

## **As Boas Práticas na Cooperação para o Desenvolvimento na Educação, o Caso da Universidade de Aveiro**

**Carlos Sangreman**

Gabinete de Cooperação para o Desenvolvimento,  
Universidade de Aveiro  
Centro de Estudos sobre África e do Desenvolvimento  
Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG/UTL),  
Universidade Técnica de Lisboa – Portugal  
*carlos.sangreman@ua.pt*

### **Resumo**

O texto insere-se na preocupação de prossecução de boas práticas na Cooperação da parte da Universidade de Aveiro, considerando o contexto interno e externo. Pretende-se refletir sobre a organização mais apropriada para os objetivos traçados bem como, a nível dos projetos em diferentes países, a procura de equilíbrio entre o debate internacional sobre o tema e os interesses das populações que são os principais interessados. Exemplifica-se com três projetos, dois em países (Moçambique e Timor-Leste) e outro dirigido a todos os países (o projeto “Memória de África e do Oriente”).

**Palavras-chave:** boas práticas, cooperação internacional para o desenvolvimento, tecnologias e ensino

*Good practices in development aid in education:  
the University of Aveiro*

### **Abstract**

The article is part of the concern for following good practices in development aid at University of Aveiro, considering the internal and external context. We reflect on the organisation best suited to the goals and, in projects in different countries, the search for a balance between the international debate on the subject and the interests of the main stakeholders. The examples used are three projects: one on Mozambique, another on East Timor and the third addressing all countries (“Memory of Africa and the East”).

**Keywords:** good practices, international development aid, technologies and education

*A Cooperação para o Desenvolvimento é um desiderato importante, considerando que, no mundo global de hoje, uma universidade de excelência tem de abranger na sua missão a luta, dentro e fora das fronteiras do seu país, por um desenvolvimento humano que potencie a expansão da personalidade de cada um individualmente e da identidade coletiva de todos os países como atores sociais.*  
(Programa de Ação do Reitor da UA para 2010-2014)

### **O conhecimento consensual na Cooperação Internacional para o Desenvolvimento**

O atual consenso internacional em que a Cooperação Portuguesa se inscreve, tem por base a Declaração Universal dos Direitos do Homem aprovada pela ONU em dezembro de 1948, como um conjunto de princípios que se foram tornando normas, bem como documentos que procuraram atualizar essa declaração, como a Carta Africana dos Direitos do Homem e dos Povos (1981), também conhecida como Carta de Banjul, a Declaração dos Direitos Humanos do Cairo no Islão (1990) ou a Carta Asiática dos Direitos Humanos de 1986 que nunca teve qualquer aprovação governamental<sup>1</sup>. Na Declaração de 1948, os seus “considerandos” iniciais e os 30 artigos que a compõem apenas deixam de fora diretamente as questões que poderiam constituir normas na área do ambiente, que não se colocavam nesse tempo com a mesma premência de hoje. E como é lógico utilizavam expressões em contextos sociais diferentes, como é exemplo a referência nos considerandos ao “terror” dos campos de concentração nazis e japoneses da guerra de 39-45, enquanto a mesma palavra da Declaração de Monterrey (ONU, 2002) tem por contexto expresso os ataques terroristas de 2001.

Os valores enunciados como base da relação entre os homens são a justiça, equidade, democracia, participação, transparência, responsabilidade e abertura, liberdade, paz e segurança, estabilidade no interior dos Estados, respeito pelos direitos humanos, incluindo o direito ao desenvolvimento, um Estado de direito, a igualdade entre sexos, políticas concebidas a partir da economia de mercado e a vontade geral de criar sociedades livres, democráticas e justas.

É esse consenso, ou paradigma – que se foi designando como “Monterrey Consensus” – que se expressa em Documentos Nacionais de Redução da Pobreza, elaborados na segunda metade da década de 90 e início do século XXI, bem como na definição, aprovada em Assembleia Geral da ONU, de metas globais designadas por Objetivos do Milénio (ODM), para as áreas da pobreza extrema e absoluta, educação primária, igualdade de género, mortalidade infantil antes dos 5 anos, saúde materna, doenças

---

<sup>1</sup> Em abril de 1948 foi aprovada a *American Declaration of the Rights and Duties of Man*, na *Nona International Conference of American States*, incluindo os direitos que precisam ser promovidos mas também os deveres dos seres humanos para com a sociedade; mas foi a versão da DHDH e não esta que foi aprovada pela ONU no mesmo ano.

generalizadas (sida, malária e tuberculose), recursos ambientais, água potável e condições de vida suburbana. O último ODM não respeita a uma área mas sim à opção por uma metodologia de execução da cooperação através de uma parceria global para o desenvolvimento.

A estes documentos juntam-se algumas iniciativas inovadoras nas respetivas regiões, como é o caso para a África Subsaariana da Nova Parceria para o Desenvolvimento da África (NEPAD<sup>2</sup>) com a afirmação do direito de ingerência de pares nas crises nacionais de governação.

Há todo um contexto internacional que se vai moldando permanentemente e que influencia a Cooperação Internacional para o Desenvolvimento, nomeadamente pela mudança de atitude de alguns países, alguns deles das designadas economias emergentes, que passaram ou estão a passar do estatuto de recetores para o de fornecedores de ajuda/cooperação (*e.g.* Brasil, México, Índia, África do Sul), ou a China, que está num processo de transformação de uma prática de negócios internacionais para programas de ajuda/cooperação. Esta evolução nos últimos anos faz-se num contexto de crise económica e financeira dos países mais industrializados. Na senda do desenvolvimento há ainda países que estão numa situação mista, com projetos financiados por terceiros ao mesmo tempo que eles próprios começam a financiar projetos no seu país (*e.g.* Timor-Leste, Angola e São Tomé e Príncipe a começar), detendo sobre os projetos uma maior capacidade de decisão e, por isso, maior aproximação às suas próprias estratégias. Este é um novo contexto, de países com capacidade económica crescente, mas com carência de recursos humanos e institucionais/organizacionais para responder aos desafios que o atual momento de desenvolvimento lhes coloca. Esta urgência requer parceiros de desenvolvimento credíveis, capazes de agregar e coordenar as múltiplas competências requeridas, em torno de objetivos e prazos bem definidos, assim como fazer a necessária avaliação de resultados e prestação de contas dos recursos aplicados, com rigor e transparência.

Portugal tem uma estratégia de cooperação definida em 2005, ainda em vigor, embora com um processo de atualização em curso e com término anunciado no primeiro plenário do Fórum da Cooperação para o Desenvolvimento, realizado cerca de um ano após o governo tomar posse, voltado a anunciar oito meses depois no mesmo Fórum e (já pelo Secretário de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação, SENEK, seguinte em maio 2013) de novo para setembro 2013 a sua apresentação pública. Tudo sem que tivesse havido alguma evolução conhecida das organizações da sociedade civil. Na prática a junção (já que fusão é outro conceito que não se aplica ao que foi feito) de dois institutos – Instituto Camões e Instituto para a Ajuda ao Desenvolvimento (IPAD) – num único – Camões, Instituto da Cooperação e da Língua (IC, ICL) – somando mecanicamente

---

2 Ver site <http://www.nepad.org>

as orgânicas e as funções dos anteriores, obedece ao único critério de diminuir os gastos públicos e não tem até ao presente uma correspondência na alteração ou atualização de uma estratégia que responda em substância e processos a uma diminuição da capacidade do Estado de financiamento destas atividades e a uma retração dos privados.

Essa estratégia de 2005 remete para os ODM como matriz central e para a história portuguesa para definir as áreas e os países prioritários nas atividades que desenvolve, defendendo que as boas práticas devem nortear todas as atividades.

### **As boas práticas na Cooperação Internacional**

As boas práticas na cooperação defrontam-se sempre com a subalternização da área à política internacional dos países e de organizações internacionais públicas ou privadas envolvidas (Toledano, Guimarães, Illán & Farber, 2008).

Independentemente dos acordos assinados e dos compromissos assumidos é muito fácil encontrar exemplos de práticas em todos os países financiadores e recetores da ajuda que não lhes correspondem em momentos social e/ou politicamente diferentes.

Igualmente para os atores privados a necessidade de sobrevivência das organizações e dos empregos das pessoas que nelas trabalham, seja recebendo salários seja voluntariando-se, leva com facilidade a quebras da ligação do comportamento aos valores de que se reclamam. Embora seja ainda cedo para se verificar empiricamente se o atual contexto de crise económica e financeira leva em Portugal e noutros países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económicos (OCDE) ao agravamento dessas tendências, estamos convencidos que este comportamento de entidades públicas e privadas tem tendência para se acentuar.

O Comité para o Desenvolvimento da OCDE (OCDE/DAC, 2006) defende 4 dimensões ou critérios pelos quais se pode aferir se existem ou não boas práticas:

- Que o financiador e/ou o executor conheça e compreenda o contexto dos países e de instituições parceiros;
- Que haja apropriação dos programas e projetos por parte dos países de destino;
- Que os instrumentos e processos de aplicação sejam eficazes;
- Que haja transferência de conhecimento de forma a acabar ou diminuir a dependência dos parceiros.

Estes critérios são mais princípios que necessitam de desenvolvimento para se poderem aplicar concretamente caso a caso para avaliar programas ou projetos.

Easterly e Williamson (2011) propõem como critérios de avaliação das boas práticas:

- A transparência na informação (se está acessível pela net informação sobre verbas, *overheads*, produtividade, salários, avaliações de projetos, financiadores);
- Os custos de *overheads*/administrativos;
- O grau de fragmentação da ajuda por países, doadores ou setores;
- Os processos ou canais de execução (ajuda ligada, assistência técnica, ajuda em géneros, processos de financiamento);
- Os critérios políticos de seletividade dos países parceiros (países e instituições menos corruptos, países mais democracia, países mais pobres);

O critério da transparência implica responder às seguintes questões: As pessoas de fora conseguem obter informações sobre o que a organização faz? E sobre as atividades desenvolvidas há informação aos cidadãos dos países doadores? Não é só a existência de relatórios de atividade, financeiros com detalhe dos projetos, ganhos e custos (não só em % mas também em valores absolutos, de avaliações de projetos independentes), mas se essa documentação está ou não disponível.

No quadro 1 quanto mais baixo for o valor, pior é o nível de transparência.

O critério dos custos da estrutura ou *overheads*/custos administrativos inclui gastos administrativos, da estrutura de pessoal, água, eletricidade, rendas, telefones, fax, net, contabilidade, etc., e não existe uma percentagem ideal para se imputar a cada projeto em concreto. O senso comum no “campo” da cooperação diz-nos que deve andar abaixo daquilo que as entidades privadas cobram em contratos com outras entidades privadas, oscilando entre os 20 e os 5% do total do projeto. E há entidades que retiram para este cálculo o custo dos equipamentos. Na realidade a avaliação é feita a partir daquilo que a maioria das instituições executoras pratica e do bem senso.

Neste estudo sobre os sistemas de cooperação de diferentes países da OCDE, o autor utiliza um indicador de APD ou custos próprios/número de assalariados ou número de pessoal.

No quadro 1 quanto mais baixo for o valor, mais afastada está da média a prática do país.

O critério da avaliação da fragmentação versus especialização da cooperação existente pressupõe que a ausência de especialização origina duplicações se não existir uma coordenação, e um desperdício de verbas pelo facto de projetos de pequena dimensão serem menos capazes de criar capacitação e custarem mais aos financiadores em termos relativos, pois o trabalho de gestão não é muito diferente entre grandes e pequenas verbas.

No entanto tem de haver um equilíbrio entre a completa especialização e a fragmentação (nenhum é ótimo), com o Banco Mundial e o CAD/OCDE a defenderem que a concentração de áreas temáticas é a metodo-

logia mais eficiente para ambos os lados, recipiente e financiador.

Assim, para construir uma medida os autores partiram do princípio que quanto maior for a especialização, melhor cooperação. Mede-se por coeficientes de concentração geográfica e de setor (como se utiliza para a indústria) de escala 0-100.

No quadro 1 quanto mais baixo for o valor, maior é a fragmentação e portanto pior o resultado.

O critério dos processos ou canais de execução procura avaliar a forma como se processa a organização de programas e projetos no que respeita à ajuda ligada, à assistência técnica e à ajuda em géneros. Tais elementos da cooperação têm vindo a ser debatidos e analisados, prevalecendo hoje no que respeita à ajuda ligada o critério de que não deve haver obrigação dos fornecedores de equipamento serem do próprio país ou instituição financiadora. O mesmo se aplica à nacionalidade dos consultores na assistência técnica, que são na esmagadora maioria do país que financia, tendo essa tendência sido contrariada apenas pela cooperação multilateral. A ajuda em géneros nas situações de catástrofe não se questiona se deve ser distribuída gratuitamente ou pelo mercado, prevalecendo a primeira opção, mas em projetos de cooperação que não têm a ver com a ajuda humanitária a distribuição grátis de bens alimentares agrícolas põe em xeque a produção local criando dependências sobretudo em espaços urbanos, e não permitindo o desenvolvimento da atividade local. A opção que defende que o único critério neste debate é a população ter acesso a bens de consumo o mais barato possível, esconde que essa é uma política de curto prazo incapaz de originar o desenvolvimento de capacidades próprias dos países de destino, que não foi praticada por nenhum dos países asiáticos com algum sucesso no seu desenvolvimento nem pelo Brasil. Mas estamos conscientes que o equilíbrio entre o mercado livre e o protecionismo de produções cujos preços não têm nada a ver com os custos mas sim com procedimentos de *rent seeking*, é difícil.

O processo de escolha de projetos de cooperação a financiar em Portugal continua a permitir a prática do livre arbítrio por parte do Camões ou do Secretário de Estado, como sempre sucedeu. Melhorou-se o processo para as Organizações Não Governamentais de Desenvolvimento (ONGD) com um calendário anual e um formulário padronizado (embora já tenha acontecido que uma ONGD vá solicitar ao SENEK financiamento de um projeto que “chumbou”, recebendo aquilo que não tinha conseguido em competição com as restantes), mas para os outros atores mantém-se igual, não havendo calendário de candidatura e sendo analisados os projetos candidatos pelo pessoal técnico do Camões sem recorrer a painéis de peritos. Apenas o mecanismo de apoio a candidaturas internacionais para ONGD, nascido no Fórum da Cooperação, por iniciativa de quatro fundações (Fundação Calouste Gulbenkian – FCG, Fundação EDP – FEDP, Fundação Luso Americana para o Desenvol-

vimento – FLAD e Fundação Portugal África – FPA, com apoio minoritário do Instituto Camões, ICL) tem vindo a demonstrar que a opção por mudar o modelo anterior de financiamento de projetos é perfeitamente possível e não é tomada por os vários SENEC e presidentes do ICP/IPAD/Camões quererem manter o poder de distribuir verbas a quem entendam, criando uma entropia num sistema que poderia ser ordenado com facilidade a partir de uma prática existente na Fundação para a Ciência e Tecnologia e que funciona para múltiplos intervenientes de todas as áreas de conhecimento. Para se poder aferir esta afirmação basta comparar os projetos financiados cujas listas são obrigatoriamente publicadas em *Diário da República*, desde 2004, com as prioridades estabelecidas seja a nível setorial seja a nível geográfico<sup>3</sup>.

Esses quadros, e apesar da informação ser parca, permitem constatar as verbas fora dos compromissos.

O critério da seletividade procura medir as boas práticas a partir das verbas que têm por beneficiários países com índices internacionais de escala para:

- Mais pobres
- Menos corruptos
- Melhor democracia

Mede-se utilizando % de acordo com as escalas de índices de pobreza, corrupção, democracia.

Financiador	Especialização	Seletividade	Processos	Overheads	Transparência
<b>Portugal</b>	68	34	0	85	36
<b>Média</b>	40	46	48	65	53
<b>Máximo</b>	95 (Áustria)	95 (Nova Zelândia)	93 (Suécia)	100 (Noruega)	82 (Reino Unido, Holanda, Canadá)
<b>Mínimo</b>	10 (Espanha)	0 (Áustria)	0 (Portugal)	17 (Luxemburgo)	20 (Noruega, Finlândia)

**Quadro 1** Boas práticas por países financiadores

Pela leitura dos indicadores do quadro podemos tirar as conclusões de que temos em geral pouca transparência, com uma muito má qualidade de dados.

Os países nórdicos estão abaixo das expectativas de melhores práticas embora sejam aqueles que mais se aproximam do objetivo de 0.7% de volume da ajuda total em % do PIB.

3 Ver em <http://pascal.iseg.utl.pt/~cesa/index.php/menuinvestigacao/bases-de-dados>

O país com melhores indicadores é o Reino Unido (UK) seguido do Japão, Nova Zelândia e Alemanha.

O pior é a Grécia, seguido de EUA, Portugal, Suécia, Suíça, Espanha, Bélgica e Finlândia.

A partir destas considerações, caracterizando a atividade da Cooperação como decorrendo baseada num sistema *soft* na aceção de Checkland (1981), e considerando claro que não se pode caracterizar nem avaliar apenas por critérios quantitativos “objetivamente mensuráveis” como a União Europeia defende oficialmente, pensamos poderem ter a operacionalidade mínima que permita serem aplicados a situações concretas de atores da cooperação em Portugal os seguintes:

- *Coerência e persistência*: na definição entre os parceiros envolvidos daquilo que se quer fazer e da procura de fundos. Não funcionar por “aquilo que aparece” ou “aquilo que está na moda”. E assumir a responsabilidade de continuar mesmo quando as coisas estão a funcionar mal. É um critério qualitativo para o qual se pode construir um indicador quantitativo para a coerência mas dificilmente para a persistência.
- *Apropriação com transferência de conhecimentos e de competências*: pois o que se faz é para que os destinatários aumentem a sua capacidade de utilizar os recursos de que podem dispor, humanos, físicos e organizacionais. A pergunta “O que fica?” quando acabamos a ação dos parceiros envolvidos é a chave para saber se temos ou não boas práticas. Inês Rosa, anterior dirigente do IPAD, diz mesmo que a apropriação é o único critério que interessa (Oliveira & e Proença, 2012).
- *Transparência*: com divulgação no nosso site das atividades que fazemos, quem nos financia e os balanços de atividades e financeiros. Note-se que o “campo” da cooperação funciona com um grau de concorrência por fundos bastante alto e onde comportamentos de utilização abusiva de ideias de outros por parte de algum ator, de contatos privilegiados para conceber projetos ou obter financiamentos ou outros menos éticos existem e as organizações têm todo o direito de não divulgarem ingenuamente informações que outros possam aproveitar em processos pouco claros. Para mais num contexto de crise onde os fundos tendem a escassear.
- *Governabilidade e Responsabilidade partilhada*: tal como a governação é hoje considerada como a primeira ou a segunda variável determinante do desenvolvimento dos países, os intervenientes na cooperação têm de ter uma estrutura institucional com recursos humanos e organizacionais para uma execução com responsabilidade de todas as partes, se querem ser considerados como tendo boas práticas.

## **A Cooperação para o Desenvolvimento na Universidade de Aveiro (UA)**

### *Enquadramento em Portugal*

A intensificação da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento da Universidade de Aveiro (CIDUA) integra-se na tendência de aparecimento de novos atores/intervenientes com a maior expressão da Cooperação Descentralizada a partir da década de 1990 (Sangreman & Santos, 2012).

Nas últimas décadas, de modo cada vez mais afirmativo, a definição da missão das instituições de ensino superior tem englobado a Cooperação para o Desenvolvimento que hoje em dia tem também uma componente de aumento de receitas próprias que se vem tornando cada vez mais significativa, já que a pressão para que as instituições estatais de ensino superior aumentem as suas “receitas próprias” terá tido desde as transformações da “estratégia de Bolonha” um papel não desprecioso no incremento da Cooperação para o Desenvolvimento bem como com a sociedade de forma geral por parte daquelas instituições.

Esta visão ter-se-á igualmente desenvolvido como um dos veículos para a internacionalização das universidades e como meio de atração de alunos estrangeiros de todos os níveis de graduação.

Acresce que os organismos/instituições que financiam projetos de Cooperação, nacionais e internacionais (*e.g.* Camões, ICL, FCG, Fundação Oriente, FPA, UNICEF, Banco Mundial, etc.) têm vindo a reconhecer, nas universidades e nos politécnicos, parceiros cada vez mais eficientes e eficazes na resolução de problemas e na resposta a desafios cruciais para o desenvolvimento, dir-se-ia que fruto da experiência e saberes acumulados, nomeadamente em torno do acolhimento de estudantes oriundos dos países parceiros, mas também pelo facto de as instituições portuguesas terem integrado nos seus quadros, docentes com experiências profissionais nesses mesmos países.

O incremento da Cooperação das Universidades beneficiou também de uma maior dinâmica da Administração Central, por um período longo desde 1999 a 2011, que, por um lado, se deve a uma liderança forte e com uma estratégia definida, por outro à transformação do Ministério das Finanças num ator central na cooperação multilateral e bilateral na área da sua competência, com um programa concebido e financiado por si, e com um poder crescente sobre decisões doutros ministérios, incluindo MNE/IPAD, que impliquem gastos do Orçamento do Estado, mas também ao aumento da importância dos programas e projetos genericamente na área da boa governação e da segurança, assegurados pelos ministérios da Administração Interna, Justiça e Defesa. Em Portugal, para além da dinâmica continuada da Administração Pública Central, das universidades e politécnicos, das ONGD e de algumas fundações como a FCG e a FPA, tem-se verificado, como já se referiu

antes, igualmente a entrada no “campo” da cooperação de outros novos atores/intervenientes, como sejam as fundações criadas por empresas (e.g. FEDP e a Fundação Francisco Manuel dos Santos – FFMS). Note-se igualmente que atores/intervenientes tradicionais na cooperação, como os municípios, ainda estão a passar por um processo de transformação das atividades ligadas às geminações em programas de cooperação, sendo que diversos municípios têm feito essa transformação em aliança com ONGD, mas têm demorado a acompanhar a dinâmica das fundações e das universidades. Na verdade, podemos estar a assistir, de alguma forma, à junção de uma maior sensibilidade social, com a tendência de ver a diplomacia e a cooperação como instrumentos de internacionalização das instituições, quer sejam entidades estatais, organizações da sociedade civil ou empresas. Estas últimas, não perdendo de vista o seu objetivo central de maximizar lucros, parecem ter compreendido que a cooperação é um meio socialmente muito valorizado nos países onde pretendem intervir economicamente e que na realidade funciona como contrapartida, informal ou não, da atitude que esses países têm em relação a essas empresas.

Toda esta evolução beneficiou de uma conjuntura política de “pacto de regime” entre os partidos representados no Parlamento e, até 2011, de dirigentes em geral muito conhecedores das realidades dos países parceiros.

#### *O ponto de partida*

A Universidade de Aveiro funciona num modelo matricial de organização com um orçamento centralizado e uma equipa de reitor, vice e pró-reitores muito presente em toda a vida universitária. Os departamentos têm responsabilidades científicas e de organização do ensino a todos os níveis. A mudança de estatuto para fundação não teve nenhum efeito na estrutura da cooperação exceto que o Conselho Geral criou um grupo de trabalho específico que elaborou um documento orientador para a área, mas que segue a visão inscrita no programa do reitor atual.

Em 2004 não havia nenhuma estrutura cujas funções incluíssem a cooperação, os docentes com experiência nessa área eram muito poucos e os projetos existentes em Moçambique e na Guiné-Bissau eram financiados pelas verbas da investigação ou dos próprios docentes, com contributos externos muito pequenos, como era exemplo a FCG, e, sobretudo, muita motivação individual e voluntarismo por parte dos docentes implicados. Algumas iniciativas mais complexas em Timor e na Guiné não tinham tido continuação.

#### *Os princípios ou o enquadramento normativo*

O processo de transformação nestes nove anos levou a que a UA considere que a sua visão para a CIDUA tem componentes como:

- A missão da UA integra o ensino, a investigação e a cooperação com a sociedade (onde se inclui também a Cooperação Internacional para o Desenvolvimento, CIDUA).  
A CIDUA corresponde a um alargado sentido de responsabilidade social da instituição, dos seus docentes e funcionários, e é um dos vetores da sua internacionalização, integrando a cooperação interuniversitária e a cooperação com entidades fora da academia.
- A UA age em respeito pela cultura, identidade e vontade dos povos dos países parceiros.
- A CIDUA é uma atividade institucional e não das pessoas como indivíduos. Ela envolve todos os recursos humanos (incluindo os *alumni*), físicos e simbólicos necessários para o sucesso.
- A CIDUA, não sendo vista como uma atividade lucrativa, exige que o saldo financeiro calculado para o conjunto (e não para cada um em particular) de programas, projetos e atividades não seja negativo.
- A UA só propõe/aceita programas ou projetos em que seja possível manter a qualidade técnica e pedagógica que pratica em Portugal.
- A UA procura sempre que o critério da sustentabilidade e da reciprocidade sejam assegurados. Ou seja os projetos em que se envolve têm todos componentes de transferência de competências para os parceiros locais de forma a tornar os beneficiários em parceiros autónomos e com uma ótica de ganhos mútuos onde ambos os parceiros adquirem mais conhecimentos.

#### *A estratégia da ua na Cooperação para o Desenvolvimento*

Para a implementação de um programa de cooperação na Universidade de Aveiro tendo presente o modelo de funcionamento matricial referido, com coordenação centralizada na Reitoria, dispondo de muitas valências com grande flexibilidade de decisão e celeridade de execução, começou-se por apostar nas vantagens comparativas da Universidade decorrente da variedade de áreas que abrange e desenvolvendo uma forte capacidade de incorporar uma significativa componente tecnológica em setores muito variados, como a educação, a biologia, a formação, etc. Nas áreas do saber para as quais não se considera haver vantagem comparativa, ou que a UA não possui na sua estrutura, procurou uma articulação com entidades que possuam essas competências complementares.

#### *Apostar numa organização centralizada*

Para criar uma maior governabilidade, a Universidade criou um Gabinete de Coordenação da Cooperação sob tutela direta do Reitor, com atribuição de competências nessa área a um professor específico, e com a criação das figuras de gestor ou coordenador de projeto ou de país e de ponto focal nos departamentos com projetos.



### *Prioridades geográficas*

Apostar nos países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). Uma vez que a área setorial é o ensino superior, técnico ou clássico, sem esquecer a aplicação concreta da investigação, o debate poderia colocar-se em relação às prioridades geográficas. Mas até ao presente a UA define-se em consonância com as prioridades da cooperação portuguesa:

- 1.<sup>a</sup> prioridade: Cabo Verde, Moçambique e Timor, onde existe um maior conhecimento dos países e dos atuais dirigentes.
- 2.<sup>a</sup> prioridade: Brasil e Angola (convicção sobre oportunidades existentes; trabalho já feito na Cooperação e na Investigação sobretudo no primeiro. No caso do Brasil acresce a possibilidade de ter atividades de investigação e mobilidade de docentes e alunos maior que qualquer outro).

Projetos atuais sobretudo em Moçambique, Cabo Verde, Timor e Brasil; poucos em Angola, Guiné-Bissau, Índia (Goa) e São Tomé e Príncipe; nenhuns em Macau.

Nos países recetores da ajuda as universidades públicas locais são as principais aliadas, seguidas das instituições estatais centrais e, por fim, das organizações não governamentais.

### *Apostar na captação de financiadores nacionais e internacionais*

A Universidade de Aveiro procura/aceita programas/projetos com financiamento do Estado português, dos países recetores (Cabo Verde e Timor são exemplos em curso), de entidades multilaterais internacionais (União Europeia, Banco Mundial, etc.) e de entidades privadas reconhecidas e que concordem com os princípios apresentados (*e.g.* fundações, empresas, municípios, etc.). As ações de candidatura a linhas de financiamento internacionais estão perspectivadas mas até ao presente ano foram pouco tentadas embora seja claro que avançará para essas possibilidades quando considerar que tem condições para o fazer.



## Projetos como exemplos de boas práticas

*Projeto Pensas@Moz – Plataforma de Ensino Assistido em Moçambique*<sup>4</sup>

### Objetivos

Este projeto tem por objetivo o desenvolvimento do ensino da Matemática, de forma integrada com a prática do Português, e utilizando o computador como instrumento de trabalho nas escolas do ensino secundário em primeira prioridade e todas as outras em segunda. Para tal inclui-se nos objetivos a dinamização de uma rede de escolas, professores e alunos que utilizarão uma rede estruturada de computadores ligados à Internet.

O centro de interesse da conceção deste projeto tem a ver com a construção de Modelos Geradores de Questões para diferentes níveis de ensino, sem perguntas repetidas. O projeto funciona como um jogo de perguntas verdadeiro e falso, sobre a matéria da disciplina que se escolher, segundo o programa do ensino moçambicano e construído à semelhança de jogos para computadores. Inclui competições anuais entre equipas e individuais, de escolas diferentes, muito motivadoras para os alunos e professores.

*Boas práticas:* a inovação e a persistência desde 2004, até se chegar a uma situação em que o governo moçambicano integrou este projeto como uma metodologia de sucesso para a área de matemática no sistema de ensino nacional; desenvolveu-se formação de professores para obter uma apropriação que aconteceu mais rapidamente pelos alunos e pelo governo.

*Preocupação:* a primeira é a pouca apropriação moçambicana para a conceção de modelos matemáticos que geram as perguntas pela dificuldade inerente; a segunda é a resistência dos professores a trabalharem com um sistema que os pode pôr em causa, dado o interesse dos alunos e a necessidade de eles próprios conseguirem responder às questões colocadas. Ou seja, é claro que os professores têm de ter um bom conhecimento das matérias (Português e Matemática), dominar a língua portuguesa mesmo que as perguntas sejam adaptadas à realidade do país (a moeda é o metical, não o euro, por exemplo) além da capacidade pedagógica, sob pena de fazerem má figura perante alunos que respondem melhor às perguntas geradas pelo projeto, e perante o seu diretor de escola que os podem avaliar através do sucesso dos seus alunos nas respostas.

4 Para saber mais, ver Anjo (2012) e o site <http://www.pensas.ac.mz>

*Parceiros:* IPAD/Camões, Ministério da Educação de Moçambique, escolas nacionais. Pontualmente o projeto recorre a financiadores muito variados e cujas referências podem ser vistas no site do mesmo.

*Gestor por parte da ua:* Prof. Doutor António Batel Anjo (Departamento de Matemática e gestor dum projeto similar feito em Portugal – Projeto Matemática Ensino).

Para além da estrutura montada para a gestão e da transparência com a publicação em site de toda a informação relativa ao projeto, as boas práticas referem-se, por um lado a uma grande coerência com as políticas de ensino moçambicano e com a estrutura existente no país e o seu crescimento de acesso à net, de eletricidade e de escolas com bons equipamentos desde computadores a algum equipamento de ponta como quadros interativos, e por outro a uma sistemática ação para que cada vez mais professores se apropriem do mesmo na sua prática docente normal. Referem-se ainda à persistência da equipa da UA ligada ao projeto que viaja por todo o país conversando com diretores provinciais da educação, diretores de escolas, professores e alunos para os motivarem para estas atividades. Para resolver a preocupação atrás referida o projeto foi planeando ações de formação que têm níveis variados, desde pequenos cursos de formação até mestrado em línguas lecionado em Moçambique.

#### *Projeto de Reforma do Ensino Secundário em Timor-Leste<sup>5</sup>*



#### *Objetivos*

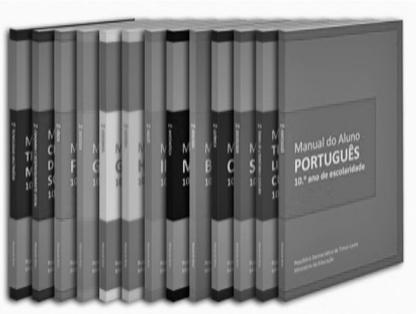
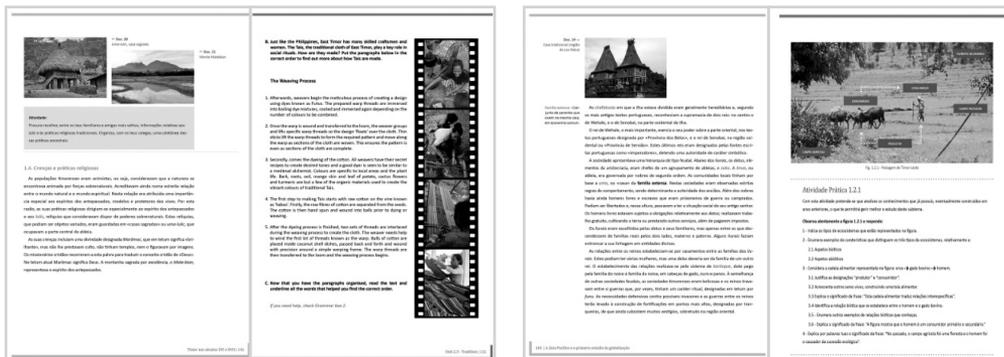
No seguimento de solicitação do Ministro da Educação e Cultura de Timor-Leste à Fundação Calouste Gulbenkian, foi proposto à UA elaborar o projeto de reestruturação curricular do ensino secundário geral, que inclui a elaboração dos programas de todas as disciplinas e a conceção dos manuais escolares para alunos e os guias didáticos para os professores dessas mesmas disciplinas.

*Boas práticas:* este projeto está enquadrado pela reforma de todo o ensino que o país executa numa linha de continuidade e coerência com as reformas do primário (já realizada) e do ensino pré-secundário (em curso). A UA criou uma estrutura de governabilidade com envolvimento de 63 especialistas da UA (50%) e outros do secundário e outras universidades, com uma coordenadora geral, um assessor que conhece muito bem o país e coordenadores por grupos de disciplinas. Também podem ser consideradas boas práticas a consciência da UA que havia discipli-

5 Para saber mais veja-se Ramos & Teles (2012).

nas para as quais não tinha, nem considerava haver fora de Timor-Leste, competências que se comparassem às locais para as disciplinas de religião e tétum. A organização de um trabalho conjunto de grupos de professores timorenses por disciplina foi a chave que permitiu fazer manuais e guias de muito boa qualidade pelo conteúdo e pelo aspeto gráfico perfeitamente adequados para lecionar em Timor.

**Preocupações:** a grande preocupação foi perceber que a apropriação pelos intervenientes mais interessados só se fazia em grande parte depois dos manuais e guias estarem prontos. Ou seja a capacidade de lecionar com qualidade não tem correspondência clara na capacidade de imaginar em abstrato que programa e que instrumentos didáticos são necessários. Assim, tiveram de se desenvolver táticas de comunicação e participação para que os professores dessem o mais possível de contributos e levá-los a comentar e propor alterações a propostas concretas de textos e paginações, sempre com muita atenção ao respeito devido a quem ia utilizar o produto final. A outra preocupação tem a ver com a necessidade de formação de professores para o sucesso do projeto, dada a própria capacidade dos mesmos formados na Indonésia, só conhecendo os termos técnicos das disciplinas em baas e não em português, de darem aulas pelos novos manuais.



Programa, Manual do Aluno e Guia do Professor 10.º, 11.º e 12.º anos



## O projeto Memória de África e do Oriente

### Objetivos

Existe desde 1996, e consiste num site que contém, em junho de 2012, referências bibliográficas (344.903) e obras digitalizadas (338.934 páginas) que reúnem a memória dos conhecimentos em arquivos, centros de documentação, bibliotecas e ficheiros de instituições, individuais e organizações relacionadas com a temática do desenvolvimento e cooperação com os países CPLP, Goa, Malaca, Macau, etc., com software que possibilita a pesquisa dentro dos textos. O acesso é gratuito via Internet de qualquer ponto do mundo por qualquer pessoa, a partir de <http://memoria-africa.>

[ua.pt/](http://ua.pt/) (teve 257.051 visitas de 167 países que viram 1.726.220 páginas em 2011 segundo Sangreman & Pinto, 2012).

*Apropriação fora dos parceiros:* nenhuma.

*Gestão:* a estrutura executiva dos parceiros manteve-se desde 1996 e consiste em uma pessoa responsável pela gestão e inovação informática do site, uma responsável pela coordenação das equipas de recolha de registos e um gestor geral responsável pelos contatos com financiadores, gestão financeira, divulgação e relatórios. O restante é um número variado de pessoas que recolhem registos que no início chegaram a 12 e hoje são 4 em Portugal, uma empresa que faz as digitalizações e outra que fornece o software. Os módulos nos países fora de Portugal são executados inteiramente por pessoas locais com formação dada pela coordenadora em recolha de registos e pelo responsável pela gestão do site em software, que também instala os equipamentos, que ficam nos locais.

*Transparência:* pouca, além do site, sendo o presente artigo a mais detalhada informação que já foi publicada em papel sobre o projeto.

*Transferência de conhecimento:* nenhuma para além da divulgação das obras.

*Persistência:* muita.

*Sucesso:* enorme medido pelos utilizadores e pelas instituições que se dirigem ao projeto para terem os seus acervos incluídos.

*Parceiros principais:* A Universidade de Aveiro que acolhe o servidor onde estão os registos e as obras, o Centro de Estudos sobre África e do Desenvolvimento (CESA/ISEG) que organiza a recolha de registos e a digitalização e a Fundação Portugal África que financia a maioria do projeto.

*Outros parceiros:* Instituto de Investigação Científica e Tropical (ICT), Centro de Estudos sobre África do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresa, ISCTE. Todas as instituições onde foram recolhidas referências ou feitas digitalizações são parceiros enquanto essa recolha se processa.

*Financiadores:* Fundação Portugal África e em menor parte, a Caixa Geral de Depósitos, o IPAD/Camões e algum apoio não financeiro da Fundação Oriente.

Este projeto é um exemplo de longo prazo que atravessou no tempo várias variações na conceção de boas práticas. É um projeto de apoio à investigação de qualquer país sobre a temática a que se dedica, que é hoje a maior base de dados organizada e disponível livremente sobre a expansão portuguesa no mundo. Tem um grande sucesso mas não segue uma boa parte dos critérios de boas práticas que aqui se apresentam para cooperação. Sendo esse facto uma crítica a apontar, não é menos verdade que o seu sucesso, expresso pelos visitantes e pela correspondência permanentemente recebida, não leva a UA, o CESA/ISEG ou a FPA a quererem modificar o seu funcionamento.

## **Conclusões**

Antes de mais queremos lembrar que a Cooperação Internacional para o Desenvolvimento não é uma atividade empresarial e, como tal, a procura do lucro económico para as instituições envolvidas não é critério de decisão. Também não é ajuda humanitária e, como tal, a existência de situações de catástrofe provocadas por fenómenos naturais ou conflitos armados não se coaduna com a prática corrente de uma cooperação de qualidade, devendo ter regras e estruturas próprias de resposta institucional. E, finalmente, não deve ser uma atividade similar à assistência social, onde o detentor das verbas define sempre as regras de jogo, não permitindo que o recetor se desenvolva de acordo com as suas próprias opções (dá-se apenas o peixe, não se dá a cana ou, de forma mais coerente, não se ensina a fazer as canas, os barcos ou as redes de pesca).

No caso do ensino superior a cooperação não é investigação mas sim um “conjunto de atividades executadas por entidades públicas e privadas de dois ou mais países incluindo ou não organizações internacionais, com o objetivo essencial de aumentar o nível de conhecimento, qualificações, competências técnicas, capacidades produtivas e bem-estar da população de países em desenvolvimento, isto é, aumentar o stock de capital intelectual desses países ou a sua capacidade de utilizar de forma mais eficaz os fatores de produção” (Dicionário da Cooperação para o Desenvolvimento, CESA<sup>6</sup>). Por outro lado, é uma atividade interdisciplinar desenvolvida em contextos de mudança social e, portanto, tem de ter um nível alto de tolerância com as contradições no comportamento dos intervenientes envolvidos. Mas, a nosso ver, essa tolerância não pode significar cumplicidade com a incompetência e/ou a corrupção dos intervenientes, quer sejam dos países recetores quer sejam dos países ditos fornecedores da ajuda.

A construção de um futuro onde a cooperação se transforme em relações entre iguais terá já atingido, nalguns casos, situações de grande

---

6 <http://pascal.iseg.utl.pt/~cesa/index.php/dicionario-da-cooperacao/Glossary-1/c/>

maturidade do envolvimento de ambos os Estados, das suas Administrações Públicas e das organizações da sociedade civil, quer no que concerne à execução dos projetos que envolvem mão de obra qualificada local, quer no que concerne à capacidade crescente de financiamento das economias em desenvolvimento, sendo o mais significativo Cabo Verde no caso da cooperação que a UA desenvolve, estando Moçambique para a área da educação no mesmo caminho. A Cooperação só cumpre verdadeiramente o seu objetivo geral se conseguir ajudar a criar uma situação onde ela própria já não é necessária.

## Referências

- Anjo, B. (2012). *Manual de boas práticas do projecto Pensas*. Memo, Aveiro.
- Cairo Declaration on Human Rights in Islam. (1990). In <http://www1.umn.edu/humanrts/instree/cairodeclaration.html> (consultado em maio 2012).
- Carta Africana dos Direitos do Homem e dos Povos. (1981). In <http://www.gddc.pt/direitos-humanos/textos-internacionais-dh/tidhregionais/carta-africa.html> (consultado em maio 2012).
- Checkland, P. (1999). *Systems thinking, systems practice*. Chichester: JohnWiley (Obra original publicada em 1981).
- Easterly, W., & Williamson, C. R. (2011). *Rhetoric versus reality: The best and worst of aid agency practices*. In [http://williamesterly.files.wordpress.com/2010/08/61\\_easterly\\_williamson\\_rhetoricvsreality\\_prp.pdf](http://williamesterly.files.wordpress.com/2010/08/61_easterly_williamson_rhetoricvsreality_prp.pdf) (acedido em maio 2012).
- Oliveira, A. e Proença, F. (Coord.). (2012). *Melhor cooperação melhor Desenvolvimento*. Lisboa: ACEP.
- ONU. (2002). *Monterrey Consensus of the International Conference on Financing for Development*. In <http://www.un.org/esa/ffd/monterrey/MonterreyConsensus.pdf> (consultado em maio 2012).
- OCDE/DAC. (2006). *Relever le défi posé par le renforcement des capacités, évoluer vers de bonnes pratiques*. Document de référence. In <http://www.oecd.org/fr/cad/releverledefiposeparlerenforcementdescapacitesevoluer-versdebonnespratiques.htm> (acedido em maio 2012).
- Ramos, A. M., & Teles, F. (2012). *Memória das políticas educativas em Timor Leste: A consolidação de um sistema (2007-2012)*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Sangreman, C., & Pinto, J. S. (2012). *Relatório de atividades do Memória de África e do Oriente, 16 anos depois*. Memo. Lisboa: CESA.
- Sangreman, C., & Santos, T. (2012). *Os paradigmas de conhecimento sobre a Cooperação Internacional para o Desenvolvimento e a evolução do papel da sociedade civil em Portugal*. Working Paper nº 108. Lisboa: CESA. In [http://pascal.iseg.utl.pt/~cesa/files/Doc\\_trabalho/WP108.pdf](http://pascal.iseg.utl.pt/~cesa/files/Doc_trabalho/WP108.pdf) (acedido em abril 2012).
- Toledano, J. T., Guimarães, J., Illán, C. & Farber, V. (2008). *Buenas prácticas en la cooperación para el desarrollo. Rendición de cuentas y transparencia*. Madrid: IUDC – La Catarata.