

DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA REFORMA ADMINISTRATIVA NA GUINÉ BISSAU

Ivaldino Carlitos Nhaga¹
Orientador: Luís Miguel Dias Caetano²

RESUMO: A reforma administrativa tem sido um dos principais temas em debates nos ambientes acadêmicos e nos fóruns governamentais. Ela tem vindo a ser um instrumento chave para inovação, racionalização e modernização de Administrações Públicas com propostas para a transformação e a desburocratização de serviços do Estado. Este trabalho tem como objetivo compreender os principais desafios da implementação da reforma administrativa na Guiné-Bissau. Metodologicamente foi adotada uma pesquisa de abordagem qualitativa recorrendo à coleta de dados de natureza bibliográfica e documental. Face aos dados analisados, constata-se que o país transitou para democracia com séries de desacertos mal solucionados que geram diversos problemas na administração pública, assim como na implementação da reforma administrativa na Guiné-Bissau como: escassez de recursos humanos qualificados para gerenciar atividades do Estado, politização da máquina pública, entrada ilegal das pessoas na função pública e permanentes instabilidades política-institucionais no país. Estes fatos, impõem a constatação de que a reforma administrativa é um instrumento vital para a concertação desses desacertos na administração pública guineense, capaz de levá-la a eficiência e de melhorar a prestação de serviços públicos para os cidadãos.

Palavras-Chave: Administração Pública; Reforma Administrativa; Guiné-Bissau.

1. INTRODUÇÃO

A reforma administrativa tem sido uma temática pesquisada e discutida entre vários pesquisadores e governos de diversos países do mundo, cada um buscando novas e melhores formas de atender as demandas dos cidadãos. Considerando o contexto, entende-se que, é de suma importância a presença da inovação na administração pública desde quando se trata da reforma da gestão pública, pois ela está muito associada à eficiência. Para que ocorram grandes mudanças nas estruturas e nos serviços públicos, torna-se indispensável a presença da reforma a respeito.

A reforma administrativa é um processo de mudança que consente (permite) a afinação das estruturas e do funcionamento de atividades da máquina burocrática. Além disso, tem a inovação como fundamental instrumento para coibir suas principais preocupações, como por exemplo, melhorar o que existe; corrigir as deficiências e o que é feito erradamente (ALVES, 2011).

¹ Graduando em Administração Pública pela Universidade da Integração Internacional Afro-Brasileira – UNILAB -CE; E-mail: carlitosivaldino@aluno.unilab.edu.br

² Licenciado em Gestão de Empresas, Mestre em Comportamento Organizacional, Doutor em Educação e Pós-Doutor em Ensino; E-mail: migueldias@unilab.edu.br

Para tanto, o trabalho versa sobre os problemas da administração pública no quadro da implementação da reforma administrativa na Guiné-Bissau. A Guiné-Bissau é um país de língua oficial portuguesa, localizado na costa ocidental da África, conta com uma superfície territorial de 36.125 km² delimitado por dois países, ao Norte pelo Senegal, ao Sul e Leste pela Guiné-Conakry e ao Oeste é banhado pelo Oceano Atlântico (M´BUNDE, 2018), com uma população estimada de 1,8 milhões de habitantes (PNUD, 2021) e o seu PIB gira em torno de US\$ 960,8 milhões, e administrativamente o país é constituído por três províncias (Norte, Sul e Leste), oito regiões (Bafatá, Gabú, Cacheu, Biombo, Oio, Tombali, Quinará e Bolama) e o sector autónomo de Bissau (M´BUNDE, 2018).

Quanto à formação do seu aparato burocrático, teve início em 1905 com a instalação da administração pública civil de colônia portuguesa em todos países da África portuguesa (Angola, Cabo-Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe) (MENDONÇA, 2020). Desde aí, nota-se que, a administração pública guineense tem sofrido várias mudanças e enfrentou grandes desafios em termos de execução de suas tarefas devido as situações instáveis que se encontrava o país. Mesmo depois de ter conquistado sua independência, essas situações de instabilidade que, de certa forma, inviabilizavam seu bom funcionamento, permaneciam presentes, também eram notórias no país a vulgarização de corrupção, nepotismo e clientelismo nas instituições públicas do Estado, dificultando assim o progresso do desenvolvimento nacional que era o “programa maior” do Estado. No entanto, o país buscou formas de melhorar sua gestão, através de planos e estratégias da reforma administrativa que, infelizmente não conseguiram efetivações até os dias atuais.

Perante o exposto, questiona-se: até que ponto a efetivação de uma profunda reforma administrativa pode solucionar os problemas da máquina pública guineense? Sendo ela “é, na maioria de casos, tida como remédio para combater diversos desacertos, rumo à “modernização” e “racionalização” de todo sistema ao qual o país recorre para desenvolver suas políticas públicas[...]” (CORREIA, 2019, p. 8). Por outro lado, torna-se pertinente inquirir, que desafios existem no quadro de implementação da reforma da administração pública na Guiné-Bissau? E por fim, que mudanças os usuários do serviço público guineense podem esperar da reforma administrativa?

Existem tentativas de reforma administrativa no país, porém, não houve ainda a sua concretização. Desse modo, esta pesquisa pretende contribuir para o debate quanto à efetivação de reforma administrativa na Guiné-Bissau. Essa é uma das primeiras razões que justificam a escolha do tema desse artigo, pois suscitou-se a aspiração de compreender os reais motivos que

estão impossibilitando a implementação de planos e estratégias de reforma administrativa na Guiné-Bissau. Pretende-se enriquecer o conhecimento teórico no campo científico sobre os estudos da reforma administrativa é um outro motivo que promoveu o interesse em investigar e desenvolver esta pesquisa, visando contribuir para futuras produções acadêmicas de estudantes guineenses na área de Administração Pública.

À vista disso, levantamos as seguintes hipóteses:

H¹. O desenvolvimento da Guiné-Bissau depende da reforma profunda da Administração Pública;

H². As tentativas de reforma no setor administrativo feitas na Guiné-Bissau não tiveram sucesso devido instabilidades políticas e pouca sensibilidade das autoridades nacionais;

H³. A implementação de reforma administrativa levará os serviços públicos à eficiência necessária para o desenvolvimento do país.

Definimos como objetivo geral desta pesquisa: compreender os principais desafios da reforma administrativa na Guiné-Bissau. Por sua vez, os objetivos específicos são: identificar desafios da Administração pública na Guiné Bissau e possíveis modos que possam torná-la dinâmica e eficiente; identificar os planos e estratégias de reforma administrativa já existentes e; analisar a situação de sua efetivação.

2. REFORMA ADMINISTRATIVA: CONCEITOS & PRINCÍPIOS

Muitas vezes, quando pensamos sobre a reforma administrativa presumimos a corte de salário dos servidores públicos ou, até mesmo, da demissão desses servidores, todavia, a reforma administrativa ultrapassa esse pressuposto, pois o seu real significado centra-se em transverter o modelo operacional da máquina pública com vista a gerar melhores serviços públicos para os cidadãos. McCourt (1998 apud Saloojee e Fraser-Moleketi, 2010) alegou que, nos países em desenvolvimento a Reforma da Administração Pública (RAP) não se distancia do pressuposto supracitado, pois ela é estremada na diminuição de empregos, ou seja, na demissão severa dos servidores públicos.

Para Xavier (2011), a reforma administrativa é composta de ações de natureza transversal ou horizontal na qual, as mudanças que nela acontecem precisam de serem empreendidos com vista a melhorar os serviços públicos prestados nos diferentes setores.

Mediante a concepção do Amaral, (1999, p. 199 apud Xavier, 2011, p. 2) a Reforma Administrativa pode ser conceituada como “um conjunto sistemático de providências destinadas a melhorar a Administração Pública de um dado país, de forma a torná-la, por um lado, mais eficiente na prossecução dos seus fins e, por outro lado, mais coerente com os

princípios que a regem”. Com uma observação minuciosa nesse conceito, avista-se que, objeto da reforma administrativa é a administração pública, seu objetivo é de melhorar administração pública de um país e a sua finalidade é de torná-la eficiente.

Rezende (2002, p. 2), enfatiza ainda que:

“[...]as reformas administrativas são políticas que se voltam para a melhoria da performance do aparato burocrático do Estado. Usualmente, estas políticas conjugam dois objetivos complementares: o ajuste fiscal (ou a redução dos gastos com o governo) e a mudança institucional (ou a mudança nas estruturas organizacionais, na cultura burocrática e, de modo mais geral, nas regras do jogo)”.

Esta terceira definição nos leva a conhecer a grandeza de um processo de reforma de administração pública, pois envolve grandes e diferentes projetos com vistas a melhorar o desempenho da máquina estatal e não só, envolve diferentes setores (público, privado, sociedade civil, dentre outros). Segundo Toonen, (2010) a reforma administrativa não é um algo que acontece de forma espontânea, porém, é um processo de mudança planejada estrategicamente (*inovação*) para melhorar a qualidade e a prestação de serviços públicos. Mediante esta concepção, a reforma administrativa pode ser marcada pelo resultado de esforço planejado e, de certa forma, politizado. Na análise de Pollitt e Bouckaert (2000) referenciado por Toonen (2010) a reforma do setor público (administrativa) são mudanças instituídas dentro das estruturas e das partes procedimentais de serviços das organizações públicas com o desígnio de torná-los melhor. Ainda nesta análise, os autores apontaram as premissas vulgares para o início de processos de reformas, ou seja, as razões que fundamentam a articulação de um processo de reforma administrativa: a) reduzir os gastos públicos; b) melhorar a qualidade dos serviços; c) tornar as operações do governo mais eficientes e; d) melhorar a efetividade da seleção e da implementação de políticas.

Esses princípios assomam em que se deve pautar as finalidades de uma reforma da administração pública a fim de alcançar grandes mudanças de forma significativa e superar os desafios contemporâneos das reformas do setor público. Saloojee e Fraser-Moleketi (2010, p. 491) acrescentam que, as intervenções (ações) da RAP devem ser planejadas com objetivo de “melhorar a eficiência e a efetividade de um serviço público [...], aumentar a responsabilidade e transparência, reduzir a corrupção e as ineficiências, tornar o serviço mais concentrado no cidadão e intensificar o fornecimento do serviço de bens públicos”.

3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA GUINÉ-BISSAU

Nesta seção, pretende-se apresentar de um modo simplificado a organização político-administrativa da Guiné-Bissau, relatar de forma sucinta de como se deu a formação da

administração pública guineense e as dificuldades (desafios) atravessadas durante esse processo de sua formação.

3.1. Organização político-administrativa da Guiné-Bissau

A RGB³ é um Estado unitário, com uma organização político-administrativa dividida – Províncias, Regiões, Setores, Municípios, Secções e Juntas Locais. A partir do início da década 1990, o país adotou o sistema *semipresidencialismo*⁴ como seu modelo político, e neste tipo de sistema, existem duas figuras importantes que exercem o poder executivo (Presidente da República e o Primeiro Ministro). E a grande diferença entre essas duas figuras nesse tipo de sistema, é que a primeira é o Chefe de Estado e a segunda é o Chefe do Governo (DJÚ, 2019). Consoante o ARTIGO 59º da Constituição da RGB de 1996, os órgãos que compõem a nossa soberania são: o Presidente da República⁵ – Poder Executivo, a ANP⁶ – Poder Legislativo, o Governo⁷ – Poder Executivo e, os Tribunais – Poder Judiciário.

3.2. Formação da administração pública

Historicamente falando, a administração pública guineense é uma herança colonial instituída pela administração colonial portuguesa cerca de duas décadas após conferência de Berlim e vale lembrar que nessa época eram os portugueses e alguns cabo-verdianos que desempenhavam as funções administrativas do país e enquanto os nativos (guineenses) tinham insignificante presença na administração pública. Esse cenário foi injustamente justificado por falta de preparo dos recursos humanos guineenses, que na verdade, careciam de capacidades e

³ República da Guiné-Bissau

⁴ É um modelo de organização da estrutura política de um país que possui elementos de dois outros modelos políticos conhecidos (parlamentarismo e presidencialismo). Este sistema procura-se amarrar as peculiaridades fundamentais desses dois modelos com o intuito de assegurar um governo mais democrático (SILVA, 2021). Disponível < <https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-semipresidencialismo.htm>> acesso em 12/12/2021.

⁵ O Presidente da República é o responsável por nomeação do Primeiro Ministro com base nos resultados eleitorais e assim ouvindo os partidos com acentos na ANP. As atribuições do Presidente da República não limitaram somente em nomear o Primeiro Ministro, porém estendem-se até na nomeação de Ministros e Secretários de Estado sob proposta do Primeiro Ministro - II. art. 98 da Constituição da República (GUINÉ-BISSAU, 1996, p.25).

⁶ Assembleia Nacional Popular – “é o supremo órgão legislativo e de fiscalização política representativo de todos os cidadãos guineenses. Ela decide sobre as questões fundamentais da política interna e externa do Estado” (GUINÉ-BISSAU, 1996, p. 19).

⁷ O Governo, é o órgão responsável pelas atividades administrativas do país, ele está organizado por seguintes elementos: Primeiro Ministro, Ministros e Secretários de Estado – artigos 96º e 97º da constituição (GUINÉ-BISSAU, 1996).

qualidades técnicas para manejar a máquina estatal, dado que, esses eram proibidos de frequentar as escolas, pois enquadravam-se na segunda classe da divisão civilizatória colonial portuguesa ‘*indígena*’ (MENDONÇA, 2020).

A formação do seu aparelho administrativo tem sido desenhada pelo colonialismo, tendo como principal objetivo, na altura, perpetuar e explorar a economia no território (CROMWELL, 1987). Depois da conquista da sua independência em 24 de setembro de 1973, essa formação não foi estruturada numa forma estrategicamente democrática, pois o Partido Africano para Independência da Guiné e Cabo-Verde (PAIGC), sendo um novo elenco estatal da República da Guiné-Bissau (RGB) com carência preparatória para a tomada do poder e de direcionamento de instituições de Estado, optou por tomar duas decisões puramente paradoxais: expulsar os quadros da administração colonial portuguesa (esses dominavam os conhecimentos das estruturas, dos procedimentos e da praticidade pública) e; manter a lei e a estrutura administrativa colonial, um fato muito questionado, pois, na verdade, havia somente a comutação da ‘força repressora’ portuguesa para uma força nacional (SEMEDO, 2011; MENDONÇA, 2020). Foi a partir dessa realidade que Cromwell (1987) vem questionando, se as formas de dependências foram substituídas depois da proclamação da independência? Baseando na perspectiva de Sen (2000, p. 25 apud Semedo, 2011) pode-se dar um “não” como resposta a esta questão. Pois, segundo essa perspectiva, a real coerência da independência acentua-se na liberdade política, facilidades econômicas, oportunidades sociais, garantias de transparência e segurança protetora. Esses indicadores de desenvolvimento não foram vistos no período pós-independência, ou seja, não houve uma acentuada transformação com relação à liberdade baseada nos valores dos direitos humanos.

Apesar dessa realidade contraditória com o propósito da independência, o país conseguiu dar passos significativos para o desenvolvimento nacional nos primeiros momentos da sua independência, entretanto, cinco (5) anos depois, com o golpe de Estado do ‘Movimento Reajustador’ (golpe de 1980) superintendido por Nino Vieira, o país, infelizmente desviou-se do rumo que estava trilhando (MENDONÇA, 2020). E começou a aparecer problemas muito sérios na administração pública, pois, a indicação para ocupação de cargos administrativos estava sendo baseada nas habilidades desenvolvidas nas épocas de guerrilhas ao invés de competências técnico-administrativas que, na verdade os combatentes careciam muito na época (SEMEDO, 2011). Essa carência intelectual e falta de experiência funcional de gestão pública por parte dos indivíduos que foram incumbidos o papel de gerência da máquina burocrática não

facilitaram o rumo que o país estava tentando se alinhar (desenvolvimento econômico, político e social), tornando assim, uma das causas de desestabilização da administração pública.

Além dessas dificuldades que intrincam o funcionamento do aparelho de Estado, o país deparou-se com momentos problemáticos como: intervenção direta dos militares no cenário político, dando assim uma licença aos golpes de Estado, que vêm acompanhados de perseguição política, espancamentos e até de fuzilamentos de grandes quadros do país na época. Essa situação acaba por fim gerando sequelas de crises/instabilidades política-institucionais, arrastando o país para a beira de extrema pobreza, sem educação, saúde, segurança, sem empregos para as populações e, acima de tudo, sem uma administração pública eficiente e consolidada. Em conformidade com os autores como, Semedo (2011), M'bundé (2018), Kohl (2011) e Bwok, (2015), houve vários momentos de instabilidade política que conduziu a administração pública do país numa condição débil quanto a prestação de serviços públicos, perante o exposto, destacamos seguintes momentos permeados pelas crises políticas no país - quadro 1).

Quadro 1 – resumo de momentos de instabilidade política na Guiné-Bissau

ANO	ACONTECIMENTOS
1980	1º Golpe de Estado – orquestrado por Movimento Reajustador e liderado pelo João Bernardo Vieira (Nino).
1985	Caso 17 de outubro – acusações sobre suposta tentativa de golpe de Estado, rendeu prisões, espancamentos e fuzilamentos de alguns quadros e oficiais guineenses.
1998	Guerra civil (<i>seti di junhu</i>) – Revolta dos antigos combatentes deu licença a guerra civil que durou 11 meses (de junho de 1998 à maio de 1999).
2003	Golpe de Estado – o Presidente da República (Dr. Kumba Yalá) foi deposto da presidência, também havia várias sucessões de governos em três anos do seu mandato (2000 – 2003).
2009	Dias 1 e 2 de março houve assassinatos do Presidente da República (João Bernardo Vieira) e Chefe de Estado Maior General de Forças Armadas (Tagme Na Waie).
2012	Golpe de Estado – golpe militar, após as fortes tensões políticas no fecho do primeiro turno das eleições gerais – presidente interino (Raimundo) e o primeiro ministro (Carlos Gomes Júnior) foram destituídos.
2015, 2016, 2017, 2018	Descontinuidades governativas: houve derrubes de Governos – dentro desses quatro anos houve mais de 6 governos no país.

Fonte: Elaborado pelo autor

Esses incidentes históricos na Guiné-Bissau, suscitaram expressivas necessidades de criação de programas para o desenvolvimento nacional e até mesmo os planos e as estratégias de implementação (efetivação) de reformas da administração pública no país.

4. REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA GUINÉ-BISSAU: OS DESAFIOS DA SUA IMPLEMENTAÇÃO

A década de 80 do século XX, ficou marcada em todo mundo como década de reformas essenciais nas políticas de gestão pública e na forma de organização programáticas, ou seja, como década de reformas da administração pública (SECCHI, 2009).

As reformas administrativas que ocorreram em diferentes países da Europa e nos da América Latina na década de 1980, essas apresentaram diferentes necessidades que cobravam do Estado algumas mudanças no que diz respeito ao melhor funcionamento da administração pública, ou seja, melhor qualidade na prestação de serviço público. No entanto, as buscas de respostas para o atendimento desses anseios da sociedade, acabam sendo encontradas na sua maioria através das reformas e essas reformas foram diferentes nos termos de aplicabilidade, pois variam de país para país – uns adotam ou copiam os sistemas aplicados doutros países, mas no fim, acabam adotando suas formas de implementá-las de acordo com suas cultura-políticas, a fim de acalmar a pressão pública. Sobre esse assunto, Allan Alves explica que:

O movimento de reforma, embora diferente de país para país, fez-se sentir em todo o mundo. Em termos gerais, podemos verificar que nos países ocidentais a reforma administrativa é marcada por uma diminuição do estado, nos países em vias de desenvolvimento a preocupação centra-se na promoção da eficiência do estado e nos países de leste os esforços são desenvolvidos para transformar o Estado num ente regulados de uma economia de mercado. Além disso, a reforma administrativa está intimamente relacionada com a cultura política, e não só, de cada país (ALVES, 2011, s/p).

No continente africano também aconteceram estas mudanças (reformas), contudo o processo de reconstrução ou de democratização dos seus aparelhos do Estado não foram consolidados logo nos períodos posteriores de suas independências, pois tinham que lidar com algumas vicissitudes firmadas nos modelos políticos, econômicos, administrativos e legislativos ocidentais. Esses modelos coloniais não foram fáceis de se desenraizar nas estruturas estatais de novos Estados africanos, pois, após as independências destes países, as raízes soltadas pelo colonizador, oportunizavam a exclusão dos modelos endógenos de governação, o fato que dificultou, de certo modo, o desenvolvimento político, econômico, social e cultural destes Estados (CAOMIQUE, 2020).

De acordo com Furtado (1998), a situação colonial condicionava muitos países africanos a não possuir um governo politicamente democrático durante vários anos de dominação colonial, pois essa conjuntura colonial não coadunava nem tampouco com o real sentido da democracia. Democracia, sendo um sistema político que concede o poder governamental para um governo do povo, ou seja, é um governo de povo.

No caso da Guiné-Bissau, o PAIGC, sendo o único partido que comandava a política, economia e em geral a sociedade guineense, xerocou exemplos doutros países africanos, buscando assim, implantar ideologias progressistas em busca de desenvolvimento, porém, acabou colocando a realidade social do país em contradição com esses modelos políticos e jurisprudências importados (CAOMIQUE, 2020). Essa postura do “*Partido Estado*” não teve boa repercussão para com a administração pública do país, pois, ao invés de transformá-la em uma máquina pública democrática e eficiente, deixou-a corrupta e ineficiente e sem uma boa capacidade de levá-la a um trajeto de reforma administrativa.

Na Guiné-Bissau, os estudos sobre a reforma administrativa⁸ começaram a sobrechegar na década 80, com a necessidade primordial na época de: desenvolver as componentes para uma gestão eficiente e eficaz da fazenda pública, assim como dos recursos humanos para melhor servir o Estado. E, em 1990 o PNUD, sendo o fundamental e primeiro parceiro a abraçar e apoiar o processo de reforma administrativa guineense, decidiu apoiar o país no processo concernente a fim de ajudá-lo a suprir a necessidade acima citada (ACTA..., 2018), só que esse processo de reforma não teve sucesso, pois não foi consumado devido certas situações que esse não consentiu: “melhorar a eficácia pública na resposta as demandas sociais, garantir uma gestão transparente e eficaz dos recursos humanos, controlar a massa salarial e os efectivos da função pública, reforçar de forma definitiva as capacidades da administração pública” (DENARP I, 2005, p. 29).

De década de 80 à 90, a administração pública da RGB foi assombrada pelas incessantes conflitos/instabilidades políticos-institucionais acirrados pelos políticos e militares. Em 1991 o país entrou na democracia multipartidária, abraçando a economia do mercado sem a priori realizar as reformas institucionais no aparelho de Estado, um fato que suscitou várias condicionantes difíceis para estabilização governativa no país (SÁ, 2020), entretanto, mesmo com essa adesão política, continuam vigentes os problemas que inquietavam a máquina estatal guineense, a respeito dessas situações, Semedo (2011, p. 113) admite que:

[...] o país transitou para a democracia com um conjunto de contradições mal resolvidas tanto dentro das estruturas do partido no poder durante o regime unipartidário quanto no seu braço armado, FARP, que na era democrática está a protagonizar crises profundas que obstaculizam a institucionalização da democracia.

⁸ Programa de Estabilização Económica (1983/84), pautado na redução excessivo do papel do Estado e do seu campo de exercício económico (DENARP I, 2005); Programa de Ajustamento Estrutural (1983/86), abandonada à inserção na economia de mercado (SÁ, 2020).

Essas assertivas nos mostram que, o país não estava preparado para esse consórcio político com o sistema democrático, pois, na altura, o partido único tinha a maior influência dentro do aparelho de Estado, e os problemas internos que nele havia, principalmente a disputa pelo poder dentro da estrutura interna do partido acabam tendo um reflexo contraproducente na administração do país (SEMEDO2011).

Consoante o Plano..., (2011), de 2002 à 2008, o Estado guineense conheceu um plano e três programas de reformas da administração pública elaborados e custeados pelos seus parceiros de desenvolvimento, entre os quais se destacam – quadro 2.

Quadro 2 – planos e programas de reformas da administração pública – GB

Ano	Plano/Programa	Elaborador/Financiador
2002	Programa de Reforma da Administração Pública da Guiné-Bissau	União Europeia
2006	Plano Estratégico Operacional de Modernização da Administração Pública da Guiné-Bissau	Banco Africano de Desenvolvimento
2008	PARAP - Programa de Apoio à Reforma da Administração Pública da Guiné-Bissau	União Europeia
2008	Programa de Reforma e de Capacitação da Administração Pública	UEMOA_PNUD

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2005, o governo guineense traçou uma visão reformista, em que decidiu implementar a Reforma da Administração Pública na qual contém seguintes objetivos: “redimensionar os efetivos da Administração Pública; desconcentrar; descentralizar; simplificar os procedimentos; aplicar uma política salarial motivadora; privatizar os serviços auxiliares (*outsourcing*); rever a legislação do trabalho e reformar o sistema de aposentação e de pensões” (MENDONÇA, 2020, p. 20). Também, essa reforma não teve sucesso, porque esse governo não conseguiu terminar o mandato, foi destituído.

Ainda de acordo com o mesmo autor (2020), em maio do ano acima citado, o governo criou duas estruturas importantes de suporte a implementação da Reforma Administrativa: Comité de Pilotagem para a Reforma da Administração Pública (CPRAP) e a Unidade de Gestão para a Reforma e Modernização da Administração Pública (UGRMAP) com propósito de dar boas respostas à execução de planos e programas de reforma administrativa no país, porém, infelizmente não surtiram resultados como o esperado, pois não houve a concretização de sua implementação.

No entanto, em 2008, o país conseguiu financiamento do seu parceiro externo, a União Europeia, para iniciar um novo programa de reforma, o Programa de Apoio à Reforma de Administração Pública (PARAP), que teve duração de três (3) anos e com o custo de 6,5

milhões de euros. Com todo esse apoio da União Europeia, este programa não obteve sucesso devido a não efetivação de um conjunto de soluções diagnosticado dentro da Administração Pública, alegando-se que, o programa não foi planejado e muito menos idealizado de forma adequado, e é inconveniente à realidade do país (VICENTE, 2014).

De 2005-2011 o governo guineense tem criado DENARPs⁹, ou seja, dois documentos, DENARP I (2005-2008) DENARP II (2008-2011), com um único objetivo de: “melhorar significativamente as condições de vida das pessoas, reduzindo a pobreza e aumentando o acesso aos serviços públicos básicos de qualidade” (PLANO..., 2011, p. 7), e não só, também de amenizar os problemas ligados a gestão pública, os quais precisam duma reforma administrativa profunda para serem sanados. Em 2011 tem desenhado o governo da Guiné-Bissau um Plano de Reforma da Administração Pública, no qual, estimou o seu custo global no valor de 7.382.000 de euros e definiu nove (9) objetivos importantes que possam tornar administração pública numa máquina ágil e eficiente:

1- O prestígio da administração pública e dos seus agentes na busca da eficiência, da eficácia, da competência, da produtividade e da excelência; 2- A transformação da administração pública na alavanca do desenvolvimento económico e social, factor de atracção e não de desencorajamento do investimento nacional e estrangeiro e garante dos direitos e da segurança dos cidadãos; 3- A utilização da boa governação como uma opção estratégica para o desenvolvimento. 4- A protecção e garantia dos direitos dos cidadãos; 5- O primado da igualdade de oportunidades e da igualdade de cidadãos perante a lei; 6- O combate ao desperdício de recursos públicos; 7- A introdução ou renovação das noções de disciplina e de prestação de contas no desempenho de cargos públicos; 8- A transparência e um mais fácil acesso dos cidadãos à informação e aos serviços de que carecem; 9- A criação de condições de estímulo ao investimento nacional e estrangeiro (PLANO..., 2011, p. 44)

Esses objetivos mostram que o plano de ação feita por esse governo no âmbito de reforma, tinha o cidadão como centro de todo o processo de reforma, porém, não houve efetivação desse plano em 2011 como foi planejado e um ano depois (2012), o país assistiu seu último golpe de Estado (*12 de abril*) que acaba afundando ainda mais esse plano de reforma.

Na 3ª reunião do CPRA¹⁰ realizada aos 04/07/2018 nas instalações da Escola Nacional de Administração (ENA) em Bissau, os membros da CPRA concluíram que, os principais problemas da implementação da reforma administrativa na Guiné-Bissau são:

- a) Falta de pessoal (qualificada e em quantidade) na UCIRA (Unidade de Coordenação, Inovação da Reforma Administrativa), fazendo com que a gestão da reforma não fosse suficientemente acompanhada e não houve uma efetiva clarificação de muitos objetivos, ainda que dos reajustes que se vem fazendo no meio do percurso;
- b) O governo não sabe nada da reforma administrativa e não reúne para tomar notas de avaliação sobre o andamento da mesma e muito menos contribui para o seu financiamento;

⁹ DENARP: Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza.

¹⁰ Comitê de Pilotagem da Reforma Administrativa (nova sigla da antiga CPRAP).

c) Sistemáticas interferências de muitos membros de governo na gestão do projeto, confundindo-o na maioria dos casos como se de uma direção-geral se trata (ACTA..., 2018, p. 4).

Na verdade, não é um mero assunto, quando se trata da Reforma da Administração Pública (RAP) na Guiné-Bissau, devido ao grau de complexidade que este fenômeno tem com relação a sua implementação. Não obstante, o país tem recebido o apoio de seus parceiros de desenvolvimento (PNUD¹¹, UE¹², BAD¹³, UEMOA¹⁴, Cooperação de Portugal e dentre outros) para modernizar a sua administração pública, porém os planos e estratégias para este feito deparam com séries de problemas que acabam tornando a reforma do setor da administração pública como uma das áreas mais complexas, afirma o representante do PNUD no país, Gabriel Dava. Segundo ele, a instabilidade institucional é o que deixa mais complicada a efetivação da reforma administrativa (ONU NEWS, 2017). Na mesma linha, o Denarp I (2005) expôs a instabilidade governamental como o impasse para efetivação da reforma administrativa.

De 2000 à 2003, a instabilidade governamental atingiu todas as instituições da República. O poder executivo tornou-se instável com a sucessão de governos que não tiveram tempo suficiente para realizar ações duráveis. A interdependência do poder presidencial, judicial e legislativo deixou de ser uma realidade e foi substituída por confrontos, cujo agravamento desorganizou o funcionamento da justiça e conduziu a dissolução do Parlamento. A desorganização do aparelho de Estado provocada por estes conflitos institucionais tornou-se num dos maiores obstáculos para a implementação de políticas económicas e sociais coerentes, provocando uma recessão que agravou as sequelas da guerra (DENARP, 2005, p. 6).

De acordo com as declarações do Gabriel Dava, o PNUD, “tem apoiado a reforma no setor da administração pública do governo da Guiné-Bissau para reforçar as capacidades das instituições” visto que a incapacidade institucional causada pelas incessantes instabilidades políticas no país pode, de qualquer forma, inviabilizar os esforços internos (do governo) e apoios externos (dos parceiros internacionais) para o alcance de sucesso na reforma em apreço. Portanto a ONU, por meio do seu programa anteriormente citado, decidiu firmar nos reforços das capacidades institucionais, além disso, o programa tem demonstrado o interesse em apoiar o processo de recenseamento dos funcionários públicos e, na restauração de órgãos de coordenação e reativação do CNMR (Conselho Nacional de Monitoria da Reforma) (ONU NEWS, 2017).

Além desses problemas acima mencionados, a máquina burocrática do país está cercada de outros problemas como: escassez de recursos humanos capazes (habilitados) para o

¹¹ Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

¹² União Europeia.

¹³ Banco Africano de Desenvolvimento.

¹⁴ União Económica e Monetária do Oeste Africano.

direcionamento de atividades do aparelho de Estado; carência de uma política para o gerenciamento desses recursos e assim como duma estrutura estável para política de gestão de recursos humanos (DENARP II, 2011), entrada ilegal dos funcionários no aparelho de estado, ou seja, sem concurso público (DW, 2020).

A entrada descontrolada dos funcionários na administração pública tem uma repercussão muito negativa no quadro funcional administrativo e no desenvolvimento econômico do país (DENARP II, 2011) em 2009, o governo guineense fez um recenseamento biométrico para os funcionários da administração pública, na primeira fase desse censo foram recenseados 22.236 funcionários e foram detectado 4000 funcionários fantasmas, esses dados suscitaram uma preocupação com relação aos gastos de Estado (PLANO..., 2011) e para sanar essa preocupação, a implementação de leis de concurso público é urgente e precisa.

No tocante assunto, Dju (2016, p. 73) afirma que “[...]existem leis que discorrem e regulamentam a implementação de Concurso Público como forma de seleção e ingresso na Administração Pública, que são simplesmente ignoradas ou postas de lado pelos administradores e gestores públicos”. Quanto ao número exato de funcionários, Aliu Soares Cassamá, assegurou que “Existe divergência de números entre os Ministérios da Administração Pública e das Finanças. Uns dizem que são 27 mil e outros dizem que são mais de 30 mil funcionários [na função pública]” essa confusão é mais um desafio da RAP a superar. No entanto, registrar os funcionários públicos por meio dos sistemas digitais, facilitará o governo a saber o número exato dos funcionários plenos (ativos) na administração pública, assim, reduzir o índice de grosso número de funcionários fantasmas¹⁵, também propiciará o governo a ter um bom nível de controle do dinheiro público.

Os custos dos funcionários são extremamente altos e para sermos eficientes temos que conhecer quem são estes funcionários e onde estão. Estamos a trabalhar com o Ministério da Função Pública naquilo que é a restauração dos órgãos que vão coordenar o processo da reforma, estamos a reativar o Conselho Nacional de Monitoria da Reforma, frisou DAVAS para (ONU NEWS, 2017)

O combate de funcionários fantasmas e a reativação do CNMR é um dos problemas que estado guineense há que se superar para melhor efetivar a reforma administrativa.

A centralização do poder e a concentração dos serviços públicos na capital Bissau, também contribuíram, de certa forma, em conceder a administração pública guineense uma

¹⁵ “Os funcionários fantasmas são pessoas juridicamente existentes nos bancos de dados da administração estatal, mas que de facto não existem” (LUSA, 2017, s/p). Disponível em: <<https://www.dn.pt/lusa/administracao-estatal-e-desorganizada---ministro-da-funcao-publica-guine-bissau-8471256.html>> acesso aos 21/12/2021.

característica ineficiente em termos de prestação e alargamento do serviço público (DENARP II, 2011), ou seja, são um dos fatores da degradação da burocracia pública Bissau-guineense.

A Guiné-Bissau está dividida em oito regiões administrativas. A capital, Bissau, tem um estatuto especial. As regiões são por sua vez divididas em sectores. Apesar de ter aprovado leis sobre a descentralização, o país ainda não tem nenhum Governo Local dirigido por responsáveis eleitos. Por enquanto, há apenas sectores administrativos que ainda estão sob a supervisão de funcionários do Estado. A região ainda é apenas o núcleo administrativo operacional, o Estado é representado por um governador sob tutela do Ministério da Administração Territorial. (DENARP II, 2011, p. 70)

O vice-presidente do Movimento Nacional da Sociedade Civil (Mamadu Queita) em uma entrevista à DW, afirma que “Em todas as instituições do estado há uma politização e aproveitamento político. Quem está no poder, tem a tendência de levar pessoas ligadas ao seu partido” (DW, 2020, s/p) e quando essas pessoas entram na função pública, acabam na sua maioria exercendo as funções políticas ao invés de funções públicas, ou seja, elas preocupam mais com seus compromissos partidários sem se importar com o compromisso do interesse público. Posto isso, compreende-se que a despolitização da administração pública é um desafio muito sério para a implementação da reforma no setor público guineense.

5. METODOLOGIA

Para atingir o resultado numa pesquisa científica, é preciso a aplicação de certos procedimentos e técnicas de coleta de informações. Aliás, a metodologia ilustra a aplicabilidade dos procedimentos e técnicas e validam a utilidade do conhecimento construído através da pesquisa científica (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.14). Nesse estudo, adotamos a pesquisa de abordagem qualitativa, com peculiaridade de não utilizarmos instrumento estatístico para analisar os dados (BRUCHÊZ et al, 2018).

O contexto atual que nos cerca (pandemia de Covid-19), tem criado muitas dificuldades no cosmo das investigações científicas (acesso a dados de campo, realização de entrevistas presenciais, observação de ações, etc.). Por alguns desses motivos, os procedimentos metodológicos aplicados nessa pesquisa, consistem em levantamento bibliográfico¹⁶ e documental¹⁷.

Para Gil (2002) a pesquisa bibliográfica, é uma pesquisa que já contém material engendrado, através de obras já produzidas que irão servir ao pesquisador como fontes de informação para elaboração e desenvolvimento de sua pesquisa. Na mesma senda, Fonseca

¹⁶ Consulta de fontes secundários (livros, artigos, dissertações, monografias) - autores nacionais e internacionais.

¹⁷ Consulta de fontes primários (relatórios, atas, planos, documentos oficiais do governo guineense) - documentos nacionais.

(2002, p. 32 apud Bruchês, et al, 2015, p. 5) sustenta que “a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos”. A pesquisa bibliográfica visa aproximar o pesquisador dos dados que já receberam um “tratamento analítico” sobre o assunto pesquisado e tem como objetivo de permitir ao cientista um auxílio pertinente com relação a análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações (MARCONI; LAKATUS, 2001).

A pesquisa documental é uma pesquisa que “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 2002, p. 45) Ela é próxima da pesquisa bibliográfica, porém, a grande peculiaridade entre as ambas, reside na natureza das fontes: fontes primárias - pesquisa documental e fontes secundárias - pesquisa bibliográfica (GIL, 2002). Os seus objetivos são de compreender uma certa realidade social e de produzir os conhecimentos a partir de diversos tipos de documentos relacionados ao assunto pesquisado (KRIPKA; SCHELLER e BONOTTO, 2015).

No campo científico, a pesquisa documental pode assumir dois tipos procedimentos: metodológico e técnico. Será “método porque pressupõe o ângulo escolhido como base de uma investigação” e “técnica porque é um recurso que complementa outras formas de obtenção de dados, como a entrevista e o questionário” (MOREIRA, 2005, p. 272).

Quanto às fontes bibliográficas usadas, este artigo usufrui de variadas obras dos autores guineenses como: Caumique (2020), Correia (2019), Djú (2019) Mendonça (2020), Semedo (2011) que tem uma contribuição significativa nesse trabalho, Vicente (2014) e dentre outros, também trabalhamos com autores internacionais que discutem a reforma administrativa como: Alves (2011), Xavier (2011), Resende (2002), Saloojee e Fraser-Moleketi (2010), Toonen (2010), entre outros. Por outro lado, consultamos dois sites de notícias (DW e ONU NEWS)¹⁸ em que captamos algumas informações consideradas pertinentes como a temática em estudo. Quanto aos documentos analisados, elaboramos o quadro 3 que sistematiza cada documento, o ano de criação e a entidade responsável pela sua produção:

Quadro 3 – Documentos consultados

ANO	ENTIDADE	NOME
1996	ANP	Constituição da República da Guiné-Bissau

¹⁸ DW. Leia mais em: <<https://www.dw.com/pt-002/guin%C3%A9-bissau-entrada-em-massa-e-ilegal-de-funcion%C3%A1rios-no-aparelho-do-estado/a-55716057>> acesso em 22.06.2021.

ONU NEWS. Leia mais em: <<https://news.un.org/pt/story/2017/06/1589061-instabilidade-institucional-dificulta-reforma-administrativa-na-guine-bissau>>. Acesso em: 20.06.2021.

2005	Ministério da Economia do Plano e Integração Regional	DENARP I
2011	Ministério da Economia do Plano e Integração Regional	DENARP II
2011	Governo da República da Guiné-Bissau	Plano de Ação da Reforma da Administração Pública da Guiné-Bissau 2011-2015
2018	Ministério de Reforma Administrativa, Função Pública e Trabalho	Acta Nº 1 da Reunião de Comité de Pilotagem de Reforma Administrativa

Fonte: elaborado pelo autor

Os motivos pelos quais exploramos esses documentos, se devem ao propósito de facultar-nos as informações credíveis a fim de alcançar as respostas consistentes para o problema do nosso objeto de estudo a partir da realidade social guineense, pois acreditamos que, conhecer e compreender os desafios do nosso objeto de estudo sem uma pesquisa no terreno, os documentos oficiais a respeito, é uma opção que pode fazer adquirir os dados para construirmos um embasamento sólido sobre o estudo. Um outro motivo, é que, esses documentos são de fontes confiáveis, pois são documentos das entidades do poder governamental do país e através deles, conseguimos encontramos informações sobre os principais desafios da reforma de administração pública guineense. E a última razão pela escolha desses documentos se justifica pela a pertinência que esses contêm para os objetivos da pesquisa, pois dialogam com a realidade dos problemas da administração pública da Guiné-Bissau.

6. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Após as buscas de informações feitas nas fontes anteriormente citadas, entendemos que a reforma administrativa é um instrumento propício para a transformação da administração pública, capaz de leva-a a eficiência e assim melhorando a sua forma de prestar os serviços públicos para os cidadãos.

Posto isso, entende-se que a administração pública da Guiné-Bissau deparou com vários problemas que não a permitiu ser eficiente como: a estrutura típica de administração colonial, falta de técnicos-administrativos capazes para o manejo de *res pública*, forte índice de funcionários fictícios, concentração dos serviços públicos em Bissau e pouca descentralização do poder político-administrativo, intervenção direta dos militares no cenário político, golpes de Estado, descontinuidade governamentais, dentre outros. Por outro lado, entendemos que toda essa situação, justifica a necessidade de efetuar mudanças urgentes e precisas na administração pública do país, a fim de torna-la numa máquina pública eficiente e proativa, para isso, inferimos a reforma administrativa como um mecanismo útil para atender as preocupações da

máquina estatal Bissau-guineense, pois como enfatiza Alves (2011) a reforma administrativa é um instrumento capaz de melhorar o que existe e corrigir as deficiências e o que é feito erradamente.

No que diz respeito a identificação dos planos e estratégias da reforma administrativa já existentes no país, identificamos um plano e três programas a respeito, vide – Quadro 1. Além desse plano e programas bem elaborados para modernizar a máquina estatal, existem outros que também não foram efetivados ainda, como: Plano de Ação da Reforma da Administração Pública da Guiné-Bissau (2011-2015), PEO-*TERRA RANKA* (2015-2020), PEC-GB – Programa Estratégico de Cooperação Portugal Guiné-Bissau (2015-2020), só que, a maioria desses programas não foram implementadas devido à carência de estabilidade política-governativa no país.

Após identificação desses planos e estratégias, centramos nosso foco, em analisar a situação da implementação desses planos e estratégias de reformas, na qual entendemos que é preciso um envolvimento interno triangular, ou seja, não só do Estado (governo), mas sim do setor privado e da sociedade civil para que a efetivação de reforma administrativa possa tornar uma realidade, e como bem frisou Toonen (2010) que a RAP não acontece espontaneamente, concluímos que é indispensável nesse processo um bom planejamento estratégico capaz de obstruir os variados desacertos públicos da nossa máquina pública (ineficiência pública, corrupção, nepotismo, clientelismo e dentre outros).

No que tange o quadro de implementação de reforma administrativa na Guiné-Bissau, avistamos vários problemas que estão obstaculizando o processo em apreço, no entanto, destacamos no Quadro 4 os mais proeminentes.

Quadro 4 – Desafios na implementação de RA

DOCUMENTO CONSULTADO	OS PRINCIPAIS DESAFIOS APONTADOS SOBRE RAP
DENARP I	Fortes instabilidades políticas no país.
DENARP II	Constantes instabilidades políticas; escassez de recursos humanos; Forte presença de funcionários fantasmas
Plano de Ação da Reforma da Administração Pública da Guiné-Bissau 2011-2015	Entrada ilegal dos funcionários no aparelho de Estado; instabilidade política; descentralização de administração pública;
Acta Nº 1 Da Reunião de Comité de Pilotagem de Reforma Administrativa	Falta de recursos humanos; Falta de especial atenção e acompanhamento de processo de RA por parte do governo e; Interferência política de membros do governo nos projetos de reformas.

Fonte: elaborado pelo autor

Partindo desses dados, consideramos que a implementação de RA na Guiné-Bissau, não é uma tarefa simples para o Estado Bissau-guineense.

7. CONCLUSÃO

Face às informações levantadas, constata-se que a Guiné-Bissau enfrenta desafios muito sérios na sua administração pública, desafios esses que, de certa forma, acabam protagonizando situações agravantes no quadro de implementação de políticas de reformas administrativas no país. Em resumo, constatamos que os principais problemas/desafios no que diz respeito a implementação da RA na Guiné-Bissau são: escassez de recursos humanos qualificados para desenvolver de forma progressiva a administração pública, politização da administração pública, entrada descontrolada das pessoas na função pública e por fim, as constantes instabilidades política-institucionais no país. Esse último desafio, é o mais comentado de todos, pois é um ponto de convergência entre nossos documentos consultados, com exceção da Constituição da República, também o representante do PNUD, Gabriel Davas, não foi indiferente, concluiu que esse último desafio, é o mais sério problema que está a inviabilizar a efetivação da RAP na RGB.

Perante o exposto, entende-se que é muito pertinente e urgente a criação de políticas de reforma administrativa capazes de: contribuir na formação (qualificação e quantificação) de recursos humanos; combater a extrema corrupção dentro da máquina pública a fim de melhorar a qualidade de serviços públicos; restabelecer a lei do concurso público para entrada de pessoas na função pública, evitando assim gastos do erário público com os funcionários fictícios; despolitizar o aparato burocrático; desconcentrar os sérvios públicos e tornando-os mais eficiente, ágil e próximo do cidadão.

Com relação às limitações do nosso trabalho, não conseguimos ter acesso a alguns documentos com linhas de reforma como: Programa de Estabilização Económica (1983/84), Programa de Ajustamento Estrutural (1983-1986), e dentre outros documentos. Por esse motivo, esperamos em um futuro breve adentrar mais no assunto e trazer mais documentos para enriquecer mais a nossa fundamentação teórica sobre o estudo.

Em suma, a reforma sendo um instrumento de transformação e solução de variados desacertos das administrações públicas, deve merecer uma atenção especial por parte do governo guineense para que a máquina pública do país possa tornar-se eficiente e produtiva.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Alam. **Inovação e Reforma Administrativa**. Administradores.com, 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/inovacao-e-reforma-administrativa>>. Acesso em: 19.10.2020.

BRUCHÊZ, Adriane et al. **Metodologia de pesquisa de dissertações sobre inovação: análise bibliométrica**. Desafio online, Caxias do Sul-RS, v. 6, n. 1, 2018. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xvmostrappga/paper/viewFile/4136/1361>> acesso em: 19.07.2021.

BWOCK, Mahyona F. (2015) **A crise política na Guiné-Bissau 1998-2012**. Brasília – DF

CAOMIQUE, Policarpo Gomes. **Virtudes satanizadas: epistemologias africanas e outros olhares**. 1ª ed. São Paulo, Fontenele Publicações, 2020.

CORREIA, Moisés Domingos. **A Reforma de Estado na Guiné-Bissau (1994-2014)**. Redenção, 2019.

CROMWELL, Oliver. A herança do colonialismo. In: LOPES, Carlos. **A Transição Histórica na Guiné-Bissau**. Coleção “KACU MARTEL”, n.º 2. Lisboa, 1987.

DJÚ, Edgar. **CONCURSO PÚBLICO: Estudo comparativo entre legislação brasileira e guineense**. REDENÇÃO – CE, 2016.

DJÚ, Edgar. **Concurso público e desenvolvimento de capacidade na Guiné-Bissau**. Redenção-CE, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/bitstream/123456789/2079/1/EDGAR%20DJ%20c3%9a%20Dissert.pdf>> acesso em 20.12.2021.

DW, Guiné-Bissau: **Entrada em massa e ilegal de funcionários no aparelho do Estado**: disponível em: <<https://www.dw.com/pt-002/guin%C3%A9-bissau-entrada-em-massa-e-ilegal-de-funcion%C3%A1rios-no-aparelho-do-estado/a-55716057>> acesso em 22.06.2021.

FURTADO, Claudio. **Democracia em África: possibilidades e limites**. África, n. 20-21, p. 199-217, 1998. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/africa/article/view/75133/78691>> acesso em 20.08.2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. -São Paulo: Atlas, 2002.

GOVERNO DA GUINÉ-BISSAU – Ministério da Reforma Administrativa, Função Pública e Trabalho. **Reunião do Comité de Pilotagem da Reforma Administrativa – Acta Nº1**. Bissau, 2018. Disponível em <<https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/GNB/Acta%20de%20Reuni%C3%A3o%20do%20Comit%C3%A9%20de%20Pilotagem.pdf>> acesso em 19.09.2021.

GUINEA-BISSAU. **Constituição da República**. República da Guiné-Bissau, Assembleia Nacional Popular, 1996.

GUINÉ-BISSAU. **Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza – DENARP I**, 2005.

GUINÉ-BISSAU. **Plano de Acção da Reforma da Administração Pública da Guiné-Bissau-2011-2015**. Bissau, fevereiro, 2011.

GUINÉ-BISSAU: **Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza – DENARP II**, 2011.

KOHL, Christoph. **Construindo a nação na África pós-colonial: o exemplo da Guiné-Bissau**. FREIXO, Adriano et al. Tensões Mundiais. V. 7, n. 13, jul./ dez. 2011.

KRIPKA, Rosana; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa Lara. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. CIAIQ2015, v. 2, 2015. Disponível em: <<https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/252/248>> acesso em: 01.01.2022.

M'BUNDE, Timóteo Saba. **As políticas externas brasileira e chinesa para a Guiné-Bissau em abordagem comparada (1974-2014):** Cooperação Sul-Sul para o desenvolvimento. Rio de Janeiro, 2018.

MARCONI, Mariane de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. – 6. ed. – São Paulo: 2001.

MENDONÇA, Raul. **Recrutamento e seleção dos funcionários e dirigentes para a administração pública Guineense: critério político e partidário ou critério de competência?** 2020. Tese de Doutorado. Dezembro, 2020. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/22113/5/master_raul_mendonca.pdf>. Acesso em: 13.07.2021.

MOREIRA, Sonia Virgínia. **Análise documental como método e como técnica.** Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, p. 269-279, 2005.

ONU NEWS. **Instabilidade institucional dificulta reforma administrativa na Guiné-Bissau.** 2017. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2017/06/1589061-instabilidade-institucional-dificulta-reforma-administrativa-na-guine-bissau>>. Acesso em: 20.06.2021.

PNUD. **Guiné-Bissau.** 2021. Disponível em: <https://www.gw.undp.org/content/guinea_bissau/pt/home.html> 2021. Acesso: 18/12/2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RESENDE, Flávio da Cunha. **Por Que Reformas Administrativas Falham?** Revista Brasileira de Ciências Sociais - Vol. 17 Nº 50, 2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/ckSgGmtXCwnK3HK46DF3MSN/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 09.07.2021.

SÁ, Elzira. **Reforma Administrativa na Guiné-Bissau entre os anos de 1973-2018.** São Francisco do Conde, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1921/1/2020_proj_elzirasa.pdf> acesso em 29.08.2021.

SALOOJEE, Anver; FRASER-MOLEKETI, Geraldine. **Desafios Comuns a Reformas Administrativas em Países em Desenvolvimento.** In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. **Administração pública: coletânea.** São Paulo e Brasília: ENAP, 2010.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista de Administração Pública, v. 43, p. 347-369, 2009.

SEMEDO, Rui Jorge. **O Estado da Guiné-Bissau e os desafios político-institucionais.** FREIXO, Adriano et al. In: Tensões Mundiais (Org): Revista do Observatório das Nacionalidades, V. 7, n. 13, jul./ dez. 2011.

TOONEN, Theo A. J. **Reforma Administrativa Analítica.** In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. **Administração pública: coletânea.** São Paulo e Brasília: ENAP, 2010.

VICENTE, Luís Barbosa. **Por uma reinvenção da governabilidade e do equilíbrio de poder na Guiné-Bissau – Diálogos e olhares cruzados a partir da diáspora.** Edição: gráfica sinal Editora, 1ª edição. 2014.

XAVIER, Simão. **Reforma Administrativa.** Publicado em 24 de abril de 2011. Disponível em <<https://www.webartigos.com/artigos/reforma-administrativa/64544>> Acesso: 09.07.2021.