



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIAS
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS
UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA
“LUÍS DE CAMÕES”

LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS DO LÍDER NUMA ORGANIZAÇÃO
BANCARIA: CASO BCEAO NA REPÚBLICA DA GUINÉ-BISSAU

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Alberto João Bico Vaz

Orientador: Professor Doutor António Duarte Santos

Coorientador: Professor Doutor Miguel Campos Cruz

Número do candidato: 30011205

Janeiro de 2026

Lisboa

DEDICATÓRIA

Dedico essa dissertação primeiramente a Deus, à minha família.
Que sempre me apoiou e me incentivou no percurso académico

AGRADECIMENTOS

O Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

À Universidade Autónoma de Lisboa, seu corpo docente, direção e administração que possibilitaram a janela que hoje vislumbro num horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ético aqui presente.

Aos meus pais, a minha esposa, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Aos meus orientadores, professor Dr. António Duarte Santos e professor Dr. Miguel Cruz, pelo suporte no tempo que lhes coube, mas especialmente pelas suas retificações, sugestões e incentivos.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu sincero agradecimento.

Figuras

Figura 1 . - Mapa ilustrativo de República da Guiné-Bissau	18
Figura 2 - Os países Membros da (UEMOA)	21

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - crescimento real do PIB DA UEMOA.....	23
Gráfico 2 - Gestão dos recursos humanos	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Rácio da dívida externa em 2018 e 2019 (em 60,7%)	24
Quadro 2 - Rácios da dívida externa em 2021 e 2022 (em 68,2% do PIB)	25
Quadro 3 - Coeficientes de reservas obrigatórias aplicáveis aos bancos	27
Quadro 4 - Indicadores da atividade financeira das IFM's sujeitas ao artigo 44.º	39
Quadro 5 - Indicadores da atividade financeira das IFM's sujeitas ao artigo 44.º	40
Quadro 6 - Taxas do ROA e do ROE	42
Quadro 7 - principais indicadores prudenciais de solvabilidade das empresas financeiras	45
Quadro 8 – Solvabilidade do sistema bancário	46
Quadro 9 – Características do estilo de liderança do BCEAO na Guiné-Bissau	53
Quadro 10 – estrutura do RH do BCEAO	55
Quadro 11 – Direções nacionais	56
Quadro 12 – Principais autores da oferta de emprego, Guiné-Bissau.....	60
Quadro 13 – o mercado do trabalho por sexo, na Guiné-Bissau.....	61
Quadro 14 – Uma análise detalhada da taxa de emprego precário	63

ACRÓNIMOS

BCEAO – BANCO CENTRAL DOS ESTADOS DA ÁFRICA OCIDENTAL

BOAD – BANCO OESTE AFRICANO DE DESENVOLVIMENTO

BCGB – BANCO CENTRAL DA GUINÉ – BISSAU

BAO – BANCO DA ÁFRICA OCIDENTAL

BDU- BANCO DA UNIÃO

BM – BANCO MUNDIAL

BRS- BANCO REGIONAL DE SOLIDARIEDADE (ORABANK BANCO AFRICANO)

BIGB- BANCO INTERNACIONAL DA GUINÉ-BISSAU

CFAO- COMPAGNHE FRANCAISE DE L'AFRIQUE OCIDENTALE

COVID-19- PANDEMIA PROVOCADA PELO VÍRUS SARS-COV-2

CPM- COMITÉ DE POLÍTICA MONETÁRIA

DSE- DIREITO DE SAQUE ESPECIAL

FCFA – FRANCO DA COMUNIDADE FINANCEIRA DE ÁFRICA

FF – FRANCOS FRANCESES

FCFA – FRANCO DA COMUNIDADE FINANCEIRA AFRICANA – FCFA

FMI – FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL

FSAP – PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DO SECTOR FINANCEIRO

IADM- INICIATIVA DE REDUÇÃO DA DÍVIDA MUNDIAL

IMF – FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL (INTERNATIONAL MONETARY FUND)

ISPE – INSTRUMENTO DE APOIO À POLÍTICA ECONÓMICA

ODR– RESOLUÇÃO DE DISPUTAS ONLINE (TÍTULOS DE ESTÍMULO)

PG - PESO GUINEENSE

PIB- PRODUTO INTERNO BRUTO

PPTE- PAÍSES POBRES MUITO ENDIVIDADOS

RGB- REPÚBLICA DA GUINÉ-BISSAU

ROA – RENTABILIDADE DE ATIVOS (RETURN ON ASSETS)

ROE – RENTABILIDADE DE CAPITAL PRÓPRIO (RETURN ON EQUITY)

SFD – SISTEMA FINANCEIRO DESCENTRALIZADO

SLI – SISTEMA DE LIBERALIZAÇÃO DE INTERCÂMBIOS

SYSCOA– SISTEMA DE CONTABILIDADE DO OESTE AFRICANO

TEC – TAXA EXTERIOR COMUM

TCR – TAXA DE COOPERAÇÃO REGIONAL

UEMOA – UNIÃO ECONÓMICA E MONETÁRIA DA ÁFRICA OCIDENTAL

UMOA – UNIÃO MONETÁRIA DO OESTE AFRICANO

Sumário

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Questão de investigação	15
1.2. OBJETIVOS.....	15
1.2.1. Objetivo geral	15
1.2.2. Objetivos específicos.....	15
1.3. Âmbito do estudo	15
2. CAPÍTULO I.....	16
2.1. Fundamentos teóricos.....	16
2.2. Avanço Económico e financeiro dos países da UEMOA	22
2.3. Mobilização de recursos e situação da dívida externa	22
2.4. Política Monetária do BCEAO E TAXAS DE JURIS	25
2.5. Ação Monetária	27
2.5.1. A política atual do BCEAO	28
2.6. Banco Mundial e BCEAO no âmbito do desenvolvimento económico sustentável	29
2.7. BCEAO e as Instituições Comerciais na GB	32
2.8. Setor Bancário	33
2.9. Funções dos Bancos sob a Regulação do BCEAO	34
2.9.1. Supervisão e Controle do Setor Bancário.	35
2.9.2. Garantia de Solvência e Estabilidade.	35
2.9.3. Facilitação da Integração Económica e Financeira.	35
2.9.4. Inclusão Financeira e Desenvolvimento do Setor Bancário.....	35
2.9.5. Relações do BCEAO com o Fundo Monetário Internacional (FMI)	36
2.9.6. Comissão bancária da UMOA.....	37
2.9.7. O Sistema Bancário	38
2.9.8. Caracterização do Sistema Bancário e os principais desafios na Guiné-Bissau	40
2.9.9. Os Principais desafios do líder do BCEAO na GB	43
2.10. Principais indicadores prudenciais de solvabilidade do sistema bancário	45
3. CAPÍTULO II	46
3.1. Perspetivas teóricas de liderança e Estilo do Líder	46
3.2. As Características/ Habilidades do Líder numa Organização Bancária	48
3.2.1 Competências Técnicas	48
3.2.2. Competências Humanas	49

3.2.3. Competências Conceituais	49
3.2.4. Equilíbrio das Habilidades/ Competência	49
3.3. Caraterísticas Cruciais para um Líder Eficaz	50
3.4.1. Liderança Autocrática.	51
3.4.2. Liderança Democrática	52
3.4.3. Liderança Liberal.	52
3. CAPÍTULO III	54
4.1. Recursos Humanos do BCEAO	54
4.2. Hierarquia do RH de BCEAO	55
4.3. DIREÇÕES NACIONAIS	56
4.4. Gestão dos recursos humano de BCEAO	56
4.5. Diretoria Nacional do BCEAO para Guiné-Bissau	58
4.5.1. Departamentos Locais	58
4.5.2. Funcionários Locais.	58
4.5.3. Capacitação e Desenvolvimento de Carreira	59
4.5.4. Relações com o Governo e Instituições Locais	59
4.6. Gestão do Recursos Humanos na Guiné-Bissau	60
5. CAPÍTULO IV	64
5.1. Metodologia da pesquisa	64
5.2. Procedimento de Coleta dos Dados	64
5.3. Análise dos dados	65
5.4. O Banco Mundial e o BCEAO	69
6. CAPÍTULO V	70
6.1. Conclusão	70
6.2. Recomendações	72
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73

Resumo. Este estudo explora o modelo de liderança e as práticas de gestão no Banco Central dos Estados da África Ocidental (BCEAO) na República da Guiné-Bissau, com o objetivo de compreender como a estrutura organizacional e a centralização institucional influenciam o desempenho e a eficácia da liderança local. A pesquisa adotou uma abordagem exploratória, baseada em fontes secundárias, incluindo relatórios oficiais do BCEAO (2023, 2024), dados do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Banco Mundial (BM), além de obras de referência em liderança, e.g., Nichols et al. (2025), Northouse, 2021; Yukl (2013). Os resultados indicam que o BCEAO opera sob um modelo de liderança predominantemente centralizado, no qual a direção nacional em Bissau exerce funções executivas com autonomia limitada para formular políticas. A liderança local enfrenta o desafio de adaptar diretrizes regionais a um contexto nacional marcado por fragilidades institucionais, desigualdade de género e elevados índices de percepção da corrupção — sendo a Guiné-Bissau classificada na 158.^a posição entre 180 países (Transparency International, 2023). A análise demonstra que a eficácia da liderança depende da capacidade de combinar rigor técnico com sensibilidade contextual, promovendo uma cultura institucional baseada em ética, responsabilidade e adaptabilidade. A integração da Guiné-Bissau na UEMOA oferece oportunidades para fortalecer a governança financeira, desde que acompanhada por liderança transformacional e colaborativa.

Palavras-chave: liderança; BCEAO; Guiné-Bissau; governança financeira; UEMOA.

Abstract This study explores the leadership model and management practices at the Central Bank of West African States (BCEAO) in the Republic of Guinea-Bissau, aiming to understand how organizational structure and institutional centralization influence local leadership performance and effectiveness. The research adopted an exploratory approach, based on secondary sources, including official BCEAO reports (2023, 2024), International Monetary Fund (IMF) and World Bank (WB) data, and reference works on leadership, e.g., Nichols et al. (2025), Northouse, 2021; Yukl (2013). The findings indicate that the BCEAO operates under a predominantly centralized leadership model, where the national direction in Bissau performs executive functions with limited autonomy to formulate policies. Local leadership faces the challenge of adapting regional guidelines to a national context characterized by institutional weaknesses, gender disparities, and high levels of perceived corruption — with Guinea-Bissau ranked 158th out of 180 countries (Transparency International, 2023). The analysis demonstrates that leadership effectiveness depends on the ability to combine technical rigor with contextual sensitivity, fostering an institutional culture based on ethics, accountability, and adaptability. Guinea-Bissau's integration into the UEMOA offers opportunities to strengthen financial governance, provided it is accompanied by transformational and collaborative leadership.

Keywords: leadership; BCEAO; Guinea-Bissau; financial governance; UEMOA.

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação visa estudar a “liderança numa organização bancária: Um estudo de caso do Banco Central dos Estados da África Ocidental na Guiné-Bissau (BCEAO)”. O objeto de estudo desta investigação será a liderança numa organização bancária mais especificamente na tendência do líder no BCEAO (Banco Central dos Estados da África Ocidental) na Guiné-Bissau, e essa instituição bancária foi instalado em 2 de maio 1997, por via do Diploma que alterou a unidade monetária legal do Peso Guineense (PG) para o Franco da Comunidade Financeira Africana – FCFA (Lei nº 1/97). Mishkin (2015, p. 50) destaca que “o sistema financeiro é canalizar recursos dos agentes que poupam para os que necessitam de financiamento, contribuindo diretamente para a atividade económica”. O sistema financeiro tem como uma das suas primordiais ocupações financiar as atividades económicas, como define Levine (1997, p. 689), “os sistemas financeiros eficazes mobilizam a poupança, alocam recursos, diversificam riscos e oferecem meios de pagamento, que são funções fundamentais para estimular o crescimento económico”. A sua segurança consegue resistir a choques e desequilíbrios financeiros, o que é fundamental para o bom funcionamento da economia e dos sistemas financeiros, sobretudo bancários, e para o crescimento económico sustentável (Magalhães, 2023).

A realização do presente estudo tem como objetivo de analisar e explorar as principais informações sobre a liderança existente no banco BCEAO na República da Guiné-Bissau. Segundo o BCEAO (2016), a política interna de gestão consiste em "medir, avaliar e limitar o risco sistémico relacionado com a possibilidade de uma falha grave na prestação de serviços financeiros com consequências negativas para a economia. O foco da política é todo o sistema financeiro, incluindo a interação entre o setor financeiro e a economia real, utilizando ferramentas de supervisão em geral para aumentar a força das instituições financeiras". De acordo com Goodhart et al. (2012), os bancos centrais desempenham algo crucial na salvaguarda de solidez financeira, adotando políticas destinadas a identificar e aliviar riscos sistémicos que podem comprometer o funcionamento do sistema financeiro como um todo.

Estes termos são definidos abaixo para resolver diferenças como à sua interpretação nesta obra:

A liderança é a “influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida, através do processo da comunicação, à consecução de um ou diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2014, p. 487), essa ascendência é abraçada pelos seguidores e lhe outorga legalidade.

Habilidades, é conhecimento ou habilidade adquirida ou desenvolvido através da prática.

Caráter é a qualidade interior de uma pessoa que estrema seu caráter implemento. Estas são as características pessoais que estremam como você se desenvolverá liderar.

“As profundas transformações sucedidas nos mercados bancários nas últimas décadas, assinaladas pela liberalização financeira, inovações tecnológicas e novas exigências regulatórias, têm exigido das instituições uma reconfiguração de seus modelos de gestão e de seus padrões de desempenho,” como destacam (Saunders & Cornett, 2014). Nesta perspectiva, o desenvolvimento de líderes e facilitadores que estejam integrados nos objetivos da organização aumentará a competitividade da organização e ajudá-la-á a chegar ao topo, outras organizações. Portanto, a liderança desempenha um papel cada vez mais importante. É o início de uma nova era. A nova linguagem é a articulação da política, e o debate atual é feito de coligações, equipes, transmissão de autoridade e espaços de desembaraço. Segundo Ali e Kashif (2020), a igualdade nas competências de comunicação torna-se assim obsoleta, eles adotam a mesma abordagem, enfatizando o papel da liderança ressonante que pode estabelecer uma cultura colaborativa e um clima positivo dentro de uma organização.

Acredita-se o respeito e a apreciação da pessoa e, neste contexto, o líder deve fomentar o crescimento profissional respeitando-o como indivíduo, bem como levando em consideração o seu amplo espaço na lógica instrumental da organização. Blanchard (2019) concorda que a liderança é a arte de influenciar os outros, mas vai além, ao afirmar que líderes de alto nível possuem o potencial de causar um impacto positivo mais amplo, promovendo o bem maior na sociedade. Nesta ótica, a liderança nunca é praticada em prol do interesse pessoal, mas perpetuamente com um propósito maior, no qual o progresso das pessoas e o desempenho da organização têm a mesma importância.

A partir dessa investigação o presente trabalho tem objetivo principal, analisar o impacto da aplicação dos conceitos e o exercício das atividades relacionadas com os processos de liderança no ambiente bancário.

A metodologia utilizada neste estudo para perceber seu objetivo, é uma pesquisa exploratória e engloba a realização de pesquisas bibliográficas e uma investigação de campo com questionários aplicados na instituição do Banco BCEAO na Guiné-Bissau, com a sucursal sediada na cidade de Bissau. Seguem-se perspectivas teóricas de liderança e suas características, neste caso aplicadas ao líder de BCEAO em Bissau. Por essa via da metodologia usada nesta pesquisa foi possível refletir de forma precisa sobre a temática e conseguir o objetivo proposto nesta investigação.

1.1. Questão de investigação

A pergunta que colocamos versa sobre que tipo de liderança é exercida na atividade bancária da realidade existente no Banco Central dos Estados da África Ocidental na República Guiné-Bissau (BCEAO- GB)? Qual o grau de relação do líder do banco BCEAO-GB com a política de recursos humanos no Banco?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

O objetivo principal do estudo é conhecer as competências e as características do líder no banco BCEAO-GB no exercício da atividade bancária.

1.2.2. Objetivos específicos

Objetivo específico deste trabalho final de mestrado é fazer uma análise exploratória e descritiva da tendência para o desenvolvimento de atividade do líder do BCEAO e sua prática administrativa com suas equipas de trabalho, podem contribuir para sucesso bancário.

Mostrar, a partir da pesquisa teórica, as primordiais características e competências de liderança que prestem constituir o perfil do gestor das coerências técnicas na organização bancária sob analisado.

Reconhecer as competências de liderança percebidas pelos subjugados da pesquisa e argumentar e descrever que espécie de líder que essa instituição bancária tem.

1.3. Âmbito do estudo

O motivo da escolha desse tema fundamenta-se na base desta pesquisa, da liderança e característica do líder do banco BCEAO na Guiné-Bissau, apesar da multiplicidade de teorias sobre competência de liderança, estas doutrinas exceccionalmente são sobrepostas, em situações que levam em conta as realidades cotidianas dos agregados de trabalho organizacionais e as condições ambientais em que se operam os líderes.

Portanto, este estudo tem como objetivo estudar e identificar as principais características e competências dos gestores através das percepções de um grupo de funcionários do departamento técnico do Banco Central dos Estados da Africa Ocidental na República Guiné-Bissau.

2. CAPÍTULO I

2.1. Fundamentos teóricos

Embora o foco deste estudo esteja na questão da liderança-Competência e características do líder no banco do BCEAO na República da Guiné-Bissau, percebemos que há necessidade de fazer uma breve introdução à liderança e especificamente às competências e características do líder sobre o fenómeno, uma vez que O BCEAO pode pertencer e “defender a estabilidade do sistema bancário e financeiro” e “promover o bom funcionamento dos sistemas de pagamentos e garantir a regulação e a segurança” segundo Mendes (2020), a estabilidade financeira na UEMOA depende fortemente da capacidade do BCEAO de implementar políticas macroprudenciais eficazes, adaptadas ao contexto económico e institucional da região.

A análise da liderança da Banque Centrale des États de l’Afrique de l’Ouest (BCEAO) no espaço da União Económica e Monetária da África Ocidental (UEMOA) revela um modelo singular de coordenação monetária regional. A BCEAO não atua apenas como instituição de política monetária, mas também como núcleo de autoridade técnica e regulatória, mediando entre interesses nacionais e exigências de integração económica. Essa liderança é fundamental para a coesão do espaço financeiro regional e para o desenvolvimento das economias dos Estados-membros, incluindo a Guiné-Bissau, que depende dessa estabilidade para inserir-se no mercado regional (Kaboré, 2024).

A BCEAO exerce uma forma de liderança tecnocrática, legitimada pela confiança dos Estados na sua competência técnica, mais do que pela imposição política. Essa configuração cria um modelo de “liderança pela regulação”, no qual a instituição atua como referência normativa para bancos nacionais e mercados financeiros, garantindo a disciplina monetária e a estabilidade macroeconómica (Zingan & Diaw, 2025). A independência da BCEAO não se manifesta de forma absoluta; Ela é exercida em um contexto de governança colegiada com os Ministérios das Finanças e órgãos da UEMOA. A liderança da BCEAO, portanto, é relacional e colaborativa, resultado de negociações entre autoridades nacionais e instâncias regionais (Kaboré, 2024). Esse modelo implica que países como a Guiné-Bissau participam simbolicamente da tomada de decisões regionais, reforçando a integração sem exigir estruturas nacionais complexas de política monetária. Ao mesmo tempo, garante uniformidade normativa, evitando fragmentações que comprometeriam a estabilidade do sistema financeiro regional (IMF, 2024).

Nos últimos anos, a BCEAO tem assumido um papel transformacional, promovendo digitalização e inclusão financeira na UEMOA. Plataformas de pagamentos instantâneos e

regulação de fintechs mostram que a liderança do banco central ultrapassa a simples função monetária, influenciando a inovação tecnológica e a democratização do acesso a serviços financeiros (Economie Ivoirienne, 2025). Para países como a Guiné-Bissau, essas iniciativas representam um ganho estratégico, permitindo acesso a infraestruturas financeiras modernas e integração nos circuitos digitais regionais. A liderança da BCEAO, neste sentido, é simultaneamente técnica, estratégica e social, orientando a região para padrões mais avançados de desenvolvimento econômico. A BCEAO também atua como agente de coordenador de programas de desenvolvimento e resiliência financeira na UEMOA. Iniciativas de microfinanças, inclusão bancária e integração de sistemas de pagamento demonstram que a instituição articula políticas financeiras e sociais, promovendo coesão regional e sustentabilidade econômica (African Development Fund, 2024). Essa função evidencia que a liderança da BCEAO é multipolar: regula, orienta, transforma e integra. Para a Guiné-Bissau, a participação na UEMOA e na BCEAO significa não apenas conformidade regulatória, mas também acesso a oportunidades de crescimento e estabilidade financeira.

Do ponto de vista teórico, a BCEAO exemplifica uma liderança institucional adaptativa, capaz de combinar autoridade técnica, legitimidade política e visão de desenvolvimento regional. Ela mantém o equilíbrio entre soberania nacional e disciplina monetária, configurando um modelo de liderança que não impõe, mas estrutura, orienta e transforma o espaço econômico da UEMOA. Essa liderança, embora centralizada, é negociada, adaptativa e inovadora. Ela proporciona estabilidade e previsibilidade para todos os membros da UEMOA, incluindo a Guiné-Bissau, ao mesmo tempo em que promove inovação e inclusão financeira, fortalecendo a integração regional e o desenvolvimento sustentável.

A República da Guiné-Bissau (GB), cuja capital é Bissau, está localizada na costa oeste africana. Conforme apresentado na Figura 1. A Guiné-Bissau faz fronteira com a Guiné (Conacri) ao norte, leste e sudeste, e com o Senegal ao sul, possuindo também uma extensa costa atlântica a oeste (ONU, 2022). Além do continente, existem 88 ilhas do arquipélago dos Bijagós 71, das quais são 20 ilhas habitadas. Segundo o relatório do Banco Mundial, toda esta área equivale a 36.125 quilômetros quadrados, com uma população de 1,664 milhões de pessoas (2012).

Figura 1. - Mapa ilustrativo de República da Guiné-Bissau



Fonte: Mapa da Guiné-Bissau. Adaptado de *CIA World Factbook* (2018).

O Banco Central dos Estados da África Ocidental (BCEAO) constitui uma organização pública de natureza internacional, criada por consenso entre os países que compõem a União Monetária da África Ocidental (UEMOA), com a responsabilidade principal de emitir a moeda comum e implementar a política monetária unificada da região. De acordo com o BCEAO (2022), sua fundação remonta a abril de 1959, e desde então, atua como o órgão emissor da UEMOA e autoridade máxima em matéria de política monetária e de crédito. Essa posição estratégica permite ao BCEAO coordenar ações voltadas ao aprimoramento da eficiência dos sistemas de pagamento, à oferta de financiamento tanto aos governos como ao setor produtivo, à padronização das normas bancárias e monetárias entre os países membros, ao controle centralizado dos riscos do sistema financeiro e à promoção de um mercado regional de capitais dinâmico e integrado.

A criação da União Monetária da África Ocidental (UMOA) remonta ao tratado firmado em 12 de maio de 1962, em Paris, que estabeleceu a base jurídica para o funcionamento do Banco Central dos Estados da África Ocidental (BCEAO). Essa instituição surgiu como uma entidade supranacional voltada à gestão monetária comum entre seis países fundadores: Costa do Marfim, Benim, Burkina Faso, Mauritânia, Níger e Senegal. As cláusulas centrais desse acordo internacional regulam elementos fundamentais da integração monetária, como a centralização das reservas em moeda estrangeira, a livre circulação da moeda comum entre os

Estados participantes, e a eliminação de restrições às transações financeiras internas. O objetivo principal dessas disposições foi consolidar um espaço monetário unificado, capaz de garantir a estabilidade macroeconômica e facilitar a integração econômica regional (BCEAO, 2022; Diarra, 2019).

Segundo afirma Malomar (2017 p. 46), entre 1994 e 1997, “a Guiné-Bissau experimentou uma fase de progresso considerável no campo da estabilidade macroeconômica e financeira, caracterizada pela implementação de reformas estruturais fundamentais. Dentre essas medidas, destacam-se a criação do Imposto Geral sobre Vendas e Serviços (IGV), a reformulação da tarifa aduaneira, a reestruturação da administração pública em termos de controle de gastos, a regulação do ingresso no setor público e a reorganização das empresas estatais. Todas essas ações foram orientadas para fortalecer o equilíbrio fiscal e aumentar a eficácia na gestão das finanças públicas”. A adesão da Guiné-Bissau à União Econômica e Monetária do Oeste Africano (UEMOA) em 1997 foi um marco importante nesse processo. Ao integrar-se à UEMOA, o país passou a fazer parte da zona do Franco CFA, o que promoveu maior estabilidade monetária e facilitou a adoção de leis e regulamentos bancários harmonizados com os demais países membros. Essa integração contribuiu para a estabilização da taxa de câmbio e reforçou a confiança nas políticas econômicas do país (Fernandes, 2014).

Desde meados da década de 1980, a Guiné-Bissau passou a manifestar interesse em integrar-se à União Monetária da África Ocidental (UMOA), tendo apresentado formalmente seu pedido de adesão em 1985. Contudo, esse intento só foi concretizado em 1997. Durante esse intervalo, diversos fatores de ordem política e econômica influenciaram o ritmo e os desdobramentos do processo de integração, refletindo tanto as dinâmicas internas do país quanto o ambiente regional mais amplo. Conforme observa Djaló (2014), os anos posteriores à independência da Guiné-Bissau foram marcados por uma conjuntura de instabilidade política e fragilidade institucional, o que comprometeu os esforços iniciais de integração à união monetária. Apesar desses obstáculos, o país manteve o objetivo de participar da UMOA, motivado principalmente pelo desejo de alcançar maior estabilidade macroeconômica e por encontrar, no bloco regional, uma via para o seu desenvolvimento econômico sustentável.

A adesão da Guiné-Bissau à União Econômica e Monetária da África Ocidental (UEMOA) resultou em ganhos importantes para o país, entre os quais se destacam a estabilização da moeda nacional e a adoção de estratégias econômicas mais integradas com os demais membros da união. Esses avanços tornaram o cenário macroeconômico mais estável e previsível, favorecendo, assim, a criação de bases mais sólidas para a promoção do crescimento sustentável e para a consolidação das políticas públicas no território nacional (Djau, 2015).

Os primeiros contatos formais entre as autoridades da Guiné-Bissau e a União Monetária da África Ocidental (UMOA) remontam a 1982. Nesse ano, ocorreu um encontro em Dakar entre os presidentes Abdou Diouf, do Senegal, e João Bernardo Vieira, da Guiné-Bissau, com a presença de uma delegação do Banco Central dos Estados da África Ocidental (BCEAO), liderada pelo então Vice-Governador Charles Bila Kaboré. Esse evento marcou o início das negociações visando a integração monetária da Guiné-Bissau à UMOA, embora a adesão efetiva só tenha se concretizado em 1997, após um período de instabilidade política e econômica que dificultou o processo de integração (Gomes, 1998). No entanto, foi apenas em agosto de 1986 que o Presidente Vieira enviou uma carta ao Governador do BCEAO, convocando os responsáveis do instituto emissor para discutir as perspectivas e as diversas etapas necessárias à integração da GB nas questões econômicas e monetárias da sub-região. Segundo Gomes (1998), o presidente João Bernardo Vieira, no âmbito do fortalecimento das relações com a União Monetária da África Ocidental (UMOA), enviou uma carta com o objetivo de iniciar o diálogo sobre as etapas e condições necessárias à integração da Guiné-Bissau nas dinâmicas econômicas e monetárias da sub-região. Esse processo institucionalizou-se com mais clareza em 13 de julho de 1987, quando, numa sessão extraordinária do Conselho de Ministros da UMOA realizada em Abidjan, foi concedido ao presidente daquele órgão o mandato oficial para manter e aprofundar os contactos com as autoridades guineenses. Posteriormente, na 6ª Conferência dos Chefes de Estado da UMOA, realizada em agosto de 1988 em Cotonou, Benim, foi registada uma recomendação formal que encorajava o avanço na finalização dos aspetos técnicos necessários à adesão da Guiné-Bissau ao espaço monetário regional. Continua com essa história do esforço e interesses do presidente Vieira sobre integração do país no espaço de Franco, como destaca Gomes (1998), as negociações para a adesão da Guiné-Bissau à União Monetária da África Ocidental (UMOA) prosseguiram com foco na análise das condições macroeconômicas do país, bem como na viabilidade financeira do processo de integração. As conclusões obtidas nessa fase destacaram a necessidade de controlar a inflação e de promover uma reestruturação dos serviços fiscais e aduaneiros, com vistas a fortalecer o equilíbrio das contas públicas. Durante a Conferência dos Chefes de Estado e de Governo da UMOA, realizada em Ouagadougou entre os dias 10 e 11 de maio de 1996, foi aprovada a entrada oficial da Guiné-Bissau no bloco regional, com efeito a partir de 1º de janeiro de 1997. Esse intervalo permitiu que o país realizasse os ajustes exigidos, em especial no que se refere ao equilíbrio orçamentário do então Banco Central da Guiné-Bissau (BCGB). A integração formal concretizou-se em 2 de maio de 1997, sendo seguida pelos procedimentos técnicos e administrativos, como a conversão da moeda nacional (peso guineense) para o franco CFA.

A União Monetária do Oeste Africano (UMOA), reúne oito Estados membros, de acordo com a Figura 2.

A União Monetária criada por estados e caracteriza-se pelo seu reconhecimento de uma unidade monetária, cuja emissão pela autorização do (BCEAO). Segundo Gomes (1998), BCEAO (2022) e Djaló (2014), explicam que a União Monetária da África Ocidental (UMOA) é formada por países que decidiram adotar uma mesma moeda, o franco CFA, cuja emissão é atribuída exclusivamente ao Banco Central dos Estados da África Ocidental (BCEAO). Esse banco central comum é responsável não apenas pela criação da moeda, mas também pela condução coordenada da política monetária e pela gestão das reservas cambiais da região. Além disso, o BCEAO atua na promoção da estabilidade financeira no seio da União e contribui para a harmonização das políticas macroeconômicas entre os Estados membros.

Figura 2- Os países Membros da (UEMOA)



Fonte: BCEAO e UEMOA 2024.¹ Elaboração do autor.

Além disso, o banco central aprovou um programa regional de formação financeira em 2020 e começou a desenvolver um quadro de contabilidade e supervisão para as finanças

¹ Vide Pedro Godinho Gomes, Aspetos Monetários da Adesão versus Integração da Guiné-Bissau na UMOA/UEMOA, in Boletim da Faculdade Direito de Bissau, nº 5, Bissau, 1998, pg. 69.

islâmicas. vulnerabilidades em sistemas financeiros descentralizados (SFD) em geral, os objetivos do BCEAO são:

1) conceder empréstimos e conduzir a política monetária para Fomentar o desenvolvimento económico fundamentado na estabilidade da moeda e Finanças da UEMOA; 1) Gerir e monitorar as tarefas financeiras, determinando os regulamentos aplicáveis apoiar os bancos e entidades financeiras. 3) Contribuir com os governos dos países membros nas tratativas com instituições financeiras globais. 4) Administrar as reservas de moeda estrangeira dos países que fazem parte da UEMOA.

2.2. Avanço Económico e financeiro dos países da UEMOA

Segundo o BCEAO (2019), afirmou que a atividade económica na União cresceu, apesar da situação global negativa demonstrada pelas tensões geopolíticas e comerciais. No que diz respeito ao cenário local, as economias se aproveitaram de um ambiente socioeconómico favorável e de melhores condições comerciais. A movimentação da atividade económica foi igualmente impulsionada pelos contínuos investimentos em infraestruturas socioeconómicas realizados pelos países que fazem parte da UEMOA.

O crescimento real do PIB da UEMOA, exposto no gráfico 1, está estimado em 6,6% em 2019, semelhante a 2018, devido às boas atividades comerciais, portos e aeroportos, dinâmica de serviços. Consolidação da construção e obras públicas e fortalecimento das atividades industriais e agrícolas. Desenvolvimento económico na maior parte da terceira fase, e a divisão dos pontos é 3,8, a divisão da segunda divisão e da primeira divisão são 1,7 e 1,1 divisões. De acordo com o relatório da BCEAO (2019), o crescimento real do Produto Interno Bruto (PIB) na UEMOA, distribuído por país, revelou desempenhos positivos. O Benim apresentou uma taxa de crescimento de 7,6%, seguido pela Costa do Marfim com 7,5%. O Níger registou 6,3%, enquanto Senegal e Burkina Faso alcançaram ambos 6,0%. O setor financeiro teve uma expansão de 5,6%, o Togo cresceu 5,3% e a Guiné-Bissau registou um crescimento de 5,1%.

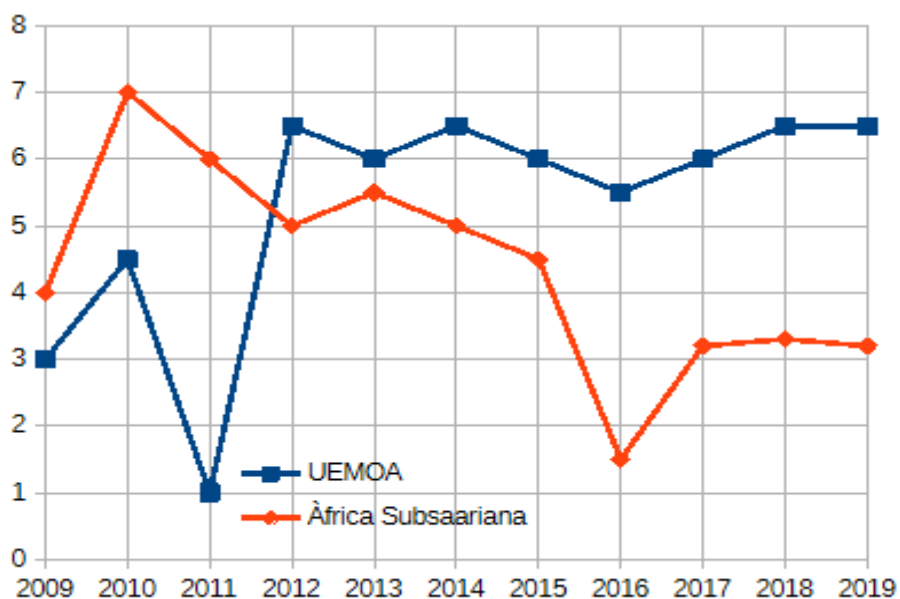
2.3. Mobilização de recursos e situação da dívida externa

Durante o ano de 2019, tanto o Benim quanto a Costa do Marfim recorreu aos mercados internacionais de capitais por meio da emissão de euro-obrigações, conhecidas como Eurobonds. Esse movimento foi favorecido pelas taxas de juro persistentemente baixas nesses mercados, o que permitiu aos países africanos captar financiamento externo a custos reduzidos

para apoiar suas estratégias de desenvolvimento. Especificamente, em março de 2019, o Benim conseguiu levantar 500 milhões de euros (equivalente a 328 mil milhões de FCFA), com uma taxa de cupão de 5,75% e vencimento máximo de sete anos. Os fundos obtidos foram direcionados ao financiamento do programa nacional de investimentos e à recompra de parte da dívida interna do país (BCEAO, 2019).

Esses fundos foram aplicados para suportar seu programa de investimentos e para adquirir parte da dívida interna. Em outubro de 2019, a Costa do Marfim voltou a cessar os mercados de capitais internacionais, conseguindo levantar 1.690,0 milhões de euros em Eurobonds, distribuídos em duas partes. Uma fração desse montante (1.372,4 milhões de euros) foi destinada à compra de Eurobonds com vencimentos em 2024 e 2025, enquanto os 317,6 milhões de euros restantes foram alocados para financiar o orçamento de 2019. Além disso, em outubro de 2019, o BOAD obteve 830 milhões de dólares nos mercados internacionais com uma taxa de 4,7% por um prazo de 12 anos.

Gráfico 1 - crescimento real do PIB DA UEMOA



Fontes: FMI e BCEAO (2019), elaboração do autor.

De acordo com as últimas informações disponíveis, a dívida externa dos Estados membros da União, ao término de dezembro de 2019, o montante era de 24.234,2 milhões de francos CFA, em contraste com os 22.051,4 milhões de francos CFA registados no final de dezembro de 2018, o que significa que aumentou, de 9,9%. O rácio da dívida externa em relação ao PIB atingiu 30,6% em 2019, em comparação com 30,1% em 2018, por país, resumindo-se o

rácio da dívida externa no Quadro 1. Comparando com o ano de 2022, os países da União mobilizaram recursos externos, nomeadamente junto do Banco Mundial (1.752,9 mil milhões) e da Agência Francesa de Desenvolvimento (405,0 mil milhões). Beneficiaram igualmente do apoio financeiro do FMI no âmbito dos seus programas económicos e financeiros, apoiados por esta instituição num total de 486,5 mil milhões de FCFA. Deste total, o Benim obteve 181,6 mil milhões a título do Mecanismo de Crédito Alargado (MDCA) e da Facilidade de Crédito Alargada (FCA). Por sua vez, o Níger recebeu apoio financeiro de 65,5 mil milhões ao abrigo da Facilidade de Crédito Alargada (ECF). Deste total, o Benim obteve 181,6 mil milhões a título do Mecanismo de Crédito Alargado (MDCA) e da Facilidade de Crédito Alargada (FCA), (BCEAO, 2022)

Quadro 1 - Rácio da dívida externa em 2018 e 2019 (em 60,7%)

País	2018	2019
Beni	19,3%	21,6%
Burkina faço	22,5%	22,6%
Côte D'Ivoire	31,9%	31,9%
Guiné-Bissau	27,4%	36,5%
Mali	20,9%	23,1%
Níger	24,4%	23,8%
Senegal	47,9%	47,7%
Togo	20,2%	29,5%
UEMAO	30,1%	30,6%

Fonte: BCEAO-(2024), elaboração do autor.

Por sua vez, o Níger recebeu apoio financeiro de 65,5 mil milhões sob a cobertura da Facilidade de Crédito Alargada (ECF). Os pagamentos em benefício do Senegal incidiram sobre a Facilidade de Crédito de confirmação e o acordo de confirmação em curso, num montante de 239,4 mil milhões. Nenhum Estado-Membro da União emitiu euro-obrigações em 2022.

Em 2021, três países da UEMOA — Benim, Costa do Marfim e Senegal — mobilizaram conjuntamente mais de 2.099 mil milhões de FCFA nos mercados financeiros internacionais, no âmbito do financiamento da dívida externa (BCEAO, 2022), os dados disponíveis indicam um aumento do saldo dos engagements externos da União de 13,3%, ou seja, 38.028,5 mil milhões em 2022, contra um aumento de 19,1% no ano transato. Em percentagem do PIB, a dívida externa representa 34,7% em 2022, contra 33,5% no ano anterior. Por país, a situação é resumida no quadro 2. O relatório da BCEAO referente ao ano de 2018 destaca que os países

da UEMOA registaram melhorias nos seus indicadores de endividamento como resultado das iniciativas PPTE e IADM. No entanto, ressalta-se que, apesar desses avanços, os riscos de sobre-endividamento permanecem fracos ou moderados para a maioria dos países, com exceção do Togo, e que os rácios da dívida apresentam tendência de aumento em alguns casos (BCEAO, 2019).

Quadro 2 - Rácios da dívida externa em 2021 e 2022 (em 68,2% do PIB)

País	2021	2022
Benin	34,1%	35,3%
Burkina Faso	25,3%	25,3%
Côte d'Ivoire	31,4%	34,3%
Guiné-Bissau	37,8%	41,1%
Mali	30,6%	28,7%
Níger	32,9%	37,0%
Senegal	49,8%	47,9%
Togo	23,0%	23,3%
UEMOA	33,5%	34,7%

Fontes: Serviços nacionais, BCEAO, (2024), elaboração do autor.

2.4. Política Monetária do BCEAO E TAXAS DE JURIS

Segundo o Relatório Anual do BCEAO (2019), a instituição manteve uma política monetária estável com o objetivo de garantir a estabilidade dos preços, missão estabelecida no Artigo 8.º dos seus Estatutos, que também contempla o fortalecimento da integração econômica regional e a promoção do crescimento sustentável. Para alcançar esses objetivos, o BCEAO utiliza instrumentos como as taxas diretoras e o coeficiente de reservas obrigatórias. Em 2019, a taxa mínima de licitação foi mantida em 2,50% e a taxa da facilidade de crédito marginal em 4,50%, níveis vigentes desde 2013 e 2016, respetivamente, demonstrando uma política orientada para apoiar o crescimento em um contexto de inflação moderada. Conforme destaca relatório anual do BCEAO (2019), as taxas estão explicitamente claro com destacamento da informação em abaixo aos seguintes:

- a) Menor taxa de concursos de injeção de liquidez assegurada inalterada em 2,50%
- b) Taxa de juro do balcão da entrega de liquidez assegurada em 4,50%.
- c) O coeficiente das reservas obrigatórias firma-se em 3,00%. Alargamento de 10,1% (de 3.350,0 mil milhões para 3.690,0 mil milhões) no valor leiloado no balcão semanal de janeiro a dezembro de 2019.

d) Redução da taxa média marginal e da taxa de juro média moderada nos leilões semanais são 35,7 e 35,1 pontos base, respetivamente, com relação aos níveis atingidos em 2018.

e) Ampliação de 340,0 mil milhões de euros no terminal de dezembro de 2019, e quantidade armazenado de adiantamentos nos balcões de concursos de uma semana é de (+8,3% em comparação com 2018).

Segundo o Relatório Anual do BCEAO (2019), observou-se, ao longo de 2019, um aumento significativo nos montantes adjudicados nas operações semanais de injeção de liquidez. O valor colocado nessas operações subiu de 3.350,0 mil milhões de FCFA em janeiro para 3.690,0 mil milhões em dezembro, o que representa uma elevação de 10,1%, superando os 7,2% verificados em 2018. O montante médio semanal de liquidez injetada atingiu 3.554,8 mil milhões de FCFA, refletindo um acréscimo de 504,1 mil milhões em relação aos 3.050,7 mil milhões registados no ano anterior. Essa evolução demonstra o compromisso das autoridades monetárias em apoiar as instituições financeiras no financiamento da economia da União. Além disso, as taxas de juro médias apresentaram ligeira redução: a taxa marginal média das adjudicações semanais foi de 3,2096% em 2019, diminuindo 35,7 pontos base em comparação com os 3,5665% de 2018. Da mesma forma, a taxa de juro média ponderada nas operações semanais fixou-se em 3,5112%, uma redução de 35,1 pontos base face ao valor médio do ano anterior (BCEAO, 2019).

Segundo o BCEAO (2019, p. 21), o sistema de reservas obrigatórias é estruturado em ciclos mensais, indo do dia 16 de um mês ao dia 15 do mês seguinte, sendo determinado com base na média dos saldos mantidos nas contas bancárias. As instituições financeiras não são obrigadas a manter um saldo mínimo diário, desde que atinjam, em média, o valor exigido ao longo do período estipulado. O Banco Central implementou medidas para uniformizar os coeficientes das reservas obrigatórias, reduzindo-os a uma taxa única de 3% aplicável a todos os bancos da União, a partir de 16 de março de 2017. Essa decisão teve como objetivo assegurar um tratamento equitativo entre os bancos que atuam no mercado regional, cuja relevância vem crescendo. No período de 16 de novembro a 15 de dezembro de 2019, o montante médio das reservas constituídas foi de 1.638,8 mil milhões de FCFA, superando em 712,0 mil milhões o nível exigido, o que resultou em reservas livres no valor de 926,7 mil milhões. Em comparação, no ano de 2018, as reservas efetivamente constituídas foram de 1.413,0 mil milhões, frente a uma exigência de 646,9 mil milhões, gerando reservas livres de 766,1 mil milhões, da mesma forma colocamos essa percentagem no Quadro 3, abaixo.

Quadro 3 - Coeficientes de reservas obrigatórias aplicáveis aos bancos

	At é de nov. 19 98	16 de nov. A 15 de dez de 1998	16 de dez de 19 98 a 15 de Abril 20 00	16 a 15 de Ago sto de 200 0	16 de Ago st a 15 de Set 200 0	16 de set. de 200 0 a 15 de Abr il 200 2	16 de Abri l de 2002 a 15 de Mar ço 2004	16 de Ma de 200 4 a 15 de Jun ho de 200 5	16 de Jun de 200 5 a 15 de de Jun ho 200 9	16 de Junh o 200 9 a 15 de Mai o de 201 0	16 de Mai o a 15 de Dez. 2010	16 de Dez.2 010 a 15 de Març o de 2012	16 de Mar ço 2012 a 15 de Mar ço 2017	Des de a 16 de Mar ço de 2017
Benin	9,0	9,0	3,0	3,0	9,0	9,0	9,0	13,0	15,0	9,0	7,0	7,0	5,0	3,0
Burkina	9,0	9,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	7,0	7,0	7,0	7,0	5,0	3,0
Cote d'Ivoire	9,0	1,5	1,5	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	7,0	5,0	3,0
Guiné - Bissau	5,0	5,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	5,0	7,0	5,0	3,0
Mali	9,0	9,0	3,0	3,0	3,0	3,0	9,0	9,0	9,0	7,0	7,0	7,0	5,0	3,0
Niger	5,0	5,0	1,5	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	9,0	7,0	7,0	7,0	5,0	3,0
Senegal	5,0	1,5	1,5	3,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	7,0	7,0	7,0	5,0	3,0
Togo	9,0	3,0	1,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	5,0	7,0	5,0	3,0

Fonte: BCEAO e Banco Mundial-(2024); Elaboração do Autor.

2.5. Ação Monetária

Conforme destaca o BCEAO (2020), em resposta às perturbações económicas provocadas pela pandemia da COVID-19, a instituição implementou, em junho de 2020, medidas de flexibilização da política monetária. Entre essas medidas, destacam-se a redução da taxa de facilidade de crédito marginal e o aumento das injeções de liquidez no sistema bancário. Essas ações visaram mitigar os impactos financeiros da crise sanitária, garantir o acesso ao financiamento e preservar a estabilidade dos mercados financeiros da UEMOA.

I) Revisão em baixa da taxa diretora do BCEAO de 2,50% para 2,00% a partir de junho de 2020. ²

II) Manter os requisitos de reservas em 3,00% ao longo de 2020.

² Fonte: BCEAO (2024) e elaboração do Autor.

II) Taxas de juros fixas pagas. Um aumento de 1.085,7 mil milhões de empréstimos a bancos em 2020, ou seja, +23,0% face ao nível de 2019. Em 2020, observou-se uma redução significativa na taxa de juro média ponderada das operações interbancárias com prazo de uma semana, passando de 116,06 pontos base para 2,35%. Essa evolução ocorreu em um contexto em que a taxa interbancária de curto prazo permaneceu estável dentro do intervalo delimitado – ou "túnel de taxas" – estabelecido entre a taxa de empréstimo para operações de mercado aberto e a taxa de juro marginal ao longo do tempo (BCEAO, 2020).

A incertezas causadas pela pandemia da Covid-19 levaram o BCEAO a manter uma política monetária acomodatória ao longo de 2020. Num contexto de inflação baixa, cortou a taxa primária para o nível mais baixo da história e aumentou significativamente as suas intervenções nos bancos desde o início da crise sanitária. O BCEAO tem estado ativo em vários aspetos da vida económica para fortalecer a atividade económica e manter as finanças da indústria.

O BCEAO aumentou o capital disponível aos bancos para lhes permitir fazer face ao seu risco soberano. Assim, a partir de março de 2020, todos os requisitos do BCEAO concedeu o empréstimo, primeiro aplicando uma taxa de juro de 2,50% e depois de 2,00% a partir de 24 de junho de 2020, o que corresponde ao nível mais baixo de sempre no ramo de reembolsos. As medidas implementadas aumentaram a preocupação dos bancos com a falta de liquidez e aumentaram o montante dos empréstimos que lhes foram concedidos. Estes rendimentos aumentaram de 488,9 mil milhões xof em 17 de março para 5.998,3 mil milhões xof no final de dezembro de 2020, um aumento de 29,2 por cento. Assim, os bancos conseguiram manter e aumentar o número de seus clientes.

2.5.1. A política atual do BCEAO

O Banco Central da República da Guiné-Bissau, enquanto representação nacional da BCEAO, orienta-se por objetivos de preservação da estabilidade macroeconómica, controle da inflação e promoção do crescimento económico sustentável. A seguir, apresentam-se os principais eixos da sua política monetária, bem como os desafios enfrentados:

1) Controle da inflação: A instituição busca assegurar níveis baixos e estáveis de inflação, por meio do uso de instrumentos de política monetária voltados à estabilização dos preços no mercado interno. **2) Estabilidade cambial:** Um dos pilares da atuação do BCEAO consiste em manter a estabilidade do franco CFA em relação ao euro, dada a integração da Guiné-Bissau à União Económica e Monetária da África Ocidental (UEMOA). **3) Desenvolvimento do setor financeiro:** A autoridade monetária empenha-se em ampliar a

inclusão financeira, promovendo o acesso da população aos serviços bancários e estimulando a expansão da rede financeira formal. **4) Supervisão bancária:** O BCEAO exerce funções de regulação e supervisão das instituições financeiras com o objetivo de garantir a solidez, a transparência e a integridade do sistema bancário regional. **5) Fomento ao crescimento econômico:** A política monetária também visa criar um ambiente macroeconômico propício ao investimento produtivo e ao desenvolvimento sustentável, por meio de medidas que favoreçam a estabilidade financeira e a confiança dos agentes econômicos.

2.5.1.1. Desafios Enfrentados

1. Instabilidade Política. A RGB tem uma história de instabilidade política, o que pode afetar a confiança dos investidores e a eficácia das políticas econômicas.

2. Fraca Diversificação Econômica: A estrutura econômica do país apresenta elevada dependência do setor agrícola, especialmente da exportação de produtos como a castanha de caju, o que a expõe significativamente a choques externos e variações no mercado internacional.

3. Déficit Fiscal. O país enfrenta desafios fiscais, com déficits que podem limitar a capacidade do BCEAO de implementar políticas monetárias eficazes.

4. Inflação. Apesar dos esforços, a inflação pode ser um problema recorrente, impactando o poder de compra da população.

5. Desenvolvimento do Setor Financeiro. A inclusão financeira ainda é baixa, e muitos cidadãos não têm acesso a serviços bancários, o que limita o crescimento econômico.

6. Resistência às Reformas. A implementação de reformas necessárias para fortalecer a economia e o sistema financeiro pode encontrar resistência política e social.

Esses fatores apresentam um cenário complexo para o BCEAO, exigindo uma abordagem cuidadosa e flexível na formulação de políticas.

2.6. Banco Mundial e BCEAO no âmbito do desenvolvimento econômico sustentável

De acordo com os relatórios anuais do BCEAO (2022, 2023), a colaboração entre o Banco Mundial e o Banco Central dos Estados da África Ocidental configura-se como uma parceria estratégica com o objetivo de reforçar a estabilidade macroeconômica, desenvolver o setor financeiro e fomentar o crescimento econômico sustentável nos países da UEMOA. Essa cooperação se materializa por meio de projetos conjuntos que promovem a inclusão financeira e modernizam o sistema financeiro regional. Além disso, os documentos evidenciam esforços conjuntos voltados à estabilidade do sistema bancário e à introdução de inovações financeiras,

refletindo um compromisso compartilhado com a integração econômica e a resiliência das economias da região. As principais colaborações estratégicas que essas duas grandes instituições assinaram são das seguintes, áreas Principais de Parceria:

- **Fortalecimento do Setor Financeiro**

O Banco Mundial trabalha em conjunto com o BCEAO para melhorar a regulação bancária e o sistema financeiro nos países da UEMOA. O objetivo é garantir que o sistema bancário da região seja estável, seguro e inclusivo, permitindo o acesso de mais pessoas aos serviços financeiros. Estão em curso reformas orientadas para a modernização dos sistemas de pagamento, o aprimoramento dos mecanismos de supervisão bancária, o fortalecimento da resiliência das instituições financeiras e a ampliação do acesso aos serviços financeiros, com especial atenção a grupos historicamente marginalizados, como as mulheres e os pequenos empreendedores.

Inclusão Financeira

O Banco Mundial e o BCEAO compartilham o objetivo de promover a inclusão financeira na região. Eles colaboram para implementar políticas e programas que ampliem o acesso a serviços bancários para as populações de baixa renda, áreas rurais e pequenos negócios. Iniciativas como a promoção de tecnologias financeiras (fintechs) e sistemas de pagamentos móveis são apoiadas por ambos, com o Banco Mundial fornecendo assistência técnica e financiamento para esses projetos.

- **Estabilidade Macroeconômica e Política Monetária**

O BCEAO, como autoridade monetária da UEMOA, é responsável pela política monetária e pela estabilidade do franco CFA. O Banco Mundial fornece suporte técnico e financeiro para ajudar o BCEAO a manter uma política monetária eficaz, equilibrar a inflação e promover o crescimento econômico. O Banco Mundial também oferece consultoria sobre políticas fiscais e monetárias, auxiliando na criação de ambientes econômicos que facilitem o investimento privado e o desenvolvimento sustentável.

- **Desenvolvimento do Mercado de Capitais**

Ambos trabalham para desenvolver os mercados de capitais na região da UEMOA, permitindo que os países membros cessem fontes de financiamento de longo prazo. A parceria se concentra em fortalecer as infraestruturas de mercado, aprimorar a regulamentação e melhorar o acesso a crédito para empresas e governos. O Banco Mundial auxilia na criação de um mercado de títulos mais robusto, proporcionando melhores condições para o financiamento de projetos de infraestrutura e outros investimentos de grande porte.

- **Reformas e Assistência Técnica**

O Banco Mundial oferece assistência técnica ao BCEAO para implementar reformas financeiras e institucionais necessárias para melhorar o ambiente de negócios na região. Isso inclui iniciativas para melhorar o clima de investimento e promover a boa governança financeira. Projetos de assistência técnica também focam na modernização da gestão financeira pública, na promoção da transparência, e no fortalecimento da capacidade do BCEAO de supervisionar e regulamentar o setor bancário.

- **Programas de Resiliência e Desenvolvimento Sustentável**

O Banco Mundial e o BCEAO estão envolvidos em projetos para aumentar a resiliência econômica dos países da UEMOA, especialmente diante de choques externos, como flutuações nos preços de commodities ou crises globais.

Há um foco no desenvolvimento sustentável, com iniciativas voltadas para a adaptação às mudanças climáticas e o financiamento de projetos de energia renovável e infraestrutura sustentável.

- **Exemplos de Colaboração**

1) Projetos de Inclusão Financeira. O Banco Mundial tem financiado projetos na região da UEMOA para promover a inclusão financeira, como o uso de sistemas de pagamento digital e serviços bancários móveis, com o BCEAO coordenando a implementação dessas iniciativas nos países membros.

2) Reformas do Setor Financeiro. Em várias ocasiões, o Banco Mundial forneceu assistência ao BCEAO para reformas regulatórias, como a implementação de novos padrões bancários internacionais (como Basileia II e III) para garantir a estabilidade financeira.

4) Modernização de Sistemas de Pagamentos. A colaboração entre as duas instituições também inclui esforços para modernizar o sistema de pagamentos eletrônicos na região, com o BCEAO liderando as reformas e o Banco Mundial fornecendo suporte técnico e financeiro.³

Nessa perspectiva percebemos que a parceria entre o Banco Mundial e o BCEAO é fundamental para o desenvolvimento econômico e a estabilidade financeira dos países da UEMOA. Juntas, as duas instituições trabalham para promover a inclusão financeira, modernizar o setor bancário e garantir que a política monetária e o sistema financeiro da região sejam resilientes e preparados para os desafios do desenvolvimento sustentável.

³ Fonte: BCEAO e Banco Mundial, (2024).

2.7. BCEAO e as Instituições Comerciais na GB

Na Guiné-Bissau, os bancos comerciais funcionam sob a supervisão e regulamentação do Banco Central dos Estados da África Ocidental (BCEAO), conforme o arcabouço institucional da União Econômica e Monetária da África Ocidental (UEMOA). O BCEAO exerce múltiplas funções, atuando como banco emissor, responsável pela condução da política monetária e pela manutenção da estabilidade dos preços e do sistema financeiro. Segundo os Estatutos da instituição, especificamente no artigo 8.º, seus principais objetivos incluem assegurar a estabilidade dos preços e apoiar as políticas econômicas dos Estados-membros da UEMOA, promovendo um crescimento sólido e sustentável. Já o artigo 9.º estabelece competências como a definição e execução da política monetária, a salvaguarda da estabilidade bancária e financeira, a supervisão do sistema de pagamentos, a aplicação da política cambial da União e a gestão das reservas oficiais dos Estados-membros (Larsen, 2021).

No que diz respeito à supervisão bancária, esta é complementada pela Comissão Bancária da UEMOA, criada em 1990 como uma autoridade supranacional dedicada à fiscalização do setor financeiro. Vinculada ao BCEAO, essa comissão atua como órgão único de supervisão bancária dos oito países da União, incluindo a Guiné-Bissau, assegurando que as instituições financeiras respeitem as normas e regulamentos em vigor. Dessa forma, as atividades bancárias no país seguem um conjunto estruturado de normas regionais que garantem a estabilidade e a integridade do sistema financeiro (Comissão Bancária da UEMOA, 2024). Atualmente, a Guiné-Bissau conta com alguns bancos comerciais que estão sujeitos às regras e diretrizes do BCEAO. Embora o número de bancos possa mudar ao longo do tempo devido aos novos licenciamentos, fusões ou encerramentos, aqui estão os principais bancos comerciais que atuam no país:

a) Banco da África Ocidental (BAO), Parte do grupo Bank of Africa (BOA), presente em vários países da África Ocidental. Este banco disponibiliza uma variedade de serviços financeiros, abrangendo contas correntes, contas de poupança, concessão de crédito e linhas de financiamento voltadas para empresas.

b) Orabank Guiné-Bissau, Parte do grupo Orabank, que tem presença em vários países da África Ocidental e Central. O Orabank oferece serviços bancários a indivíduos e empresas, como empréstimos, financiamentos e soluções de pagamento.

c) Ecobank Guiné-Bissau, c) Parte do conjunto Ecobank Transnational, um dos melhores conjuntos bancários na África. Ecobank apresentava uma vasta série de produtos e serviços bancários, incluindo serviços bancários digitais, crédito, e operações de comércio internacional.

d) Banco Regional de Solidariedade (BRS), O BRS tem foco na inclusão financeira e na ajuda às micro e pequenas empresas. É uma instituição, que também opera em outros países da UEMOA e se concentra em proporcionar acesso ao crédito e serviços financeiros a setores mais vulneráveis da população.

e) BGFI Bank Guiné-Bissau. Uma filial do grupo BGFI Bank, que opera em vários países da África. Presenteia certa gama de produtos e serviços bancários para empresas e indivíduos, com foco em financiamento corporativo e serviços bancários digitais.

2.8. Setor Bancário

A transformação do setor bancário na Guiné-Bissau, especialmente após o encerramento do Banco Internacional da Guiné-Bissau (BIGB) em 2004, tem sido analisada por diversas fontes institucionais e acadêmicas. Conforme destacado por Arvanitis (2014), o encerramento do BIGB originou um período em que apenas um banco comercial operava no país, revelando a fragilidade do sistema financeiro guineense naquele momento. Com o tempo, a situação evoluiu com a entrada de novos bancos no mercado, como o Ecobank e o BRS, instituições com forte presença em outras regiões da África Ocidental, contribuindo assim para a diversificação e o fortalecimento da estrutura bancária nacional. O Fundo Monetário Internacional (FMI, 2015) também enfatiza a ampliação do crédito ao setor privado no país. Segundo a instituição, a proporção do crédito privado em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) cresceu expressivamente, saindo de níveis inferiores a 1% após a guerra civil de 1998/1999 para cerca de 13,8% em 2013. Esse avanço é atribuído, em parte, à intensificação do financiamento bancário ao setor da castanha de caju, especialmente durante a campanha agrícola de 2008. Além disso, a introdução de modalidades como o leasing (compra-aluguer), promovida por bancos como o Ecobank e o BRS em parceria com empresas multinacionais, tem ampliado o acesso ao crédito para pequenos negócios. Essas iniciativas permitiram, por exemplo, que exportadores de castanha obtivessem pré-financiamento com base em seus estoques como garantia, algo que até então não era praticado no contexto financeiro da Guiné-Bissau.⁴

⁴ O Banco Regional de Solidariedade (BRS) foi fundado em 2004 como uma iniciativa do BCEAO e do Banco Oeste Africano de Desenvolvimento (BOAD). Os principais acionistas são os governos dos países da UEMOA, a UEMOA e o BOAD. A sua missão é a de prestar serviços financeiros a clientes que não têm acesso ao sistema bancário tradicional e inclui o fornecimento de linhas de crédito às IMFs. Na qualidade de grupo bancário possuído pelo governo, os seus juros são isentos do pagamento de IVA. O BRS tem a sua sede em Niamey, Níger, e já começou operações bancárias em todos os oito países da UEMOA.

⁶ Sistema de Contabilidade Oeste Africano (SYSCOA).

A elevada concentração dos bancos comerciais na capital da Guiné-Bissau, em detrimento das zonas rurais, tem sido amplamente discutida por estudiosos e instituições internacionais. De acordo com análises recentes, a escassa presença de instituições financeiras em áreas agrícolas contribui para uma baixa competitividade bancária nessas regiões, limitando o acesso dos produtores rurais ao crédito formal (Cassamá, 2020). Tal realidade é agravada pela percepção de elevado risco que os bancos atribuem ao setor agrícola, em virtude de fatores como a instabilidade climática, a sazonalidade da produção, a fraca organização dos subsectores e a incipiência das associações de produtores. O sistema financeiro do país também apresenta fragilidades estruturais que dificultam a concessão de financiamentos de médio e longo prazos. Conforme salientado pelo Banco Mundial (2015), aproximadamente 90% dos depósitos captados pelos bancos são de curto prazo, seguindo procedimentos da SYSCOA29), o que restringe a capacidade das instituições de oferecerem crédito com prazos mais dilatados. Ademais, a escassez de demonstrações financeiras fiáveis por parte das empresas, a inexistência de uma base de dados eficaz sobre crédito e endividamento, além de um sistema judiciário disfuncional que compromete a recuperação de garantias, são entraves adicionais à expansão do crédito, especialmente no setor agrícola. Essas limitações institucionais e operacionais constituem barreiras significativas ao desenvolvimento rural e à dinamização do setor agrícola na Guiné-Bissau. Torna-se, assim, necessária a implementação de reformas estruturais que favoreçam a inclusão financeira e a criação de mecanismos eficazes de financiamento que possam contribuir para o crescimento sustentável do país (Cassamá, 2020; Banco Mundial, 2015).

2.9. Funções dos Bancos sob a Regulação do BCEAO

Todos os bancos comerciais em operação na Guiné-Bissau estão sujeitos à supervisão e regulamentação do Banco Central dos Estados da África Ocidental (BCEAO), no âmbito do quadro institucional da União Econômica e Monetária do Oeste Africano (UEMOA). Essa supervisão abrange aspectos como os requisitos mínimos de capital e liquidez, normas sobre concessão de crédito e gestão de riscos, sistemas de pagamento e digitalização, controle de conformidade e governança, bem como mecanismos voltados à proteção do consumidor e à promoção da inclusão financeira.

Essa estrutura regulatória encontra respaldo legal na Lei n.º 10/97, de 2 de dezembro, que introduziu no ordenamento jurídico da Guiné-Bissau os princípios estabelecidos pela Lei-Quadro relativa à regulação bancária da União Monetária Oeste Africana (UMOA). Essa legislação visava harmonizar os dispositivos jurídicos relacionados ao setor bancário entre os

Estados-membros da união, promovendo a adoção de regras comuns em matéria de supervisão, controle prudencial e estabilidade financeira (Lei n.º 10/97, 1997). Entre os objetivos centrais dessa harmonização normativa está a criação de uma base legal uniforme que permita o fortalecimento do setor bancário, a mitigação de riscos sistêmicos e a consolidação de um ambiente financeiro estável e propício ao desenvolvimento. A Lei n.º 10/97 incorporou à legislação nacional disposições que tratam da solidez das instituições financeiras, da disciplina na gestão bancária e da integração regional dos sistemas financeiros (Lei n.º 10/97, 1997).

2.9.1. Supervisão e Controle do Setor Bancário.

A Lei n.º 10/97 estabeleceu um regime regulatório uniforme para todas as instituições bancárias e financeiras, submetendo-as à supervisão do BCEAO e da Comissão Bancária da UEMOA, aos quais foram atribuídas competências para fiscalizar e auditar as operações bancárias, assegurando o respeito às normas prudenciais e de solvência (Lei n.º 10/97, 1997).

2.9.2. Garantia de Solvência e Estabilidade.

Um dos principais objetivos da lei foi assegurar que os bancos operassem de maneira prudente, com requisitos mínimos de capital e liquidez adequados. Isso visava prevenir crises financeiras e proteger os interesses dos depositantes. A legislação também impôs regras sobre a gestão de riscos, como limites de exposição ao crédito, gestão de carteiras de empréstimos e padrões contábeis uniformes.⁵

2.9.3. Facilitação da Integração Económica e Financeira.

A harmonização das legislações também foi crucial para facilitar a integração econômica e financeira entre os países da UEMOA, criando um ambiente regulatório que permitisse o livre fluxo de capitais e o desenvolvimento de um mercado financeiro comum.

2.9.4. Inclusão Financeira e Desenvolvimento do Setor Bancário.

A lei promoveu a inclusão financeira, incentivando a expansão dos serviços bancários para áreas menos atendidas e grupos marginalizados da população. A Guiné-Bissau, como um

⁵ Publicada no Suplemento ao Boletim Oficial da República da Guiné-Bissau, n.º 48, de 2 de dezembro de 1997. Neste sentido, os artigos 9.º e 17.º do Anexo à Convenção relativa à Comissão Bancária da União Monetária da África Ocidental estabelecem que o funcionamento da Comissão Bancária depende do BCEAO.

dos países membros mais vulneráveis economicamente, beneficiou-se das disposições que incentivam o crescimento sustentável do setor bancário.

Com a transposição da Lei-Quadro para a legislação nacional por meio da Lei n.º 10/97, a Guiné-Bissau passou a alinhar suas práticas bancárias às dos demais países membros da UEMOA, promovendo maior estabilidade e credibilidade no sistema financeiro. A nova legislação submeteu os bancos comerciais do país à supervisão rigorosa do BCEAO e da Comissão Bancária da UEMOA, garantindo que suas operações seguissem padrões reconhecidos internacionalmente.

Fortaleceu o ambiente financeiro local, criando condições para o desenvolvimento de um setor bancário mais inclusivo e competitivo, em resumo, a Lei n.º 10/97 foi fundamental para modernizar o quadro legal do setor bancário na Guiné-Bissau, alinhando-o com padrões regionais de UEMOA, e garantindo uma maior estabilidade financeira e segurança jurídica para as operações bancárias no país.

2.9.5. Relações do BCEAO com o Fundo Monetário Internacional (FMI)

Em 2019, todos os países da UEMOA, com exceção da Guiné-Bissau, executaram programas com apoio do Fundo Monetário Internacional (FMI), cuja implementação foi considerada satisfatória. No Senegal, o programa desenvolvido no âmbito do Instrumento de Apoio à Política Económica (ISPE) foi encerrado em janeiro de 2019, dando lugar, após negociações, a um novo acordo com o FMI sob o Instrumento de Coordenação da Política Económica (ICPE), com duração prevista de três anos a partir de 23 de setembro de 2019. Durante esse ano, as operações realizadas pelo BCEAO junto ao FMI em nome dos países membros da UMOA resultaram em entradas líquidas de 159,69 milhões de DSE, inferiores aos 206,01 milhões registados em 2018. Os levantamentos de fundos totalizaram 365,70 milhões de DSE, o que representa uma redução de 54,28 milhões em relação ao ano anterior. Os reembolsos também diminuíram ligeiramente, passando de 210,64 milhões de DSE em 2018 para 201,84 milhões em 2019. Quanto aos encargos financeiros assumidos pelo BCEAO e pelos Estados membros, o montante chegou a 14,92 milhões de DSE (equivalente a 12.074,82 milhões de francos CFA), contra 10,81 milhões de DSE (8.560,63 milhões de francos CFA) no ano precedente. Esses custos referem-se a comissões e juros associados à Facilidade de Crédito Alargada (FCA). Como remuneração pelas suas posições credoras junto ao FMI, os Estados membros da UEMOA receberam 10,75 milhões de DSE em 2019, um aumento de 3,27 milhões em relação ao valor pago no ano anterior (BCEAO, 2020, p. 66).

2.9.6. Comissão bancária da UMOA

A Comissão Bancária, a Comissão é responsável por garantir a solidez e a segurança do sistema bancário da UMOA, nomeadamente através da supervisão das instituições reguladas (instituições de crédito, sociedades financeiras, instituições financeiras descentralizadas. Este ressurgimento é o resultado das políticas de estímulo levadas a cabo pelos governos e das políticas monetárias oficiais adotadas pelo BCEAO para apoiar a recuperação económica e fortalecer a intermediação financeira do sector bancário. Após as medidas anteriores tomadas para reduzir os efeitos da crise sanitária, o Banco Central da UMOA iniciou um período especial de 6 meses para refinanciar os títulos de estímulo (ODR) emitidos pelos Estados Unidos para financiar a sua recuperação. Além disso, foi criada uma janela de pagamento de 12 meses, conhecida como Janela de Apoio e Alívio, para otimizar as condições de financiamento para a emissão de letras do Tesouro pelos estados da União para financiar necessidades de financiamento de emergência durante uma crise sanitária.

Ao longo desta temática da dissertação afirmamos uma análise abrangente e aprofundada do sector bancário e financeiro na região em 2021, no âmbito de Programa de Avaliação do Sector Financeiro (FSAP). Essa análise foi conduzida por uma equipa de apuração de factos de FMI e BM. A avaliação do painel sobre a conformidade da UMOA com os vinte e nove princípios fundamentais de supervisão bancária eficaz do Comité de Basileia mostrou progressos significativos. A revisão do FSAP foi realizada em 2007. A avaliação baseou-se nas reformas significativas empreendidas nos últimos cinco anos pelo banco central da UMOA e pela Comissão Bancária para alinhar o quadro regulamentar, inspecionar e cumprir as normas internacionais. A implementação das principais recomendações desta revisão aumentou a estabilidade financeira e aumentou as oportunidades de desenvolvimento para o sector financeiro da UMOA⁶.

Segundo relatório anual (BCEAO 2021), a Autoridade de Supervisão intensificou as suas inspeções documentais e *in loco*, especialmente no que se refere aos esforços de combate ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo. O programa de auditoria de

⁶ Nos termos do disposto no artigo 2.º da Convenção que rege a Comissão Bancária, a Comissão é responsável por garantir a solidez e a segurança do sistema bancário da UMOA, nomeadamente através da supervisão das instituições reguladas (instituições de crédito, sociedades financeiras, instituições financeiras descentralizadas). sistemas e instituições de moeda eletrónica) e a resolução de crises bancárias. Garante a proteção dos depositantes e contribui para manter a estabilidade do sistema financeiro regional. Nos termos do disposto no artigo 29.º do Anexo ao Acordo que o rege, a Comissão Bancária da UMOA emitiu catorze medidas cautelares durante o exercício de 2021, em comparação com dez em 2020. Estas medidas cautelares foram emitidas contra doze instituições de crédito e duas IMF no Burkina Faso (1), Costa do Marfim (4), Guiné-Bissau (2), Níger (3), Senegal (3) e Togo (1). Em termos gerais, as injunções incidiram sobre.

2021 para as instituições reguladas foi totalmente implementado, tendo sido impostas sanções disciplinares e pecuniárias a várias instituições reguladas pelas violações observadas. A Comissão Bancária passou também a exercer as suas prerrogativas no que diz respeito à publicação, através de jornais ou canais de comunicação digital, das sanções disciplinares e financeiras impostas às instituições e aos seus gestores.

Além disso, o Conselho de Representantes aprovou em 2021 os primeiros planos de recuperação preventiva para muitas grandes instituições bancárias, que estão sujeitas ao processo de resolução de crises bancárias na UMOA. Mais tarde, o Colégio de Decisões desenvolveu um plano de decisão para estes edifícios, de um ponto de vista positivo, a capacidade do sistema bancário foi reforçada com grandes sistemas financeiros descentralizados (IFM) com rácios de crédito acima dos padrões mínimos. Em 2022, a Comissão Bancária tem o seu próprio sítio Web dedicado a melhorar o acesso do público à informação sobre o panorama jurídico e o estatuto das instituições sob supervisão. Além disso pretende-se continuar a consolidação de fundos e instrumentos e recursos legais através da implementação de vários projetos, incluindo a gestão de centros de excelência, o desenvolvimento de um sistema de classificação para IMF's e o reforço de avaliações de luta ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo, autoridade administrativa reforça aumentarão também o seu crédito e reforçarão a capacidade de supervisão do banco. Com base nessa informação respetivo a comissão bancária de UMOA colocaremos abaixo as principais alterações no panorama bancário na UMOA entre 2019 e 2021.

2.9.7. O Sistema Bancário

Em 2021, o sistema bancário da UMOA funcionou num contexto de recuperação económica, caracterizado por uma recuperação acentuada da atividade económica após um abrandamento em 2020, pela pandemia da COVID-19. O (PIB) real da União cresceu 5,8% em 2021, face a 1,8% em 2020. No sector das microfinanças, o número de instituições de microfinanças (IFM's) sujeitas ao artigo 44.º da Lei sobre a regulamentação das IMF (redes e instituições individuais, bem como bancos básicos afiliados a redes) supervisionadas pela Comissão Bancária situou-se em duzentos e oito (208) no final de 2020, em comparação com cento e oitenta e oito (188) no ano anterior.

O BCEAO, na qualidade de banco central da UEMOA, desempenha um papel essencial na definição e implementação da política monetária regional, visando a preservação da estabilidade dos preços e o fortalecimento do sistema financeiro dos Estados membros. Entre suas principais atribuições estão a supervisão das instituições bancárias, o funcionamento e

segurança dos sistemas de pagamento, a administração das reservas cambiais da união, bem como o suporte técnico e financeiro aos países membros. Além dessas tarefas, o BCEAO também pode executar projetos específicos voltados para o aprimoramento do sistema financeiro e o desenvolvimento das capacidades institucionais no setor bancário (Sylla, 2014; Diop, 2012; BCEAO, 2022).⁷

Estas instituições registraram um balanço total de 2.879,9 mil milhões (Quadro 4), o que representa um aumento de 12,3% face ao final de 2020. As suas utilizações líquidas aumentaram 16,8%, atingindo 1.985,8 mil milhões no final de 2021. Os seus recursos aumentaram 17,8% para 2.190,1 mil milhões. Os rácios de NPL bruto e líquido situaram-se em 7,0% e 4,9%, respetivamente, no final de 2021, aumentando 5,0 e 5,5 pontos percentuais face a 2020 (Quadro 5).

Quadro 4 - Indicadores da atividade financeira das IFM's sujeitas ao artigo 44.º

Valores em Milhões CFAF

UMOA	2019	2020	2021 (*)	Mudança relativa 2021/2020
Total do Balanço	2.347,9	2.564,1	2.879,9	12,3%
Préstimo a clientes	1.371,1	1.342,0	1.562,5	16,4%
Outros ativos Bancários	308,0	358,5	423,3	18,1%
Depósitos e empréstimo	1.117,8	1.247,7	1.455,3	16,6%
Património líquido	530,0	440,0	516,5	17,4%
Outros Recursos	130,8	170,9	218,2	27,7%
Receita financeira líquida	255,8	247,5	287,0	16,0%
Resultado líquido	30,3	8,0	38,3	381,0%

Fonte: Secretária-geral da Comissão bancário da UMOA, (2024). Elaboração do Autor.

Conforme apresentado abaixo no Quadro 5, em 2021 os rácios de NPL bruto e líquido situaram-se em 7,0% e 4,9%, respetivamente, registando aumentos expressivos de 5,0 e 5,5 pontos percentuais face a 2020. Esta evolução traduz uma deterioração acentuada da qualidade da carteira de crédito, sendo que a reduzida diferença entre os dois indicadores sugere um nível de provisões limitado e um reforço da exposição ao risco de crédito.

⁷ Central Intelligence Agency. África: Guiné-Bissau. Disponível em: <<http://bit.ly/1a11Pp1>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

Quadro 5 - Indicadores da atividade financeira das IFM's sujeitas ao artigo 44.º

UMOA	2019	2020	2021 (*)	Relativo intercâmbio 2021/2020
Taxa bruto de deterioração da carteira	3,9%	12,0%	7,0%	.5,0
Taxa líquido de deterioração da carteira	3,1%	10,4%	4,9%	.5,5
Rácio de cobertura de crédito vencido	20,4%	14,6%	31,7%	17,1
Margem de lucro	7,7%	0,0%	8,2%	8,2
Relação custo-benefício	76,5%	83,5%	76,9%	.6,6

Fonte: Secretária-geral da Comissão bancário da UMOA, (2024). Elaboração do Autor.

2.9.8. Caracterização do Sistema Bancário e os principais desafios na Guiné-Bissau

Em 1986, com transformação da economia da Guiné-Bissau, de um sistema planificado para um sistema liberal, criou-se condições para reestruturação do sistema financeiro guineense. Neste contexto, foram publicados em 1989 dois diplomas legais: A trajetória do sistema bancário da Guiné-Bissau foi profundamente influenciada por reformas legislativas e institucionais ocorridas no final dos anos 1980 e ao longo da década de 1990. Nesse contexto, dois decretos desempenharam papel essencial: o Decreto n.º 32/89, que aprovou a Lei Orgânica do então Banco Central da Guiné-Bissau, e o Decreto n.º 31/89, ambos datados de 27 de dezembro de 1989, que regulamentou a constituição e as condições de funcionamento das instituições financeiras privadas no país. Essas medidas estabeleceram as bases do sistema bancário nacional, inicialmente composto por um banco central e duas instituições bancárias principais — o Banco Internacional da Guiné-Bissau (BIG) e o Banco de Crédito Nacional (BCN). Com a liquidação do BCN em 1991, o setor bancário passou a contar com a atuação do Banco Totta & Açores, que naquele ano instalou uma sucursal no país. A adesão efetiva da Guiné-Bissau à UEMOA, em maio de 1997, representou um marco significativo, com a instalação da Direção Nacional do BCEAO em Bissau, substituindo o antigo banco central nacional e dando início ao processo de conversão da moeda local para o franco CFA (Larsen, 2019).

Segundo Larsen (2019), a entrada da Guiné-Bissau na UEMOA foi determinante para a harmonização das políticas monetárias e para o fortalecimento da estabilidade macroeconômica, implicando também a adoção de dispositivos legais comuns como a Lei-Quadro de 1990, incorporada à legislação nacional pela Lei n.º 10/97. Essa integração promoveu a aplicação de normas prudenciais e de supervisão compatíveis com os padrões da união. Apesar desses avanços, o sistema financeiro guineense ainda enfrenta diversos desafios.

Conforme relatório do Fundo Monetário Internacional (FMI, 2015), o setor continua pouco desenvolvido, com limitada penetração dos serviços bancários, baixa rentabilidade das instituições financeiras e elevado índice de créditos malparados. Embora o setor bancário correspondesse a cerca de um terço do PIB na época, essas limitações comprometiam a eficácia do processo de intermediação financeira no país. Portanto, as reformas estruturais e a adesão à UEMOA representaram um progresso significativo para o sistema bancário da Guiné-Bissau, embora persistam dificuldades no que se refere à estabilidade financeira e à inclusão bancária (Larsen, 2019; FMI, 2015).

Na altura de adesão à UMOA/UEMOA, apenas dois bancos exerciam as suas atividades. Estes bancos foram obrigados a conformarem-se com os novos dispositivos da Lei Bancária em vigor neste espaço monetário: A lei-quadro da regulamentação bancária de 2010, na sua instrução n.º 011-12/2010/RB de 13 de dezembro de 2010 relativa à classificação, das operações e a forma jurídica de estabelecimentos financeiros de carácter bancário; A Instrução n.º 012-12/2010/RB, datada de 13 de dezembro de 2010, define os procedimentos necessários para a obtenção de uma licença de operação como banco ou instituição financeira de carácter bancário, no caso específico de uma filial vinculada a um estabelecimento de crédito cuja licença tenha sido retirada. Já a Instrução n.º 017-0/2011/RB apresenta a relação de documentos e informações exigidos para compor o processo de solicitação de licença como estabelecimento de crédito.

Em 2018, o sistema bancário da Guiné-Bissau conta com cinco bancos comerciais, a saber: BAO, BDU, Ecobank-GB, Orabank-GB e Banque Atlantique-GB, contra os quatro bancos que existiam até ao ano 2016. Estes bancos possuem 32 agências, das quais 19 em Bissau e 13 nas regiões, nomeadamente nas regiões de Gabu, Bafatá, Cacheu, Biombo e Quinara.

As atividades destes bancos em 2018, foram caracterizadas por um aumento de recursos e aplicações na ordem de 24,7% e 34,9% respetivamente. Os recursos dos bancos situaram-se em 188,0 mil milhões de FCFA, enquanto em 2017 o valor fixou-se em 150,8 mil milhões de FCFA contra os 156,2 mil milhões de FCFA em 2016 e 149,1 mil milhões de FCFA em 2015. Os depósitos e empréstimos à prazo foram responsáveis pelo aumento de 22,0% dos recursos em relação ao ano anterior, respondendo assim, pelos 84,2% do montante de recursos, seguidos de fundos próprios líquidos dos bancos que registou um aumento de 68,0%, ao situar-se em 1,8 mil milhões de FCFA contra os 3,2 mil milhões em 2017, 21,5 mil milhões de FCFA em 2016 e 18,3 mil milhões de FCFA em 2015.

No que tange às aplicações do período em análise, o sistema bancário registou 232,1 mil milhões de FCFA contra os 172,0 mil milhões de FCFA em 2017, 196,5 mil milhões de FCFA em 2016 e 149,6 em 2015. Este aumento deve-se sobre tudo aos créditos de curto e de médio prazo. Em relação as taxas de Rentabilidade de Ativos (ROA) e Rentabilidade de Capital Próprio (ROE) dos estabelecimentos de crédito apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Taxas do ROA e do ROE

TAXA	2015	2016	2017	2018
ROA	5,3%	− 8,9%	− 0,6%	0,4%
ROE	56,9%	− 89,3%	− 14,2%	10,6%

Fonte: Ferramenta do BM, BCEAO, (2024); Elaboração do Autor.

Em 2016 e 2017, os indicadores de Rentabilidade de Ativos (ROA) e Rentabilidade de Capital Próprio (ROE) apresentam uma taxa negativa contra as taxas positivas registadas nos anos 2015 e 2018. O desempenho negativo deve-se sobre tudo as provisões feitas por um banco após ter apresentado resultado negativo em decorrência de crédito malparado.

No que toca a monitorização da atividade bancária, muita autoridade de tutela intervém na regulação do sector, a saber:

- Conselho de Ministro da União Monetária Oeste Africano (UMOA), que fixa quadro legal e regulamentar aplicável à atividade de crédito;
- Comissão Bancária, órgão encarregue de organizar, controlar estabelecimentos de crédito e estabelecimentos financeiros;
- O BCEAO e UMOA, que elaboram nomeadamente regulamentação prudencial e contabilística e exerce igualmente por sua conta a supervisão do sistema bancário.

De acordo com os dados do Comité Nacional de Enquadramento Macroeconómico estima-se que, para o mesmo ano, a participação do sector bancário na economia nacional seja de 7,8% do PIB nominal.⁸

⁸ Ver Art. 13º do Acto Uniforme relativo ao Direito das Sociedades Comerciais e Agrupamento de Interesse Económico, conforme Resolução nº 1/94 de 17 de janeiro, publicado no 2º Suplemento ao BOLETIM-OFICIAL de 21 setembro de 2005

2.9.9. Os Principais desafios do líder do BCEAO na GB

A liderança do Banco Central dos Estados da África Ocidental (BCEAO) na Guiné-Bissau enfrenta sérios obstáculos decorrentes da fragilidade institucional e dos elevados níveis de corrupção no país, que afetam diretamente o combate ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo. Dados da Transparência Internacional (2023) colocam a Guiné-Bissau entre os países com pior desempenho em termos de percepção da corrupção, ocupando a 158ª posição de um total de 180, com uma pontuação de apenas 22 em 100. Essa realidade reflete um contexto de corrupção sistêmica que atinge a administração pública em várias esferas, onde práticas como o clientelismo e o nepotismo continuam presentes, dificultando a implementação de medidas eficazes de governança financeira (Forbes África Lusófona, 2023). Além disso, o país tem sido frequentemente apontado como rota do narcotráfico internacional, o que intensifica a vulnerabilidade do sistema financeiro nacional e desafia as capacidades de supervisão do BCEAO (Transparency International, 2023; BCEAO 2024). Nesse contexto, o BCEAO atua de forma estratégica na promoção de boas práticas financeiras, reforçando os mecanismos de supervisão e encorajando reformas estruturais, com o apoio de entidades regionais e internacionais, para garantir maior estabilidade e integridade ao sistema bancário da Guiné-Bissau (Forbes África Lusófona, 2023; FMI, 2015).

De acordo com o relatório de avaliação nacional de riscos publicado pelo Governo da Guiné-Bissau em parceria com a CENTIF em 2020, o ambiente geral de criminalidade no país revela níveis elevados de atividade ilícita, com destaque para a prevalência de crimes, o número de acusações e condenações, bem como os montantes financeiros envolvidos. O levantamento aponta que o volume económico associado a processos criminais por diversas categorias atingiu cerca de 85.853.540.065 francos CFA, equivalentes a aproximadamente 156,1 milhões de dólares americanos (Governo da Guiné-Bissau & CENTIF, 2020).

Helena Embaló, diretora nacional do BCEAO no país, salienta que os bancos têm a obrigação de conhecer os seus clientes e identificar transações suspeitas como parte das medidas de prevenção contra o branqueamento de capitais e o financiamento de atividades ilícitas. Entretanto, esses esforços são prejudicados pela fragilidade das instituições públicas e pela escassa vontade política em implementar reformas estruturais (Embaló, citado em GIABA, 2020). De acordo com Justino Sá, presidente da Célula Nacional de Tratamento de Informações Financeiras (CENTIF-GB), a vulnerabilidade da Guiné-Bissau a esses crimes decorre, entre outros fatores, da ausência do Estado em várias regiões e da falta de controlo sobre atividades de organizações não governamentais, que podem ser usadas como canais para financiamento ilícito (CENTIF-GB, 2020). O Grupo Intergovernamental de Ação Contra o Branqueamento de

Capitais na África Ocidental (GIABA) reforça que o país permanece exposto a elevados riscos de lavagem de dinheiro, atraindo redes criminosas internacionais. O relatório aponta ainda que a carência de uma legislação robusta e a inexistência de condenações judiciais por esses crimes evidenciam lacunas institucionais graves (GIABA, 2020). Por sua vez, o Fundo Monetário Internacional (FMI) recomenda a elaboração de uma estratégia nacional abrangente para o combate à corrupção. Entre as propostas, destaca-se a necessidade de reformas na legislação tributária e penal, bem como o uso de tecnologias digitais, como a blockchain, para promover maior transparência na gestão da folha salarial pública (FMI, 2023).

No entanto, o Comité identificou os principais desafios suscetíveis que afetam o desempenho macroeconómico e a estabilidade financeira na União, nomeadamente:

- 1). A persistência das pressões inflacionistas e maiores restrições das condições financeiras;
- 2) As repercussões das perturbações sociopolíticas e dos atos terroristas em certos Estados-Membros da União, prejudiciais ao bom desenrolar das atividades económicas e à prossecução dos investimentos dos setores em crescimento;
- 3) O aumento do risco soberano dos bancos, conjugado com a persistência dos riscos de crédito e de concentração dos ativos das instituições bancárias e financeiras;
- 4) Os riscos ligados ao branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo (BC/FT) e o seu impacto no sistema bancário e financeiro, nomeadamente, nas relações de correspondência bancária;
- 5) Os problemas de governação e a fraca qualidade da carteira de crédito das instituições de microfinanças;
- 6) O aumento do nível dos prémios em atraso das seguradoras e resseguradoras, com repercussões negativas na sua tesouraria, na cobertura de seus engagements regulamentados e na sua solvabilidade;
- 7) A fraca diversificação da carteira de investimentos de algumas instituições de previdência social e a sua concentração no setor bancário;
- 8) Os riscos associados a ataques cibernéticos e fraudes em operações de moeda virtual, especialmente os cripto ativos.⁹

⁹ Na Guiné-Bissau e de acordo com a instrução do BCEAO nº 13/11/2015, qualquer pessoa, seja ela coletiva ou singular que pretenda exercer a atividade de transferência de dinheiro, tem de fazê-lo mediante um subcontrato que pode ser firmado com um dos bancos comerciais legalmente autorizado para o exercício de atividade bancária incluindo a transferência do dinheiro. Ou seja, as agências de transferência de dinheiro não são titulares duma autorização própria para exercer esta atividade de forma independente, apenas podem exercê-la na mediante um subcontrato celebrado com um dos bancos, o qual habilita as mesmas a efetuarem as transferências sob controlo dos bancos comerciais

2.10. Principais indicadores prudenciais de solvabilidade do sistema bancário

A Comissão Bancária passou também a exercer as suas prerrogativas no que diz respeito à publicação, através de jornais ou canais de comunicação digital, das sanções disciplinares e financeiras impostas às instituições e aos seus gestores.

Além disso, em 2021, o Colégio de Supervisão validou os primeiros planos de recuperação preventiva para várias instituições bancárias de importância sistémica, que estão sujeitas ao regime de resolução de crises bancárias na UMOA. Posteriormente, o Colégio de Resolução elaborou planos de resolução para estas instituições. Numa perspetiva prudencial, foi reforçada a resiliência do sistema bancário e dos grandes sistemas financeiros descentralizados (IFM), com rácios de solvabilidade superiores aos padrões mínimos em vigor em 2021. O rácio de solvabilidade global médio das empresas financeiras da União foi de 12,8% em 2021, em comparação com 13,1% em 2020, um aumento de 0,3% pontos percentuais. Estes valores podem ser observados no Quadro 7.

Quadro 7 - principais indicadores prudenciais de solvabilidade das empresas financeiras

UMOA	2019	2020	2021	Mudança relativa 2021/2020
Patrimonio liquido real	2.395,4	2.395,4	2.859,0	19,4%
Ativos ponderados pelo risco (RWA)	18.287,5	18.287,5	22.256,3	21,7%
Racio de solvabilidade	13,1%	13,1%	12,8%	—0,3%
Limite de concentração de risco	32,0%	32,0%	23,5%	—85
Taxa de alavancagem (%)	7,0%	7,0%	6,4%	—0,6%

Fonte: Secretária-geral da Comissão bancário da UMOA, (2024); Elaboração do autor.

O rácio médio de solvabilidade global das instituições de crédito da União situou-se em 12,6% em 2021, acima do padrão mínimo de 10,375% estabelecido para o final de 2021, que compara com 12,4% em 2020, quando o limite era de 9,5% das instituições financeiras semelhantes a bancos, e pode se observar no Quadro 8.

(Valores em milhões CFAF)

Quadro 8– Solvabilidade do sistema bancário

UMOA	2019	2020	2021 (*)	Relativo intercâmbio 2021/2020
Capital próprio atual (ASE)	2.873,4	3.284,0	3.697,4	13%
Ativos ponderados pelo risco (RWA)	24.865,1	26.473,5	29.361,8	11%
Rácio de solvabilidade total (%)	11,6%	12,4%	12,6%	0,2
Limite de concentração de risco (%)	67,9%	60,5%	51,4%	.9,1
Taxa de alavancagem (%)	6,2%	6,4%	6,4%	0,0

Fonte: Secretária-geral da Comissão bancário da UEMOA, (2024).Elaboração do autor.

3.CAPÍTULO II

3.1. Perspetivas teóricas de liderança e Estilo do Líder

O marco liderança é frequentemente misturado com administração, uma boa administração consiste em introduzir complexidade e ordem, prepare consistentemente planos formais e projetos corporativos. Acompanhamento da estrutura organizacional e tomada de decisão. Por outro lado, a gestão pelo contrário, trata-se de mudança. O gestor decide a direção desenvolver uma visão para o futuro, seguidamente, contratariam as pessoas, inalando-as a superar obstáculos para tornar esta visão uma realidade dentro do prazo determinado, processos didáticos na gestão de indivíduos de uma organização com o objetivo de aperfeiçoar e capacitar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos participantes, conforme destacado por Robbins, et al. (2021) & Coulter (2019).

As organizações contemporâneas enfrentam um cenário cada vez mais dinâmico e competitivo, onde o capital humano tem se tornado o principal diferencial para o acontecimento a longo prazo. Segundo Mauricio & Lemos (2019), o fator humano vinculado às questões de liderança constitui a vantagem competitiva mais significativa. Isso se deve à crescente complexidade do ambiente de negócios, onde não são apenas os recursos materiais ou tecnológicos que determinam o sucesso, mas a capacidade de as pessoas — lideradas de maneira eficaz — inovarem, adaptarem-se e resolverem problemas com agilidade.

A liderança, nesse contexto, desempenha um papel fundamental, conforme argumentado por Brunório et al. (2017). Os líderes não são apenas gestores de tarefas, mas parceiros estratégicos da organização, capazes de guiar suas equipes através de desafios e incertezas. As empresas de hoje procuram pessoas não apenas qualificadas tecnicamente, mas com um perfil

de liderança que permita: a) Motivar e engajar equipes; b) Tomar decisões estratégicas em um cenário competitivo; c) Resolver problemas com rapidez e precisão; d) Promover inovação e melhoria contínua nos processos.

Portanto, atenuamos que para alcançar o sucesso, as empresas necessitam de líderes que tenham uma combinação de habilidades técnicas e competências interpessoais, capazes de gerir de forma eficaz suas equipes e enfrentar as complexidades do mercado atual. Estratégias de liderança eficazes envolvem não apenas o controle de processos e pessoas, mas também a capacidade de inspirar e orientar suas equipes rumo ao objetivo organizacional, levando a empresa no caminho certo para o sucesso.

Nas empresas bancárias, especialmente no grau tático, o papel do líder é geralmente desempenhado pelos gerentes, que têm uma responsabilidade crucial em desenvolver o engajamento e a motivação de seus colaboradores. Segundo Azevedo (2020), os gerentes desempenham um papel vital na invenção de um ambiente de trabalho onde os empregados se sintam motivados, envolvidos e alinhados aos objetivos da organização. Gerentes em empresas bancárias, no nível tático, não são apenas supervisores, mas líderes que têm o dever de conectar seus colaboradores aos objetivos estratégicos da empresa, criando um ambiente onde todos estão motivados a contribuir para o sucesso organizacional. O desenvolvimento de engajamento e entusiasmo é uma peça chave para a eficácia das equipes e o alcance dos objetivos corporativos e profissionais.

Além disso, no que diz respeito ao desenvolvimento da liderança através do bem-estar no domínio da formação e desenvolvimento da gestão de recursos humanos, Correia e Almeida (2021) afirmam que os parceiros podem atingir seu pleno potencial com um objetivo comum de “retenção”. estratégias para organização está viva.

Segundo Chiavenato (2020, p. 122) define que a liderança é uma influência ou exercício interpessoal realizado em uma situação e que visa atingir um ou mais objetivos específicos por meio do processo de comunicação humana. Considerando distintos estudos, surgem diferentes estilos de liderança, entre os quais, os mais proeminentes são os estilos democrático, autocrático e liberal (Chiavenato, 2022), com novas mudanças no mercado e os reflexos no mundo corporativo, cada vez mais é obrigado um desempenho atrás da média e habilidades específicas de quem dispõe atuar na liderança de uma empresa ou organização. E isso jamais é um ato banal, essa atividade é fundamental para o sucesso dos planejamentos e das execuções que impactam diretamente na qualquer instituição.

Segundo Ruffatto *et al.* (2017), destacam que o líder eficaz deve possuir ou desenvolver competências que permitam conhecer profundamente seus chefiados. Isso envolve a capacidade

de identificar os potenciais, fragilidades e qualidades de cada membro da equipe. Além disso, o líder precisa saber ouvir, dar e receber opiniões de forma construtiva, o que influencia diretamente no desenvolvimento e crescimento de sua equipe. A liderança eficaz é baseada na compreensão profunda das pessoas que o líder gerencia. Desenvolver as habilidades de comunicação, observação e empatia permite ao líder influenciar positivamente o desenvolvimento individual e coletivo de sua equipe. Quando um líder sabe identificar os seus erros e trabalhar com seus colaboradores, ele cria um ambiente propício ao crescimento, inovação e sucesso contínuo.

3.2. As Características/ Habilidades do Líder numa Organização Bancária

As características do líder numa instituição bancária, é um papel fundamental no planejamento e estratégia do negócio no qual deve encarar o planejamento como algo contínuo crescente, flexível e responsável, mas também a proatividade do líder deve ser algo constante na procura de novidade e oportunidades para fazer as coisas acontecerem bem como estimular seus colaboradores a fazerem sempre mais. E as principais características do bom líder é motivar as outras pessoas e também é preciso ser capaz de se auto motivar. Nesse sentido, as organizações modernas compreendem cada vez, a importância de investir no desenvolvimento de lideranças, como destacam Carvalho e Pinho (2019), compreender que a liderança eficaz pode ser um elemento-chave para atingir metas e superar os desafios complexos colocados. Segundo Northouse Peter G. (2015), em seu livro *Leadership: Theory and Practice* as competências de liderança podem ser classificadas em três categorias principais: competências técnicas, capacidades humanas e competências conceituais. Essas competências são essenciais para o desempenho eficaz de líderes em diferentes níveis de gestão. Vamos detalhar cada uma dessas categorias conforme abordadas por Northouse: “ambiente de negócios moderno”.

3.2.1 Competências Técnicas

Definição. As competências técnicas mostram-se ao conhecimento especializado e à proficiência no uso de ferramentas, processos e técnicas necessários para realizar tarefas específicas dentro da organização. Exemplos: Saber operar softwares específicos, realizar análises financeiras, compreender os procedimentos operacionais de um setor. Aplicação, essas habilidades são mais necessárias em níveis mais baixos e intermediários de liderança, onde os líderes supervisionam diretamente as operações diárias e precisam de conhecimento prático para orientar suas equipes.

Importância, as habilidades técnicas ajudam o líder a resolver problemas práticos, treinar subordinados e manter a eficiência operacional.

3.2.2. Competências Humanas

Definição, Competências humanas envolvem a capacidade de trabalhar eficazmente com outras pessoas. Incluem a comunicação, a empatia, a habilidade de formar boas relações interpessoais e a capacidade de motivar e inspirar os membros da equipe. Exemplos: Capacidade de ouvir, facilitar o trabalho em equipe, mediar conflitos e desenvolver relacionamentos positivos no ambiente de trabalho. Aplicação, essas habilidades são essenciais em todos os níveis de liderança, mas são especialmente críticas para líderes em níveis intermediários, que precisam se comunicar e mediar entre diferentes níveis hierárquicos da organização. Importância, as habilidades humanas ajudam os líderes a criar um ambiente de trabalho colaborativo, entender as necessidades e preocupações dos funcionários e promover uma comunicação clara e eficaz.

3.2.3. Competências Conceituais

Definição: As competências conceituais são a capacidade de ver a organização como um todo e entender como suas várias partes interagem entre si e com o ambiente externo, conforme Northouse (2015). Inclui o pensamento estratégico, a capacidade de planejamento a longo prazo e a formulação de estratégias. Exemplos: Desenvolver uma visão estratégica para a organização, identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo, alinhar objetivos de longo prazo com a missão da empresa. Aplicação, as habilidades conceituais tornam-se cada vez mais importantes em níveis mais altos de liderança, como CEO e executivos seniores, que precisam definir a direção estratégica da organização. Importância, líderes com habilidades conceituais são capazes de antecipar mudanças no ambiente organizacional e adaptar a empresa de forma a garantir sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

3.2.4. Equilíbrio das Habilidades/ Competência

Northouse (2015) nota que, embora todos os líderes precisem de uma combinação dessas três competências, a ênfase dada a cada uma delas varia conforme o nível hierárquico em que o líder atua. Em níveis menos baixos, as competências técnicas tendem ser mais importantes, enquanto em níveis mais altos as habilidades conceituais ganham destaque. No entanto, as habilidades humanas são essenciais em todos os níveis da liderança, já que os líderes precisam trabalhar bem com as pessoas em todas as situações.

3.3. Características Cruciais para um Líder Eficaz

No que refere a liderança numa organização bancário, habilidades e a suas características cruciais para um líder eficaz, de acordo com o nosso ponto de vista temática do fenómeno do estudo da pesquisa, apresentaremos abaixo os nossos cinco (5) pontos que possam ser compreendidos por um líder eficaz, ao seguinte:

1. Autoconhecimento e Empatia:

O líder deve conhecer seus próprios pontos fortes e limitações para, a partir disso, compreender melhor os membros de sua equipe. A empatia permite que ele se conecte emocionalmente e entenda as necessidades e aspirações de seus liderados.

2. Identificação de Potenciais e Fragilidades:

O líder deve ser capaz de observar e analisar o desempenho da equipe, identificando talentos que podem ser potencializados e áreas onde os colaboradores precisam de suporte e desenvolvimento.

3. Capacidade de Ouvir:

Saber ouvir, é uma das principais características de ser um bom líder. Ouvir ativamente as ideias, preocupações e sugestões da equipe gera um ambiente de confiança e cooperação, além de permitir ao líder tomar decisões mais informadas e sensíveis às necessidades do grupo.

4. Feedback Constante:

O líder eficaz dá e recebe feedback regularmente, sempre de maneira construtiva. Isso não apenas ajuda a equipe a melhorar suas performances, mas também demonstra que o líder está aberto a receber sugestões e melhorar seu próprio desempenho.

5. Promoção de Mudanças e Crescimento:

O bom líder é aquele que não só identifica as necessidades de mudança, mas também promove essas mudanças de maneira que estimulem o crescimento da equipe. Isso pode incluir desenvolvimento de novas habilidades, ajustes no ambiente de trabalho ou até mesmo a redefinição de processos e objetivos.

Segundo Brunório et al. (2017), define que o conceito de liderança envolve a capacidade do líder para influenciar e conduzir sua equipe em direção a um objetivo comum, sempre buscando a participação ativa de todos os membros. O líder abre espaço para a colaboração, promovendo um clima em que todos os integrantes da equipe se sintam parte do processo decisório e da busca pelo sucesso coletivo. Além disso, como destacado por Timothy (2019), existem muitos estilos de liderança, e o desenvolvimento de estratégias eficazes depende da capacidade do líder de adaptar suas próprias habilidades às necessidades da equipe e do

contexto em que está inserido. Isso significa que cada líder deve reconhecer suas forças e fraquezas e, a partir delas, moldar sua abordagem de liderança. O estilo de liderança de cada indivíduo é único e está diretamente ligado ao alcance de seus objetivos organizacionais e pessoais.

3.4. Estilo do Liderança Análise Comparativa e Teórica

A compreensão dos estilos de liderança constitui um elemento essencial para interpretar como diferentes abordagens influenciam a eficácia organizacional e o comportamento das equipes. Segundo Northouse (2021) e Yukl (2013), a liderança não é um fenômeno estático, mas um processo relacional, dependente do contexto, da maturidade dos colaboradores e da cultura organizacional. A análise dos estilos autocrático, democrático e liberal permite identificar não apenas suas diferenças funcionais, mas também como cada um se relaciona com a dinâmica de poder, motivação e desempenho coletivo.

3.4.1. Liderança Autocrática.

O estilo autocrático caracteriza-se pela centralização da autoridade e pela tomada de decisões unilaterais. No quadro teórico de Northouse (2021), essa liderança pode ser compreendida como uma forma diretiva, na qual o líder mantém elevado controle e reduz a autonomia dos subordinados. Embora possa gerar eficiência em contextos de crise ou de baixa qualificação da equipe, tal como observa Yukl (2013), o poder concentrado tende a limitar a criatividade e o envolvimento dos colaboradores. Analiticamente, esse estilo reflete uma lógica de comando e obediência que privilegia o resultado imediato em detrimento do desenvolvimento humano e da coesão grupal. Em organizações hierarquicamente rígidas — como bancos centrais ou instituições públicas —, o modelo autocrático pode assegurar uniformidade e rapidez decisória, mas a longo prazo tende a enfraquecer o comprometimento da equipe e a reduzir a capacidade de inovação institucional.

3.4.2. Liderança Democrática

Em contraste, a liderança democrática baseia-se na participação ativa dos membros da equipe, promovendo o diálogo e o consenso como instrumentos de decisão. Para Northouse (2021), trata-se de um modelo que equilibra direção e colaboração, criando um ambiente de trabalho inclusivo e estimulante. Yukl (2013) acrescenta que esse estilo favorece a liderança transformacional, ao fortalecer a confiança e a identificação entre líderes e liderados. Do ponto de vista analítico, o estilo democrático traduz uma liderança relacional, centrada na construção de sentido e no engajamento coletivo. Ele é particularmente eficaz em contextos que exigem inovação e coordenação interdependente, como equipes de pesquisa, gestão pública participativa ou instituições regionais com múltiplos atores — caso do BCEAO e sua rede de Estados-membros. Todavia, em situações de crise ou urgência, o excesso de consulta pode comprometer a agilidade das decisões, revelando uma tensão entre eficiência operacional e inclusão decisória.

3.4.3. Liderança Liberal.

A liderança liberal, segundo Yukl (2013 p.600), caracteriza-se por um baixo nível de intervenção do líder, que delega amplamente decisões e responsabilidades à equipe. Northouse (2021) a interpreta como uma forma extrema de empoderamento, eficaz apenas quando os subordinados possuem elevado grau de competência e motivação intrínseca. Em termos analíticos, este estilo expressa uma transferência de autoridade que pode tanto estimular a autonomia e a autorregulação quanto gerar dispersão e perda de direção estratégica. Em estruturas institucionais complexas, a liderança liberal pode fragilizar a coordenação e a responsabilização, especialmente quando não há mecanismos claros de supervisão e *accountability*. Assim, mais do que ausência de liderança, esse estilo reflete uma liderança permissiva, que exige maturidade organizacional e forte cultura de autogestão para ser eficaz. No que tange a contextualização dos três conceitos que narramos em cima, baseando nas ideias dos autores, percebemos que cada estilo tem seus prós e contras, e o sucesso da aplicação de cada um depende do contexto, das características da equipe e da situação enfrentada. Um líder

eficaz muitas vezes precisa adaptar seu estilo conforme as circunstâncias, o que é conhecido como liderança situacional.

Num mercado competitivo, as organizações exigem que muitas pessoas trabalhem juntas, partilhando o mesmo ambiente, em diferentes funções e em diferentes níveis. A maior parte dessas pessoas ocupa cargos de gestão, supervisores, gerentes, gerentes e cargos que exigem o desempenho de tarefas e deveres de determinadas pessoas. Para atingir esse objetivo, é necessária liderança. Tendo em conta a importância e a finalidade do programa para as empresas e instituições bancárias que se preocupam com o número de colaboradores que necessitam de coordenação para alcançar uma melhor situação de gestão e uma melhor qualidade de vida. O líder da BCEAO na Guiné-Bissau, como os outros governadores dos bancos centrais regionais, opera dentro de um *framework* centralizado, onde as decisões políticas e monetárias são tomadas principalmente na sede da BCEAO em Dakar, Senegal. Isso implica algumas características importantes sobre o estilo de liderança e o funcionamento da instituição.

Quadro 9 – Características do estilo de liderança do BCEAO na Guiné-Bissau

Características do estilo de liderança do BCEAO na Guiné-Bissau.	
1Gestão Adaptativa	O líder da BCEAO na Guiné-Bissau, apresenta um estilo adaptativo, capaz de responder às condições econômicas e políticas locais. Isso inclui a capacidade de gerenciar situações de instabilidade política, comuns no país, enquanto mantém as diretrizes do BCEAO.
2Centralização de Poder.	O líder local de BCEAO na GB, não possui autoridade para tomar decisões independentes que estejam fora do escopo das diretrizes e políticas definidas pela sede em Dakar. Isso limita a autonomia em algumas questões críticas.
3Implementação de Políticas	O papel do líder de BCEAO na Guiné-Bissau é mais focado na implementação das políticas e diretrizes definidas pela BCEAO do que na formulação dessas políticas. Ele atua como um executor das decisões tomadas em nível central.
4Coordenação e Comunicação	O líder BCEAO na GB, ele/a coordena efetivamente com a sede e garantir que as diretrizes sejam comunicadas e implementadas adequadamente no contexto local. Isso pode envolver a adaptação de políticas às particularidades do ambiente econômico da Guiné-Bissau.

5 Limitações na Participação	Embora com as limitações impostas do líder do BCEAO na GB, ele possa promover a participação da equipe nas operações do banco, as decisões estratégicas que impactam a política monetária e financeira são controladas centralmente, reduzindo a margem para um estilo de liderança democrático.
6 Condições Locais	Apesar das limitações de poder, o líder pode atuar como um elo entre o BCEAO e o governo da Guiné-Bissau, ajudando a moldar o entendimento das necessidades econômicas do país em relação às políticas da BCEAO
7 Liderança Colaborativa.	O líder de BCEAO na GB, tem uma obrigação, frequentemente adotar uma abordagem colaborativa com outros países membros da UEMOA, especialmente em fóruns regionais, onde questões comuns são discutidas e decisões conjuntas são tomadas.

Fonte: Elaboração do autor (2024).

Dessa forma, a natureza centralizada do BCEAO limita a capacidade do líder da Guiné-Bissau de adotar um estilo de liderança completamente democrático ou transformacional, já que ele opera dentro de um sistema que requer conformidade com as decisões e políticas do Banco Central. A habilidade de se comunicar e coordenar efetivamente com a sede, ao mesmo tempo em que busca adaptar a implementação das políticas ao contexto local, torna-se crucial para o sucesso do líder

3. CAPÍTULO III

4.1. Recursos Humanos do BCEAO

O conceito de Recursos Humanos (RH) refere-se a uma área dentro das organizações responsável pela gestão de pessoas (Slaskiej, 2025). O objetivo central do RH é garantir que a empresa tenha o capital humano necessário para atingir seus objetivos estratégicos, ao mesmo tempo em que promove o bem-estar, o desenvolvimento e o engajamento dos colaboradores.

Heskett, J. (2022, p. 256) discute como a cultura organizacional pode personalizar uma diferença competitiva, o papel dos RH na criação e manutenção de uma cultura que promova a inovação e o crescimento. Nessa ótica analisamos, os RH eram vistos como uma função administrativa e operacional, com foco em processos burocráticos, e.g., como folhas de pagamento e conformidade legal. No entanto, nas últimas décadas, os RH passaram a ser considerados uma função estratégica, essencial para a criação de vantagem competitiva por meio do desenvolvimento e gestão eficaz do capital humano. Conforme Ulrich, (2021, p. 280) afirmou, que continuam a ser uma referência na teoria dos RH, destacando a evolução do papel do profissional dos RH como um parceiro estratégico. Este livro reúne especialistas para

discutir as transformações que a área dos RH precisa de adotar, como o uso de dados e tecnologias emergentes para promover o bem-estar dos colaboradores e impulsionar a estratégia organizacional.

E no que tange a estrutura de Recursos Humanos de BCEAO (Banco Central dos Estados da África Ocidental) na Guiné-Bissau segue um modelo semelhante das suas demais agências regionais nos outros países membros da UEMOA (União Económica e Monetária da África Ocidental). A BCEAO opera escritórios locais em cada um dos países da UEMOA, incluindo a Guiné-Bissau, para implementar a política monetária, supervisionar instituições financeiras e colaborar com autoridades nacionais na execução de sua missão. A seguir está a estrutura geral de recursos humanos de BCEAO na Guiné-Bissau.

4.2. Hierarquia do RH de BCEAO

O órgão supremo do BCEAO é o Conselho de Ministros. Este órgão é responsável pelas decisões sobre a modificação dos instrumentos de política monetária, através da análise da situação económica, sendo o Conselho do BCEAO responsável pela definição das estratégias para alcançar os objetivos recomendados. O Conselho de Ministros é composto pelos Ministros das Finanças dos Estados membros, e nas suas reuniões podem participar o governador do BCEAO e do BOAD, conforme mencionado no artigo 8 do tratado da UEMOA.

Governador. O governador do BCEAO é o líder máximo da instituição e é indicado pelos Chefes de Estado e de Governo dos países membros da UEMOA. Ele é responsável por supervisionar todas as atividades da instituição, incluindo a gestão de recursos humanos.

Vice-Governadores. Auxiliam o governador na gestão estratégica e operacional do banco, eles também supervisionam diferentes áreas funcionais, como operações bancárias, regulação financeira e pesquisa económica.

Quadro 10 – estrutura do RH do BCEAO

GOVERNADOR
VICE-GOVERNADOR
VICE-GOVERNADOR
Secretário-Geral
Diretor de Gabinete
Conselheiro Especial do Governador
Conselheiro Especial do Governador

Fonte: BCEAO (2024), elaboração do autor.

4.3. DIREÇÕES NACIONAIS

O Quadro 11 apresenta as trajetórias de cada País da BCEAO relativamente aos responsáveis de cada uma das delegações dos responsáveis pelo BCEAO nas respectivas zonas geográficas abrangidas pela actuação e implementação do BCEAO.

Quadro 11– Direções nacionais

Diretor Nacional para o Benin	Sr. Emmanuel Assilamehoo
Diretor Nacional para o Burkina Faso	Sr. Charles Luanga Ki-Zerbo
Diretor Nacional para a Côte d'Ivoire	Sr. Chalouho Coulibaly
Diretora Nacional para a Guiné-Bissau	Sra. Zenaida M. Lopes Cassama
Diretor Nacional para o Mali	Sr. Konzo Traoré
Diretor Nacional para o Níger	Sr. Maman Laouane Karim
Diretor Nacional para o Senegal	Sr. Ahmadou Al Aminou Lo
Diretor Nacional para o Togo	Sr. Kossi Tenou

Fonte: BCEAO-(2024), elaboração do autor.

4.4. Gestão dos recursos humano de BCEAO

Até 31 de dezembro de 2022, o efetivo global do Banco Central totalizava 3.401 agentes, o que representa uma leve diminuição em relação ao contingente de 3.443 agentes verificado no encerramento do exercício anterior. Desse total, 3.333 encontravam-se em exercício ativo

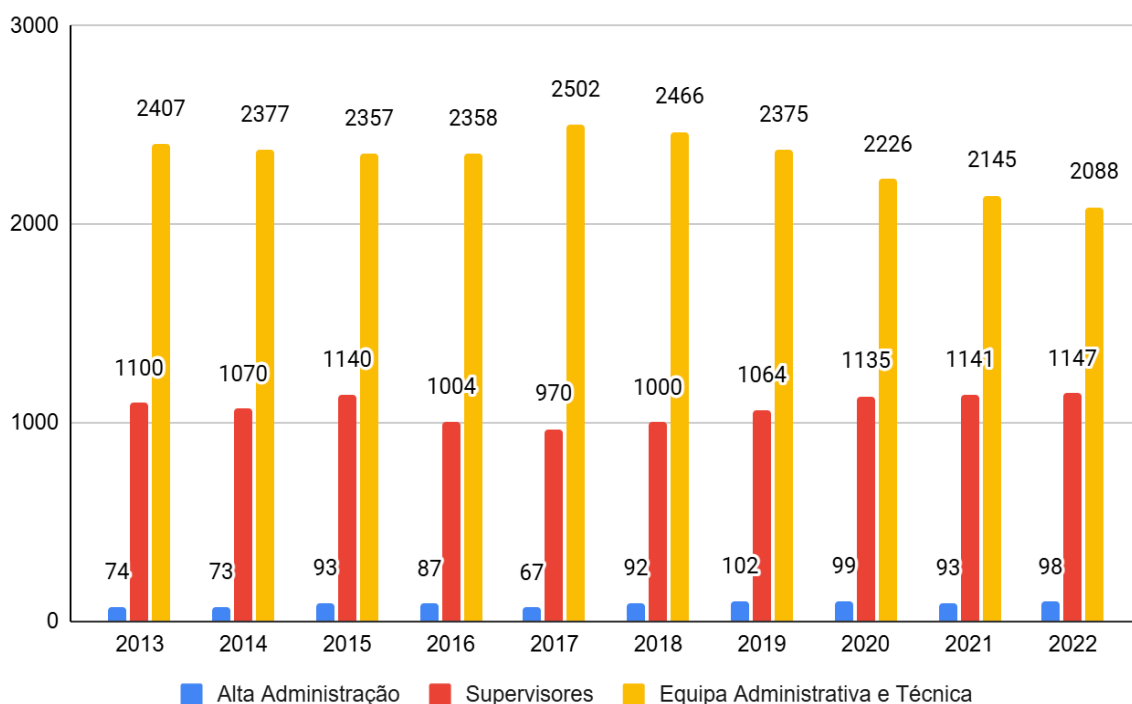
distribuídos pelas diversas unidades da BCEAO, ao passo que 68 agentes estavam em regime de comissão de serviço ou em situação de disponibilidade.

- Alta Gestão e Diretores: 98 agentes, ou seja 2,94%;
- Efetivos de quadros: 1.147 agentes, ou seja 34,41%;
- pessoal administrativo e técnico: 2.088 agentes, ou seja 62,65%.

Fonte: BCEAO, (2024) Elaboração do autor.

A proporção de pessoal feminino no pessoal em atividade estabeleceu-se em 39,0% , ou seja, 1.295 agentes, enquanto o pessoal masculino representou 61,0% , ou seja, 2.038 agentes.
A repartição do pessoal em atividade por agências apresenta-se como se segue:
- Sede: (DCPF: 79) : 789 agentes, ou seja 23,67% ,
- Direções Nacionais (8 Agências Principais e 15 Agências Auxiliares): 2.399 agentes, ou seja 71,98% ,
- Secretariado-Geral da Comissão Bancária da UMOA: 141 agentes, ou seja 4,23% ,
- Representação do Banco Central junto das Instituições Europeias de Cooperação: 4 agentes, ou seja 0,12% .

Gráfico 2 - Gestão dos recursos humanos



(*) O pessoal que não tem conta os agentes em situação de destacamento e de disponibilidade

Fonte: BCEAO (2023), elaboração do autor.

4.5. Diretoria Nacional do BCEAO para Guiné-Bissau

1. Diretor Nacional. O escritório do BCEAO na Guiné-Bissau é chefiado por um Diretor Nacional, que representa o banco no país. O Diretor Nacional é nomeado pela sede do BCEAO e é responsável por supervisionar a implementação de políticas e operações do banco no território. Ele atua como o principal ponto de contato entre o BCEAO e as autoridades financeiras e econômicas da Guiné-Bissau. O Diretor Nacional também participa de reuniões de coordenação com outros diretores nacionais dos demais países da UEMOA e com a sede do BCEAO para garantir a coerência das políticas monetárias e bancárias na região.

4.5.1. Departamentos Locais

A estrutura de recursos humanos da BCEAO na Guiné-Bissau inclui diferentes departamentos funcionais que refletem as principais áreas de atuação da instituição. Estes departamentos trabalham em estreita colaboração com a sede e com outras agências regionais da BCEAO. Entre os principais departamentos estão:

Departamento de Operações Bancárias: Responsável pela gestão de reservas monetárias, operações cambiais e outras funções bancárias que apoiam a estabilidade financeira do país.

Supervisão Bancária: Este departamento monitora as atividades das instituições financeiras locais, garantindo a conformidade com as normas regulatórias da UEMOA.

Departamento de Pesquisa Econômica: Conduz análises econômicas e estudos sobre a economia local para informar as políticas monetárias e econômicas da BCEAO.

Serviços Administrativos e de Recursos Humanos: Inclui a gestão de pessoal local, questões logísticas, serviços financeiros e jurídicos, garantindo o bom funcionamento do escritório local.

4.5.2. Funcionários Locais.

A BCEAO na Guiné-Bissau emprega funcionários locais que são contratados para desempenhar várias funções administrativas, técnicas e operacionais. Esses funcionários podem incluir: a) Economistas, responsáveis por analisar e monitorar a situação econômica da Guiné-Bissau e fornecer dados para decisões de política monetária; b) Analistas e Supervisores Bancários monitoram as atividades dos bancos comerciais e outras instituições financeiras para garantir que estejam em conformidade com as regulamentações do banco central; c) Administradores e Pessoal de Apoio, auxiliam na gestão dos assuntos administrativos, recursos humanos e serviços de apoio logístico.

4.5.3. Capacitação e Desenvolvimento de Carreira

O BCEAO na Guiné-Bissau segue a política geral de desenvolvimento de recursos humanos do BCEAO central, oferecendo oportunidades de treinamento e capacitação contínua para seus funcionários. Esses programas podem incluir: I) Treinamento Interno e Externo, o BCEAO oferece cursos de formação dentro da instituição e, em alguns casos, em parceria com outras organizações globais, como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial.

II) Mobilidade Regional, os funcionários da BCEAO na Guiné-Bissau podem ser transferidos ou participar de intercâmbios com outros escritórios da BCEAO em diferentes países da UEMOA, promovendo a troca de conhecimento e experiência.

4.5.4. Relações com o Governo e Instituições Locais

O escritório do BCEAO na Guiné-Bissau mantém uma relação próxima com o governo do país, particularmente com o Ministério das Finanças, o Tesouro Nacional e outras instituições financeiras locais. O banco central também trabalha com autoridades locais para garantir a implementação efetiva de suas políticas e apoiar o desenvolvimento econômico da Guiné-Bissau.

4.5.4.1. *Diversidade e Inclusão*

O BCEAO, em todas as suas agências, incluindo a da Guiné-Bissau, promove políticas de diversidade e inclusão, buscando equilibrar a participação de diferentes grupos, como a inclusão de mulheres em cargos técnicos e de liderança, e também a promoção de oportunidades para cidadãos locais. No que refere ao desafios locais o BCEAO na Guiné-Bissau enfrenta desafios específicos devido ao contexto econômico e político do país, como, a necessidade de promover a inclusão financeira em um ambiente com infraestrutura financeira limitada, supervisão de um sistema bancário que ainda está em desenvolvimento, com poucas instituições financeiras ativas e, a coordenação de políticas monetárias e econômicas em um país que historicamente enfrenta instabilidade política e desafios de governança.

Com base da análise do impacto da aplicação de conceitos e o exercício das atividades relacionadas com processo de liderança no ambiente bancário, compreendemos estrutura dos recursos humanos do BCEAO na Guiné-Bissau reflete a missão da instituição de promover a estabilidade financeira e o desenvolvimento econômico dentro da UEMOA. Com um Diretor Nacional à frente, a agência local é composta por diversos departamentos especializados que trabalham em áreas como operações bancárias, supervisão financeira, pesquisa econômica e administração. Além disso, os funcionários locais têm acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional, alinhadas com as diretrizes regionais do BCEAO. A instituição

mantém uma relação próxima com o governo da Guiné-Bissau e desempenha um papel vital na estabilidade monetária e econômica do país.

Tudo indica que os escritórios de representação do BCEAO na Guiné-Bissau, funcionam sob mesmas diretrizes e sob orientação da sede central do BCEAO. O BCEAO é a instituição emissora da moeda para os oito países que compõem a União Econômica e Monetária Oeste Africana (UEMOA), e sua estrutura é centralizada. As principais funções e políticas monetárias, cambiais e de supervisão bancária são definidas pela sede do BCEAO e são implementadas uniformemente em todas as suas representações nos Estados-membros.

4.6. Gestão do Recursos Humanos na Guiné-Bissau

No que se refere ao setor da empregabilidade na república da Guiné-Bissau nos últimos anos, dos seus recursos humanos. Tudo indica que Recursos Humanos na Guiné-Bissau enfrentam diversos desafios e oportunidades. O país tem um histórico de instabilidade política, que afeta a gestão e desenvolvimento das pessoas nas organizações. Embora a tecnologia esteja em crescimento, ainda há muito a ser feito para integrar soluções tecnológicas eficazes na gestão de Recursos Humanos.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística da Guiné-Bissau (2023), o setor privado lidera amplamente a oferta de emprego no país, abrangendo 85,8% dos postos de trabalho, conforme se pode observar no Quadro 12. O setor público contribui com apenas 12%, enquanto os agregados familiares empregadores representam 2,2%. A análise por género revela que homens e mulheres estão predominantemente inseridos no setor privado, com 80,3% e 92,3% de empregabilidade, respetivamente. Já no setor público, a presença masculina é quase três vezes superior à feminina (17,2% contra 5,9%), sendo essa disparidade ainda mais evidente na administração pública, onde 13,6% dos cargos são ocupados por homens e apenas 4,4% por mulheres. Como se observa quadro 12 abaixo.

Quadro 12 – Principais autores da oferta de emprego, Guiné-Bissau.

Diferentes atores da oferta de emprego	Iniciativa privada	Outros atores	Sector Privado	Administração Pública	Empresas públicas e parapúblicas	Setor público	Agregados empregadores	Total
Sexo								
Homem	46.8	33.5	80.3	13.6	3.6	17.2	2.5	100.0
Mulher	79.7	12.6	92.3	4.4	1.5	5.9	1.8	100.0

Guiné-Bissau	61.9	23.9	85.8	9.4	2.6	12.0	2.2	100.0
--------------	------	------	------	-----	-----	------	-----	-------

Fonte: INE 2023, (2024); elaboração do autor.

De acordo com os dados do Quadro 13, uma parcela significativa da força de trabalho masculina na Guiné-Bissau enfrenta jornadas excessivas de trabalho: aproximadamente 44,0% dos homens trabalham mais de 48 horas por semana, em comparação com 34,4% das mulheres. A sindicalização também é mais expressiva entre os homens, com 62,0% filiados a sindicatos, frente a 54,5% das mulheres. Ainda segundo os dados, 37,6% dos homens ativos ocupados contribuem para um plano de aposentadoria, enquanto apenas 1,2% possuem cobertura por meio de uma organização de seguros de saúde. No caso das mulheres, 33,1% contribuem para um plano de reforma, e 0,5% têm acesso a seguros de saúde. A formação contínua também apresenta desigualdades: 4,6% dos homens relataram ter participado de estágios de aperfeiçoamento, frente a 1,7% das mulheres. Além disso, 2,4% dos homens ativos ocupados afirmaram ter sofrido acidentes de trabalho, contra 1,3% das mulheres na mesma situação. Em nível nacional, os dados revelam que 39,6% da população ativa trabalha mais de 48 horas por semana, sendo que 60% desse grupo está vinculado a alguma organização sindical. Entre os trabalhadores assalariados, 36,6% contribuem para um sistema de pensão, 3,2% já participaram de estágios de aperfeiçoamento e 2,4% reportaram possuir limitações físicas (deficiências) (Instituto Nacional de Estatística da Guiné-Bissau, 2023).

Quadro 13 – o mercado do trabalho por sexo, na Guiné-Bissau

Caraterísticas sociodemográficas	Horas excessivas de trabalho(mais de 48 horas por semana)	Taxa de sindicalização %	Ativos ocupados assalariados que contribuem para um plano de pensão %	Ativos ocupados afiliado a uma organização de seguro de doença %	Ativos ocupados tendo abençoado um estágio de aperfeiçoamento %	Abusos físicos	Assédio sexual	Acidentes de trabalho ou acidente de trajeto	Problema Físico
Sexo									
Homem	44.0	62.0 %	37.6 %	1.2%	4.6 %	0.0	1.1	2.4	3.3

Mulher	34.4	54.5 %	33.1%	0.5%	1.7 %	0.0	0.3	1.3	1.4
Guiné-Bissau	39.6	60.0 %	36.6 %	0.9 %	3.2 %	0.0	0.7	1.9	2.4

Fonte: INE (2023), Elaboração do autor.

O mercado de trabalho da Guiné-Bissau encontra-se regulamentado pela Lei Geral do Trabalho (LGT), estabelecida pela Lei n.º 2, de 5 de abril de 1986, publicada no Boletim Oficial n.º 14/86. Apesar do seu enquadramento jurídico, o contexto laboral do país caracteriza-se por uma elevada fragilidade, evidenciada pela vulnerabilidade dos vínculos empregatícios. Conforme os dados do Quadro 14, a taxa de emprego precário é de 15,9%, sendo essa condição mais acentuada entre os homens (19,6%), indivíduos com formação apenas ao nível primário (19,3%) ou secundário (24,3%), jovens entre 25 e 34 anos (19,8%) e residentes na região de Bissau (26,7%). A mesma tabela revela que 3,1% da população ativa exerce mais de uma atividade profissional. Ainda segundo o relatório, a presença feminina é mais expressiva no ensino superior (6,8%), superando os homens na taxa de dupla atividade (3,6% entre as mulheres) e destacando-se também na região autónoma de Bissau (5,4%). A análise evidencia, ainda, um número significativo de jovens entre 15 e 24 anos que não estão inseridos nem no sistema educativo nem no mercado de trabalho (25,4%), com índices particularmente altos entre mulheres (31,8%), jovens sem qualquer nível de escolaridade (64,5%) e os que residem nas regiões de Bafatá (37,6%) e Gabu (45,6%). Essa situação se agrava quando se amplia a faixa etária para os 15 aos 35 anos, onde 32,5% dos jovens permanecem fora do sistema educativo e do mercado de trabalho, sendo as mulheres (40,8%) mais afetadas que os homens (23,2%). Em relação ao emprego assalariado, este representa 19,5% no setor não agrícola, sendo que 27,5% dos homens e apenas 9,7% das mulheres estão inseridos nesse segmento (Instituto Nacional de Estatística da Guiné-Bissau, 2023).

Quadro 14 – Uma análise detalhada da taxa de emprego precário

Caraterísticas sociodemográficas	Rácio emprego/população de 15 anos e mais	Taxa de emprego vulnerável ou proporção de trabalhadores por trabalhadores familiares	Taxa de emprego precário	Taxa de pluriatividade	Jovens entre os 15 e os 24 anos nem no sistema de ensino nem no emprego (1)	Jovens entre os 15 e os 35 anos, nem no sistema de ensino nem no emprego	Taxa de salário	Taxa de salário no setor não agrícola	Taxa de remuneração de mulher no setor não agrícola	Efetivo
Sexo										
Homem	52.9	33.4	19.6%	2.6%	18.8	23.2%	25.5%	27.5%	0.0	213 949
Mulher	39.3	51.9	11.5	3.6%	31.8%	40.8%	9.0%	9.7%	9.7%	180 405
Guiné-Bissau	45.6%	41.9	15.9%	3.1	25.4%	32.4%	17.9%	19.9%	9.7%	394 354

Fonte: INE, (2023), Elaboração do autor.

5. CAPÍTULO IV

5.1. Metodologia da pesquisa

A materialização dos objetivos da pesquisa é caracterizado o estudo exploratório, baseado no método de informações secundárias, sendo que assenta na via da pesquisa bibliográfica, artigos, documentos, google académico e em campo para familiarização da temática estudada segundo (e.g., Malhotra, 2019; Gil, 2019), e descritiva a natureza quantitativa caracteriza o tratamento dos dados secundários, concedidos pelo ataca-rejo (Gil, 2019). Este estudo limita-se a um estudo de caso sobre liderança do líder no Banco de BCEAO na Guiné-Bissau (o caso BCEAO-GB), segundo Gil (2019), a pesquisa exploratória tem como finalidade aproximar o pesquisador do objeto de estudo, permitindo-lhe um maior entendimento inicial do tema, mesmo reconhecendo os limites que esse tipo de investigação pode apresentar. Já Mineiro (2020) observa que esse tipo de pesquisa possibilita descobertas a partir do contato direto com os participantes, sendo que os aspectos comportamentais emergem por meio de questionamentos dirigidos aos próprios sujeitos e à observação de situações específicas que podem ser interpretadas. afirma que o estudo exploratório é bastante flexível quanto ao fenómeno estudado e difícil caracterizar estilo único de pesquisa, fonte de referência utilizada para determinar a (ou funcionários do banco) para este estudo é obtida por meio dos dados e relatórios que se encontram no banco, procedimento que considera importante e útil. De acordo com Dias (2019), o questionário configura-se como um dos principais instrumentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, podendo ser aplicado tanto por meio de entrevistas presenciais quanto por vias alternativas, como o envio postal. Os questionários podem ser utilizados para familiarizar um indivíduo com opiniões, conhecimentos, ideias e informações específicas ou para tirar dúvidas sobre o ambiente em que ele vive (Miranda, 2020).

5.2. Procedimento de Coleta dos Dados

O processo de coleta de dados para este estudo será uma entrevista estruturada baseada em questionário e no uso de uma técnica de entrevista estruturada desenvolvida a partir de uma lista fixa de perguntas, além disso, é relevante observar outros fatores que podem afetar a qualidade das suas respostas, como Local, horário e interação entre pesquisadores e respondentes (e.g., Gil, 2019; Bortolazo, 2020). Usando essa técnica, os entrevistados são apresentados a uma série de perguntas geradas de acordo com um cenário pré-determinado (e.g., Batista et al., 2021; Santos e Enriques, 2021); Mutepfa e Tapela, 2019). Estes autores partilham

pontos em comum relativamente ao potencial dos inquéritos, mas também fornecem contribuições específicas que podem aprofundar a nossa compreensão deste método de recolha de dados. Essas perguntas podem ser ordenadas na forma de um questionário e devem ser aplicadas igualmente a todos os respondentes ao realizar uma pesquisa. A vantagem de usar questionários em entrevistas estruturadas é que as respostas às perguntas fechadas como instrumento de pesquisa foi baseada em cargas Bibliográficas em diferentes matérias editoriais: Livros, sites, jornais, artigos, revista... que possam auxiliar na obtenção dos dados sobre liderança e perfil dos líderes dentro das instituições bancárias.

5.3. Análise dos dados

Umas variedades analíticas são usadas para atingir os objetivos definidos para este estudo estatísticas descritivas; A estatística descritiva gerencia os dados a serem coletados ou ele explica sem ser intrusivo, ou seja, sem tentar mais raciocínio. Outra potencialidade relevante apontada pelos autores é a possibilidade de realizar análises estatísticas (Batista et al, 2021). O propósito da estatística descritiva é sintetizar um conjunto de valores, as características comuns permitem uma visão holística da variabilidade, esses valores organizam e descrevem os dados de três maneiras, mesa de uso, Gráficos e descrições de medições. Ao contrário da análise de dados confirmatória, que visa tirar conclusões de uma amostra para toda a população, a análise estatística descritiva ou exploratória se concentra apenas na coleta, explicação ou apresentação de dados (Gil 2019). A apresentação em tabelas é conceituada como a apresentação por meio de tabelas, uma tabela é provavelmente a maneira mais fácil de resumir uma série de observações. É usado conforme a necessidade para coletar informações de valor e sua interpretação depende da pessoa que o lê. De acordo com Malhotra (2019) a análise preliminar dos dados equilibra uma apreciação detalhada e auxilia na interpretação dos resultados. Descreva a situação usando pesquisa técnica usando estatísticas, contagens de frequência de quantidades, descrições, incluindo medidas de tendência centroide, como média ou moda.

Diante da complexidade inerente à análise da liderança e das práticas de gestão no BCEAO na Guiné-Bissau, esta investigação adota uma abordagem qualitativa e interpretativa, sustentada predominantemente em fontes secundárias de elevada credibilidade institucional. A integração de relatórios oficiais — nomeadamente os Relatórios Anuais do BCEAO, bem como documentos do FMI e do Banco Mundial — com a literatura especializada, como *Central Banking in Africa: The Role of the BCEAO* (Delahunty) e *Leadership: Theory and Practice*

(Northouse, 2015), permite uma triangulação metodológica que reforça a consistência analítica do estudo.

Reconhece-se, contudo, a limitação decorrente da impossibilidade de recolha de dados primários, devido à ausência de entrevistas com a atual Direção Nacional do BCEAO na Guiné-Bissau. Essa limitação, entretanto, é mitigada pela amplitude e profundidade das fontes secundárias, que proporcionam um enquadramento teórico e empírico robusto. Assim, a análise ultrapassa a mera descrição das práticas institucionais, buscando compreender criticamente de que modo as estruturas organizacionais e os modelos de liderança adotados moldam os processos decisórios, a governança e a eficácia institucional do BCEAO no contexto guineense.

No âmbito dessas práticas, o sistema de reservas obrigatórias na União Econômica e Monetária do Oeste Africano (UEMOA) surge como um exemplo revelador da forma como o BCEAO traduz sua liderança institucional em mecanismos operacionais. Estruturado em ciclos mensais (de 16 a 15) e calculado com base na média dos saldos bancários, esse regime evidencia uma orientação que combina rigor técnico com flexibilidade operacional, permitindo aos bancos comerciais maior autonomia na gestão de sua liquidez sem comprometer a estabilidade do sistema financeiro regional.

Essa configuração institucional expressa um modelo de liderança tecnocrática e coordenada, no qual o BCEAO exerce autoridade normativa e estratégica, ao mesmo tempo em que promove a responsabilização e a confiança nos bancos nacionais, incluindo os que operam em economias mais frágeis, como a da Guiné-Bissau. Assim, o sistema de reservas obrigatórias não se limita a um instrumento de política monetária, mas constitui uma manifestação concreta da governança integrada e adaptativa do BCEAO, refletindo sua capacidade de equilibrar a centralização das diretrizes regionais com a flexibilidade necessária à estabilidade macroeconômica e à consolidação da integração financeira no espaço da UEMOA.

Em síntese, a análise evidencia que o BCEAO, ao adotar práticas de gestão monetária baseadas em confiança e flexibilidade supervisionada, reforça a eficácia de sua liderança institucional no contexto guineense. Essa abordagem sugere que a estabilidade e o fortalecimento do sistema financeiro da Guiné-Bissau dependem não apenas da aplicação de normas regionais, mas também da capacidade do BCEAO de exercer uma liderança adaptativa, capaz de articular diretrizes regionais com as especificidades nacionais.

A análise cruzada dos três estilos evidencia que nenhum deles é intrinsecamente superior, mas cada um revela competências distintas de liderança adaptadas a diferentes contextos organizacionais. O autocrático privilegia o controle e a eficiência imediata; o democrático, a coesão e a criatividade; e o liberal, a autonomia e a inovação. Conforme defendem Northouse (2021) e Yukl (2013), a eficácia da liderança resulta da capacidade adaptativa do líder em transitar entre estilos, conforme as demandas situacionais.

No contexto institucional, como o do BCEAO, essa análise sugere que uma liderança híbrida ou contingencial tende a ser mais apropriada, suficientemente diretiva para garantir estabilidade e cumprimento de normas regionais, mas também participativa para fomentar confiança e comprometimento nas delegações nacionais. Dessa forma, a liderança não se restringe a um estilo fixo, mas a um processo dinâmico de equilíbrio entre autoridade, participação e autonomia, capaz de sustentar tanto a eficiência técnica quanto a legitimidade institucional.

Não é exigido que os bancos mantenham diariamente um saldo mínimo, desde que, ao final do ciclo, a média atinja o valor estipulado. A partir de 16 de março de 2017, o Banco Central adotou uma taxa única de 3% para todos os bancos da união, buscando padronizar os critérios e promover maior equidade entre as instituições financeiras da região. A análise dos dados mostra que, no ciclo de novembro a dezembro de 2019, os bancos acumularam reservas acima do exigido — 1.638,8 mil milhões de FCFA contra uma exigência de 926,7 mil milhões —, refletindo uma folga significativa. Esse padrão de excedente já havia sido observado em 2018, embora em menor proporção. Os dados indicam uma forte liquidez no sistema bancário, o que pode representar uma oportunidade para estimular o crédito e a atividade econômica, mas também exige atenção do Banco Central para equilibrar a oferta monetária.

Essa medida reflete um esforço do BCEAO em alinhar as práticas monetárias com as necessidades da integração econômica e do fortalecimento do setor bancário no espaço UEMOA, segundo dados obtidos através dos relatórios do BCEAO (2019). A partir de março de 2020, o Banco Central dos Estados da África Ocidental (BCEAO) adotou medidas de estímulo monetário para reforçar a liquidez no sistema bancário, particularmente em resposta à crescente exposição dos bancos ao risco soberano. Entre essas ações, destacou-se a redução gradual da taxa de juro das facilidades de crédito, inicialmente fixada em 2,50% e posteriormente ajustada para 2,00% a partir de 24 de junho de 2020 — o menor patamar registrado até então no mecanismo de reembolso. Essa flexibilização nas condições de

financiamento teve impacto direto no volume de empréstimos concedidos aos bancos, que passou de 488,9 mil milhões de XOF em março para 5.998,3 mil milhões de XOF em dezembro de 2020, refletindo um crescimento expressivo de 29,2%. Essa expansão creditícia possibilitou às instituições bancárias manter a confiança dos seus clientes, além de sustentar e ampliar sua carteira de operações, mesmo diante do contexto de incerteza econômica. As medidas adotadas revelam a atuação ativa do BCEAO na mitigação dos efeitos da crise e no fortalecimento da estabilidade financeira regional.

No que tange análise dos dados que tivemos através dos relatórios de BCEAO e do Estado da Guiné-Bissau, conseguimos apresentar uma comparativa entre (RH de BCEAO e RGB). A análise Comparativa dos Recursos Humanos do BCEAO e da Estrutura de Emprego na Guiné-Bissau, a comparação entre os recursos humanos do Banco Central dos Estados da África Ocidental (BCEAO) e a configuração geral do mercado de trabalho na Guiné-Bissau revela diferenças estruturais significativas, especialmente no que se refere à distribuição funcional e à participação por género. Até 31 de dezembro de 2022, o BCEAO contava com um total de 3.401 colaboradores, apresentando uma leve redução em relação ao ano anterior. Desses, 3.333 estavam em exercício ativo, com a maioria concentrada nas funções administrativas e técnicas (62,65%), seguidos pelos quadros superiores (34,41%) e pela alta gestão (2,94%). Em termos de distribuição por género, 39,0% do pessoal ativo era composto por mulheres (1.295 agentes), enquanto os homens representavam 61,0% (2.038 agentes), indicando uma presença masculina ainda predominante, embora com um grau de representatividade feminina relativamente elevado para o setor financeiro institucional. Por outro lado, no mercado de trabalho guineense, observa-se uma forte concentração da força de trabalho no setor privado, que absorve 85,8% dos empregos. O setor público responde por apenas 12%, e os agregados familiares por 2,2%. A disparidade de género é mais acentuada nesse contexto, com maior empregabilidade feminina no setor privado (92,3%) do que no público (5,9%). A distribuição de cargos na administração pública evidencia uma significativa desigualdade, com 13,6% ocupados por homens e apenas 4,4% por mulheres. Em síntese, enquanto o BCEAO apresenta uma estrutura funcional bem definida, com relativa presença feminina, o mercado de trabalho na Guiné-Bissau reflete um alto grau de informalidade, domínio do setor privado e desigualdades acentuadas no acesso das mulheres ao setor público. Esses dados reforçam a importância de políticas de inclusão de género e de formalização do emprego no país.

5.4. O Banco Mundial e o BCEAO

Nessa perspectiva percebemos que a parceria entre o Banco Mundial e o BCEAO é fundamental para o desenvolvimento econômico e a estabilidade financeira dos países da UEMOA. Juntas, as duas instituições trabalham para promover a inclusão financeira, modernizar o setor bancário e garantir que a política monetária e o sistema financeiro da região sejam resilientes e preparados para os desafios do desenvolvimento sustentável.

No que tange as características do líder numa instituição bancária, é um papel fundamental no planejamento e estratégia do negócio no qual deve observar o planejamento como algo contínuo crescente, flexível e responsável, mas também a proatividade do líder deve ser algo persistente na procura de novidade e oportunidades para fazer as coisas acontecerem bem como estimular seus colaboradores a fazerem sempre mais. Nesse sentido, as organizações modernas compreendem cada vez mais a importância de investir no desenvolvimento de lideranças, como destacam Carvalho e Pinho (2019), compreender que a liderança eficaz pode ser um elemento-chave para atingir metas e superar os desafios complexos colocados. Segundo Northouse (2015), as habilidades de liderança podem ser classificadas em três categorias principais: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais. Em 2021, o sistema bancário da UMOA funcionou num contexto de recuperação económica, caracterizado por uma recuperação acentuada da atividade económica após um abrandamento em 2020 devido à pandemia da COVID-19. O Produto Interno Bruto (PIB) real da União cresceu 5,8% em 2021, contra 1,8% em 2020. O número de instituições de crédito licenciadas na UMOA aumentou 3, situando-se em 155 no final de 2021. O número de grupos bancários atingiu 34 durante o período em análise, em comparação com 32 um ano antes. O número de empresas financeiras era de 19 em 2021, em comparação com 17 em 2020.

A rede bancária da União continua a expandir-se. O sistema bancário contava com 3.801 caixas automáticas, um aumento de 130 unidades (+3,5%) face a 2020. Uma tendência semelhante foi observada no número de contas de clientes, no número de funcionários e no número de agências, escritórios e pontos de venda, que aumentaram 20,0%, 7,2% e 7,4%, respetivamente¹⁰. O total do balanço das instituições de crédito em funcionamento ascendeu a 55.356,0 mil milhões, representando um crescimento de 17,1% face a 2019. Usos líquidos aumentou 14,5% para 47.080,7 mil milhões, incluindo 58,7% em empréstimos a clientes e 26,5% em títulos de investimento, face a 59,7% e 25,7% em 2020. As taxas de

¹⁰ <https://www.bceao.int/2024>.

¹⁰ <https://www.bceao.int/2024>

deterioração bruta e líquida da carteira contraíram-se para 10,3% e 3,9%, respetivamente, em 2021, face a 11,6% e 4,3% em 2020. Os recursos mobilizados pelo sector bancário aumentaram 19,2%, fixando-se em 45.631,5 mil milhões. Os depósitos e empréstimos de clientes representaram 85,7% deste total, registando um aumento de 19,6%. Os capitais próprios e recursos similares, que representam 10,6% do total dos recursos, aumentaram 720,0 mil milhões, ou 17,5%. O Produto Bancário Líquido (PBL) aumentou 8,8% para 2.557,6 mil milhões em 2021. O produto bruto de exploração situou-se em 1.118,7 mil milhões, um aumento de 21,0% face a 2020. Com 799, 4 mil milhões, o resultado líquido provisório foi 67,5% superior ao de 2020. O custo líquido/ o rácio de rendimento contraiu de 65,1% em 2020 para 61,0% em 2021.

O rácio médio de solvabilidade global das instituições de crédito da União situou-se em 12,6% em 2021, acima do padrão mínimo de 10,375% estabelecido para o final de 2021, que compara com 12,4% em 2020, quando o limite era de 9,5%. As 19 companhias financeiras da UMOA constantes da lista publicada pela Comissão Bancária em 2021 registaram ativos totais de 41.776,4 mil milhões, um aumento de 28,1% ano após ano. Os empréstimos e contas a receber, bem como os depósitos de clientes em companhias financeiras aumentaram 28,4% e 30,1%, respetivamente, em 2021, face a 2020, atingindo 14.282,0 mil milhões e 23.557,8 mil milhões. O rácio de solvabilidade global médio das empresas financeiras da União foi de 12,8% em 2021, em comparação com 12,2% em 2020, um aumento de 0,6 pontos percentuais.

6. CAPÍTULO V

6.1. Conclusão

A presente investigação permitiu compreender que a liderança exercida no BCEAO na Guiné-Bissau se estrutura num modelo de gestão centralizado e hierárquico, típico de uma instituição regional cuja sede e instâncias decisórias estão concentradas em Dakar, Senegal. Nesse enquadramento, o líder nacional atua principalmente como executor das políticas regionais, com limitada margem de autonomia para formulação estratégica, mas com uma responsabilidade significativa na adaptação e implementação local das diretrizes definidas pelos órgãos centrais.

Os resultados revelam que tal estrutura de liderança, embora restritiva em termos decisórios, requer uma competência elevada, uma sensibilidade cultural e uma capacidade de mediação institucional, especialmente num contexto caracterizado por assimetrias linguísticas,

administrativas e socioeconómicas. O BCEAO, a nível regional, contava até 31 de dezembro de 2022 com 3.401 colaboradores, sendo 62,65% em funções administrativas e técnicas, 34,41% em cargos de quadros superiores e apenas 2,94% na alta gestão (BCEAO, 2023). Em termos de género, 39,0% do pessoal ativo era composto por mulheres (1.295 agentes), enquanto 61,0% eram homens (2.038 agentes), refletindo persistentes desigualdades de género nas posições de maior responsabilidade. Quando transpostos para o contexto guineense, esses dados assumem relevância acrescida. A Guiné-Bissau encontra-se entre os países com pior desempenho no Índice de Perceção da Corrupção, ocupando a 158.^a posição entre 180 países, com pontuação de apenas 22/100 (Transparency International, 2023). Tal cenário ilustra uma corrupção sistémica e institucionalizada, marcada por práticas de clientelismo e nepotismo, que fragilizam a governança pública e desafiam a implementação de políticas financeiras eficazes (Forbes África Lusófona, 2023).

Neste contexto, o papel do líder do BCEAO na Guiné-Bissau adquire uma dimensão ética e estratégica, que transcende a mera execução administrativa. Exige-se um perfil de liderança transformacional, capaz de inspirar confiança, promover integridade institucional e articular-se com atores nacionais e regionais para reforçar a estabilidade financeira e a credibilidade pública. Acresce a isto o desafio de operar num ambiente permeável a riscos externos, como o narcotráfico internacional, que intensifica a vulnerabilidade do sistema financeiro e exige liderança adaptativa, firme e cooperativa (BCEAO, 2024; Transparency International, 2023). Apesar desses constrangimentos, a integração da Guiné-Bissau na UEMOA representa uma oportunidade estratégica para o fortalecimento institucional, o acesso a políticas padronizadas de supervisão e a disseminação de boas práticas de gestão financeira. Cabe à liderança nacional transformar essa integração em alavanca para o desenvolvimento organizacional, adotando uma visão de longo prazo baseada em valores de transparência, mérito e capacitação contínua.

Conclui-se, portanto, que o modelo de liderança do BCEAO Guiné-Bissau reflete uma relação de dependência hierárquica combinada com autonomia operacional limitada, onde a eficácia da liderança reside na habilidade de adaptar diretrizes regionais ao contexto local e de promover legitimidade institucional em meio a desafios estruturais e éticos. O êxito dessa liderança depende da capacidade de equilibrar rigor técnico e empatia social, consolidando um ambiente organizacional comprometido com o desenvolvimento sustentável e a boa governança financeira da Guiné-Bissau.

6.2.Recomendações

Com base nos resultados obtidos ao longo desta dissertação, podem-se propor algumas recomendações direcionadas à República da Guiné-Bissau. Além da necessidade de adotar práticas sólidas de gestão de riscos financeiros e de fortalecer os mecanismos de supervisão bancária, destaca-se que a estabilidade do sistema financeiro do país depende fortemente da estabilidade política:

1. Aprofundar a análise da liderança em contextos multilíngues e multiculturais

Futuras investigações poderão explorar como barreiras linguísticas e culturais influenciam o exercício da liderança em instituições regionais, especialmente em países de língua portuguesa integrados em uniões predominantemente francófonas. Essa abordagem permitirá compreender melhor os mecanismos de comunicação, adaptação e coesão institucional dentro do BCEAO.

2. Investigar o impacto da centralização institucional sobre a autonomia dos líderes nacionais

Recomenda-se o desenvolvimento de estudos que analisem a relação entre centralização administrativa e eficácia da liderança local, identificando os limites e as possibilidades de inovação e de decisão autônoma em estruturas hierárquicas regionais.

3. Explorar o papel da liderança ética e transformacional em ambientes de elevada percepção de corrupção

Diante do contexto guineense, marcado por desafios de governança e corrupção sistémica, novas investigações poderão examinar como líderes institucionais constroem práticas éticas e de integridade organizacional, contribuindo para modelos de liderança resilientes e moralmente sustentáveis.

4. Analisar a influência do género na estrutura de liderança do BCEAO

Considerando que apenas 39% dos colaboradores do BCEAO são mulheres (BCEAO, 2023), futuras pesquisas podem avaliar as barreiras estruturais e culturais à ascensão feminina em cargos de decisão, bem como os efeitos da diversidade de género na qualidade da liderança e no desempenho organizacional.

5. Estudar a relação entre estilos de liderança e desempenho institucional nas filiais nacionais

Investigações futuras poderão examinar como diferentes estilos de liderança (autocrático,

democrático, liberal ou transformacional) influenciam o desempenho das equipas, o comprometimento dos colaboradores e a eficiência operacional no BCEAO na Guiné-Bissau.

6. Investigar os mecanismos de formação e desenvolvimento de líderes dentro do BCEAO

Recomenda-se a análise dos programas de capacitação e progressão de carreira existentes na instituição, comparando-os com as necessidades reais dos líderes locais. Essa linha de pesquisa pode indicar caminhos para uma formação mais contextualizada e eficaz.

7. Examinar o papel da liderança na implementação de políticas de conformidade e supervisão financeira

Dada a vulnerabilidade do sistema financeiro guineense, futuras investigações devem avaliar como a liderança local contribui para a integridade regulatória e para a mitigação de riscos financeiros, relacionando práticas de liderança com estabilidade macroeconómica.

8. Realizar estudos comparativos entre bancos centrais africanos

Sugere-se a comparação entre o BCEAO e outras instituições, como o BEAC ou o Banco de Moçambique, a fim de identificar semelhanças e divergências nos estilos de liderança, estruturas de decisão e mecanismos de governança, contribuindo para um quadro teórico mais abrangente sobre liderança bancária em África.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ali, R., & Kashif, M. (2020). O papel da liderança ressonante, da amizade no local de trabalho e da cultura de atendimento na previsão do comprometimento organizacional: O papel mediador da compaixão no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(4), 799–819. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4085>.

Almeida, H. (2021). *Manual de gestão de pessoas nas organizações: Da estratégia à prática* (4ª ed.). Sílabas & Desafios.

Arvanitis, Y. (2014). *Providing efficient banking services in a fragile environment: Structure, performance and perspectives of the banking sector in Guinea-Bissau*. African Development Bank. https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/WP_195_-_Providing_Efficient_Banking_Services_in_a_Fragile_Environment_-_Guinea-Bissau.pdf.

Azevedo, M. D. (2020). A importância do líder engajado para o estímulo da equipe: Um estudo das lideranças em instituições financeiras de Sergipe. *Ideias & Inovação*, 5(3), 9–16.

Banco Mundial (2015). *Guiné-Bissau: Memorando Económico do País*. Washington, DC: Banco Mundial.

Banco Mundial (2017a). *World development report 2018: Learning to realize education's promise*. Banco Mundial. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1096-1>.

Banco Mundial (2017b). *The human capital project*. Banco Mundial. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1202-6>.

Banco Mundial (2020). *Guiné-Bissau: Relatório de avaliação do país*. <https://www.worldbank.org/ext/pt/country/guineabissau>.

Banco Central dos Estados da África de Oeste [BCEAO]. (2016). *Rapport annuel 2016*. <https://www.bceao.int>.

Banco Central dos Estados da África de Oeste [BCEAO]. (2017). *Apresentação da UEMOA*. <http://www.bceao.int/Presentation,2338.html>.

Banco Central dos Estados da África de Oeste [BCEAO]. (2019). *Rapport annuel 2019*. <https://www.bceao.int>.

Banco Central dos Estados da África de Oeste [BCEAO]. (2020). *Rapport annuel 2019* (p. 66). <https://www.bceao.int/sites/default/files/2020-07/Rapport%20annuel%202019.pdf>.

Banco Central dos Estados da África de Oeste [BCEAO]. (2022a). *Apresentação do BCEAO*. <https://www.bceao.int>.

Banco Central dos Estados da África de Oeste [BCEAO]. (2022b). *Relatório sobre a estabilidade financeira na UEMOA – Edição 2022*. <https://www.bceao.int>.

Banco Central dos Estados da África de Oeste [BCEAO]. (2023). *Rapport annuel 2023*. <https://www.bceao.int>.

Banque Centrale des États de l’Afrique de l’Ouest [BCEAO]. (2019). *Rapport annuel 2018*. <https://www.bceao.int>.

Banque Centrale des États de l’Afrique de l’Ouest [BCEAO]. (2020). *Relatório anual 2019* (p. 18). <https://www.bceao.int/sites/default/files/202110/Rapport%20annuel%202019%20de%20la%20BCEAO-compress%C3%A9.pdf>.

Banque Centrale des États de l’Afrique de l’Ouest [BCEAO]. (2022). *Rapport annuel 2021*. <https://www.bceao.int>.

Banco Central dos Estados da África de Oeste [BCEAO]. (2020). *Relatório anual FMI & BCEAO 2019*.

Banco Mundial. (2015). *Guiné-Bissau: Memorando Económico do País*. Washington, DC.

Banco Mundial. (2017a). *World development report 2018: Learning to realize education’s promise*. Banco Mundial. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1096-1>.

Banco Mundial. (2017b). *The human capital project*. Banco Mundial. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1202-6>.

BCEAO e Banco Mundial, (2024).

Batista, B. F., Sá, P., Costa, A. P., & Moreira, A. (2021). Técnicas de recolha de dados em investigação: Inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista? In P. Sá, A. P. Costa, & A. Moreira (Orgs.), *Reflexões em torno de metodologias de investigação: Recolha de dados* (Vol. 2, pp. 13–35). Universidade de Aveiro.

Bortolazzo, S. F. (2020). Aprendendo com artefatos de bolso: Entre smartphones e educação. *Cadernos de Comunicação*, 24(1), 1–20. <https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/38760>.

Blanchard, K. (2019). *Liderança de alto nível: Como criar e liderar organizações de alto desempenho* (3ª ed.). Bookman.

Brunório, W., et al. (2017). Liderança e motivação no trabalho. *RACRE - Revista de Administração*, 17(21).

Carvalho, R. de O., & Pinho, F. P. (2019). Liderança: Uma dimensão da atuação do profissional secretário executivo no âmbito da UFRR. In *VI Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo* (Vol. 6, pp. 1–19). https://abpsec.com.br/abpsec/?page_id=4344.

Central Intelligence Agency. (2018). *Guinea-Bissau*. In *The World Factbook*. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/guinea-bissau/>

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Elsevier.

Central Intelligence Agency (2017). *África: Guiné-Bissau*. <http://bit.ly/1a11Pp1>

African Development Fund. (2024). *Fundo Africano de Desenvolvimento concede mais de 11 milhões de dólares à UEMOA para facilitar o acesso das populações vulneráveis aos serviços financeiros*. Banco Africano de Desenvolvimento. <https://www.afdb.org/pt/noticias-e-eventos/comunicados-de-imprensa/fundo-africano-de-desenvolvimento-concede-mais-de-11-milhoes-de-dolares-uemoa-para-facilitar-acesso-das-populacoes-vulneraveis-aos-servicos-financeiros-78802>.

Chiavenato, I. (2020). *Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (10ª ed.). Atlas.

Chiavenato, I. (2022). *Administração: Teoria, processo e prática* (6ª ed.). Atlas.

Comissão Bancária da UEMOA. (2024). *Présentation de la Commission Bancaire de l'UMOA*. <https://www.bceao.int>.

Correia, T. B., & Almeida, E. G. de. (2021). Treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações. *Enciclopédia Biosfera*, 18(37), 495–510. <https://www.conhecer.org.br/enciclop/2021C/treinamento.pdf>.

Dias, M. A. (2019). O que é uma pesquisa survey. <https://www.opuspesquisa.com/blog/tecnicas/pesquisa-survey>.

Diarra, S. (2019). Intégration monétaire et convergence macroéconomique dans l'UEMOA. *Revue Économique et Monétaire, BCEAO*. https://www.bceao.int/sites/default/files/2020/05/Article_Revue_BCEAO_Diarra.pdf.

Djaló, A. M. M. (2014). *Regionalização como busca de alternativas na África pós-colonial: a Guiné-Bissau e a União Econômica e Monetária da África Ocidental (UEMOA)* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/123664>.

Djau, M. A. (2015). *A Guiné-Bissau em face do processo de integração econômica e monetária na África Ocidental: contemplando a integração regional como instrumento de promoção do desenvolvimento* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/199005>
Didinho. (n.d.). <http://www.didinho.org/guinebissau.htm>.

Economie Ivoirienne. (2025). *UEMOA: The BCEAO is undertaking a major digital transformation of the regional financial landscape*. <https://www.economie-ivoirienne.ci/en/actualites/uemoa-bceao-undertaking-major-digital-transformation-regional-financial-landscape.html>.

Fundo Monetário Internacional (2023). *Guinea-Bissau: Staff report for the 2023 Article IV Consultation*. Washington, D.C.

Fernandes, L. N. (2014). União econômica e monetária à la africana: o caso da UEMOA. *Revista Videre*, 4(7), 39–59. <https://ojs.ufgd.edu.br/videre/article/view/1395>.

FORBES África lusófona. (2023). Estudo alega falta de transparência na administração pública da Guiné-Bissau.

GIABA. (2020). *Second round mutual evaluation report of Guinea-Bissau*. Dakar: Inter-Governmental Action Group against Money Laundering in West Africa.

GOMES, P. G. (1998). Aspectos monetários da adesão versus integração da Guiné-Bissau na UMOA/UEMOA. *Boletim da Faculdade de Direito de Bissau*, (5), 69.

Goodhart, C., Gabor, D., Vestergaard, J., & Ertürk, I. (2012). *Central banking at a crossroads: Europe and beyond*. Anthem Press.

Governo da Guiné-Bissau & CENTIF. (2020). *Relatório de Avaliação Nacional de Riscos de Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo*. Bissau: Governo da Guiné-Bissau. <https://www.bceao.int/2024>

Heskett, J. (2022). *Win from within: Build organizational culture for competitive advantage*. Columbia University Press

International Monetary Fund (IMF). (2024). *Recent challenges to the conduct of monetary policy in the WAEMU*. IMF Working Paper. <https://www.imf.org/en/Publications/selected-issues-papers/Issues/2024/05/16/Recent-Challenges-to-the-Conduct-of-Monetary-Policy-in-the-WAEMU-548979>.

Instituto Nacional de Estatística da Guiné-Bissau. (2023). *Anuário estatístico da Guiné-Bissau 2023*. INE.

Kaboré, A. M. (2024). *L'indépendance de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest : une réforme souhaitable ?* *Revue Économie du Développement Durable*, 201(2), 77–98. https://shs.cairn.info/article/EDD_201_77.

Larsen, T. (2019). A integração financeira da Guiné-Bissau na UEMOA. *Revista Concorrência & Regulação*, 20-21, 45–62. https://www.concorrenca.pt/sites/default/files/imported-magazines/CR20-21_-_Tiago_Larsen.pdf.

Larsen, T. (2021). O papel do BCEAO no espaço UEMOA: Estabilidade monetária e integração financeira. *Autoridade da Concorrência*.

https://www.concorrencia.pt/sites/default/files/imported-magazines/CR20-21_-_Tiago_Larsen.pdf.

Levine, R. (1997). Financial development and economic growth: Views and agenda. *Journal of Economic Literature*, 35(2), 688–726.

Magalhães, L. (2023). Crescimento económico entre economias com diferentes estruturas de financiamento dos sistemas financeiros. Dissertação de mestrado em Economia Monetária, Bancária e Financeira. Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/85837>.

Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada* (7ª ed.). Bookman.

Malomar, E. J. (2017). *Influência da União Económica e Monetária da África Ocidental (UEMOA) nas finanças públicas da Guiné-Bissau* [Dissertação de mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/15298>.

Maurício, N. M. M., & Lemos, C. R. L. (2019). A motivação no ambiente de trabalho: Um estudo com os funcionários da área comercial de um banco privado na cidade de Palmas, TO. *Revista Científica do ITPAC*, 12(1).

Miranda, G. J. (2020). Elaboração e aplicação de questionários. In S. P. C. Casa et al. (Orgs.), *Trabalho de conclusão de curso: Uma abordagem leve, divertida e prática* (pp. 216–229). Saraiva Educação.

Mineiro, M. (2020). Pesquisa survey e amostragem: Aportes teóricos elementares. *Revista de Estudos em Educação e Diversidade*, 1(2), 284–306.

Mishkin, F. S. (2015). *Economia do dinheiro, dos bancos e dos mercados financeiros* (10ª ed.). São Paulo, SP: Pearson.

Mutepfa, M. M., & Tapera, R. (2019). Traditional survey and questionnaire platforms. In *Handbook of research methods in health social sciences*. Springer.

Nichols, A., Cook, C., Cottrell, C. (2025). What do people desire in their leaders? An affordance management approach to trait desirability across domains. *Journal of Experimental Psychology: Applied*. Advance online publication. <https://dx.doi.org/10.1037/xap0000545>.

Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). SAGE Publications.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Organização das Nações Unidas. (2022). *Perfil da Guiné-Bissau*. <https://www.un.org>.

República da Guiné-Bissau. (1997). Lei n.º 10/97, de 2 de dezembro: Transposição da Lei-Quadro da Regulação Bancária da UMOA para o ordenamento jurídico nacional. *Boletim Oficial da República da Guiné-Bissau*.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Administração* (14ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Ruffatto, J., Pauli, J., & Ferrão, A. R. (2017). Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. *Revista de Administração Faces Journal*, 16(1), 29–44.

Slaskiej, Z. (2025). The Applications of Transnational Analysis in Improving Team Work. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*; 2025, Issue 227, p477-488.

Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionário: Contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Universidade Aberta.

Saunders, A., & Cornett, M. M. (2014). *Financial institutions management: A risk management approach* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Schumpeter, J. A. (1934). *A teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Fundo de Cultura.

Sy, A. N. R. (2020). Challenges for monetary and financial integration in the West African Economic and Monetary Union (WAEMU). *Brookings Institution*. <https://www.brookings.edu/articles/challenges-for-monetary-integration-in-waemu/>.

Sylla, N. S. (2014). The CFA franc zone: Economic development and monetary dependence. *Review of African Political Economy*, 41(140), 488–505. <https://doi.org/10.1080/03056244.2014.968970>.

Timothy, O. (2019). *Liderança: Habilidades de liderança para influenciar, desenvolver e motivar pessoas*. Babelcube Inc.

Transparência Internacional. (2023). *Índice de Percepção da Corrupção 2023*.

Tuma Neto, A. A. (2022, 27 de outubro). Modelo de maturidade de tecnologias da indústria 4.0. *MODELO DE MATURIDADE DE TECNOLOGIAS DA INDÚSTRIA 4.0 PARA A*, 50–53.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2020). Strategic human resource management and organizational performance: The mediating role of high-performance work systems. *Journal of Management*.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Zingan, B., & Diaw, A. (2025). *Politique monétaire de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et le développement financier de l'UEMOA*. *African Scientific Journal*, 52(1), 115. <https://africanscientificjournal.com/index.php/AfricanScientificJournal/article/view/1167>