

FORMAÇÃO DOS ADMINISTRADORES E CONTADORES NA ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE BISSAU: ENTRE DESAFIOS E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO

Juce Saritila Aires Dos Reis
Lourenço Ocuni Cá

RESUMO

Este artigo analisa os principais desafios enfrentados pela Escola Nacional de Administração de Bissau (ENA Bissau) na formação de profissionais em Administração e Contabilidade. A investigação revela limitações institucionais, pedagógicas e socioeconômicas que comprometem a qualidade do ensino superior na Guiné-Bissau. Com base em revisão bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com estudantes e docentes, identificam-se obstáculos como a escassez de docentes qualificados, a obsolescência curricular, a insuficiência de infraestrutura tecnológica, as dificuldades de acesso e permanência dos discentes, bem como a fragilidade das parcerias institucionais. O estudo propõe ações como a atualização curricular, a qualificação do corpo docente, a incorporação de tecnologias educacionais e o fortalecimento de articulações com instituições nacionais e internacionais. Conclui-se que a melhoria da formação oferecida pela ENA Bissau é crucial para o fortalecimento da administração pública e para a promoção do desenvolvimento sustentável no país.

Palavras Chaves: Guiné-Bissau; Escola Nacional de Administração de Bissau; Administração; Contabilidade e Ensino superior

ABSTRACT

This article analyzes the main challenges faced by the National School of Administration of Bissau (ENA Bissau) in training professionals in Administration and Accounting. The study reveals institutional, pedagogical, and socioeconomic limitations that compromise the quality of higher education in Guinea-Bissau. Based on a literature review and semi-structured interviews with students and faculty members, the research identifies obstacles such as a shortage of qualified instructors, outdated curricula, inadequate technological infrastructure, barriers to student access and retention, and weak institutional partnerships. The article proposes measures such as curriculum reform, faculty development, integration of educational technologies, and the strengthening of national and international partnerships. It concludes that improving the training provided by ENA Bissau is essential for strengthening public administration and promoting sustainable development in the country.

Keywords: Guinea-Bissau; National School of Administration of Bissau; Administration; Accounting and higher education.

1 INTRODUÇÃO

A formação de administradores e contadores desempenhou e ainda desempenha um papel importante no desenvolvimento econômico e social de muitas nações, especialmente em contextos marcados por desafios institucionais e estruturais, como a Guiné-Bissau. A qualidade da educação

superior é um fator determinante na capacitação de profissionais aptos a enfrentar as complexidades do mercado de trabalho e contribuir para a modernização das estruturas administrativas e financeiras do país (Sani; Oliveira, 2015). Nesse sentido, a Escola Nacional de Administração de Bissau (ENA Bissau) desempenha um papel estratégico na preparação de administradores e contadores que atuarão nos setores público e privado.

O presente artigo tem como objetivo analisar os principais desafios enfrentados pela ENA Bissau na formação dos administradores e contadores, além de propor inovações que possam contribuir para a melhoria do ensino-aprendizagem e da qualificação profissional. A escolha desse objetivo e da ENA Bissau foi motivado por uma inquietação minha, pois como sendo uma ex-aluna da referida instituição, sempre tive a curiosidade de entender melhor os desafios e inovações na formação de gestores públicos pela Escola Nacional de Administração de Bissau (ENA) e suas implicações para o gerenciamento político e social no contexto guineense. E a importância deste estudo se justifica pela necessidade de aprimorar a qualidade do ensino superior em um contexto em que as limitações institucionais, a escassez de recursos e as lacunas metodológicas dificultam o desenvolvimento educacional e profissional (Morgado et al., 2019).

A literatura sobre desenvolvimento institucional enfatiza a relevância das instituições na construção de economias prósperas e sustentáveis. North (1991) argumenta que o desempenho econômico de um país está diretamente relacionado à qualidade de suas instituições, uma vez que estas determinam as regras do jogo e influenciam a alocação eficiente de recursos. No contexto da ENA Bissau, desafios institucionais, como a governança acadêmica e a disponibilidade de infraestrutura, impactam diretamente a qualidade da formação oferecida.

Acemoglu e Robinson (2012) reforçam essa perspectiva ao destacarem que nações que falham em desenvolver instituições inclusivas enfrentam dificuldades persistentes no crescimento econômico e na redução da desigualdade. A ENA Bissau, ao formar administradores e contadores, tem o potencial de contribuir para o fortalecimento das instituições nacionais, tornando-se um vetor de transformação na administração pública e privada do país.

Por outro lado, Fukuyama (2004) destaca que a capacidade estatal está intrinsecamente ligada à qualidade da educação superior, uma vez que um Estado eficiente depende de profissionais qualificados para gerir políticas públicas e administrar recursos de forma eficaz. Dessa forma, compreender os desafios enfrentados pela ENA Bissau permite não apenas diagnosticar deficiências, mas também propor estratégias para aprimorar a formação de seus alunos e,

consequentemente, fortalecer a governança nacional.

A perspectiva de Amartya Sen (1999) sobre desenvolvimento como liberdade também é pertinente para a discussão. Segundo Sen, o desenvolvimento não pode ser reduzido a indicadores econômicos, mas deve ser entendido como a ampliação das capacidades individuais e coletivas. A educação, nesse contexto, desempenha um papel central na promoção da liberdade ao capacitar indivíduos para participarem ativamente do processo de desenvolvimento econômico e social. Assim, a melhoria da formação na ENA Bissau não apenas beneficia os egressos da instituição, mas também impacta positivamente a sociedade guineense como um todo.

No contexto específico da Guiné-Bissau, estudos como o de Furtado (2005) evidenciam as incoerências e descontinuidades no sistema de administração educacional, ressaltando a necessidade de reformas estruturais que promovam maior eficiência e qualidade no ensino superior. Além disso, Seidi (2019) analisa o percurso do sistema educativo no país, destacando os desafios históricos e contemporâneos que afetam a qualidade da formação profissional.

A literatura especializada também aponta para a necessidade de inovação nos métodos de ensino e gestão educacional. O volume organizado por Santos, Olímpio e Muniz (2024) apresenta tendências inovadoras em Administração e Ciências Contábeis, destacando abordagens estratégicas que podem ser aplicadas na ENA Bissau para aprimorar a formação dos alunos e sua inserção no mercado de trabalho.

A presente pesquisa ainda busca contribuir para o debate sobre a formação de administradores e contadores na Guiné-Bissau, fornecendo dados para a formulação de políticas educacionais mais eficazes e adaptadas às realidades locais. E espera-se que os resultados obtidos possam orientar futuras intervenções na ENA Bissau e em outras instituições de ensino do país.

Por fim, este estudo enfatiza a importância de uma abordagem multidimensional na análise dos desafios educacionais, integrando perspectivas institucionais, metodológicas e pedagógicas. Sendo que o desenvolvimento sustentável da Guiné-Bissau passa, necessariamente, pela qualificação de seus profissionais e pelo fortalecimento de suas instituições de ensino superior. Dessa forma, compreender as dificuldades enfrentadas pela ENA Bissau e propor soluções inovadoras para sua superação constitui um passo fundamental para a construção de um sistema educacional mais eficiente, inclusivo e alinhado às exigências do século XXI.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Formação dos Administradores e Contadores nos Países em Desenvolvimento

Historicamente, a Contabilidade e a Administração exerceram papéis estratégicos na construção e no fortalecimento das estruturas sociais e econômicas, sendo essenciais para organizar, monitorar e otimizar as atividades produtivas ao longo do desenvolvimento das sociedades. Ambas as áreas surgiram como resposta à crescente complexidade das relações comerciais e das operações econômicas, contribuindo diretamente para o aprimoramento dos mecanismos de controle e gestão das organizações (Gelbcke et al. 2018; Chavianato, 2020).

No contexto da Contabilidade, conforme destaca Ribeiro (2016), a evolução do método das partidas dobradas representou um marco fundamental para a sistematização e padronização do registro contábil, conferindo maior precisão e transparência às informações financeiras. Já no campo da Administração, o processo de estruturação enquanto ciência foi impulsionado por teóricos como Fayol e Drucker, cujas contribuições permitiram consolidar as funções gerenciais e estabelecer as bases conceituais que sustentam a gestão moderna (Chavianato, 2020).

A partir desse avanço, tanto contadores quanto administradores assumiram papéis determinantes no suporte à tomada de decisão e na promoção do desenvolvimento organizacional. A Contabilidade, ao sistematizar dados financeiros, orienta a formulação de estratégias, otimiza a alocação de recursos e colabora para a sustentabilidade econômica das organizações. Nesse mesmo sentido, a Administração organiza processos, conduz equipes e direciona ações visando à eficiência e ao alcance dos objetivos institucionais. Assim sendo, essas atividades não apenas impactam o desempenho das empresas, mas também exercem influência direta sobre o crescimento econômico e o progresso social das nações (Pereira, 2017; Ribeiro, 2016).

Contudo, apesar de suas relevâncias, a formação de profissionais nessas áreas — especialmente em países em desenvolvimento — ainda enfrenta limitações estruturais consideráveis, que dificultam a consolidação de um perfil técnico-analítico alinhado às necessidades do mercado global. Sendo que a qualidade do ensino é fortemente condicionada pelas capacidades institucionais, pela infraestrutura disponível e pelo nível de integração entre o ambiente acadêmico e o setor produtivo (Melo, 2012; Souza, Ferrugini, Zambalde, 2017).

Além desses fatores, as condições sociais e econômicas locais influenciam diretamente a

formação dos futuros administradores e contadores, que frequentemente são expostos a um cenário marcado pela escassez de recursos, pela distância entre teoria e prática e pela necessidade constante de atualização diante das mudanças globais. Essa conjuntura complexa tende a limitar o desenvolvimento de competências essenciais, comprometendo a inserção qualificada desses profissionais em mercados organizacionais cada vez mais competitivos e dinâmicos (Souza, Ferrugini, Zambalde, 2017).

Outro obstáculo amplamente discutido pela literatura refere-se à fragmentação dos cursos de Contabilidade, sobretudo, em países emergentes, onde a separação entre formação técnica e bacharelado pode restringir a compreensão ampla do campo de atuação, reduzindo a aprendizagem a aspectos burocráticos e rotineiros, especialmente relacionados às práticas fiscais (Melo, 2012). Adicionalmente, a qualificação e a experiência prática do corpo docente representam um fator decisivo para a efetividade do processo formativo. Professores que possuem vivência no mercado tendem a promover um ambiente de aprendizagem mais conectado com as demandas reais, enquanto docentes com pouca prática podem limitar a formação a uma abordagem excessivamente teórica e dissociada da realidade organizacional (Salvador et al., 2023).

No âmbito da Administração, Souza, Ferrugini e Zambalde (2017) enfatizam que a produção científica é elemento fundamental para fomentar a inovação e o aprimoramento dos processos de gestão, fortalecendo a capacidade competitiva das organizações. Entretanto, nos países em desenvolvimento, a aplicação prática do conhecimento científico ainda encontra barreiras estruturais, muitas vezes decorrentes da fragilidade das políticas educacionais e da limitada articulação entre instituições acadêmicas e o ambiente corporativo.

2.2 Inovações e Práticas Contemporâneas na Formação dos Administradores e Contadores nos Países em Desenvolvimento

De acordo com Bruno-Faria e Fonseca (2014), a inovação tem se consolidado como um objetivo estratégico em diferentes tipos de organizações. No entanto, o estímulo à inovação requer a consideração de características específicas de cada contexto, bem como a superação de obstáculos que possam dificultar sua implementação. Por ser um fenômeno complexo e multifacetado, a inovação é compreendida a partir de distintas abordagens teóricas, aplicadas a diversos campos do conhecimento, setores produtivos e áreas de atuação.

Um dos primeiros teóricos a tratar sistematicamente da inovação foi Schumpeter (1934), que introduziu o conceito de "destruição criativa". Em sua visão, o progresso econômico resulta da substituição de métodos e estruturas antigos por novos arranjos tecnológicos, organizacionais ou mercadológicos, capazes de criar paradigmas de produção e competitividade.

A inovação desempenha um papel essencial no avanço econômico e social, promovendo a geração de ideias, produtos, processos e modelos de negócios que fortalecem a competitividade das organizações e fomentam o progresso científico e tecnológico. No contexto da formação de administradores e contadores em países em desenvolvimento, que tem passado por transformações relevantes, impulsionadas pelas inovações tecnológicas, pela internacionalização dos mercados e pela demanda crescente por profissionais com competências analíticas e éticas (Gelbcke et al., 2018).

De acordo com os mesmos autores, a introdução de tecnologias digitais no ensino superior, como o uso de ambientes virtuais de aprendizagem e sistemas de simulação empresarial, tem contribuído para reduzir a distância entre teoria e prática, favorecendo a formação de profissionais mais alinhados às exigências do mercado global. Na área contábil, a convergência aos padrões internacionais, como as IFRS (International Financial Reporting Standards), reforçou a necessidade de um ensino mais contextualizado e crítico. A adoção das normas internacionais de contabilidade exige que os cursos deixem de lado abordagens meramente normativas e passem a desenvolver competências que permitam aos futuros contadores interpretar a realidade econômica das organizações em diferentes cenários institucionais.

Do ponto de vista da Administração, as práticas pedagógicas têm priorizado metodologias ativas e estudos de caso, que estimulam o pensamento estratégico e a capacidade de resolução de problemas complexos. Sendo que a globalização e a transformação digital alteraram profundamente as estruturas organizacionais, exigindo dos administradores habilidades socioemocionais, domínio tecnológico e visão sistêmica (Chiavenato, 2020).

Contudo, apesar dessas inovações, os países em desenvolvimento ainda enfrentam desafios estruturais — como a limitação de recursos institucionais e a escassa articulação entre universidade e setor produtivo — que dificultam a consolidação de um modelo formativo eficiente e globalmente competitivo (Gelbcke et al, 2018). Nesse cenário, integrar práticas contemporâneas, tecnologias educacionais e parcerias com o mercado torna-se fundamental para superar essas barreiras e aprimorar a qualificação de administradores e contadores.

2.3 Contexto da Educação na Guiné-Bissau

A trajetória da educação superior na Guiné-Bissau reflete, de maneira emblemática, os desafios históricos, políticos e sociais enfrentados por muitos países africanos em desenvolvimento. O processo de institucionalização do ensino superior no continente africano teve início em períodos anteriores à colonização europeia, com destaque para universidades como Al-Azhar, no Egito, fundada no século X, e a Universidade de Sankore, em Tombouctou, no atual Mali, que floresceu no século XVI como um importante centro de saber islâmico e científico (Sucuma, 2013).

O desenvolvimento do ensino superior nos territórios lusófonos africanos ocorreu de forma tardia, principalmente em razão das limitações impostas pelas políticas coloniais. Essas políticas restringiam o acesso ao ensino formal aos níveis elementar e secundário, de forma a manter as populações locais dependentes das administrações coloniais e afastadas de espaços de tomada de decisão (Sani, 2013). Esse cenário começou a ser alterado apenas na segunda metade do século XX, quando as ex-colônias passaram a buscar maior autonomia e a construir seus próprios sistemas de ensino superior. Nesse contexto, Angola e Moçambique foram pioneiros entre os países lusófonos, e a Guiné-Bissau iniciou suas discussões sobre ensino superior entre as décadas de 1980 e 1990 (Sucuma, 2013).

A independência da Guiné-Bissau, proclamada em 1973 e reconhecida em 1974, representou um marco político e social, mas os avanços no setor educacional ocorreram de maneira gradual e repleta de adversidades. O ensino superior guineense começou a se estruturar apenas no final dos anos 1990, após várias tentativas frustradas, com a criação da Universidade Amílcar Cabral, que iniciou suas atividades acadêmicas em 2003 (Sucuma, 2018).

Durante o período colonial, o ensino médio foi introduzido na Guiné-Bissau com a criação do Liceu Honório Barreto, fundado em 1958. Após a independência, essa instituição foi renomeada para Liceu Kwame Nkrumah, permanecendo como um dos pilares da educação secundária no país (Sucuma, 2018). Naquele período, o sistema de ensino guineense mantinha forte influência do modelo português, sobretudo, pela presença de professores oriundos de Portugal e pelo apoio de países socialistas, como a antiga União Soviética e Cuba, que foram essenciais na formação dos primeiros quadros técnicos e acadêmicos guineenses (Gomes, Silva,

2023).

Apesar desses esforços iniciais, o sistema educacional guineense enfrentou profundas dificuldades, principalmente após o conflito político-militar de 7 de junho de 1998, que agravou a instabilidade institucional e comprometeu investimentos em infraestrutura e recursos humanos. Conforme relatam Gomes e Silva (2023), as autoridades do país passaram a priorizar interesses individuais, atrasando o pagamento de salários e negligenciando as condições materiais e pedagógicas das instituições de ensino, o que impactou negativamente a qualidade da educação, em todos os níveis.

Além disso, a expansão da rede escolar não foi acompanhada de um processo de qualificação docente consistente, o que comprometeu a capacidade formativa do sistema. Como observa Ferreira (2022), a desigualdade entre as escolas públicas e privadas se tornou um problema estrutural, sendo que os estudantes das instituições privadas, geralmente com melhores condições de ensino, apresentavam desempenho superior ao dos colegas das escolas públicas. Essa disparidade é atribuída, em parte, à gestão mais eficiente e ao maior rigor pedagógico presente no setor privado.

Do ponto de vista da infraestrutura, os desafios são ainda mais críticos. De acordo com Sani (2013), muitas escolas guineenses operam sem condições básicas adequadas, enfrentando escassez de carteiras, quadros, eletricidade e, frequentemente, superlotação, o que compromete a qualidade do processo de ensino-aprendizagem e dificulta a atuação dos docentes em sala de aula.

Apesar dessas limitações, o governo guineense, ao longo das décadas, buscou estruturar instituições de ensino superior com o apoio de parceiros internacionais. A criação da Escola Superior de Direito (ESD), em 1979, em parceria com Portugal, foi um passo importante nessa trajetória, sendo posteriormente transformada na Faculdade de Direito de Bissau (FDB) em 1990. A primeira turma de licenciados foi concluída no ano acadêmico de 1993/1994, evidenciando o esforço institucional de qualificar profissionais para atuarem no contexto jurídico nacional (Sucuma, 2018).

Outras iniciativas relevantes incluem a criação da Escola Nacional de Educação Física e Desportos (ENEFD), também em 1979, em colaboração com a Cooperação Cubana, além do Instituto Nacional de Formação Profissional (INAFOR), que reuniu centros dedicados ao ensino técnico nas áreas de administração, indústria, agricultura e desenvolvimento comunitário. A Faculdade de Medicina, fundada em 1976, resultou igualmente de uma parceria com Cuba, que

desempenhou um papel significativo na capacitação de profissionais da saúde (Sucuma, 2018).

Mesmo com esses avanços institucionais, a Guiné-Bissau continua enfrentando graves lacunas na oferta de cursos voltados para áreas estratégicas da economia, como agricultura e pesca, setores que poderiam contribuir significativamente para a soberania alimentar e o desenvolvimento sustentável do país. Sani (2013) destaca que, embora a ampliação das instituições de ensino tenha ocorrido desde a independência, a falta de docentes qualificados e de uma política de formação alinhada com as necessidades socioeconômicas locais permanece como um entrave estrutural.

Segundo o autor, a educação superior precisa ser compreendida como um vetor estratégico de transformação social e econômica, exigindo do Estado o fortalecimento de políticas públicas voltadas para o acesso, permanência e qualidade do ensino. A carência de investimentos nessa área não apenas compromete o futuro dos jovens guineenses, mas também limita a capacidade do país de se integrar de maneira competitiva no cenário regional e global (Sani, 2013).

De fato, o fortalecimento do ensino superior é uma das chaves para o desenvolvimento sustentável em sociedades emergentes. Nascimento (2001) defende que o acesso ao ensino superior promove a formação de cidadãos críticos, conscientes e tecnicamente capacitados, que podem contribuir para a construção de uma sociedade mais justa, democrática e economicamente estável.

2.4 A Escola Nacional de Administração de Bissau (Ena Bissau)

A criação da Escola Nacional de Administração (ENA) de Bissau como uma instituição semipública representa uma etapa importante na reestruturação do sistema de formação técnico-profissional na Guiné-Bissau. Instituída por meio do Decreto nº 5/2009, de 21 de janeiro, a ENA surgiu da extinção do antigo Centro de Formação e Aperfeiçoamento (CENFA), fundado nos anos 1980. O CENFA desempenhava um papel significativo na formação de técnicos médios nas áreas de Contabilidade e Administração, atendendo tanto às necessidades do setor público quanto do privado, além de capacitar jovens ligados a organizações comunitárias e associativas (SANI, 2013).

A substituição do CENFA pela ENA buscou atender a uma demanda crescente por maior qualidade e padronização na formação de quadros técnicos e administrativos. A mudança institucional foi acompanhada por uma proposta pedagógica mais ampla, com a introdução de

cursos de licenciatura, atualização curricular e articulação com os objetivos de desenvolvimento institucional do país. A ENA, desde então, tornou-se uma referência nacional no campo da formação administrativa, refletindo uma aposta estratégica do Estado na qualificação do capital humano como vetor de modernização da máquina pública (Sani, 2013).

Segundo o mesmo autor, no ano letivo de 2011/2012, estimava-se que cerca de 300 estudantes concluíam o curso médio anualmente, enquanto 197 alunos haviam se graduado na licenciatura. Ainda, Sani (2013) aponta que, na aquele período a escola atendia 2.020 estudantes, sendo 510 no ensino superior e 1.510 no ensino técnico. E de acordo com Cabrito e Cordoso (2022), no ano letivo 2021/2022, a ENA Bissau atendia 1001 estudantes, números esses que revelam não apenas a importância da ENA na formação de quadros para a administração pública, mas também seu potencial impacto social e institucional na Guiné-Bissau.

2 METODOLOGIA

Todo trabalho acadêmico para ser produzido, precisa-se adotar uma metodologia, que é a parte do trabalho científico que descreve o caminho a ser seguido pelo pesquisador para alcançar os objetivos propostos. Para tanto, é necessário compreender o conceito de abordagem, que se refere à maneira como o pesquisador observa e analisa o fenômeno investigado. Em geral, as abordagens podem ser quantitativas ou qualitativas. A abordagem quantitativa baseia-se na mensuração e análise estatística dos dados, sendo amplamente utilizada nas ciências exatas e nas áreas biomédicas. Já a abordagem qualitativa, adotada neste estudo, busca compreender a realidade a partir da análise de significados, experiências e interpretações, sendo especialmente adequada quando se deseja investigar aspectos subjetivos e sociais (Praça, 2015; Terence et al., 2006).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, este trabalho utilizou a pesquisa bibliográfica como base para a fundamentação teórica. Que de acordo com Gil (2002, p. 44), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Para fundamentação teórica do trabalho, foram utilizados artigos científicos, dissertações de mestrados, teses de doutorados e livros que foram baixados em periódicos e sites especializadas disponíveis na internet.

Além da revisão bibliográfica, também foi utilizada a entrevista semiestruturada, como instrumento complementar de coleta de dados. Para entrevista foi utilizado um questionário

composto por seis perguntas abertas, com a intenção de permitir aos entrevistados expressarem suas opiniões, percepções e experiências de forma mais livre e contextualizada. Dada a impossibilidade de realizar uma entrevista presencial na ENA Bissau com os estudantes e os professores, a aplicação do questionário foi feita por meio remoto (formulário digital). A amostra incluiu, três alunos e dois professores da Escola Nacional de Administração (ENA). A escolha de amostra foi feita respeitando a representatividade, sendo que os dois professores são cada um de um curso (um de administração e um de contabilidade). E dos três alunos, dois são cada um de um curso (um de administração e um de contabilidade), e o terceiro aluno, além de ser ex-aluno de curso de administração na ENA Bissau, agora atua como professor substituto e também trabalha na direção de referida instituição.

O objetivo foi de coletar dados qualitativos que subsidiem e enriqueçam a análise teórica, contribuindo para uma compreensão mais profunda do objeto de estudo. Essa combinação entre pesquisa bibliográfica e entrevistas por questionário busca garantir um equilíbrio entre fundamentação teórica e dados empíricos, ampliando a qualidade e a consistência da análise desenvolvida neste trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO RESULTADOS

A análise das respostas dos entrevistados reflete a complexidade e os múltiplos desafios enfrentados pela Escola Nacional de Administração (ENA) de Bissau na formação dos seus alunos. A seguir, serão discutidos os principais pontos abordados nas entrevistas, com foco nos desafios que a instituição enfrenta, na avaliação do currículo, na integração de tecnologias de ensino e entre outros.

Concernente à primeira pergunta, que é sobre os desafios que a ENA enfrenta na formação dos Administrados e Contadores. Como respostas, a maior parte dos cinco entrevistados (3 alunos e 2 professores), identificaram uma série de desafios relacionados à infraestrutura, recursos humanos e financeiros da ENA. Entre os desafios mais citados, destacam-se a falta de professores qualificados, a escassez de recursos tecnológicos, a ausência de uma biblioteca adequada e a falta de investimentos em modernização. O entrevistado 1, por exemplo, mencionou a necessidade de unificação dos conteúdos lecionados e de estágio para os alunos, enquanto o entrevistado 5 destacou os problemas com a falta de formação pedagógica contínua para os docentes, o que afeta

diretamente a qualidade da formação.

Além disso, o entrevistado 2 apontou que a ENA enfrenta um problema significativo de gestão e governança, caracterizado pela corrupção e pela falta de recursos para enfrentar as limitações estruturais e pedagógicas. O entrevistado 4, por sua vez, mencionou que há falta de professores efetivos devido a políticas de colocação e a influência política nas contratações dificultam a qualidade da formação. Segundo Cabrito e Cordoso (2022), no ano letivo 2021/2022 a ENA Bissau contava com apenas 42% dos professores efetivos contra 58% de contratados. Essa análise corrobora a ideia de que a ENA enfrenta uma crise multifacetada que envolve desde a gestão interna até as condições externas de financiamento e governança.

Outro ponto importante levantado foi a questão do acesso dos alunos à formação, especialmente no que diz respeito ao transporte e ao contexto social. O entrevistado 2 descreveu a dificuldade de muitos estudantes em conseguir transporte diário para frequentar as aulas, o que não só afeta a pontualidade, mas também agrava a desigualdade de acesso à educação.

Referente a segunda pergunta que é sobre questão da adequação do currículo atual da ENA às necessidades contemporâneas da administração pública. A maioria dos entrevistados responderam que o currículo da instituição está desatualizado e não atende de maneira eficaz às demandas da administração pública moderna, particularmente no contexto da Guiné-Bissau e da adesão do país à União Económica e Monetária da África Ocidental (UEMOA).

O entrevistado 1 afirmou que o currículo da ENA é tradicional, focado na teoria e com pouca ênfase em aspectos práticos, o que limita a preparação dos alunos para os desafios reais da administração pública. A falta de integração de práticas contemporâneas no currículo é um ponto comum entre as respostas, evidenciado pela fala do entrevistado 4, que destacou a necessidade de revisar o currículo, principalmente em relação à contabilidade pública e às novas exigências decorrentes da adesão à UEMOA.

O entrevistado 2 concorda com a necessidade de revisão do currículo, mencionando a importância de alinhar o conteúdo acadêmico às exigências do mercado de trabalho e das políticas públicas. A falta de adaptação do currículo à realidade do país e à evolução das práticas administrativas pode comprometer a eficácia da formação oferecida pela ENA e dificultar a inserção dos alunos no mercado de trabalho.

A crítica ao currículo também é acompanhada por uma crítica à qualificação dos professores, uma vez que muitos docentes da ENA não têm a formação pedagógica necessária para

adaptar e atualizar os conteúdos de forma adequada. O entrevistado 5 salientou que a maior parte dos docentes da instituição não possui os conhecimentos necessários para realizar avaliações adequadas dos currículos, além de não terem programas de formação contínua, o que prejudica a atualização constante dos conteúdos.

Concernente à terceira pergunta, que é sobre a integração das tecnologias de ensino e das ferramentas digitais. O mesmo foi amplamente discutido nas entrevistas, com a maioria dos entrevistados indicando que a ENA enfrenta sérias dificuldades nesse campo. A falta de infraestrutura tecnológica adequada, como acesso à internet de qualidade e a falta de formação dos professores para lidar com as novas ferramentas pedagógicas, é uma barreira significativa para a modernização do ensino.

O entrevistado 1 mencionou que a ENA está muito atrasada no que diz respeito à integração de tecnologias de ensino, destacando que a instituição carece de investimentos nessa área, o que limita o uso de recursos digitais. O entrevistado 4 concorda, afirmando que, embora existam algumas salas equipadas com tecnologias modernas, muitos professores têm dificuldades no uso dessas ferramentas devido à sua idade e falta de formação.

A falta de utilização de ferramentas digitais e de uma plataforma de ensino à distância adequada é um reflexo das limitações institucionais da ENA. O entrevistado 5, por exemplo, observou que a carência tecnológica é uma das principais causas para a lentidão no progresso da instituição, o que coloca a ENA em uma posição desfavorável em relação a outras instituições de ensino superior da região, que já estão se modernizando e integrando tecnologias no seu cotidiano.

No que toca a quarta pergunta, que é referente as parcerias e colaborações da ENA com outras instituições, tanto nacionais quanto internacionais. O entrevistado 2 sugeriu que a ENA desenvolvesse parcerias mais eficazes com ministérios e instituições governamentais para proporcionar estágios aos alunos e criar oportunidades para aplicação prática dos conhecimentos adquiridos. A colaboração com empresas privadas também foi sugerida como uma forma de fortalecer a formação, permitindo que os alunos tenham uma experiência mais rica e diversificada.

O entrevistado 4, por outro lado, destacou as parcerias da ENA com instituições de ensino da sub-região, especialmente no âmbito da UEMOA, que resultam em benefícios para os docentes, como a formação em diversas especialidades. E de acordo com PROINTER (2025), a ENA Bissau tem uma parceria com a UNILAB desde 2021, sendo que o a cláusula primeiro do referido acordo é de “colaboração conjunta de Ensino, Pesquisa e Extensão, através de ações a serem futuramente

pactuadas através de Acordos de cooperação e/ou Convênios específicos e os seus respectivos planos de Trabalho”. No entanto, o entrevistado 5 alertou que a falta de continuidade nas parcerias devido à instabilidade política da instituição prejudica a implementação de projetos de longo prazo, dificultando a construção de relações estáveis e a melhoria contínua da qualidade do ensino.

A falta de uma estratégia clara para parcerias internacionais, como sugerido pelo entrevistado 2 com a participação de organismos como o PNUD ou a União Europeia, é uma limitação significativa. Essas parcerias poderiam proporcionar recursos financeiros, materiais e humanos para fortalecer a formação acadêmica e promover intercâmbios de conhecimento, o que é essencial para uma instituição de ensino superior.

Referente à quinta pergunta, que é referente aos principais obstáculos enfrentados pelos estudantes da ENA Bissau. Concernente a essa pergunta, os entrevistados apontaram dificuldades econômicas, sociais e pedagógicas. No aspecto econômico, a dificuldade de arcar com as propinas (mensalidades), que são elevadas em comparação com o salário mínimo do país, é um fator que afeta diretamente a permanência dos estudantes na instituição. O entrevistado 5 mencionou que muitos estudantes precisam interromper os estudos temporariamente para trabalhar e conseguir os recursos necessários, o que compromete a continuidade e o aproveitamento acadêmico.

No aspecto social, os estudantes enfrentam problemas como a falta de apoio familiar e a instabilidade social gerada pela crise do ensino público. O entrevistado 4 descreveu como os alunos muitas vezes são obrigados a viver em condições difíceis para enfrentar os estudos, devido à fragilidade da estrutura familiar ou à distância de suas casas.

No que diz respeito aos obstáculos pedagógicos, os entrevistados mencionaram a falta de qualificação dos professores, que afeta diretamente a qualidade do ensino. Cabrito e Cordoso (2022), destacam que no ano letivo 2021/2022, a ENA Bissau contava com 109 professores licenciados, 41 mestres e apenas 1 professor doutor, num total de 151 professores da instituição. O entrevistado 2 destacou que muitos docentes não se preocupam em ir além dos conteúdos básicos, o que limita o desenvolvimento do aluno. Além disso, a falta de orientação e apoio pedagógico adequado para os alunos também foi mencionada como um fator que dificulta o sucesso acadêmico.

E por fim, concernente à última pergunta, que é sobre as inovações e reformas que poderiam ser implementadas para superar os desafios enfrentados pela ENA Bissau, a maioria dos entrevistados concordou que uma atualização constante do currículo, a implementação de parcerias

com empresas e instituições nacionais e internacionais, a melhoria da infraestrutura tecnológica e a capacitação contínua dos docentes são passos fundamentais para melhorar a qualidade do ensino na instituição.

O entrevistado 1 sugeriu que a ENA deve criar parcerias locais com empresas públicas e privadas para permitir estágios durante o percurso formativo, além de investir na criação de uma biblioteca. O entrevistado 4, por sua vez, propôs que a escola revisasse o currículo para incorporar as novas exigências da UEMOA e fortalecer a formação dos novos quadros para os desafios atuais. O entrevistado 5 também ressaltou a importância de criar um ambiente de formação mais estável e atualizado, com investimentos tanto em recursos materiais quanto humanos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação de administradores e contadores na Escola Nacional de Administração de Bissau (ENA) revela-se um componente essencial para o fortalecimento institucional e o desenvolvimento socioeconômico da Guiné-Bissau. Ao longo deste estudo, foi possível constatar que a qualidade do ensino superior oferecido pela ENA enfrenta significativos desafios, que comprometem a eficácia da formação dos seus discentes e a capacidade da instituição de responder às exigências contemporâneas do mercado de trabalho e da administração pública moderna.

Os dados obtidos por meio das entrevistas evidenciam que os obstáculos enfrentados pela ENA Bissau são múltiplos e interligados. Entre eles, destacam-se a precariedade da infraestrutura, a escassez de recursos financeiros, a ausência de uma política consistente de capacitação docente, bem como a desatualização curricular. Limitações essas dificultam a construção de um ambiente acadêmico propício ao aprendizado e à preparação prática dos alunos, resultando em uma formação aquém das necessidades da sociedade guineense.

Através dos dados recolhidos nas entrevistas, verificou-se também que a falta de professores qualificados e de recursos pedagógicos atualizados enfraquece a capacidade da instituição de promover uma educação que esteja em sintonia com os desafios contemporâneos da administração e da contabilidade. Além disso, os relatos dos entrevistados demonstram que há problemas estruturais relacionados à governança institucional, como interferências políticas na contratação de professores e a ausência de mecanismos eficientes de gestão e supervisão acadêmica.

Outro aspecto importante revelado pela pesquisa refere-se às dificuldades socioeconômicas enfrentadas pelos estudantes, como o acesso ao transporte e outros, o que de certa forma compromete a frequência e rendimento acadêmico dos alunos. O que evidencia a necessidade (não só da parte da ENA Bissau, como também do próprio Estado) de políticas educacionais mais inclusivas, capazes de garantir não apenas o acesso, mas também a permanência e o sucesso dos estudantes no ensino superior.

No que diz respeito ao currículo dos cursos ofertados pela ENA Bissau, foi unânime entre os participantes da pesquisa a percepção de que ele se encontra desatualizado, com foco excessivo em conteúdos teóricos e pouca articulação com as demandas práticas da administração pública e do setor privado. A ausência de disciplinas voltadas para a inovação, tecnologia, ética e gestão pública moderna limita a formação de profissionais críticos, criativos e preparados para lidar com os desafios de um país em desenvolvimento.

Diante de tal diagnóstico, torna-se urgente a implementação de reformas estruturais e pedagógicas na ENA Bissau. É necessário repensar o modelo de formação vigente, incorporando metodologias ativas de ensino-aprendizagem, promovendo a capacitação contínua dos docentes, integrando o uso de tecnologias educacionais e atualizando os currículos com base nas exigências do contexto nacional e internacional. A criação de parcerias com outras instituições de ensino superior, organizações internacionais e órgãos governamentais pode contribuir significativamente para esse processo de modernização.

Além disso, políticas públicas voltadas para o fortalecimento da educação superior na Guiné-Bissau devem considerar a importância de investir em infraestrutura, equipamentos didáticos, bibliotecas e laboratórios, bem como na valorização dos profissionais da educação. Pois somente com um sistema educacional robusto será possível formar quadros qualificados capazes de atuar com competência e ética nos diferentes setores da economia e da administração pública.

Este estudo, ao evidenciar os desafios enfrentados pela ENA Bissau, contribui para o debate sobre a qualidade da formação superior no país e sinaliza possíveis caminhos para sua melhoria. As propostas aqui discutidas não pretendem ser exaustivas, mas sim apontar direções que podem ser exploradas por gestores, pesquisadores e formuladores de políticas públicas preocupados com a melhoria de ENA Bissau e também com o desenvolvimento educacional e institucional da Guiné-Bissau.

Finalmente, vale destacar que a educação de qualidade é um vetor fundamental para o

desenvolvimento sustentável. Como argumenta o economista indiano Amartya Sen, o verdadeiro progresso ocorre quando há expansão das liberdades individuais e coletivas. Portanto, ao melhorar a formação dos seus administradores e contadores, a ENA Bissau estará contribuindo não apenas para a qualificação profissional, mas também para o fortalecimento da democracia, da cidadania e da capacidade estatal do país.

REFERÊNCIAS

ACEMOGLU, D.; ROBINSON, J. A. *Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty*. [S.l.]: Crown Books, 2012.

BRUNO-FARIA, M. de F., FONSECA, M. V. de A.. Cultura de Inovação: conceitos e modelos Teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n.4, p. 372–396, 2014.

CABRITO, Belmiro; CARDOSO, Carlos. *Estudo diagnóstico do ensino superior e investigação científica: oportunidades e recomendações*. Bissau: Fundação Fé e Cooperação, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2020.

FERREIRA, A. N. V. L. Análise do desenvolvimento do sistema educativo na Guiné-Bissau. Dissertação (Mestrado)- Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa: Repositório Iscte, 2022.

FUKUYAMA, F. *State-building: Governance and world order in the 21st century*. Cornell University Press, 2004.

FURTADO, Alexandre Brito Ribeiro. *Administração e Gestão Educacional em Guiné-Bissau: Incoerências e descontinuidades*. [S.l.]: Universidade de Aveiro: Departamento das Ciências da Educação, 2005.

GELBCKE, Ernesto Rubens; IUDÍCIBUS, Sérgio de; SANTOS, Ariovaldo dos. *Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades: de acordo com as normas internacionais e do CPC*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

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

GOMES, Bruno; SILVA, Natalino Neves da. Políticas públicas da educação em Guiné-Bissau: desafios para a conquista do direito à educação. *Quaestio - Revista de Estudos em Educação*, Sorocaba, SP, v. 25, p. e023029, 2023.

MELO, Maria Alice Gambatto de. *A evolução da contabilidade e as novas perspectivas dos profissionais contábeis*. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade de

Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2012.

MORGADO, N. et al. *A direção e gestão de escolas públicas e privadas na Guiné-Bissau: perspectivas e práticas dos diretores*. 2019. Tese (Doutorado)- Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Educação de Lisboa, 2019.

NORTH, D. *Institutions, institutional change and economic performance*. [S.l.]: Cambridge University Press, 1991.

PEREIRA, Janaina Trindade. O papel do contador no Processo de desenvolvimento e crescimento brasileiro. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Edição 04, v. 01, ano 02. p. 674-686, julho 2017.

PROINTER. Acordos de Cooperação e Convênios. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1lbivr-J6txksTpD3LJLBtH0pdhHrpsWX/view>.

RIBEIRO, João Paulo Ferreira. *A contabilidade, o ensino e as novas normas contábeis internacionais*. 2016. 44 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) — Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

SALVADOR, P. D.; GOMES, D. G. DE; SANTOS, R. DE C. G. DOS; QUINTANA, C. G.; BIANCHI, M. Construção da prática de ensino do contador que se fez docente. In SciELO Preprints, 2023.

SANI, Q.; OLIVEIRA, M. R. Educação superior e desenvolvimento na Guiné-Bissau: contribuições, limites e desafios. *Revista Pedagógica*, v. 16, n. 33, p. 127–152, 2015. DOI: 10.22196/rp.v16i33.2846.

SANI, Quecoi. *A educação superior no desenvolvimento da Guiné-Bissau: contribuições, limites e desafios*. 2013. 138 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

SEN, A. *Development as freedom*. [S.l.]: Oxford University Press, 1999.

SEIDI, Braima. *Percurso do sistema educativo na Guiné-Bissau*. [S.l.: s.n.], 2019.

SCHUMPETER, J. *The theory of economic development*. [S.l.]:Harvard Economic Studies, 1934.

SOUZA, Donizeti Leandro de; FERRUGINI, LÍlian; ZAMBALDE, André Luiz. Formação do administrador: uma análise sobre o desenvolvimento de competências no ensino superior. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 150-171, jan. 2017.

SUCUMA, Arnaldo. *Estado e ensino superior na Guiné-Bissau 1974 - 2008*. 115 f. 2013. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-graduação em Ciência Política, 2013.

SUCUMA, Arnaldo. *O ensino Superior na Guiné-Bissau: elementos estruturais, conjunturais e suas implicações no desenvolvimento das universidades guineenses*. 2018. 206 f.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes et al. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 2006. *Anais...* [S.l.], p. 1-9, 2006.

ANEXO

Perguntas do questionário

- * Na sua ótica, quais são os principais desafios que a ENA Bissau enfrenta na formação dos seus alunos?
- * Como os docentes da ENA Bissau avaliam a adequação do currículo atual às necessidades contemporâneas da administração pública na Guiné-Bissau?
- * De que forma a ENA Bissau tem buscado integrar tecnologias de ensino e ferramentas digitais em seus programas de formação?
- * Quais parcerias ou colaborações nacionais e internacionais têm sido estabelecidas pela ENA Bissau para fortalecer a formação dos seus alunos?
- * Quais são os principais obstáculos enfrentados pelos estudantes da ENA Bissau durante sua formação, considerando fatores econômicos, sociais e pedagógicos?
- * Quais inovações ou reformas o(a) senhor(a) acredita que poderiam ser implementadas para superar os desafios enfrentados pela ENA Bissau na formação dos seus alunos?