Bornefonden é um membro da Child Fund Alliance, participa ativamente em redes competentes e respeita todas as políticas acordadas.

Ela trabalha para apoiar a prossecução dos objetivos de desenvolvimento calendarizados e estabelecidos pela comunidade internacional tais como os objetivos de Desenvolvimento do Milénio nas áreas de intervenção. Consequentemente, a Bornefonden se engaja em estar ciente e a trabalhar para apoiar as políticas nacionais para alcançar tais objetivos e irá evitar a duplicação de esforços ou estabelecimento de estruturas paralelas. A Bornefonden trabalha no respeito pelas políticas e experiências nacionais para promover práticas inovadoras, onde essas forem possíveis, e age como inspiração que complementa ou reforça os esforços nacionais. Nos casos lá onde as políticas nacionais em relação as crianças e jovens são entendidas como inadequadas para servir os interesses superiores da criança, a Bornefonden irá engajar-se na advocacia com governos e outros parceiros de modo a facilitar soluções duráveis.

A Bornefonden respeita as normas internacionais aplicáveis às suas áreas de intervenção e será guiada pelas especificações técnicas das suas políticas e programas de

implementação através de fora técnicos na arena internacional tais como redes, cimeiras, instituições de investigação e outros mecanismos relevantes de base cognitiva para a transferência das melhores práticas.

3.5 Criança & Desenvolvimento, Compromissos Fundamentais

O objetivo geral da Bornefonden no domínio da Criança & Desenvolvimento é de melhorar e salvaguardar as capacidades e oportunidades para crianças e jovens. Ao apoiar o seu bem-estar e permitindo-lhes desenvolver o seu pleno potencial, acreditam que crianças e jovens virão a agir como agentes de mudança em relação ao desenvolvimento social, económico e político das suas comunidades.

A Bornefonden luta para melhorar as oportunidades para crianças e jovens desenvolverem através de um programa orientado à infância, colocando-os no centro do trabalho. Em tudo o que fazem, o interesse superior das crianças e jovens deve constituir a principal consideração e ser integrado como uma questão transversal em todo o trabalho. O programa Criança & Desenvolvimento consiste em três componentes: Desenvolvimento & Proteção da Criança, Direitos da Criança e Participação da Criança.

Os compromissos fundamentais da Bornefonden em relação a Criança & Desenvolvimento são:

Desenvolvimento & Proteção da Criança

Aumentar as possibilidades de crianças e jovens aprenderem e desenvolverem. A Bornefonden compromete-se em apoiar as crianças e jovens assegurando mais acesso aos serviços, oportunidades e atividades de aprendizagem tendo em conta as diferentes fases de desenvolvimento da criança. O objectivo é desenvolver capacidades e competências que tornarão crianças e jovens melhor equipados para desempenharem um papel de liderança na proteção e desenvolvimento das suas vidas.

Criar e apoiar ambientes seguros e protetores. Trabalhar com criança e jovens sempre exige o mais alto nível de proteção. Em tudo o que fazem, o seu bem-estar e desenvolvimento saudável é a mais importante consideração. Assim, A Bornefonden

compromete-se a fazer o máximo para salvaguardar a sobrevivência e desenvolvimento das crianças e jovens protegendo-os de todas as formas de abuso, exploração, discriminação, agressão e negligência. Para garantir a melhor proteção possível das crianças e jovens, a Bornefonden ainda adere a uma Política Interna de proteção de Criança.

Participação da Criança

Aumentar a possibilidade de participação de crianças e jovens. A Bornefonden compromete-se na participação infantil e juvenil e trabalha ativamente para aumentar as possibilidades para crianças e jovens opinarem tanto em relação ao programa de trabalho como nas suas comunidades. Melhorando a participação infantil, acreditam que podem ganhar acesso a perspectivas e conhecimentos valiosos possuídos por crianças e jovens e também torna-los melhor equipados para compreenderem o contexto social, cultural e político em que vivem.

Criar e apoiar estruturas comunitárias para a participação da criança. De modo a melhorar o espaço de participação de crianças e jovens, a Bornefonden compromete-se em apoiar iniciativas que visam criar entendimento de participação de crianças e jovens no seio dos adultos. Outrossim, a Bornefonden luta para criar espaços onde adultos, crianças e jovens podem unir-se em diálogo, reflexão e aprendizagem social em relação a assuntos do dia a dia assim como processos de tomada de decisão mais amplos.

O objetivo geral da Bornefonden no domínio da Educação é garantir que crianças, jovens e adultos adquiram competências básicas de aprendizagem e de vida de modo a ajuda-los a realizar o seu pleno potencial e contribuir para o desenvolvimento da sua comunidade. O programa de Educação da Bornefonden consiste em três componentes: Acesso à Educação, Melhorar os Ambientes de Aprendizagem e Educação de Qualidade. Acreditam que esta combinação de intervenções terá um impacto positivo na frequência escolar, números de conclusão e resultados de aprendizagem.

Acesso à Educação

Aumentar a frequência Pré-escolar. A Bornefonden compromete-se em promover e desenvolver o pré-escolar nas comunidades locais. Reforçar o igual acesso. A Bornefonden compromete-se em promover a equidade de género nas escolas concentrando-se na inscrição das raparigas. Reforçar a frequência na escola primária. A Bornefonden compromete-se em promover a frequência escolar e a iniciar ações que garantam o aproveitamento escolar.

Melhorar o ensino pós-primário. Programas de formação profissional e de competências de vida e ensino secundário geral. A Bornefonden compromete-se em apoiar os programas de formação profissional e de competências de vida que possam permitir aos jovens e crianças fora do sistema a encontrar um sustento viável nas suas comunidade ou noutro sítio qualquer.

Aumentar a alfabetização adulta. A Bornefonden compromete-se em desenvolver programas de alfabetização que poderão ser oferecidos em ligação com atividades geradoras de rendimento.

Melhorar estabelecimentos de aprendizagem. De modo a alcançar boas condições físicas para o processo ensino-aprendizagem, a Bornefonden compromete-se em apoiar e participar na reabilitação e construção de escolas e a identificar soluções sustentáveis para a aquisição de inventário e materiais escolares por parte das comunidades locais.

Melhorar frequência e aproveitamento escolar. A Bornefonden compromete-se em apoiar a criação e gestão de programas de capacitação escolar de modo a aumentar a frequência e aproveitamento escolar de crianças em geral e raparigas em particular.

Os compromissos fundamentais da Bornefonden no setor da Saúde são:

Crianças, famílias e comunidades saudáveis

Melhorar capacidades para prevenir e reagir. Para melhorar as capacidades das populações locais em prevenir doenças e reagir de forma adequada às mesmas, a Bornefonden compromete-se em apoiar a comunicação planificada e abrangente sobre a

prevenção, cura e cuidados com doenças comuns e graves, em colaboração com as autoridades sanitárias locais.

Melhorar a Saúde Familiar. Para diminuir o fardo da doença nas famílias, a Bornefonden compromete-se a apoiar melhorias em relação a: saúde materna; conhecimento e acompanhamento da saúde das crianças, nutrição e desenvolvimento; higiene pessoal; saúde sexual e reprodutiva de jovens e famílias; e mutualidades comunitárias de saúde. Limitar fatores de risco a nível comunitário. Para limitar a exposição do indivíduo a fatores de risco a nível comunitário, a Bornefonden compromete-se em apoiar melhorias em relação a: acesso seguro à água e saneamento; total cobertura de vacinação em conformidade com as normas nacionais; prevenção de doenças vetoriais à nascença; e ambiente infantil de segurança.

Geração de rendimento, Compromissos Fundamentais

A Bornefonden acredita na capacidade das comunidades em abordar os desafios que enfrentam quando disponibilizado o apoio adequado. As comunidades rurais nos países em desenvolvimento caracterizam-se pela vulnerabilidade económica. Os preços dos alimentos flutuam e o aumento da população sobrecarrega os recursos agrícolas. Constitui objetivo geral da Bornefonden no setor da geração de rendimento ajudar os jovens, suas famílias e comunidades, a ultrapassarem estes desafios e a melhorarem o seu sustento tornando-se autossuficientes com base nas oportunidades locais para a geração de rendimento.

Devido a incapacidade dos mercados formais de trabalho existente em criarem empregos, a Bornefonden aplica uma abordagem que considera uma variedade de opções relacionadas com o estímulo ao empreendedorismo, autoemprego e ao setor informal. O programa de Geração de Rendimento consiste em três componentes: Oportunidades locais para a geração de rendimento, formação empresarial e de competências e acesso ao financiamento.

Oportunidade Locais para a geração de Rendimento.

Aumentar oportunidades locais a todos os níveis. De modo a aumentar as oportunidades locais para garantir a segurança alimentar da família, criar pequenas empresas e criar oportunidades de emprego duradouras, a Bornefonden compromete-se em estimular novas e inovadoras formas de gerar rendimento para complementar os canais viáveis existentes para geração de rendimento. Para criar soluções sustentáveis, o ponto de partida para as intervenções da Bornefonden são os recursos disponíveis a nível local.

Para garantir que todos os grupos e indivíduos tenham as melhores condições possíveis para se envolverem em atividades geradoras de rendimento, a Bornefonden se esforça em ajudar na identificação e criação de atividades específicas sobre género, idade e etnia. Fazendo assim, a Bornefonden acomoda o facto de que mulheres e homens, jovens e velhos, todos têm diferentes papéis e responsabilidades no seio dos seus agregados familiares e suas comunidades.

Formação Empresarial e de Competências.

Melhorar o nível de “*know-how*” técnico e competências empresariais. As atividades geradoras de rendimento só são viáveis e lucrativas se as pessoas tiverem os conhecimentos e competências relevantes. A Bornefonden reconhece que as condições de mudança poderão apresentar as abordagens tradicionais como sendo insuficientes e exigir novas soluções. Para melhorar o “*know-how*” técnico e competências empresariais das pessoas, a Bornefonden compromete-se em desenvolver e oferecer programas de formação focalizados num conjunto de domínios, abrangendo tanto os aspetos técnicos como os de gestão.

Capacitação local. Para a capacitação em Geração de Rendimento, a Bornefonden está determinada em desenvolver um enquadramento de formação em competências profissionalizantes que se assenta em princípios participativos e experimentais de ‘aprender fazendo’ e respeita conhecimentos e práticas vincadas.

Estimular o empreendedorismo. Para estimular o empreendedorismo, a Bornefonden se esforça em identificar e apoiar pessoas enquanto recursos locais, os tão chamados

empreendedores, que poderão atuar como agentes de mudança para motivar os seus pares a procurar abordagens novas e inovadoras à geração de rendimento.

Acesso ao Financiamento

Melhorar o acesso aos recursos financeiros. Para melhorar o acesso ao financiamento a todos os membros da comunidade, a Bornefonden compromete-se em oferecer um conjunto de soluções de microcrédito flexíveis, de baixo custo, diretamente ou indiretamente, através de instituições financeiras de microcrédito locais. Enfoque particular está nas mulheres e jovens que raramente possuem recursos tais como terra ou animais para mobilizarem fundos próprios para lançar ou expandir atividades geradoras de rendimento. Ainda, a Bornefonden está pronta a ajudar pequenas empresas existentes com potencial de crescimento adicional.

Garantir investimento de baixo custo e limitar o endividamento, para garantir investimentos a baixo custo e evitar casos de endividamento, a Bornefonden compromete-se em estabelecer procedimentos para acompanhamento contínuo a mutuários e desenvolver planos de negócio individuais. Através do aconselhamento, a Bornefonden se esforça em estimular poupanças e permitir que os mutuários invistam de forma sábia nas atividades que satisfazem as exigências do mercado local e geram retornos estáveis, permitindo o reembolso pontual dos empréstimos.

3.6 Parcerias

A Bornefonden trabalha em parcerias com diversas organizações, tanto governamentais como outras, internacionais e nacionais também. Algumas parcerias são focadas numa única atividade enquanto outras são de uma natureza mais estratégicas.

De uma forma geral todas as atividades com relação a construções e ou agricultura são feitas em parceria com os municípios locais ou as delegações dos ministérios na zona em questão. A cooperação com as autoridades é geralmente muito boa, embora em Cabo Verde se regista um bocadinho de atraso em muitas áreas. A Bornefonden implementa atividades com parceiras feitas com ONG's especializadas em algumas áreas específicas, tais como A Ponte, uma ONG que trabalha com doenças mentais, tem havido com a Ponte trabalhos relativos a alcoolismo também. A ONG de origem

Portuguesa AMI também tem feito parcerias com a Bornefonden nas áreas referidas em cima juntamente com A Ponte.

Num nível estratégico a Bornefonden tem trabalhado juntamente com a Comissão Nacional de Direitos Humanos e Cidadania na promoção dos direitos das crianças. A Bornefonden participa também em redes de apoios sociais juntamente com outras ONG's como o Fundo Alimentar Mundial e a LUX Development uma ONG do Luxemburgo que apoia várias áreas sociais em Cabo Verde, as áreas mais apoiadas nesta rede são as cantinas escolares e praças de jardins.

Secção 4 – ANÁLISE DA ESTRATEGIA E FECHO DA ORGANIZAÇÃO.

4.1 Plano de Ação da Bornefonden para Cabo Verde

O Conselho de Administração da Bornefonden chegou a adotar uma nova Estratégia Global 2013-2015 em agosto de 2012. Esta estratégia coloca mais ênfase nos três novos componentes. Jovem Talentos, Advocacia e Financiamento no contexto de se alargar o âmbito do programa e aceder a novos tipos de financiamento visando diversificar a atual base, que se assenta essencialmente nos fundos de apadrinhamento. Ao mesmo tempo, a estratégia também sublinha que a principal atividade é “Criança”.

A estratégia já foi apresentada aos vários escritórios dos países pelo PCA em finais de 2012 e seguida de uma reunião dos diretores em janeiro de 2013, com vista a uma operacionalização mais próxima da estratégia nos programas dos países. Foram realizados dois encontros em Cotonou e Ouagadougou para dar início a elaboração das Notas Conceito para os Planos de Ação do País. As Notas Conceito foram apresentadas em Copenhaga em maio de 2013.

Cabo Verde não elaborou um novo plano mas formulou uma primeira proposta em julho. A primeira proposta constituiu a base para um encontro realizado na Praia em julho de 2013.

O Plano de Ação foi elaborado entre junho-agosto de 2013. O Plano de Ação do País irá formar a base para a preparação do orçamento de 2014 a ter lugar no quarto trimestre.

Abaixo irá encontrar alguns princípios/orientações gerais para a elaboração de planos de ação.

- Os Planos de Ação dos Países irão consolidar as Notas Conceito elaboradas em abril-maio de 2013.
- Os funcionários locais devem ser envolvidos na elaboração dos Planos de Ação dos Países
- Trocas de experiência, diálogo e debate entre os países e Copenhaga irão desempenhar um papel importante na elaboração dos Planos de Ação dos Países

4.2 Apresentação do contexto nacional

A República de Cabo Verde é composta por dez ilhas (das quais nove são habitadas) e fica localizada no Oceano Atlântico a 500 Km da costa do Senegal. A Bornefonden está presente em três ilhas – Santiago, Fogo e Santo Antão.

As eleições parlamentares e presidenciais de 2011 provaram mais uma vez que Cabo Verde é uma das democracias mais estáveis na África. O governo e o presidente representam dois partidos diferentes e o país foi classificado em terceiro lugar no índice Mo Ibrahim da boa governação.

O país tem 500.00 habitantes, dos quais 62% reside no meio urbano. A idade média é de 26 anos e 31% tem menos de 15 anos, enquanto 7.6% tem mais do que 65 anos. A esperança de vida é de 73 anos. A taxa de alfabetização é de 82%, sendo de 97% no seio dos jovens. O desemprego entre os jovens atingem os 21.3%. Acredita-se que mais de meio milhão do Cabo-Verdianos reside fora de Cabo Verde.

A economia está ligada a Eurozona e é sensível às flutuações na economia mundial. As taxas de crescimento acentuadas que caracterizaram o desenvolvimento poucos anos atrás tornaram-se agora muito baixas, embora o turismo tenha aumentado de forma significativa.

Os investimentos diretos, a ajuda ao desenvolvimento e as remessas da diáspora totalizam, 4.8% e 9.8% do PIB, respetivamente. O turismo totaliza cerca de 25% do PIB.

Cabo Verde continua a depender da importação dos bens alimentícios (algumas estatísticas sugerem que 80% de toda a alimentação é importada). O clima seco e secas prolongadas aliados a uma paisagem montanhosa impõe limitações naturais para a prática da agricultura. Grandes melhorias foram feitas no setor, mas a água, o acesso ao mercado e o transporte entre as ilhas ainda constituem fatores limitantes.

Alguns dos maiores desafios em Cabo Verde estão relacionados à juventude e incluem o desemprego, a taxa de criminalidade crescente e o aumento da desigualdade social. Embora muita coisa tenha melhorado, ainda existem problemas no acesso aos serviços de saúde e educação de qualidade.

O primeiro Centro foi inaugurado na ilha de Santo Antão em 1989. Dez anos mais tarde, a Bornefonden expandiu para Santiago e em 2004 foi incluída a ilha do Fogo. O último Centro foi inaugurado em Santiago em 2009. Todos os Centros em Santo Antão foram fechados em 2009 e todas as atividades estão a ser realizadas pelas equipas de Santiago.

Mais de 20.000 crianças já foram apadrinhadas pela Bornefonden (incluindo aquelas que atualmente estão no sistema). O número de crianças e famílias que beneficiam de salas de aula, clínicas de saúde, bibliotecas escolares e jardins infantis construídas com o apoio da Bornefonden é muito superior. As campanhas para saúde e melhoria da nutrição e o apoio ao acesso a água potável e instalações sanitárias contribuíram significativamente para melhores condições de saúde. De acordo com a estatística interna, as condições de vida melhoraram significativamente no seio dos beneficiários.

Quando Cabo Verde ganhou a independência em 1975, o país era considerado um dos países mais pobres do mundo. Desde então, o país melhorou significativamente em todas as áreas sociais e económicas. Em 1993, a Bornefonden publicou uma revista sobre Cabo Verde para estudantes Dinamarqueses, descrevendo as condições de vida. Na revista pode-se ler:

“A Bornefonden trabalha a longo prazo e o objetivo é fazer com que um dia a ajuda seja desnecessária. Nomeadamente o dia em que Cabo Verde puder gerir a educação e a saúde pelos seus próprios meios.”

Comparando a tabela com os indicadores socioeconómicos na revista de 1993 com indicadores similares recentes, torna-se clara o sucesso do desenvolvimento de Cabo Verde. Com base neste êxito, especialmente no âmbito da educação e saúde, a Bornefonden decidiu fazer a sua retirada gradual e depois fechar o programa de Cabo Verde.

A Bornefonden Cabo Verde iniciou o processo de retirada gradual em 2013 e irá deixar o país nos finais de 2017. Não tem havido registos de novas crianças desde 2010, com exceção dos centros mais novos e o número de crianças apadrinhadas caiu em 30% desde então. A redução no número de crianças irá com o tempo levar a redução das atividades e do número dos funcionários. Em 2013, 25 funcionários foram dispensados e seis (dos 16) Centros foram fundidos em três (deixando um total de 13 Centros em duas ilhas).

A Bornefonden irá dividir as zonas onde o programa está presente em cinco zonas – três na ilha de Santiago e uma nas ilhas do Fogo e Santo Antão. O atual plano de ação do país será subdividido em planos de quatro anos para cada uma das zonas. Os planos de quatro anos serão ainda subdivididos em planos anuais para os Centros.

A composição de crianças quanto a idade e número diferem de zona para zona. Assim, Fogo tem crianças mais pequenas em relação ao resto do programa enquanto a zona sul em Santiago tem menos crianças e relativamente mais velhas. Isto significa que haverá algumas diferenças na forma como a retirada gradual se irá processar nas diferentes zonas. Como a maioria das crianças apadrinhadas nos Centros tem catorze anos ou mais, o programa irá focalizar nos adolescentes e jovens.

A priorização de atividades específicas será incluída nos planos de quatro anos. Quando se vê as atividades da Bornefonden numa perspetiva externa uma coisa torna-se clara, o que distingue a Bornefonden das outras organizações em Cabo Verde não é o que fazem mas sim como fazem as coisas. Muitas organizações realizam atividades similares às da Bornefonden e muitas têm um conhecimento profissional mais profundo do que a

Bornefonden. Os pontos fortes da Bornefonden são o trabalho comunitário, a reputação, a confiança que os beneficiários depositam. Estes pontos fortes estão intimamente relacionados com a forma como a Bornefonden se organiza através dos Centros. O trabalho comunitário e a colaboração estreita com as famílias, comunidades e associações locais proporcionam à Bornefonden conhecimento significativo sobre a situação que os beneficiários estão a enfrentar – tanto as oportunidades como os desafios. Isto juntamente com outras vantagens fazem da Bornefonden um parceiro atrativo para as organizações nacionais a todos os níveis, tanto a nível governamental como não governamental.

A posição e perceção da Bornefonden também têm algumas desvantagens. A organização é quase sempre vista como um doador em vez de uma ONG implementadora à procura de financiamento. Esta imagem é forte no seio da organização, dos parceiros e de outras organizações internacionais em Cabo Verde.

Os objetivos e resultados esperados descritos no Plano de Ação do País estão fortemente alinhados às prioridades de Cabo Verde e podem em grande medida ser ligados às políticas nacionais. Isto irá assegurar um maior grau de sustentabilidade e facilitar o processo de transferência das atividades.

4.3 A estratégia da Bornefonden

4.3.1 Jovens e Jovens talentos

4.3.1.1 Políticas e estratégias nacionais

Como já foi mencionado, os objetivos e resultados esperados indicados podem em grande medida ser ligados às políticas e estratégias nacionais. As políticas mais importantes em relação aos jovens são:

- O Plano Estratégico para a Juventude 2012 – 2020 (um plano intersetorial aprovado pelo Governo a 17/03/2013. Ministério da Juventude, Emprego e Desenvolvimento dos Recursos Humanos)
- Plano Estratégico da Formação Profissional 2007-2010 (o plano ainda está em vigor embora o período de cobertura tenha expirado).

- Os Estatutos da Criança e do Adolescente, aprovados em novembro de 2013.

4.3.1.2 Objetivo geral da Bornefonden relativo aos Jovens Talentos:

Aumentar o número de jovens com competências educacionais, técnicas e de vida adequados para contribuir para o desenvolvimento económico sustentável nos seus países.

O objetivo geral sobre jovens e jovens talentos é muito adequado no contexto Cabo-verdiano:

Em relação aos desafios:

- Reduzir o desemprego no seio dos jovens e assim reduzir os riscos dos adolescentes se envolverem na criminalidade e abuso de substâncias;
- Aumentar a capacidade técnica e a participação em geral;
- Estabelecer um enfoque claro para a intervenção e para o grupo-alvo.

Em relação às políticas nacionais:

Como já foi mencionado, o objetivo geral relativo aos Jovens e Jovens Talentos está muito bem alinhado às políticas e estratégias nacionais. Por exemplo, o plano de cinco anos da CNDHC consiste numa lista de quase 70 páginas das iniciativas do governo relacionadas com os direitos humanos e cidadania. Os objetivos e resultados apresentados neste plano podem em grande medida ser relacionados com estas iniciativas.

4.3.1.3 Objetivos relativos aos Jovens e Jovens Talentos

O quadro abaixo estabelece os objetivos e produtos para Jovens e Jovens Talentos. Ainda não foi possível estabelecer resultados/produtos quantitativos para todos os objetivos.

Tabela 1 - Objetivos e produtos por área de intervenção no seio dos Jovens e Jovens Talentos

Área de intervenção	Objetivo	Resultados/produtos	O que é que a Bornefonden está a fazer neste momento	Parceiros
1. Crianças e Desenvolvimento	1.1 Número crescente de jovens informados para serem capazes de se auto-organizar e tomar decisões sobre próprio bem-estar e condição de vida.	1.1.1 Capazes de utilizar informações sobre cidadania e valores. 1.1.2 Jovens com planos de futuro.	A “cidade futura” (crianças e jovens fazendo planos locais), conselhos de crianças e juventude.	CNDHC MJEDRH MED (EIO)
2. Educação	2.1 Crianças e jovens são equipados e motivados para conclusão com êxito do ensino secundário e formação profissional.	2.1.1 5.000 Adolescentes matriculados concluíram o 12º ano com sucesso. 2.1.2 400 Adolescentes matriculados concluíram a formação profissional com sucesso. 2.1.2 Adolescentes que não concluíram o 12º ano/formação profissional têm competências para futuro.	Apoiar crianças no ensino secundário com propinas, materiais escolares, uniformes, transporte (e nalguns casos viagens). Apoiar jovens na formação profissional com propinas, transporte/alojamento e internato.	MED (incl. FICASE) Municípios IEFP
3. Saúde	3.1 Promover o direito à saúde sexual e reprodutiva	3.1.1 5.000 Adolescentes com competências na saúde sexual e reprodutiva	Anteriormente já promoveu o direito à saúde sexual e reprodutiva com outros parceiros, A Bornefonden normalmente mobiliza/organiza enquanto as organizações parceiros fornecem subsídios.	MED VerdeFam MJEDRH (centros de juventude) ONU (UNICEF)
4. Atividades Geradoras de Rendimento	4.1 Melhores oportunidades para a criação de trabalho e emprego para os jovens.	4.1.1 2.000 Adolescentes foram formados em empreendedorismo, dos quais 250 formados em competências técnicas e 250 em planificação de negócios. 4.1.2 Promover redes e contactos entre instituições financiadoras, escolas técnicas e mercado para criação de oportunidades de emprego.	Sessões de formação sobre empreendedorismo juntamente com a ADEI. A Bornefonden organizar/mobilizar e cofinanciar e a ADEI a ministrar a formação. Rede informal – que precisa ser formalizada.	ADEI Municípios As câmaras de comércio

4.3.1.4 Abordagens e métodos programáticos.

Em Cabo Verde, as atividades e projetos são normalmente implementados em parceria com as organizações locais, Municípios, Ministérios, Associações Comunitárias e ONGs locais. Os parceiros são quase sempre experientes e capazes nas suas áreas de atuação. O papel da Bornefonden normalmente tem sido de facilitar o processo através da identificação das necessidades nas comunidades, identificar/mobilizar participantes/beneficiários de atividades/projetos e finalmente financiar ou cofinanciar.

Como a Bornefonden está a se retirar gradualmente, haverá um aumento crescente do enfoque na sustentabilidade e transferência de responsabilidades às organizações parceiras. A sustentabilidade é vista tanto como a continuação das atividades como o impacto duradouro das mesmas. O processo de transferência irá incluir a partilha de melhores práticas, bem como a formação dos parceiros quando possível e relevantes. Todos os acordos/protocolos de parceria irão incluir considerações sobre a transferência de responsabilidade e sustentabilidade.

Crianças & Desenvolvimento:

A ideia subjacente ao objetivo é dar aos jovens competências que os permitam agir como cidadãos, conhecendo e utilizando os seus direitos e possibilidades. As atividades relacionadas com estes objetivos serão implementadas em conjunto com o MJEDRH e a CNDHC. Abordagens programáticas mais específicas ainda estão por identificar.

O objetivo apoia as intenções do governo sobre a criação de uma cultura de respeito e Proteção dos direitos humanos e democracia promovidos através da educação formal e informal a todos os níveis do sistema de ensino.

1. Educação:

A Bornefonden está atualmente a cobrir alguns custos relativo ao “equipamento tradicional” dos estudantes no ensino secundário (pagamento de propinas, uniformes, material escolar e transporte/alojamento).

O papel da Bornefonden será transferido gradualmente à FICASE, famílias, associações comunitárias e municípios.

A Bornefonden irá trabalhar com os Espaços de Informação e Orientação (EIO) escolares que (pelo menos na teoria) existem em todas as escolas secundária visando a motivação dos estudantes. O EIO é responsável por orientar os alunos nas suas carreiras. O trabalho irá focalizar nas capacidades relevantes nos EIO de modo a torna-los capazes de trabalhar a motivação dos estudantes. Como isto será feito na prática ainda está por definir.

Cabo Verde possui escolas técnicas que funcionam bem e que oferecem formação de qualidade. A Bornefonden está a cobrir os custos relacionados com a formação (incluindo propinas, transporte/alojamento e internato) que normalmente dura de um a dois anos. Os Centros estão a seleccionar candidatos com base na formação oferecida (esta varia de ano para ano), os requisitos para frequência e os interesses de cada candidato. O maior desafio será de conseguir financiamento suficiente.

Saúde:

A promoção do direito à saúde sexual e reprodutiva é feita através da educação de pares em parceria com o MED, MJEDRH e a ONG local VerdeFam (especializada em planeamento familiar). Todas as organizações são experientes na promoção de campanhas. O papel da Bornefonden será principalmente de mobilizar participantes, fazer seguimento (monitorização) das atividades e ajudar no financiamento e sua mobilização.

Atividades geradoras de rendimento:

As atividades sob as AGR enquadram-se em dois principais componentes dos dois produtos. O primeiro componente é o que lida diretamente com a criação de emprego. Os Centros serão responsáveis pela seleção de um grande grupo de jovens que irão participar numa formação mais curta sobre empreendedorismo. Os participantes que mostrarem iniciativas, boas ideias, capacidade, etc. – os talentos – serão escolhidos para a formação técnica/empresarial. O trabalho será levado a cabo em grande parte em parceria com a ADEI e o MJEDRH.

O Segundo componente sobre conectar os vários atores relevantes para a criação de emprego para jovens trata de como influenciar os atores e constitui assim uma das prioridades chave na advocacia.

4.3.1.5 Requisitos do Diretor Nacional (DN) e Escritório Nacional (EN).

A retirada gradual da Bornefonden em Cabo Verde nos próximos quatro anos tem de ser levada em consideração quando se analisa o que é preciso para se alcançar os objetivos relacionados com Jovens e Jovens Talentos assim como os outros elementos da estratégia da Bornefonden.

Haverá redução no número de funcionários do EN durante os próximos quatro anos. A Lei Laboral estabelece algumas regras muito rígidas sobre quem pode ser dispensado e quem pode continuar. Ainda, um outro grande risco é a possibilidade do pessoal do EN com competências necessárias sair para outras oportunidades. Como a Bornefonden está a se retirar não podem empregar substitutos externos caso as pessoas chaves decidirem sair. Todas as substituições devem ser feitas no quadro interno da organização.

Isto significa que as competências necessárias devem em grande medida ser encontradas e desenvolvidas no seio da organização – tanto no EN como nos Centros. É uma tarefa importante para o DN e a equipa de gestão deverão analisar de forma contínua as necessidades e competências atuais e futuras. Isto quer dizer que deve haver sempre um plano de substituição.

Durante a retirada, os Centros irão encerrar ou ser fundidos e a medida que os fundos dos padrinhos vão diminuindo, as atividades do programa irão paulatinamente ser assumidas pelo pessoal do EN, enquanto os Centros irão continuar com a responsabilidade do trabalho com padrinhos. Neste sentido, o pessoal do EN estará muito mais envolvido na elaboração dos planos anuais, seguimento da implementação das atividades e subsequente avaliação.

A transferência de responsabilidades e passagem das boas práticas aos parceiros torna-se cada vez mais importante durante a retirada de modo a garantir a sustentabilidade e continuidade. O DN e o EN devem assegurar que sejam incluídas em todos os acordos e

protocolos entre a Bornefonden e os parceiros considerações específicas sobre a transferência e a sustentabilidade. Portanto, há a necessidade de uma “mudança mental” no EN da prestação de serviços para partilha do *know-how*. Há também a necessidade de identificar quais são as competências institucionais fundamentais na Bornefonden Cabo Verde.

Os temas em enfoque sobre Cabo Verde estão muito relacionados com a advocacia. O EN e os Centros têm efetivamente experiência na organização de campanhas de informação tendo como alvo as comunidades. No entanto, quando se trata de influenciar os decisores, a experiência interna da Bornefonden é limitada. Neste sentido, há uma necessidade de capacitar em como influenciar os principais atores.

A Bornefonden necessita de uma análise dos pontos fortes da Bornefonden face aos resultados/produtos esperados para Jovens e Jovens Talentos.

4.3.1.6 Financiamento.

Ainda não foi possível fazerem estimativas de todo o financiamento necessário para todos os resultados/produtos da Bornefonden. Ainda não está claro como é que a implementação da nova lei de ensino irá afetar os custos relacionados com a educação, mas acredita-se que os custos relacionados com o transporte (agora parcialmente pagos pela Bornefonden) irão cair.

4.3.2 Advocacia

A maioria dos resultados/produtos sob os componentes Jovens e Jovens Talentos assim como Crianças e Comunidade estão, de uma forma ou outra, relacionados com a advocacia. Por exemplo, a promoção ao direito à saúde sexual e reprodutiva que será uma parte integrante do componente Jovens e Jovens Talentos também trata da advocacia. Todo o processo de transferência de responsabilidades às organizações parceiras também inclui elementos da advocacia. Tendo em conta que o plano para Cabo Verde cobre 4 anos, já optou-se por ter quatro áreas prioritárias em vez de três – e ter mais alguns na manga. As prioridades são as seguintes:

Prioridade 1: Promoção de Mutualidades de Saúde Sustentáveis (HM).

Prioridade 2: Luta contra abuso sexual de crianças.

Prioridade 3: Escolas sem álcool

Prioridade 4: Promover a rede e ligação entre escolas técnicas, instituições financiadoras e mercado.

Tópicos na “manga:

1. Violência
2. A voz dos jovens
3. Trabalho infantil

4.3.2.1 Resultado, estratégia, grupo-alvo e parceiros

O quadro abaixo resume os resultados/produtos esperados, a estratégia ou melhor os principais passos a ser dados, o grupo alvo e finalmente os parceiros/redes. É claro que como as quatro áreas sugeridas para a advocacia são muito diferentes, também irão precisar de subsídios e preparação diferentes. Tanto a luta contra o abuso sexual de crianças como a campanha para escolas sem de álcool requerem muita informação enquanto a promoção de mutualidade de saúde é uma questão de transferir as experiências aos municípios.

4.3.2.2 Requisitos do Diretor Nacional (DN) e Escritório Nacional (EN).

Conforme mencionado no capítulo de Jovens e Talentos, a Bornefonden Cabo Verde tem uma experiência considerável em termos de organização e implementação de campanhas de informação/sensibilização nas comunidades. Contudo, não tem a mesma experiência quando se trata de influenciar os decisores. Existe uma necessidade de criar esta capacidade no EN.

Tabela 2 - Áreas de Advocacia	Principais Passos	Estimativa de fundos necessários	Possibilidades de financiamento	Critérios de financiamento
Promoção de Mutualidades de Saúde Sustentáveis	Avaliação de experiências anteriores em Tarrafal.	1.500.000 ECV para campanha nas comunidades. Ainda irá haver “material de	Municípios MS Mutualidade Saúde ONU (OIT)	1. O número dos sócios que pagam quota é suficiente para garantir a

	Sensibilização das comunidades através de membros existentes. Promoção das MS nos Municípios.	venda” necessário para os municípios.		sustentabilidade. 2. Projeto-piloto sobre transferência de responsabilidades aos municípios implementado.
Luta contra abuso sexual de crianças	Revisão e atualização de uma análise existente. Campanhas de informação direcionadas aos decisores e organizações e direções escolares disponíveis.	1.500.000 ECV para estudo sobre abuso. A necessidade de publicação de informações não é conhecida.	ONU (UNICEF) UE	1. Mudança no número de caso reportados ao ICCA. 2. O número de direções escolares que fazem advocacia contra abuso.
Escolas sem álcool	Análise da extensão do problema. Produção do material da campanha. Campanha pública através de pessoas “famosas.”		ONU, Plataforma das ONG, Associação de Luta contra Álcool, Ministérios e empresas locais	1. Direções escolares engajados no combate contra álcool das escolas. 2. Políticas internas sobre álcool nas escolas. 3. A polícia tem uma intervenção ativa para prevenir que bares vendem álcool a menores
Promover redes e contactos entre instituições financiadoras, escolas técnicas e mercado para criação de oportunidades de emprego para jovens.	Análise de redes e contactos existentes. Ainda por desenvolver mais.	Ainda não temos ideia sobre os fundos necessários.		1. Antes de estabelecer tipos de formação profissional, a escola identifica necessidades de mercado para formação com empresas e o estado. 2. Jovens que frequentam pequenos cursos empresariais têm financiamento para criar negócio próprio. 3. Políticas e iniciativas que

				promovem iniciativas de novas empresas.
--	--	--	--	---

O quadro abaixo mostra os pontos fortes da Bornefonden em relação as áreas selecionadas para a advocacia.

Tabela 3 - Pontos fortes da Bornefonden na advocacia		
Áreas de Advocacia	Resultado/produto	Pontos Fortes
Promoção de Mutualidades de Saúde Sustentáveis	Os Municípios irão assumir a responsabilidade das MS iniciadas pela Bornefonden.	Boa cooperação com a maioria dos municípios do programa. Bom conhecimento dos pontos fortes e fraquezas das Mutualidades de Saúde. Sensibilização nas comunidades.
Luta contra abuso sexual de crianças	A lei contra abuso sexual de crianças é aplicada em conformidade. Mais sensibilização sobre abuso nas escolas.	Boa experiência na organização e implementação de grandes campanhas. Acesso a e confiança nas comunidades.
Escolas sem álcool	Consumo de álcool entre os estudantes e professores durante as aulas é reduzido.	Boa experiência na organização e implementação de grandes campanhas. Acesso a e confiança nas comunidades.
Promover redes e contactos entre instituições financiadoras, escolas técnicas e mercado para criação de oportunidades de emprego para jovens.	Jovens com iniciativas de negócio têm acesso à formação e crédito. Jovens com competências são ligados à demanda de competências.	Contacto direto com jovens a terminar a escola ou formação profissional. A Bornefonden já está a trabalhar juntamente com atores relevantes. Boa credibilidade no seio das organizações parceiras.

4.3.3 Financiamento

Em relação à mobilização de fundos para Cabo Verde, vários fatores têm de ser levados em consideração:

Em Cabo Verde, a Bornefonden é tradicionalmente vista como um doador, financiando atividades e projetos em vez de uma ONG implementadora à procura de financiamento. Esta imagem é forte dentro da própria organização e no seio dos parceiros e outras organizações internacionais em Cabo Verde. É importante mudar esta imagem de modo a tornar a mobilização de fundos mais efetiva.

Para além disso, a Bornefonden encontra-se numa competição renhida com organizações locais que recebem financiamento tanto dos doadores como das empresas locais. Tanto a FICASE como a SOS têm departamentos que tratam da mobilização de financiamento. Conforme mencionado, a Bornefonden quase sempre implementa as suas atividades através de organizações locais e poderá se provar difícil persuadir as empresas locais a financiar a Bornefonden para, por sua vez, financiar organizações locais. Quando relevante, a mobilização de fundos será feita juntamente com organizações parceiras. Desta forma ira-se evitar competições desnecessárias para os mesmos fundos e partilhar experiências de mobilização. Pode-se também aparecer mais atraentes face aos doadores se as candidaturas forem feitas juntamente com organizações locais.

Muitas atividades já estão a ser cofinanciadas com outras instituições, principalmente pelos municípios. Isto naturalmente não conta como financiamento/rendimento para a Bornefonden, mas reduz os custos – nalguns casos significativamente.

Os quadros abaixo detalham um conjunto de ideias de projeto nas diferentes áreas de intervenção e possíveis oportunidades de financiamento. A lista é ainda preliminar e será necessária uma análise mais exaustiva das ideias de projeto. O primeiro quadro são projetos para o ciclo do projeto enquanto o segundo é para “pequenos” projetos com financiamento local.

Tabela 4 - Área Prioritárias para financiamento institucional para ciclo de projeto				
Prioridade	Área de Intervenção	Tipo de projeto	Oportunidades de financiamento	Comentários
1	Saúde	Promoção da saúde sexual e reprodutiva e direitos.	UE	
2	Educação/AGR	Bolsa de estudo para formação profissional (propinas, materiais, alojamento/transporte e internato) + promoção sobre mercado de trabalho	Cooperação Luxemburguesa.	
3	Educação	Material didático para bibliotecas escolares, incluindo informática e formação no uso pedagógico da informática e manutenção.	A Embaixada Brasileira.	Deve-se elaborar uma proposta em conjunto com organizações locais
4	Educação/AGR	Biblioteca técnica para Variante (escola técnica)		
5	Saúde	WASH – Água e Saneamento famílias.	Millennium Challenge Corporation - MCC	Millennium Challenge Corporation só irá financiar projetos após a conclusão de um estudo no setor da água em Santiago. Este tipo de projeto seria tradicionalmente levada a cabo em conjunto com os municípios.

Tabela 5 - Pontos fortes da BORNEfonden em áreas prioritárias de financiamento institucional de ciclo de projeto			
Prioridade	Área de Intervenção	Tipo de projeto	Pontos Fortes – ou por que razão a Bornefonden deve ser financiada
1	Saúde	Promoção da saúde sexual e reprodutiva e direitos.	Boa experiência na organização e implementação de grandes campanhas. Acesso a e confiança nas comunidades. Bons contactos com parceiros relevantes.

2	Educação/AGR	Bolsa de estudo para formação profissional (propinas, materiais, alojamento/transporte e internato) + promoção sobre mercado de trabalho	Acesso comunitário ajuda na identificação de candidatos relevantes que não teriam outras oportunidades. Experiência no acompanhamento de candidatos.
3	Educação	Material didático para bibliotecas escolares, incluindo informática e formação no uso pedagógico da informática e manutenção.	Ter experiência no equipamento de bibliotecas de acordo com as necessidades.
4	Educação/AGR	Biblioteca técnica para Variante (escola técnica)	
5	Saúde	WASH – Água e Saneamento para famílias.	Tem experiência na mobilização das comunidades.

Tabela 6 - Ideias de projetos e para “pequenos” projetos com financiamento local.		
Área de Intervenção	Ideias de projeto por área de intervenção.	Oportunidades de financiamento
Crianças & Desenvolvimento	Um estudo sobre o grau e impacto do abuso sexual de crianças em Cabo Verde.	ONU, UE
	Formação em cidadania – valores e atitudes.	UE
	Plano futuro para jovens	T+/Unitel (empresa telecomunicação) MJEDRH, “novos produtos”.
Educação	Material didático para bibliotecas escolares (incluindo materiais informáticos e internet)	Bancos, empresas de telecomunicação, Embaixadas,
	A campanha “escolas sem de álcool”	ONU, Plataforma das ONGs, Associação de Luta Contra Álcool, Ministérios, e empresa local.
	Bolsa de estudo para formação profissional.	ONU, Plataforma das ONGs, Cabo Aeolica, FICASE, Municípios, e empresa local.
Saúde	Campanhas sobre SSR	ONU
	Água e saneamento de famílias	UE, Municípios, Empresas de água (Água Trindade, Bon Agua), Cooperação Japonesa.
	Educação nutricional	Cooperação Espanhola e outras Embaixada.
Atividades Geradoras de	Formação em empreendedorismo	Bancos, Luxemburgo, ADEI,

Rendimento	Formação empresarial	ONU, Plataforma das ONGs, Cabo Aeolica e empresa local.
	Bolsas de emprego – preparar os jovens para se adequarem as vagas existentes.	Empresa local,

O quadro seguinte mostra os pontos fortes da Bornefonden nas áreas seleccionadas para “pequenos projetos com financiamento local.”

Tabela 7 - Pontos fortes da Bornefonden nas ideias de projeto de “pequenos projetos com financiamento local.		
Área de Intervenção	Ideias de projeto por área de intervenção.	Pontos fortes – ou por que razão a Bornefonden deve ser financiada
Crianças & Desenvolvimento	Um estudo da prevalência e impacto do abuso sexual de crianças em Cabo Verde.	Experiência em recolha e análise de dados. Crianças/jovens com confiança na Bornefonden. Boas relações com outras organizações que lidam com o abuso.
	Capacitação/formação dos cidadãos – valores e atitudes.	Experiência na mobilização dos jovens e divulgação da informação entre os jovens.
	Plano futuro para jovens	Contacto direto com os jovens. Experiência de planos de trabalhos “normais” e orientação para educação/emprego futuro.
Educação	Material didático para bibliotecas escolares (incluindo materiais informáticos e)	Ter experiência no equipamento de bibliotecas de acordo com as necessidades.
	A campanha “escolas sem álcool”	Boa experiência na organização e implementação de grandes campanhas. Acesso a e confiança nas comunidades.
	Bolsa de estudo para formação profissional.	Conhecimento das necessidades dos jovens e experiência no acompanhamento dos jovens após formação.
Saúde	Campanhas sobre SSR.	Bornefonden tem acesso às comunidades, bons contactos e colaboração com instituições especializadas.
	Água e saneamento para as famílias	Experiência em trabalhar com organizações comunitárias e municípios. Incluindo a sensibilização e participação comunitária (também financiamento).
	Acompanhamento de famílias e comunidades já com formação em nutrição e higiene através de visitas domiciliárias realizadas por jovens voluntários	Boa participação nas sessões de informação/formação anteriores. Boa experiência em trabalhar com voluntários noutras áreas.
Atividades	Formação sobre empreendedorismo	Já se esta a trabalhar com parceiros

Geradoras de Rendimento	Formação empresarial	experientes na implementação de formação.
	Bolsas de emprego – preparar os jovens para se adequarem as vagas existentes.	Boa credibilidade no seio das organizações parceiras.

O quadro abaixo é uma lista de ideias priorizadas para miniprojetos segundo a área de intervenção.

Tabela 8 - Área de intervenção	Ideias de projeto priorizadas por área de intervenção.
Crianças & Desenvolvimento	Capacitação/formação dos cidadãos – valores e atitudes.
	Plano futuro para jovens
Educação	Construção de salas de aula (apoio à nova lei)
	Bibliotecas e materiais.
	Mobiliário para escolas (apoio à nova lei)
	Material didático para escolas e escolas técnicas.
	Bolsa de estudo para formação profissional.
Saúde	Água & saneamento para escolas.
	Água para famílias.
	Equipamento para posto de saúde
Atividades Geradoras de Rendimento	Formação em empreendedorismo
	Formação em planos de negócio

Tabela 9 - Ponto forte da Bornefonden nas ideias de projeto para miniprojetos		
Área de intervenção	Ideias de projeto priorizadas por área de intervenção.	Pontos fortes – ou por que razão a Bornefonden deve ser financiada
Crianças & Desenvolvimento	Capacitação/formação dos cidadãos – valores e atitudes.	Experiência na mobilização dos jovens e divulgação da informação entre os jovens.
	Plano futuro para jovens	Contacto direto com os jovens. Experiência de planos de trabalhos “normais” e orientação para educação/emprego futuro.
Educação	Construção de salas de aula (apoio à nova lei)	Uma longa experiência em ser responsável pelas construções que respondem as necessidades. Reconhecimento das outras instituições.
	Bibliotecas e materiais de bibliotecas	Ter experiência no equipamento de escolas e bibliotecas de acordo com as necessidades.
	Mobiliário para escolas (apoio à nova lei)	

	Material didático para escolas e escolas técnicas.	Idem
	Bolsa de estudo para formação profissional.	Conhecimento das necessidades do jovem e experiência no acompanhamento dos jovens após formação.
Saúde	Água & saneamento para escolas.	Experiência da execução de projetos juntamente com escolas.
	Água para famílias.	Experiência em mobilizar comunidades para água e saneamento.
	Equipamento para posto de saúde	Experiência na execução de projetos juntamente com postos de saúde.
Atividades Geradoras de Rendimento	Formação em empreendedorismo	Já se está a trabalhar com vários parceiros experientes na implementação de formação.
	Formação em planos de negócio	

4.3.3.1 Projetos e intervenções adequadas para “novos produtos”

As ideias preliminares para novos projetos estão em certa medida direcionadas aos Cabo-verdianos, pois acredita-se que existe um mercado para novos produtos em Cabo Verde.

Parcerias com empresas privadas na criação de oportunidades de emprego. Os parceiros empresariais locais financiam a formação (ou parte dela) no setor de negócios e a Bornefonden seleciona os jovens que serão formados e faz o acompanhamento durante a formação. A empresa se compromete a empregar o candidato após o término da formação.

Tabela 10 - Área de intervenção	Tipo de Atividade	Na Dinamarca	Em Cabo Verde	Comentários
AGR	Kit de arranque/ caixas ferramentas boxes para jovens empresários	Kit de ferramenta para: Cabeleireira Carpinteiro Pedreiro Eletricista	Instituições de micro finanças fazem empréstimos especiais a jovens empresários.	
Saúde	Óculo para criança.	Óculos: Oftalmologistas na Dinamarca	Arrecadação de “fundos para fornecimento óculos”	Precisa da aprovação da ASA (os aeroportos de

			no aeroporto.	CV) – os aeroportos são escolhidos porque muitos passageiros tem “escudos de sobra” quando partem. O “fundo para fornecimento de óculos” pode substituir o apoio que está a dar em relação aos óculos.
Educação	Material didático para escolas secundárias.	Equipara uma sala de geografia. Equipara uma sala de biologia. Equipara uma sala de química. Equipara um laboratório de língua.		
	Mobiliários		Uma competição entre lojas e restaurantes para obter dinheiro para mobiliários.	
	Escolas sem álcool		Autocolante para bares e restaurantes. Crachás. T-shirts. “Caixa para donativos”	Venda em evento musical e desportivos – e nos bares e restaurantes.
C&D	Planos de futuro com “Bilhetes para vida”	Certificados assinados com um plano específico e realístico para o futuro próximo dos jovens.	T+ (empresa de telecomunicação) Ainda precisa de ser mais desenvolvido	Muitos jovens sabem mesmo o que querem para o seu futuro. Um plano futuro específico e realístico

4.5.3.2 Requisitos do DN e EN.

Não existe capacidade institucional na gestão de projetos a larga escala (EU, Banco Mundial) ou na mobilização de fundos. Como a Bornefonden Cabo Verde não pode contratar novos funcionários em regime “permanente” devido a retirada gradual, deve se encontrar os recursos humanos dentro da organização. Pode-se contratar consultores a curto prazo para trabalhos com prazos específicos e pode-se contratar pessoal do projeto caso fazem parte do programa – assim dizer. Assim, será um desafio identificar o pessoal competente para a formação específica. Isto poderá implicar mudanças de responsabilidade dentro e ao longo dos departamentos.

Em relação aos fundos locais, existe a necessidade de material informativo sobre a Bornefonden em geral, a nível do país e talvez ao nível de atividades específicas.

Existe a necessidade de um mapeamento atualizado de possíveis fundos locais e institucionais disponíveis em Cabo Verde. Isto poderia talvez ser uma tarefa de um consultor externo.

4.4 O Trabalho da Bornefonden com Crianças e Comunidades

No programa da Bornefonden em Cabo Verde aproximadamente um terço das crianças inscritas estão atualmente na idade da escola primária. Embora a prioridade geral para o período 2014-2017 recaia sobre os jovens e jovens talentos, o programa irá também incluir objetivos, produtos e atividades visando este grupo de crianças e seus pais/comunidades. No entanto, a quota-parte das atividades no quadro de Crianças e Comunidades será reduzida com o tempo de acordo com a diminuição do número de crianças.

As atividades no quadro de Crianças e Comunidades atualmente em implementação que estão em conformidade com o plano de ação do país ou com Pacote Mínimo não serão continuadas ou renovadas. O Pacote Mínimo define a assistência básica que presta-se às crianças apadrinhadas na área da educação (propinas escolares/ cantinas, materiais e uniformes), da saúde (reembolso de despesas selecionadas relacionadas com o tratamento médico) e trabalho com padrinho. Em Cabo Verde a assistência às crianças

depende da classificação da família e já foi elaborado um plano de redução gradual da assistência na área da educação.

A nova lei sobre o ensino está neste momento a ser implementada a nível experimental. A implementação a larga escala só irá iniciar em 2012. A nova lei dita que o ensino obrigatório termina após o 8º ano em vez de 6º ano. As escolas primárias serão responsáveis pelo 7º e 8º ano. No entanto, as infraestruturas e equipamento escolares existentes não são suficientes para lidar com um número muito maior de alunos. A Bornefonden decidiu focalizar nesta transição porque acredita-se que irá eliminar um conjunto de problemas no sistema existente – altas taxas de insucesso e abandono durante os primeiros anos do ensino secundário e altos custos com o transporte (as escolas secundárias normalmente ficam localizadas longe das residências dos estudantes).

O MED já desenvolveu novos projetos experimentais (piloto) para implementação da nova lei de ensino e está atualmente a formar professores necessários para fazer face aos novos desafios. Em geral, os professores estão a ter formação necessária para lecionar o nível atual. Assim, de acordo com o MED, não existe a necessidade da Bornefonden entrar no desenvolvimento curricular ou formação de professores de uma forma geral. Poderão estar interessados em apoio pontual para intervenções mais específicas.

Tabela 11 - Objetivos e resultados/produtos por área de intervenção sob crianças e comunidade 2014 – 2017.		
Área de Intervenção	Objetivo	Resultados/produtos
Crianças e Desenvolvimento	1.1 Organizações Cabo-verdianas são capazes de combater o abuso sexual de crianças (ver também “advocacia”)	1.1.1 A lei contra abuso sexual de crianças é aplicada em conformidade. 1.1.2 As organizações Cabo-verdianas incluindo escolas estão a dar mais enfoque ao abuso sexual de crianças. 1.1.3 Informação atualizada sobre o grau e impacto do abuso sexual existe.
Educação	2.2 Escolas proporcionam um ambiente de aprendizagem apropriado que assegura que as escolas têm a capacidade para a implementação da nova lei de ensino sobre os oitos anos de ensino obrigatório.	2.2.1 Infraestruturas físicas que apoiam a implementação da nova lei de ensino são construídas (por ordem de prioridade; salas de aula, água & saneamento, bibliotecas).

	2.3 Famílias e comunidades locais são participantes ativos na educação e vida educacional das crianças.	2.2 Escolas recebem mobiliários, equipamentos e materiais didáticos que apoiam a nova lei de ensino. 2.3.1 Número de direções escolares, conselhos de pais e associações de estudantes trabalham em conformidade com a lei e promovem apropriação à escola.
Saúde	3.2 Famílias e comunidades são capazes de prevenir e reagir a doenças mais comuns 3.3 Estruturas e serviços locais são capazes de satisfazer as solicitações da população	3.2.1 Acompanhamento de famílias e comunidades já com formação em nutrição e higiene através de visitas domiciliares realizadas por jovens voluntários. 3.2.2 Famílias e jovens são membros de uma mutualidade de saúde ativa (pertencente a uma rede) – ver “advocacia”. 3.2.3 Escolas/famílias com acesso a água e casas de banho.
Atividades Geradoras de Rendimento	Não haverá nenhuma atividade geradora de rendimento sob crianças e comunidades.	

4.4.1 Requisitos do DN e EN

A Bornefonden tem muitos anos de experiência a trabalhar com crianças e desenvolvimento comunitário e já identificou os seguintes pontos fortes que correspondem aos resultados/produtos para Crianças & Comunidade.

Tabela 12 - Pontos fortes da Bornefonden em relação aos resultados/produtos na criança e comunidade.		
Área de Intervenção	Objetivo	Pontos Fortes
Crianças e Desenvolvimento	1.1.1 A lei contra abuso sexual de crianças é aplicada em conformidade. 1.1.2 As organizações Cabo-verdianas incluindo escolas estão a dar mais enfoque ao abuso sexual de crianças.	Tem conhecimento na área e já está a trabalhar com outras instituições A Bornefonden já está a trabalhar nas redes com outras organizações que trabalham com crianças (Rede de crianças de S. Domingos)

	1.1.3 Informação atualizada sobre o grau e impacto do abuso sexual existe.	
Educação	<p>2.2.1 Infraestruturas físicas que apoiam a implementação da nova lei de ensino são construídas (por ordem de prioridade; salas de aula, água & saneamento, bibliotecas).</p> <p>2.2.2 Escolas recebem mobiliários, equipamentos e materiais didáticos que apoiam a nova lei de ensino.</p> <p>2.3.1 Número de direções escolares, conselhos de pais e associações de estudantes trabalham em conformidade com a lei e promovem apropriação à escola.</p>	<p>Uma longa experiência em ser responsável pelas construções que respondem às necessidades. Reconhecimento entre outras instituições.</p> <p>Idem</p> <p>Boas relações com escolas, estudantes e pais. Boas experiências na organização/mobilização comunitária, ex. Família, assembleias, encontros com crianças, etc.</p>
Saúde	<p>3.2.1 Acompanhamento de famílias e comunidades já com formação em nutrição e higiene através de visitas domiciliárias realizadas por jovens voluntários.</p> <p>3.2.2 Famílias e jovens são membros de uma mutualidade de saúde ativa (pertencente a uma rede).</p> <p>3.2.3 Escolas/famílias com acesso a água e casas de banho.</p>	<p>Boa participação na formação/informação anterior. Boa experiência em trabalhar com voluntários noutras áreas.</p> <p>Sensibilização nas comunidades. Confiança geralmente maior nas mutualidades de saúde organizadas pela BORNEfonden.</p>

Tabela 13 - Estimativa das necessidades para recursos financeiros e possíveis fontes de financiamento por resultado/produto

Área de Intervenção	Resultado/produto	Considerações sobre financiamento	Parceiros	Bornefonden
Crianças & Desenvolvimento	Ver a secção da advocacia.	ONU (UNICEF) UE	ICCA ONU (UNICEF)	
Educação	2.2.1 Infraestruturas físicas que apoiam a implementação da nova lei de ensino são construídas (por ordem de prioridade; salas de aula, água & saneamento,	Subsídios do Centro quando disponíveis, ou miniprojetos.	MED Associações Locais As escolas	Financiamento Elaboração de miniprojetos. Monitorização.

	bibliotecas).			
	2.2.2 Escolas recebem mobiliários, equipamentos e materiais didáticos que apoiam a nova lei de ensino.	Subsídios do Centro quando disponíveis, ou miniprojetos e “novos produtos”.	MED Associações Locais As escolas	
	2.3.1 Número de direções escolares, conselhos de pais e associações de estudantes trabalham em conformidade com a lei e promovem apropriação à escola.	Subsídios dos Centros e MED.	MED As escolas	
Saúde	3.2.1 Acompanhamento de famílias e comunidades já com formação em nutrição e higiene, através de visitas domiciliárias realizadas por jovens voluntários.	Subsídios	MS MJEDRH	
	3.2.2 Famílias e jovens são membros de uma mutualidade de saúde ativa (pertencente a uma rede).	Ver “advocacia”		

Secção 5- CONCLUSÕES

As organizações sem fins lucrativos estão sujeitos aos mesmos desafios que as empresas de negócios no mundo moderno, precisam se reinventar e adaptar às mudanças na economia, e quando o momento de encerrar ou mudar de estratégia chegar precisam também de estratégias próprias para que a sua missão e missão seja cumprida.

O estudo alcança os objetivos previamente estabelecidos de analisar a estratégia atual da Bornefonden, para os próximos anos e também estratégias que foram utilizadas para que se chegue ao estado atual da organização.

Apresenta os fatores que caracterizaram historicamente o início como o fim da Bornefonden em Cabo Verde.

O estudo foca no conjunto de estratégias utilizadas para avaliar o desempenho da organização e termina com medidas que poderão ser necessárias para que a saída do mercado venha a contribuir de melhor forma para os seus beneficiários.

Já não é necessário entender porque alguns fatores de desempenho tem maior destaque, mas sim também entender quando elas surgem e se na última fase de vida de uma empresa poderão ser determinantes.

O objetivo foi evidenciar se poderão existir informações novas entre os fatores já estudados, e não somente ver se existem correlações entre os fatores. Cada organização deve adaptar a sua estratégia de acordo com a sua situação única, mas deve levar em conta como a governança facilita ou impede a implementação de estratégias desejadas. As práticas de gestão são quase as mesmas tanto nas organizações sem fins lucrativos como nas com fins lucrativos. A Bornefonden procurou reorganizar a sua estrutura para facilitar a sua filosofia estratégica para a organização.

Antes de anunciar a saída, a Bornefonden levou em conta 3 razões importantes para sustentar a sua saída, a seguir apresentadas:

- O tempo de vida dos centros é de 15 a 20 anos, e a totalidade dos centros atingirá esse limite antes do fim da data prevista para a saída;

- O nível de vida da população cabo-verdiana e condição de vida das crianças em Cabo Verde atingiram níveis mais elevados nos últimos anos;
- Das crianças beneficiadas, a maioria irá atingir a idade adulta no fim da data prevista para a saída da Bornefonden de Cabo Verde.

Um dos desafios da Bornefonden será o de tornar os seus sucessos isolados em realizações permanentes isto porque tudo o que se conseguiu durante os anos em que esteve em Cabo Verde deverá ser dado continuidade ou com futuras parcerias ou por iniciativa dos seus beneficiários.

Identificando os fatores que determinaram a estratégia de saída da Bornefonden nos ajuda a compreender melhor a relação estrutura versus estratégias das organizações sem fins lucrativos.

Em Cabo Verde embora o contributo das organizações sem fins lucrativos seja importante, ainda não existem sistemas de informações que proporcione fazer tal avaliação de uma forma muito criteriosa.

As principais conclusões tiradas da análise descritiva feita ao trajeto da Bornefonden são as seguintes:

- Apercebemos que a organização estava num estado de não crescimento em relação a trazer produtos novos e a responder a novas necessidades dos beneficiários.
- O foco para Cabo Verde deverá ser diferente dos outros países africanos em que o programa está a menos tempo, o foco deveria ter sido o de empreendedorismo e criação de pessoal capacitado.
- A longevidade da organização em Cabo Verde é uma evidência de falhanço em algumas áreas em vez de sucesso porque não se soube trabalhar o tempo de fecho exato para alguns projetos nas ilhas.

- Um dos objetivos dos responsáveis tem de ser o de mudar a atitude tanto dos trabalhadores como dos beneficiários em relação à Bornefonden, tem de passar a ver a organização não somente como um doador.

- Evidenciou-se mudanças de estruturas sem mudanças significativas em relação ao comportamento dos colaboradores, o que leva a ter os mesmos comportamentos e respostas, mas com uma estrutura nova, o que não trouxe facilidades para evidenciar os fatores que são de sucesso ou não de implementação das estratégias;

- Com as mudanças de estruturas da Bornefonden deveria se adaptar as estratégias também às novas estruturas de uma forma mais aprofundada, principalmente aos responsáveis que tem contacto direto com os beneficiários;

- A estrutura a Bornefonden e as condições de Cabo Verde determinaram muito mais a estratégia do que a missão e ou visão da organização para Cabo Verde. Um dos exemplos é o facto de as ilhas estarem com níveis de desenvolvimento diferente.

- A Bornefonden encontra-se agora numa fase em que ela está preparada para terminar as suas atividades, mas por muito tempo pode-se constatar que ela estava numa fase de estagnação no que concerne a cumprimento de objetivos e missão para o país. Ela está preparada para fazer uma saída limpa nos próximos anos, deixando todos os planos cumpridos.

Uma das dificuldades mais importantes que encontramos foi o de generalizar este estudo, visto que muitas das situações descritas são acontecimentos pioneiros na nossa realidade.

Pesquisas futuras precisarão de analisar em como os vários tipos de estruturas se relacionam com as orientações estratégicas como as análises de como os colaboradores, voluntários, doadores e outros parceiros são usados nos fechos de organizações sem fins lucrativos. Poderão ainda ser estudados a influência de estruturas internas, os conselhos diretivos, as suas mudanças e como estas afetam as estratégias.

Nos momentos de fecho das organizações sem fins lucrativos é importante que a mudança de mentalidade seja um dos principais focos. Após serem confrontados com métodos fixos e com foco em eficiência, os beneficiários terão agora de se adaptar a novas realidades onde deverão ser inovadores e pró-ativos, e isto é o desafio tanto das organizações como dos seus beneficiários, em fazer esta transição da melhor forma, e que beneficie ambas as partes da melhor forma possível.

O estudo nos permite entender que o desempenho das organizações sem fins lucrativos não é medido somente pelo que ela faz durante o período em que ela está ativa numa localidade, mas também pelo que ela consegue ainda influenciar pelo seu trabalho quando ela já não está presente.

Em Cabo Verde existem grandes organizações de terceiro setor, e porque ainda elas são na sua totalidade de origem externa não se pode dizer que também existem uma grande cultura ligada ao terceiro setor, e isto leva com que a saída de grandes organizações do terceiro setor afetem a forma como esta cultura é cultivada no seio da sociedade cabo-verdiana. A melhor oportunidade para rever esta questão seria analisar os planos de saída estratégica dessas organizações e aprender como estas poderiam ser utilizadas para dar continuidade e ou mesmo fazer uma ligação ao crescimento da cultura do terceiro setor em Cabo Verde.

Referências

- 1 - ANTÓNIO, Nelson (2003), *Estratégia Organizacional do Posicionamento ao Movimento*. Lisboa, Edições Sílabo.
- 2 - BAILEY, D. (1992). *The Strategic Restructuring of Nonprofit Associations: An Exploratory Study. Nonprofit Management and Leadership*. Oaks, Wiley Company.
- 3 - BILLIS, D. (1989). *A Theory of the Voluntary Setor: Implications for Policy and Practice*. London, London School of Economics.
- 4 - CERTO, S. S.; PETER, J. P. (1993). *Administração Estratégica: Planejamento e Implantação de Estratégia*. São Paulo, Makron Books.
- 5 - CHILD, J. (1972). *Organisational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*. Cambridge, SAGE Publications.
- 6 - DRUCKER, P. (1990). *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices*. New York, Harper Collins.
- 7 - DRUCKER, P.F. (1994). *Administração de Organizações sem Fins Lucrativos*. S. Paulo, Pioneira.
- 8 - FERREIRA, A.A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M.I (1997). *Gestão Empresarial: De Taylor aos Nossos Dias: Evolução e Tendência da Moderna Administração de Empresas*. São Paulo, Pioneira.
- 9 - HANDY, C. (1988). *Understanding Voluntary Organisations*. London, Penguin.
- 10 - Hatten, M. L. (1982). Strategic Management in Not-For-Profit Organizations. *Strategic Management Journal*. 3 : 89-104.
- 11 - HUDSON, M. (1999). *Managing Without Profit*. London, Penguin.
- 12 - HUDSON, Mike (1995), *Non Profit Organizations*. London, Penguin.
- 13 - GLOBAL CIVIL SOCIETY. *Dimensions of the Non-profit Setor*. Baltimore, Maryland.
- 14 - KAPLAN, R.; Norton, D. (2000): *The Strategy-Focused Organization*. Boston, Harvard Business School Press.
- 15 - KOTLER, P. (1993). *Administração de Marketing*. São Paulo, Atlas.
- 16 - MINTZBERG, H. (1987). *A Criação Artesanal da Estratégia*. Rio de Janeiro, Campus.
- 17 - MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. (1999). Todas as Partes do Elefante. *HSM Management*. V.2 p. 100-108

- 18 - MOTTA, F. C. P. 1994). *Teoria Geral da Administração: Uma Introdução*. São Paulo, Brasiliense.
- 19 - NAKAMURA, M. M. (2000). *Estratégia Empresarial Para as Pequenas e Médias Empresas*. São Paulo, EESC.
- 20 - OSTER, S. M. (1995). *Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases*. New York, Oxford University Press.
- 21 - SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K., LIST, R., TOEPLER, S., SOKOLOWSKI, S. W. and ASSOCIATES (1999). *Global Civil Society : Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore. MD: Johns Hopkins Center for Society Studies.
- 22 - SCRAMIM, F. C. L; BATALHA, M. O. (1997). *Planejamento Estratégico em Pequena Indústria*. Rio de janeiro, Anais.
- 23 - STONE, M. M., BRYSON, J. M. (2000). *Strategic Management in the Nonprofit Sector*. Hodgkinson, Inc, Publisher.
- 24 - STONER, J. A. F.; FREEMAN R. E. (1995), *Administração*. Rio de janeiro, Prentice-Hall do Brasil.
- 25 - TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. (1998). *Planejamento Estratégico*. Rio de janeiro, Campus.
- 26 - WESTWOOD, J. (1991). *O Plano de Marketing*. São Paulo, Makron Books.

Anexo 1

Distribuição das famílias;

Classificação 2009				Classificação 2011			Variação		
Centro	Muito Pobre (%)	Pobre (%)	Menos Pobre (%)	Muito Pobre (%)	Pobre (%)	Menos Pobre (%)	Muito Pobre	Pobre	Menos Pobre
231	47	44	9	31	47	22	-16	3	13
232	23	55	22	20	47	33	-3	8	9
233	31	46	23	14	39	47	-17	-7	24
234	23	47	30	13	46	41	-10	-1	11
235	23	53	24	18	46	35	-5	-7	11
236	21	48	31	11	41	49	-10	-7	18
237	12	46	42	6	34	60	-6	-12	18
238	21	58	21	14	44	42	-7	-14	21
239	24	49	27	15	43	41	-9	-6	14
240	31	55	14	11	49	40	-20	-6	26
241	33	53	14	15	45	40	-18	-13	26
242	29	49	22	25	48	27	-4	-1	5
243	32	56	12	15	50	36	-17	-6	5
250	21	54	25	11	45	44	-10	-10	19
251	23	55	22	11	48	41	-12	-7	19
252	19	54	27	11	47	42	-8	-7	15
Média							-10	-5	15

Anexo 2

Dados de Cabo Verde em 1993 e dados mais recentes.

	Cabo Verde – um país insular em desenvolvimento (1993)	Dados atuais
População Total	360.000	491.683*
População Rural	53%	188.010 (3 8,2%)
População Urbana	47%	303.673 (6 1.8%)
Crescimento Anual da População	1.6%	1.3%
Esperança de Vida	63 Anos	72 Anos
Alfabetização nos Adultos	40%	82.8% Todo com mais de 15 anos e 96.9% para todos. Entre 15 e 24 anos.
Percentagem concluindo 1-4 ano	92%	O ensino primário agora inclui sexto ano e mais de 90% conclui.
Percentagem concluindo 5º-6ºano	32%	
Habitantes por médico	4.000	1712
Mortalidade infantil por 1.000 nascimentos	70	23