

# CEsA

Centro de Estudos sobre África e do Desenvolvimento  
Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Colecção

*Documentos de Trabalho*

*nº 82*

Carlos Sangreman (coord), Maria João Carreiro,  
Fátima Proença, Hermínia Ribeiro, Moniz Fernandes,  
Braima Sambu, Mário Moniz

**Uma aplicação da metodologia de G. Hofstede:  
inquérito à cultura organizacional das ONGD em  
Portugal, Guiné e Cabo Verde**

Lisboa  
2009

*O CEsA não confirma nem infirma  
quaisquer opiniões expressas pelos autores  
nos documentos que edita.*

# Uma aplicação da metodologia de G. Hofstede: inquérito à cultura organizacional das ONGD em Portugal, Guiné e Cabo Verde

Carlos Sangreman (coord), Maria João Carreiro, Fátima Proença, Hermínia Ribeiro,  
Moniz Fernandes, Braima Sambu, Mário Moniz, Ana Sofia

2009

**FCT** Fundação para a Ciência e a Tecnologia  
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR



Programa Operacional Ciência e Inovação 2010  
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

**ACEP**

Associação para a Cooperação  
entre Povos



**CEsA**

*Centro de Estudos sobre África e do Desenvolvimento*  
Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

universidade de aveiro



# Índice

Introdução e metodologia

## 1. A caracterização das ONGD

- a. A Plataforma das ONGD em Portugal
- b. A Plataforma das ONGD em Cabo Verde
- c. A Plataforma das ONGD na Guiné – Bissau
- d. A qualificação de quadros
- e. Os valores que as ONGD definem como seus
- f. Conclusão

## 2. Resultados da recolha de dados

### 3. Os indicadores de Hofstede aplicados às ONG

- a. Power Distance Index (PDI) ou Índice de distância hierárquica (IDH)
- b. Individualism (IDV) ou Índice de Individualismo (IDV)
- c. Masculinity (MAS) ou Índice de Competição (IC)
- d. Uncertainty Avoidance Index (UAI) ou Índice de Controlo da Incerteza (ICI)
- e. Long Term Orientation (LTO) ou Orientação temporal (OT)

### 4. Conclusões: os indicadores em conjunto por país

Bibliografia

Índice de Quadros e Gráficos

## **Introdução**

O PROCODE tem como um dos seus objectivos caracterizar três dos actores da cooperação descentralizada: os estabelecimentos de ensino superior público - as Universidades e os Institutos Politécnicos -, as ONGD e os Municípios.

Este relatório diz respeito à análise dos dados recolhidos por boletim de inquérito e por entrevistas às ONGD, intervenientes quer em Portugal, quer em Cabo Verde e na Guiné – Bissau, em 2007 e 2008.

Procura-se caracterizar a cultura organizacional das ONGD desses três países para compreender como esses actores funcionam na Cooperação, na lógica do Modelo dos Actores da Cooperação que o Projecto tem desenvolvido<sup>1</sup>. Dado que o sector não governamental se foi organizando nos três países com muito contacto entre os seus membros, mesmo para além dos aspectos mais profissionais, a expectativa da utilidade destes dados ultrapassa claramente o Projecto, podendo constituir um elemento valioso de gestão para as Plataformas de ONGD de qualquer dos países, bem como para um melhor entendimento mútuo por parte dos restantes actores/intervenientes na Cooperação.

## **Metodologia**

Decidiu-se nos debates da equipa de investigação realizar a recolha de dados junto das ONGD com base na metodologia desenvolvida pela equipa do investigador Geert Hofstede para caracterização de valores e atitudes, com questionários já aplicados em cerca de 156 países, mas apenas a 7 países da África Sub Sahariana e nenhum PALOP.

O criador desta metodologia foi a IBM que realizou estes inquéritos aos seus quadros de 70 países onde tinha filiais em 1966 - 1973, incluindo Portugal. Desde então desenvolveu-se uma linha específica de investigação internacional com inquéritos, teses de mestrado e doutoramento e contributos importantes para diferentes áreas do conhecimento intercultural e da política de cooperação, sobretudo de gestão e assistência técnica internacional de empresas privadas. É para essa linha – conhecida pela sigla VSM, Values Survey Modules - que se pretende contribuir com a investigação feita no Projecto. Comparativamente a outros modelos, como por exemplo o de 7S de McKinsey, 1977, os 8 temas de Peter & Waterman, 1979, mais focados nas empresas, ou as variáveis de Inglehart, sintetizadas em “tradição/racionalidade secular” e “sobrevivência/expressão individual”, onde Portugal tem valores similares ao Chile, Argentina e

---

<sup>1</sup> Ver Relatório sobre a Teoria da Cooperação.

República Dominicana, consideramos que a investigação de Hofstede pode ser mais adaptável ao que queremos investigar.

A linha de investigação internacional VSM defende que, segundo a experiência em diferentes países, é suficiente ter 50 inquéritos para apurar resultados de cinco indicadores de síntese da cultura organizacional de um conjunto de indivíduos. Tanto quanto se pode perceber da informação disponível, esses inquéritos foram feitos a populações de trabalhadores da IBM, a funcionários públicos, pilotos aéreos, um banco multinacional e a estudantes em diferentes países.

As comparações entre as populações respondentes baseiam – se na tese de Hofstede que as variáveis utilizadas são as mesmas, em qualquer cultura. Variam, dentro de uma escala, mas são as mesmas. Os seus críticos defendem que não é assim e há investigação que procura demonstrar que a multi dimensão cultural torna estas análises impossíveis. A resposta de Hofstede (2002) é de que as dimensões não existem na realidade – são abstracções simplificadas – e que esta metodologia permite uma comparação entre países com alguma consistência lógica, verificável pelas correlações detectadas em zonas muito diferentes do mundo. O que verificámos e procurámos executar foi que estas dimensões são um quadro de referencia que podemos utilizar para pensar de forma organizada e integrada a realidade das ONGD dos diferentes países a partir de elementos de conhecimento sobre os mesmos de que já dispúnhamos. As dimensões trazem dados novos e permitem utilizar também os que já tínhamos de outros trabalhos.

A decisão de realizar esta investigação abre na prática uma nova área, pois os indicadores de Hofstede têm sido aplicados sobretudo à gestão de empresas com contactos e actividades internacionais, que pretendem ter em conta na sua gestão as diferenças culturais entre países. A crítica feita a Hofstede, no sentido que este toma as conclusões de todos os campos micro de análise como representativos do padrão nacional,<sup>2</sup> não nos preocupa; neste documento, apenas queremos caracterizar a cultura organizacional das ONGD e de mais nenhum dos actores da Cooperação. Não é portanto correcto tirar daquilo que estes resultados nos dizem conclusões para outro universo que não seja esse – as ONGD.

Para tal foi elaborado pela equipa um Manual de Instruções que reproduz em resumo o conteúdo da segunda parte do Guia Metodológico, já feito noutra momento pela equipa do projecto, fazendo alguma adaptação dos questionários VSM 94<sup>3</sup> à realidade cultural da Guiné e de Cabo Verde. A recolha foi feita recorrendo a equipas locais e aproveitando as deslocações

---

<sup>2</sup> Este é um dos pontos da critica à metodologia de Hofstede mais referidos. Veja – se o artigo de Brenda McSweeney (2002).

<sup>3</sup> Ver Guia Metodológico, Parte II, Anexo III do Procode. O número 94 indica a data da versão do Boletim de inquérito.

que os vários investigadores da equipa realizam, dadas as suas ligações profissionais a actores da cooperação descentralizada, designadamente estabelecimentos de ensino superior e organizações não governamentais.

Aquilo que o projecto executou foi um inquérito às pessoas que trabalham num mesmo tipo de actividade, em organizações diferentes, escolhidas de forma aleatória.

Procurou-se trabalhar com um número de inquéritos que fosse na ordem de grandeza que a investigação internacional aponta, com alguma margem de erro para obviar as não respostas, optando-se por 60 inquéritos na GB e outros 60 em CV. Esses inquéritos foram aplicados directamente por uma pessoa das ONGD locais, com capital social suficiente para obter respostas sem problemas. Em Portugal enviaram-se inquéritos por mail e as dificuldades de obter respostas foram maiores, obrigando a vários envios de pedidos e solicitações verbais. As respostas obtidas foram 67, pois houve várias pessoas que acabaram por responder depois dos prazos dados.

Fica-se assim com um resultado inovador, podendo o projecto realizar uma comparação internacional nunca antes executada e cujos resultados serão enviados à equipa de Geert Hofstede como contributo do trabalho que procuram realizar há vários anos em todo o mundo.

Cumprem-se também os objectivos programados do projecto pela análise quantitativa e qualitativa de actores da cooperação descentralizada, ficando – se com elementos para se articularem o apuramento dos boletins de inquérito VSM94 com as entrevistas realizadas sobre o papel das ONGD, em fase anterior do projecto<sup>4</sup>.

## **1. A caracterização das ONGD**

O universo de estudo foi o das organizações inscritas nas Plataformas das ONG reconhecidas pela legislação dos respectivos países<sup>5</sup>. Temos consciência que este critério origina a inclusão de entidades, como as Fundações, que têm uma lógica de funcionamento própria. Mas a ausência de uma legislação que permita fazer a distinção entre os actores/intervenientes na Cooperação Descentralizada com precisão suficiente, também faz com que haja ONGD que tenham o estatuto legal de Fundações ou outro e uma lógica de funcionamento como ONGD. É o exemplo da FEC (fundação) ou do INDE (cooperativa) em Portugal. Também temos consciência que as Plataformas, tendo sido fundadas em datas muito diferentes (1985, 1996 e

---

<sup>4</sup> Ver Anexo VIII do Procede.

<sup>5</sup> Plataforma Portuguesa das ONGD (2003), PlaconGB e ACEP (2006), Plataforma das ONGD de Cabo Verde (2007). Embora em Portugal haja a diferença entre as ONG inscritas na Plataforma e aquelas que são reconhecidas pelo Estado para efeito de financiamentos, este critério permite-nos ter um universo nos três países que é representativo e comparável, com os limites que serão referidos no texto.

2000), em momentos da vida dos respectivos países também distintos, como adiante se explicita, podem ter reflectido nos seus estatutos reflectido as conjunturas com que se defrontavam. Por isso tentámos ver documentos, escritos e orais para perceber a análise dos respectivos contextos em que cada uma funciona. É neste âmbito também que se considera o grande contributo das entrevistas realizadas anteriormente a membros das ONGD.

Mesmo atendendo às diferenças resultantes de, em PRT, as ONGD terem sido constituídas para actuarem fora do país (surgindo a actividade de educação para o desenvolvimento posteriormente) e em CV e GB terem sido vocacionadas desde a fundação para actuarem dentro do seu próprio país, os respondentes dessas organizações, têm um contacto com pessoas de outras culturas muito mais elevado do que os seus co-cidadãos, cuja percepção de pessoas de outras nacionalidades se faz pela televisão, net ou por contactos esporádicos de turismo, de familiares emigrados ou conhecidos.

A cultura organizacional detectada é característica do “campo” da Cooperação e não generalizável a outros campos dentro do mesmo país. Também temos consciência que há muito provavelmente neste campo as *“multiple, dissenting, emergent, organic, counter, plural, resisting, incomplete, contradictory, fluid, cultures”* que Brenda Sweeney, (2002) refere, mas aquilo que queremos obter é a cultura média ou dominante, pois é essa que interessa para tirar conclusões. Uma pergunta onde as respostas sejam muito dispersas apenas indica que não foi entendida ou está mal colocada para a realidade inquirida.

O número de pessoas que constituem os recursos humanos existente nas ONGD nestes países em estudo também não é fácil de calcular, dada a lógica de recurso ao voluntariado e a trabalho adstrito a projectos específicos, variando o número de pessoas conforme os projectos em curso. Temos portanto resultados originados nos recursos humanos que no momento do inquérito estavam a trabalhar nas ONGD. Só a continuação, noutros anos, destes inquéritos, permitirá saber se estes resultados são constantes ao longo do tempo e das alterações de mudança social que se vão verificando.

### **A Plataforma das ONGD em Portugal**

Em Portugal a Plataforma das ONG's foi formada em 1985, já no processo de adesão do país à União Europeia, por treze organizações<sup>6</sup>, muito diferentes entre si. Havia organizações que eram orientadas para a prestação de caridade (CARITAS, União das Misericórdias), outras herdeiras da militância política contra o regime, antes do 25 de Abril de 1974 (CIDAC, Comissão Justiça

---

<sup>6</sup> CIDAC – Centro de Informação e Documentação Amílcar Cabral, União das Misericórdias, Cruz Vermelha, IED – Instituto de Estudos do Desenvolvimento, CARITAS, Instituto Amaro da Costa, Comité Português da UNICEF, IAC - Instituto Apoio à Criança, IPSD -Instituto Progresso Social e Democracia Francisco Sá Carneiro, APRI - Associação para as Relações Internacionais, Comissão Nacional Justiça e Paz, IEEI -Instituto Estudos Estratégicos Internacionais e Fundação Oliveira Martins.



e Paz), outras cuja vocação era mais de estudos e investigação (IED, IEEI) e outras que eram organizações muito próximas de partidos políticos (Instituto Amaro da Costa, IPSD -Instituto Progresso Social e Democracia Francisco Sá Carneiro, Fundação Oliveira Martins). Foi legalizada como entidade jurídica em 2000.

O Guia para Portugal das ONG quando se refere às pessoas ligadas às ONG, utiliza uma tipologia com cinco categorias: colaboradores em Portugal, colaboradores locais, cooperantes, estagiários e voluntários. O número que refere de pessoas a trabalharem é de um total de 1615<sup>7</sup>, com 56,6 % mulheres e 43,4 % homens, com mais incidência no grupo etário dos 31 – 45 anos (40,4%), “mas também com peso considerável dos 25 aos 30 anos (22,5%) e, menos, dos 46 – 65 (21,7%) e residual de maiores de 65 anos (6,2%)” (pág.11). Apesar de incluir o boletim de inquérito, os quadros de apuramentos numéricos apresentados são em número muito restrito e não permitem uma análise mais aprofundada das variáveis não referidas em texto.

A Plataforma tem 23 anos de fundação e a maior parte das ONG são de formação mais recente, como se pode ver no Quadro 1.

Quadro 1

ONGs portuguesas por datas de fundação

Escalões <sup>8</sup>	%
Anterior a 1974	14,0
Entre 1974 e 1985	23,3
Entre 1986 e 1999	62,8
Entre 2000 e 2003	0
Total	100

Fonte: Plataforma das ONGD portuguesas (2003)

### **A Plataforma das ONGD em Cabo Verde**

A Plataforma das ONG's de Cabo Verde foi constituída em 1996, após um processo dinâmico de organização, participação, tomada de consciência e de afirmação progressivas da sociedade civil cabo-verdiana, que tem como referências principais a independência do país, em 1975, a publicação da lei sobre as associações, em 1987 (Lei nº 78/III/87) e a abertura política, em 1991.

Foram fundadoras 32 ONG's de um total de 40 existentes, com base na legislação sobre a liberdade de associação de Dezembro de 1987.

---

<sup>7</sup> Embora o texto incluído nesse mesmo volume de Luís de França refira 1782 trabalhadores, dos quais 994 voluntários, 255 expatriados remunerados e 563 a trabalharem em Portugal remunerados.

<sup>8</sup> Os escalões correspondem à revolução de 1974, data de fundação da Plataforma, data de adesão à União Europeia e data da primeira definição governamental de uma estratégia para a Cooperação.

Em 1990 já estavam recenseadas 11 ONG nacionais activas e em 1991, um estudo sobre as ONG, então realizado pelo PNUD, tinha identificado pelo menos 25 (referido em ACEP, 1997). Num estudo da ACEP em 1997 foram referenciadas 49, e em 2001 a Plataforma afirma ter 101 filiados. Passou a ter personalidade jurídica em 1998, por despacho do Ministro da Justiça.

O Guia das ONG's de Cabo Verde (2002 e 2007), afirma que “a maior parte ... está registada sob a forma jurídica de um associação/ONG e umas poucas estão reconhecidas como agrupamentos profissionais, fundações e ligas, existindo igualmente, grupos, cooperativas e organizações de solidariedade internacional”<sup>9</sup>. As 205 destas associações referenciadas nesse guia, em 2007, têm uma tipologia para os recursos humanos que não permite um levantamento de quantas pessoas aí trabalham, ao atribuir a designação “membros”, tanto a entidades colectivas como a indivíduos. Apenas individualiza os dirigentes, a percentagem de mulheres como questão específica (40%) e nem sequer explicita a qualificação das pessoas que nelas trabalham, dirigentes ou não. No volume de 2002 deste guia está incluído o boletim de inquérito, supondo-se que foi utilizado o mesmo em 2006/2007.

O Guia cria uma tipologia das suas associadas em três categorias: 1- aquelas que tem “muitos anos”, estrutura como sede e pessoal permanente (um terço do total); 2-aquelas que foram criadas recentemente com poucos meios materiais e humanos e que são cerca de metade; 3- as restantes ainda embrionárias, “sem sede própria, com os órgãos directivos moribundos, e sem uma estratégia clara”<sup>10</sup>. Com uma produção escrita, de encontros e eventos públicos bastante mais significativa que os restantes, a Plataforma e as ONG em geral têm uma presença na sociedade cabo-verdiana muito evidente.

As relações com o Estado são pouco conflituosas. Até porque *“Os actores da cooperação descentralizada, sobretudo os municípios têm adquirido uma autonomia e uma dinâmica que ultrapassa largamente o Estado, e que decorre largamente à margem do controlo, até do conhecimento deste. Frequentemente, a acção ou até mesmo o programa de cooperação é negociado directamente entre os doadores e os actores da cooperação descentralizada e o Estado só entra no processo numa fase mais tardia. Este reforço do papel dos actores da cooperação descentralizada tem sido, em grande medida, induzido pela dinâmica e lógica dos parceiros ou doadores da cooperação internacional, que privilegiam a relação directa com os actores da cooperação descentralizada, desde a fase de concepção dos projectos;...”* *“tal não significa que não haja uma relação entre o Estado e os outros actores. Essa relação existe, mesmo que por vezes seja tensa e na maior parte dos casos, tendem a complementar-se.....”* *“A lógica predominante deve ser a da parceria entre a Cooperação bilateral Estado a Estado e a*

---

<sup>9</sup> A classificação mais completa que conhecemos está no estudo coordenado pela ACEP (1997 e 2001) para o MSSS de Portugal, não publicado, pág. 15.

<sup>10</sup> pág. 24

*Cooperação Descentralizada, porque os dois tipos de cooperação não se substituem nem se disputam, na verdade complementam-se”* (Fontes orais, 2007).

A Plataforma tem 12 anos e mais de metade das ONG foram fundadas depois dessa data, como se pode ver no Quadro 2:

Quadro 2  
ONGs cabo-verdianas por datas de fundação

Escalões <sup>11</sup>	%
Anterior a 1975	3,6
Entre 1975 e 1987	10,7
Entre 1988 e 1991	8,9
Entre 1992 e 1996	21,4
Entre 1997 e 2002	41,1
Entre 2002 e 2008	14,3
Total	100

Fonte: Plataforma das ONG's de Cabo Verde (2007)

### **A Plataforma das ONGD na Guiné - Bissau**

A Plataforma na Guiné – Bissau passou por um primeiro período em que o Estado fundou em 1984, um organismo – o SOLIDAMI – mandatado para “garantir a mobilização, a coordenação, a orientação e supervisão da Ajuda Não – Governamental”, “apoiar a emergência e desenvolvimento das ONG’s nacionais” e “apoiar pequenas iniciativas de base, associações e outros agrupamentos de base, canalizando para eles a ajuda das ONG’s” (Vários, 1991). Da dinâmica desenvolvida pelo Solidami<sup>12</sup>, do aparecimento de ONG’s, dada a liberalização política a partir de 1991 e da organização destas durante a guerra civil de 1998/1999 na Guiné e em Portugal, surgiu em 2000 (legalizada em 2001) a Plataforma, sendo fundadoras 34 organizações de 125 existentes (Plataforma das ONG portuguesas, 2005). A relação com o Estado teve sempre elementos de conflito mais ou menos acentuado; ainda hoje temos entrevistados que nos dizem “ De uma forma geral as ONGS funcionam mal tal como o Estado” , “O Estado olha para as ONG como empresas. Predomina a lógica dos impostos.”, “De que forma podem as ONGs conviver com um Estado completamente instável?” (Fontes orais).

O Guia das ONGs da Guiné-Bissau é, dos três países, o único que permite uma análise mais completa dos seus membros, pois tem um anexo com as tabelas de apuramento por variáveis,

<sup>11</sup> Os escalões correspondem a: independência, Lei das Associações, abertura política, data de fundação da Plataforma e um ano médio entre essa data e 2008.

<sup>12</sup> Extinto oficialmente em 1999.

apesar de não incluir o boletim de inquérito. Temos um universo de 468 pessoas que trabalham nas ONG.

Estas têm estatuto genérico de associações, mas pelas designações, estão nesta plataforma entidades de cariz religioso, associações profissionais (pescadores, agricultores, etc.), cooperativas, além de entidades equivalentes às ONG dos outros países. Nesses recursos humanos a parte de mulheres é de 24% e 76% para os homens, com idades entre os 31-45 como maioria de 47%, seguindo-se o escalão de 25-30 anos com 33,5 %. O nível mais baixo de idade é desequilibrado no número de mulheres (83) em relação aos homens (29).

Não é possível construir quadros com as datas de fundação das ONG's guineenses com a documentação disponível. À exceção de duas ONG (a AMIC, constituída em 1984, e a AGUIBEF, em 1987), todas elas surgiram na década de 90, num contexto político caracterizado pelo início do processo de liberalização e democratização, com a realização das primeiras eleições multipartidárias e, por outro lado, pelo surgimento de alguns esforços por parte do governo em termos de planificação do desenvolvimento. ACEP(1997 e 2001)

As percepções sobre as ONG por parte das pessoas que nos deram as entrevistas e que não são do sector são muito díspares. Os entrevistados dão sempre uma visão mista de positivo e negativo sobre as ONG: “só meia dúzia(são) activas, mas com esforço grande de parcerias com impacto nas populações, mas falta o suporte do Estado por detrás. (São)ONGs a funcionar como bombeiros, sem sustentabilidade dada a imprevisibilidade”, ou “sobre a governação das ONGs: existem para ajudar mas também como estratégia de sobrevivência e a margem de manobra em termos de recursos é pequena; atenção à imagem sobre privilégios que se vem criando (também há “os volvos das ONGs)”(Fontes orais,2007).

### **A qualificação dos quadros das ONG em Portugal, Cabo Verde e Guiné-Bissau**

A qualificação dos quadros destas ONG é tratada de forma a colocar o peso da análise nas competências que são pedidas para as funções, e não nas habilitações possuídas. Para o caso português a única informação é que “Os recursos humanos das ONGD inquiridas possuem em geral um grau académico elevado (licenciatura a maioria)” (pág. 21). Para Cabo Verde os dados não permitem saber esse tipo de informação. Para a Guiné-Bissau existem todos os dados que nos dizem que a percentagem de pessoas com o ensino básico ou menos é de 27 % e que 13% das pessoas tem formação superior (frequência ou grau).

### **Os valores que as ONGD definem como seus**

No ano de 1988 o CAD<sup>13</sup> da OCDE definia as ONG, no Capítulo I, como organizações benévolas cuja “imagem de marca” é a especificidade e a autonomia. A especificidade é referida em três elementos: a) relações triangulares entre população do seu país, do país de destino das acções e dos poderes públicos; b) evolução histórica a partir das situações de emergência; c) empenhamento a favor dos “deserdados”. Salaria que o campo das ONG de desenvolvimento engloba organizações muito diversas, umas generalistas outras especializadas, de ajuda a refugiados, planeamento familiar, de ajuda a doentes ou a cegos, de educação, agrícola, etc. As organizações benévolas são geridas por grupos de cidadãos privados, com objectivos filantrópicos e que recorrem a contribuições voluntárias para se financiarem. Considera ainda que são em geral de pequena dimensão e fragilizadas pela precariedade das fontes de financiamento.

Em 1990 a Carta Africana da participação popular no desenvolvimento e na transformação, aprovada em Arusha, tem um ponto com 11 alíneas e defende numa delas que as ONG africanas “deveriam ser inteiramente participativas, democráticas e responsáveis”; as restantes alíneas são recomendações onde se incentiva as ONG a participarem no processo de desenvolvimento.

A Carta Europeia das ONG’s, elaborada pelo Comité de Liaison ONGD-EU, que as representa, junto das instituições da União Europeia, mais de 800 Organizações não Governamentais (ONGs) que trabalham na área do desenvolvimento ou da ajuda humanitária, e que se encontram agrupadas em 15 Plataformas Nacionais refere os seguintes valores, como sendo aqueles que as ONGD defendem:

1. Justiça social, equidade e respeito pelos Direitos Humanos;
2. Participação das populações para as quais trabalham;
3. O envolvimento da sociedade civil na cooperação para o desenvolvimento;
4. Serviço aos parceiros do Sul – as ONGD não procuram servir os seus próprios interesses, mas sim os dos seus parceiros;

As ONGD acreditam que a abordagem da cooperação para o desenvolvimento e assistência humanitária deve ser feita a partir de uma posição profissional, de procurarem permanentemente a Capacitação dos parceiros do Sul, o empowerment dos grupos desfavorecidos socialmente, a redução das desigualdades de género, o uso de métodos de angariação de fundos apropriados, a sustentabilidade das suas acções, a promoção da educação para o desenvolvimento, da sensibilização e a da advocacy no Norte.

Em 2007, na “Toronto Declaration of NGO Core Values”, estes valores são enunciados de forma diferente, embora com as mesmas linhas mestras num conjunto de 12 valores que especificam essa definição e salientam a integridade das ONG:

- I. Service beyond self (servir os outros)

---

<sup>13</sup> Comité de Apoio ao Desenvolvimento da OCDE.

- II. Respect for human rights (respeitar os direitos humanos)
- III. Maintain a vision (manter uma visão daquilo que o mundo deveria ser)
- IV. Responsibility (ser responsável)
- V. Cooperation beyond borders (manter-se estritamente dentro destes valores)
- VI. Public mindedness (ter um comportamento de quem gasta fundos públicos)
- VII. Accountability (prestar contas públicas)
- VIII. Truthfulness (combater a corrupção, suborno e outras práticas similares)
- IX. Transparency (ser em todos os actos transparente na informação)
- X. Nonprofit Integrity (manter a ausência de lucro como objectivo)
- XI. Comprehensive viewpoint (ter uma visão global da sociedade e do mundo)
- XII. Voluntarism (o voluntarismo mantém-se como uma das características distintivas)

Em síntese: as ONG definem –se como organizações sem fins lucrativos (ou benévolas) que lutam, pela paz e pelo bem estar global com actividade inter-religiosa, intercultural e inter racial. Afirmam – se como entidades que devem manter uma postura ética de transparência para com o público e cooperativa entre si, com valores não religiosos.

Em Portugal no ano de 1985 as ONG elaboravam o estatuto da Plataforma e auto definiam-se como organizações empenhadas na afirmação da solidariedade entre os povos e na criação de um mundo mais justo e equitativo.

Como objectivos defendem:

- a) promover modelos de desenvolvimento sustentado e integrado no estrito respeito pelos Direitos Humanos;
- b) acompanhar e influenciar a concepção, a execução e a avaliação das políticas de Desenvolvimento e de Cooperação a nível nacional e internacional;
- c) propor, incentivar e defender medidas económicas, ambientais, comerciais e financeiras que respeitem os interesses das populações dos países do Sul e do Norte;
- d) sensibilizar a opinião pública, os decisores e os governos para a urgência de promover um desenvolvimento equitativo e participativo, aos níveis local, nacional, regional e mundial;
- e) facilitar a reflexão e o debate das ONGD sobre áreas temáticas, geográficas e técnicas no âmbito do Desenvolvimento e da Cooperação, bem como desenvolver acções de formação;
- f) contribuir para o desenvolvimento institucional e para o reforço da capacidade de intervenção, assim como para o reconhecimento do direito de participação, do sector não-governamental e da sociedade civil dos países do Norte e do Sul;

- g) desenvolver todos os esforços no sentido de aumentar o grau de representatividade do movimento das ONGD, como parte activa da sociedade civil;
- i) promover as culturas dos países do Sul e do Norte e incentivar o seu intercâmbio.

Com podemos ver, se compararmos com as anteriores, é uma definição mais virada para a acção cívica, política em sentido lato, e nem sequer refere uma única vez o termo “valores”. Também não refere que considera seus os anteriores, limitando-se a remeter para a DUDH na primeira alínea.

Num documento de uma carta da Plataforma portuguesa das ONG ao Secretário de Estado da Cooperação, em 1997, tal definição é muito mais clara: “Poder-se-ão citar como valores comuns o acreditarem na justiça social e na urgência do cumprimento dos direitos sociais e humanos, da solidariedade entre povos, da participação das populações e da sociedade civil nos esforços para um desenvolvimento sustentado, tanto no Norte como no Sul.

Quanto aos princípios por que se regem, o princípio da não-governamentalidade e da independência face aos poderes públicos, económicos ou outros é, porventura, aquele que, sendo um elemento fundamental de clarificação da natureza das ONGD, é, simultaneamente, objecto de muitas incompreensões e mal-entendidos nas relações das ONGD com organizações e instituições de natureza diversa, nomeadamente as de natureza pública.”

A Lei 66/98 de 14 de Outubro que aprova o estatuto das ONG de cooperação para o desenvolvimento, começa por reiterar que só são ONGD aquelas organizações que não têm fins lucrativos, nem prossigam fins sindicais, políticos ou religiosos. Reconhece a diversidade das ONG ao elencar dez áreas em nove alíneas como “áreas de intervenção” (Artigo 9º) e aceita a capacidade de intervirem na definição de políticas nacionais e internacionais de cooperação para o desenvolvimento. Em termos de valores remete também simplesmente para a DUDH.

Em Cabo Verde na Lei nº 28/III/87, que regula a liberdade de associação, não há artigos específicos sobre os valores das ONG, mas refere-se o “fim não lucrativo” (Art.º1, nº1), a ausência de natureza política (Art.º1, nº2), afirmando a democracia interna (Art.6º). A legislação ao listar os fins das mesmas refere a “solidariedade social”, que pode ser vista como um valor.

Essa legislação foi substituída pela Lei nº 25/VI/2003, que ainda faz menos referência aos fins das mesmas mas mantém as restantes alíneas. O que conhecemos sobre a projectada Lei de Bases sobre a Cooperação Descentralizada diz-nos que se mantém as mesmas opções. Aliás esta última tem como “principal objectivo promover a articulação e a coerência entre os diferentes actores da cooperação descentralizada e o Estado, bem como garantir a centralização da informação. Tem também como objectivo balizar, ou “disciplinar” as ONG, o que não é sinónimo de limitar ou controlar a sua acção” (Fontes orais).

Os estatutos e documentos da Plataforma afirmam como visão “Uma sociedade onde cada cidadão pode exercer os seus direitos de cidadania, num ambiente de progresso, paz, justiça e oportunidades para todos” e como “Valores e princípios” a “Equidade, justiça social, honestidade, tolerância e perseverança nutrida pela esperança.” O único artigo dos estatutos que refere valores apenas afirma que as ONG (se) “Orientam entre outros, pelos princípios da democraticidade e independência”.

Mesmo num documento de análise das ONG de 1998 (Plataforma das ONG’s de Cabo Verde, 1998) a referência que é feita sobre os fins das organizações e que se possa interpretar como referência a valores, é apenas uma: “Defesa do interesse das camadas menos favorecidas, minimizando as suas dificuldades através da promoção duma maior justiça social;”.

Na Guiné Bissau, onde há uma lei das ONG, mas não uma lei das associações, a plataforma define-se como uma estrutura de concertação e não de coordenação, que incentiva as suas associadas a participar cada vez mais nos “processos de desenvolvimento político, social e económico do país e na prevenção e resolução de conflitos internos”. Com posições sempre muito marcadas pela situação politicamente instável em que vive o país, os desafios das ONG são apresentados como: a promoção de valores como a paz, democracia, boa governação, respeito pelos direitos humanos, e a equidade entre géneros e de “inclusão social das camadas populacionais mais desfavorecidas”. O estudo da ACEP (1997 e 2001) identifica princípios orientadores com ligação às actividades desenvolvidas “que giram em torno da auto-sustentabilidade das acções de combate à pobreza ou de luta pelo desenvolvimento:

- a intervenção da ONG vai ao encontro do que as populações já fazem e parte daí;
- não há imposição mas antes uma negociação entre as necessidades da comunidade, a avaliação que a ONG delas faz e os recursos que existem (nomeadamente, os recursos financeiros disponibilizados à ONG pelos financiadores);
- não se pratica assistencialismo, combatendo-se a atitude de inércia das populações que se colocam no papel de meros receptores de ajuda;
- em directa ligação com o anterior, procuram-se construir parcerias equitativas entre os vários interlocutores para que as populações sejam os próprios actores do processo de desenvolvimento.”

## **Conclusão**

Julgamos que a conclusão que se pode tirar deste ponto é que as ONG dos países que queremos estudar têm como preocupações centrais a participação no desenvolvimento do país, adoptando sem debate os valores que são definidos por outras instâncias, com excepção da independência ou autonomia, da procura do real interesse das populações e do objectivo de lutar pela equidade.



Tal conclusão é atenuada pelas entrevistas em CV onde os entrevistados nos afirmaram que “há um debate, promovido pela Plataforma, para definir e implementar um Código de Conduta para as organizações da sociedade civil cabo-verdiana. Este código pretende garantir a auto-regulação e o controlo das práticas das organizações, bem como a sua transparência e accountability, interna e externamente. O Código será assim e acima de tudo, um instrumento para validar e reforçar a legitimidade das organizações da sociedade civil cabo-verdiana.”(Fontes orais). No mesmo sentido se pronunciam alguns dos entrevistados em PRT.

Dado o tempo da sua existência em Cabo Verde e a instabilidade na Guiné tal não é muito surpreendente, pois a necessidade de intervir em “campos” como o político, o desenvolvimento local, de assistência social, etc<sup>14</sup>, adquire uma pressão pouco propícia a reflexões mais de fundo. As possíveis consequências nefastas de comportamentos pouco consentâneos com os valores de que se reclamam “en passant”<sup>15</sup>, só são verificáveis numa análise mais fina dos estatutos de cada ONG de cada país, que não cabe neste estudo. Em Portugal, se virmos as datas de fundação do conjunto de ONG da Plataforma verificaremos que o “campo” é também muito recente para que a formação de uma cultura estável de organização esteja solidificada. Esta situação sugere que o “campo” não tem ainda coesão suficiente para criar uma cultura própria, que obrigue a escolhas mais teóricas, apesar dum papel social prestigiado para a execução da cooperação para o desenvolvimento (de acordo com o inquérito feito pela Plataforma das ONG portuguesas, 2006) em comparação com o Estado, as Igrejas ou os Municípios e de termos 62,8 % de ONGs fundadas já com a Plataforma a funcionar. Julgamos que a análise dos inquéritos feitos poderá ajudar na interpretação da cultura existente.

Neste momento as ONG portuguesas parecem-nos muito mais “promotores de iniciativa, quebrando atitudes passivas e expectativas, resolvendo localmente problemas sociais ou económicos que os Estados não podem ou não querem resolver” (Fátima Proença in ACEP, 2000).

As ONG de Cabo Verde têm, além do papel anterior, desempenham também o de parceiros de políticas promotoras de desenvolvimento. Se esse for o entendimento do Governo em exercício terão uma ligação maior com o poder político eleito, se não forem farão oposição política (não

---

<sup>14</sup> Por exemplo ACEP(1997 e 2001) refere as seguintes áreas para Cabo Verde: educação formal e informal, formação profissional, saúde, água e saneamento, preservação ambiental, promoção de actividades geradoras de rendimento, habitat e agricultura, até às acções de assistência social a idosos, deficientes e crianças em situação difícil. Afirma também que “*Em termos de sectores de intervenção, grande parte das ONG cabo-verdianas são generalistas, mais por necessidade de irem de encontro às oportunidades de financiamento do que por vocação. Elas têm definidas normalmente uma ou mais prioridades em termos de intervenção, mas essas prioridades têm muitas vezes sido redireccionadas em função das oportunidades de financiamento externo.*”

<sup>15</sup> E do debate interno às ONGs, como se afirma em texto do IED de 2005: “*A ausência e/ou superficialidade do debate político interno ao movimento não governamental também se auto-justifica pelo círculo vicioso da lógica da sobrevivência, mas a falta de espaços já deixou de ser só uma questão física para ser sobretudo mental (no sentido de mentalidade). E continua, assim, a faltar a chamada massa crítica...*”

partidária). Parece-me serem as únicas dos três países com uma noção de exercício de poder clara. Com uma existência de 12 anos, a sua organização colectiva é ainda mais recente que a portuguesa. No entanto o mesmo dado de a maioria das ONGs serem fundadas depois da Plataforma já estar em funcionamento também se verifica.

Quanto à Guiné-Bissau, o que me parece é que o sector no conjunto ainda anda à procura do que deve ou não fazer, de como se deve relacionar com o poder. E, para muitas situações, não é o elo mais fraco.

## **2. Resultados da recolha de dados**

Para análise dos dados recolhidos pelos inquiridos aos valores das ONG a primeira questão que se nos coloca é se os dados disponíveis de outras fontes nos dão alguma indicação da existência de uma cultura comum que se possa considerar colectiva.

Pelos dados obtidos até agora podemos fazer dois reparos, embora não nos pareçam muito significativos:

1º Em PRT e em CV o facto de a maioria das ONGs se terem constituído depois das suas Plataformas estarem a funcionar é uma correlação que pode indicar que um órgão central representativo dá uma coesão ao “campo” e que o torna mais atractivo para as organizações. Isto é notório sobretudo em CV, onde as actividades de apoio directo às ONGs por parte da Plataforma são concretas, seja em logística – que naquele país adquire importância acrescida por ser um arquipélago – seja na procura de financiamentos. Para a GB esta correlação não existe e pelas análises do trabalho da Plataforma feito pelo seu Secretário Executivo (Plataforma das ONG portuguesas, 2005) não parece estar incluído nas funções que tem desempenhado. Em PRT esse aspecto não pode ser interpretado do mesmo modo, pela ausência de apoios personalizados às organizações, parecendo - nos sim que a sua função de “parceiro social” representativo, com resultados a nível de relacionamento e melhoria da estrutura do Governo (Secretaria de Estado e organismos financiadores) torna a pertença à Plataforma apelativa.

2º Outro indicador possível seria o tempo médio que medeia entre a fundação de uma ONG e a sua inscrição na Plataforma, ou seja em quanto tempo pós fundação a ONG toma consciência que a organização colectiva da actividade é mais benéfica que a pulverização na actuação.<sup>16</sup>

Se virmos os dados para PRT no Quadro 3 teremos um terço de inscritos no primeiro ano de actividade e 74 % até aos cinco anos. Ou seja apenas um quarto das ONG se inscrevem na Plataforma depois de um tempo considerável de 6 ou mais anos de existência.

---

<sup>16</sup> A Plataforma de PRT exige um ano de actividade na cooperação para inscrição. CV e GB não exigem nenhum tempo de existência. Para as organizações que já existiam antes das respectivas Plataformas foi considerado como data de fundação a mesma que a da Plataforma, medindo portanto o mesmo tipo de fenómeno.

Para CV temos dois terços no primeiro ano e 95 % até aos cinco anos. O que é uma diferença significativa em relação a PRT e confirma a ideia que temos de que em CV a consciência colectiva da necessidade de uma organização mais coesa é maior do que em PRT.

Quadro 3

ONGs portuguesas e cabo-verdianas  
por diferença entre as datas de fundação  
e de inscrição na Plataforma respectiva

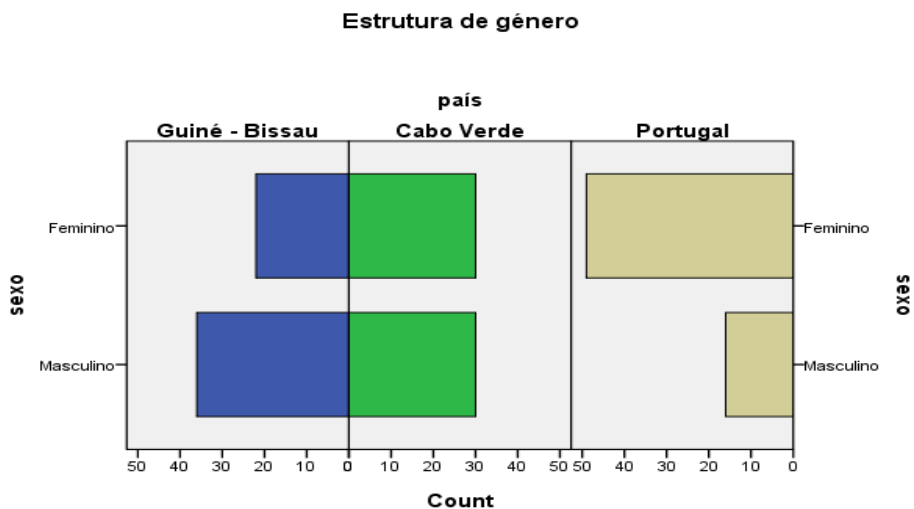
Escalões	CV %	PRT %
Entre 0 – 1 ano	60,7	32,6
Entre 2 – 5 anos	33,9	41,9
Entre 6 – 10 anos	3,6	18,6
Mais de 10 anos	1,8	7,0
Total	100	100

Fonte: Plataforma das ONG's de Cabo Verde (2007),  
Plataforma das ONGD portuguesas (2003)

Para a GB não há dados que permitam calcular esse indicador, mas o Secretário Executivo já referido afirma que, não havendo nenhum processo de inscrição, “basta uma carta e é automático”. Como não há lei de associações, mas sim lei das ONG, todas enviam a carta e passam a dizer que estão na Plataforma, pois tal funciona como uma legitimação.

A amostra

A amostra recolhida dá-nos uma estrutura dos recursos humanos nas ONG por género, como se pode ver no gráfico junto (Gráfico 1).

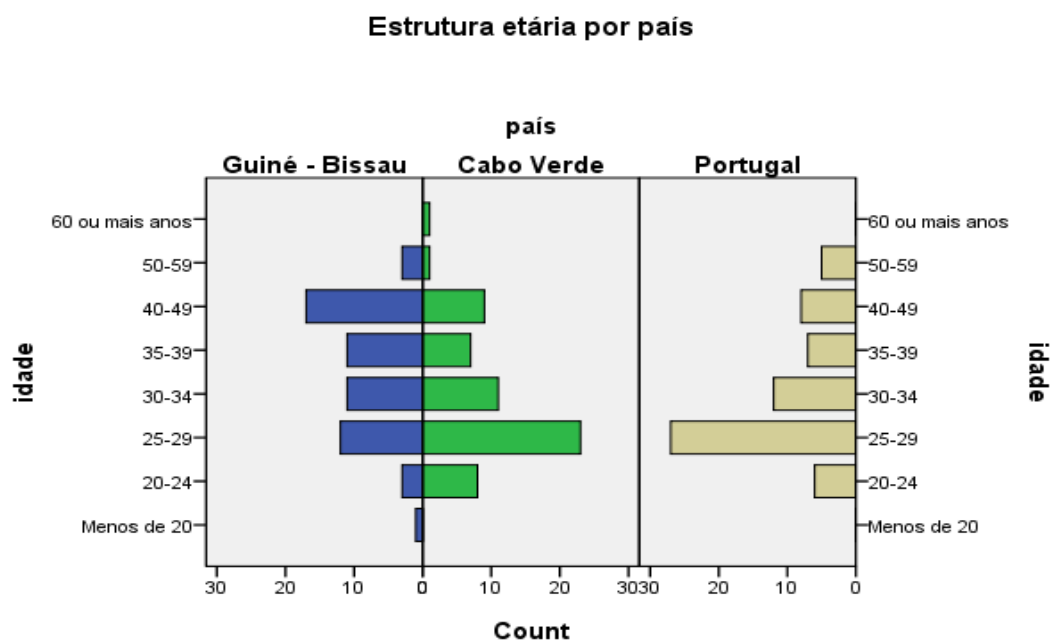


Fonte: Inquéritos PROCODE 2005-08

Partindo do princípio que as organizações em CV distribuíram os inquiridos dentro das ONG de forma a terem o mesmo número de mulheres que homens<sup>17</sup>, apenas se pode comparar PRT e GB. Vendo-se aí uma predominância de sinal inverso, embora mais desequilibrado em PRT, traduzindo aquilo que Roque Amaro interpreta como uma maior disponibilidade das mulheres para trabalhar em actividades de rendimento mais baixo (Plataforma das ONGD portuguesas, 2003). Na GB traduzirá a ausência de outras actividades mais rentáveis para os homens, acompanhada de preferência masculina pela cooperação, em detrimento de outros sectores com menos prestígio social.

Ambas as estruturas estão coerentes com os dados atrás referidos.

Nas ONG as idades dos seus recursos humanos estão distribuídos de acordo com o Gráfico 2



Fonte: Inquéritos PROCODE 2005-08

A interpretação destes dados diz – nos que na GB trabalhar nas ONG é uma actividade para qualquer idade, excepto para os muito jovens, com menos de 20 anos e os mais velhos, acima dos 60 anos. Mas tal já não é verdade para CV e PRT, onde temos uma pirâmide de idades mais ou menos regular e muito igual na sua forma entre os dois países: maior peso do escalão 20-24, diminuição nos seguintes e ligeira subida nos 40-49, seguida de nova descida. O que nos poderá dizer que as ONG servem de entrada no mercado de trabalho depois da formação académica concluída e antes de outras actividades.

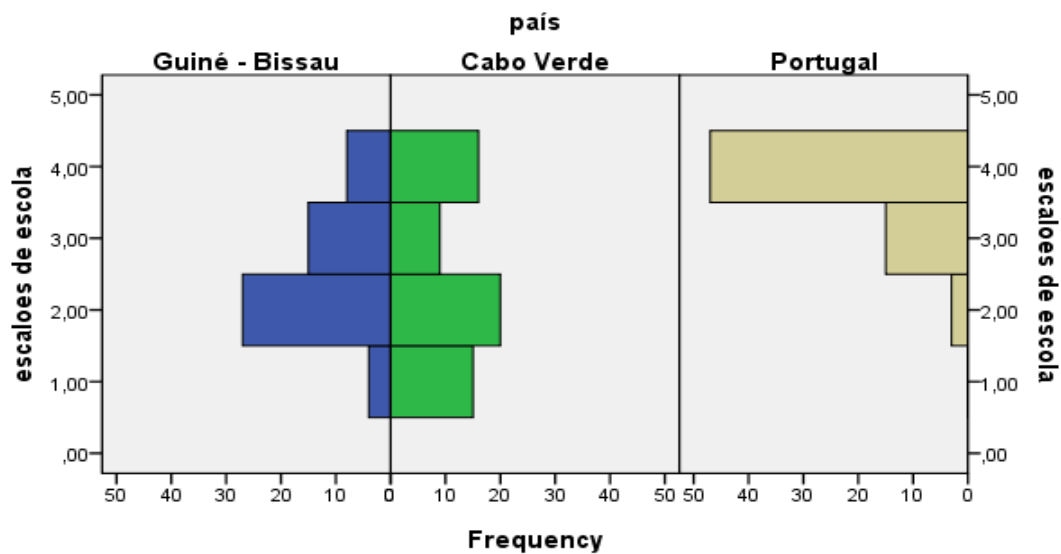
Quanto à instrução (Gráfico 3), para PRT o resultado mais claro é de que a percentagem de respondentes com licenciatura é de 70,2 %, enquanto em CV é de 26,9% e na GB é de 8,9%. No

<sup>17</sup>Em 2002 a Plataforma tem 40 % de mulheres no total do seu pessoal e nada nos indica que tenha havido uma alteração tão radical.

total em GB os recursos humanos concentram – se nos escalões de formação média, enquanto em CV se distribuem mais uniformemente e em PRT estão desequilibrados para os escalões mais altos.

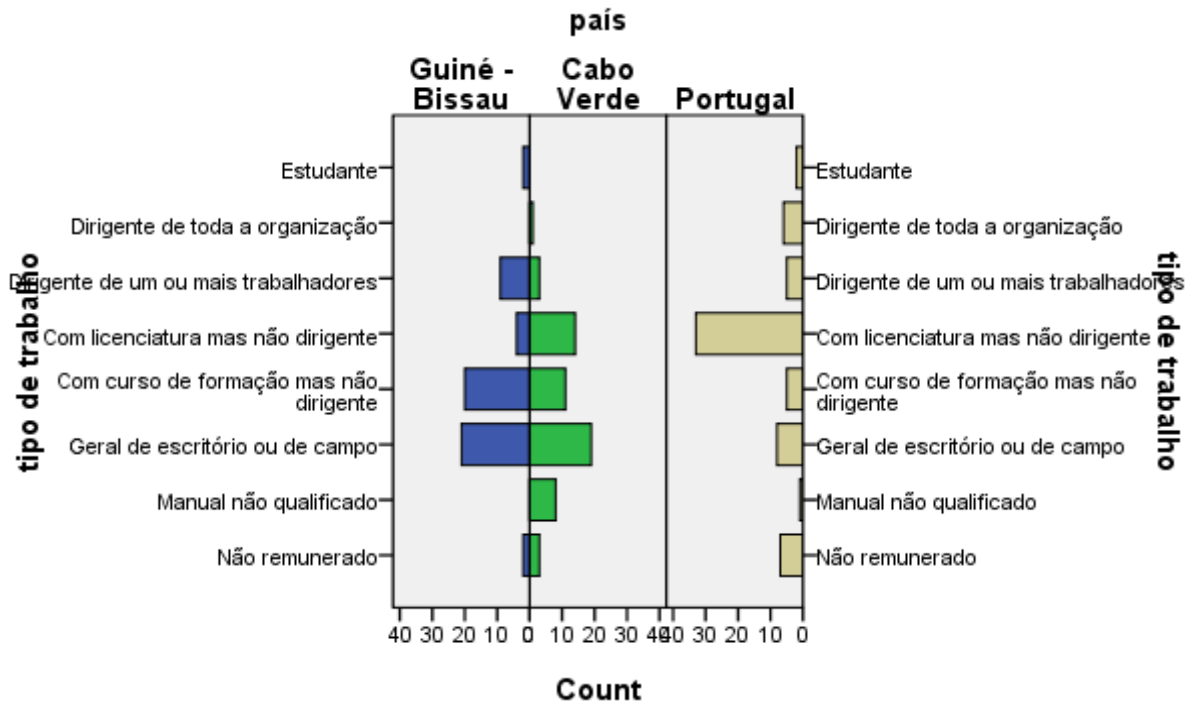
Ou seja em PRT o trabalho numa ONG é uma actividade com maior grau de conhecimento formal incorporado e em CV pode dizer-se que corresponde mais ao padrão de uma actividade mais madura, onde cabem trabalhos executados por pessoas com habilitações muito diferentes.

### Estrutura por escolaridade



Fonte: Inquéritos PROCODE 2005-08

### Estrutura por tipo de trabalho



Fonte: Inquéritos PROCODE 2005-08

### 3. Os indicadores de Hofstede aplicados às ONG

Neste ponto vamos definir o significado dos indicadores (ou dimensões) de síntese desta investigação para um sector como as ONG. Os resultados foram apurados segundo as fórmulas de Hofstede com as alterações que se seguem:

$\underline{PDI/IDH}^{18}$ : =  $-35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20 + 40$ , na qual  $m(03)$  é a media para a questão 3, etc.

$\underline{IDV/IDV}$ : =  $-50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$ , na qual  $m(01)$  é a media para a questão 1, etc.

$\underline{MAS/IC}$ : =  $+60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100 + 40$ , na qual  $m(05)$  é a media para a questão 05, etc.

$\underline{UAI/ICI}$ : =  $+25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120 - 10$ , na qual  $m(13)$  é a media para a questão 13, etc.

$\underline{LTO/OT}$ : =  $-20m(10) + 20m(12) + 40$ , na qual  $m(10)$  é a media para a questão 10, etc.

:

Power Distance Índice (PDI) ou Índice de distância hierárquica (IDH) <sup>19</sup>

<sup>18</sup> Como se verá adiante estas abreviaturas são da designação em inglês e da sua tradução para português.

Traduz a aceitação da hierarquia dentro da organização por parte daqueles que têm menos poder. Se o valor for alto teremos uma organização em que as pessoas que nela trabalham aceitam a hierarquia. Se for baixo significa que as pessoas não julgam a existência da hierarquia como uma necessidade para a actividade que desempenham. Pode generalizar-se à aceitação da existência de uma autoridade para qualquer actividade.

Nos extremos para as organizações teríamos:

PDI/IDH baixo	PDI/IDH alto
Nível de necessidade de dependência baixo	Nível de necessidade de dependência alto
Hierarquia significa uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência	Hierarquia corresponde à desigual capacidade existente
Todos os degraus da hierarquia devem ser acessíveis	A hierarquia implica reserva no acesso aos vários degraus
Todos devem ter direitos iguais	A diferentes capacidades diferentes direitos
A diferença de poder não tem a ver com o nível hierárquico	O poder tem de ser correspondente ao nível de hierarquia
Deve haver uma maior descentralização ou delegação	O poder deve estar concentrado
O leque salarial deve ser pequeno	Quanto maior responsabilidade maior salário
Os subordinados e os superiores são iguais	Os subordinados e os superiores têm papeis diferentes porque são diferentes
Pode-se evoluir para uma redistribuição de poder dentro da organização	Só “à força” se muda o poder numa organização
Deve existir uma dependência entre os níveis hierárquicos	Os níveis de baixo devem depender dos de cima mas não o contrário
Todos os graus da hierarquia devem ser consultados	Os graus superiores da hierarquia devem dizer o que fazer aos restantes
Os símbolos de poder não devem existir	Os símbolos de poder servem para distinguir os graus de herarquia
O chefe ideal é um democrata competente	O chefe ideal é um autocrata benevolente

Fonte: Hofstede (2003) e Finuras (2007) adaptado

Os resultados para os três países foram os seguintes (Quadro 4):

Quadro 4

Power Distance Index (PDI) ou Índice de distância hierárquica (IDH)

Países	Total	M	F
Cabo Verde	37,25	46,1	28,5
Guiné – Bissau	31,97	43,55	13
Portugal	41,87	47,3	40,1

Fonte: Inquérito aos valores, PROCODE(2008)

Numa escala de 0-100 podemos desde já afirmar que os resultados são no segundo quintil e apenas Portugal no terceiro e mesmo assim muito perto do anterior. O que significa que para todos os respondentes a aceitação da hierarquia é mediana. Quem conheça o sector, em qualquer dos países, as maiores ONGD têm um conjunto de direcções que surgem para um observador externo como fortes e incontestadas. Mas os próprios respondentes, como um todo, aceitam essas direcções mas não estão dispostos a ter hierarquias muito acentuadas. O efeito prático é

<sup>19</sup> Utilizamos a tradução de Hofstede, G. (2003) feita a partir da edição de 1991 em inglês.

que as direcções têm pressão dentro das suas organizações para serem acessíveis e abertas naquilo que fazem. E é esse o modelo que passam para os restantes actores. Ou seja o comportamento ideal para quem tem um IDH mediano é que os restantes actores no mesmo campo tenham o mesmo tipo de funcionamento, pois a posição que ocupam não significa que sejam muito diferentes ou muito mais capazes do que eles próprios.

Também indicia que processos de votação secreta tem espaço para se afirmarem. Como exemplifica um entrevistado em CV sobre uma assembleia de uma ONG onde, apesar de uma proposta vir do presidente, as pessoas quiseram votar e aprovar essa mesma proposta mas por método de livre expressão: “Esta incorporação de uma prática democrática efectiva na sociedade civil é algo de muito recente, com cerca de 10 anos, e que se deve muito ao trabalho das organizações da sociedade civil.”(Fontes orais)

### Individualism (IDV) ou Índice de Individualismo (IDV)

Traduz o grau de individualismo que cada pessoa considera importante para a sua actividade. Se for alto teremos um grau maior de confiança em si próprio (e na sua família mais chegada) e nas suas capacidades individuais de trabalho, se for baixo teremos um grau maior de confiança nos grupos, no trabalho colectivo, em equipas ou mesmo na família alargada. Também se for alto teremos uma desconfiança maior em relação a regras e modelos externos à organização; se for baixo teremos uma aceitação de que é natural que a organização siga indicações doutros.

Nos extremos:

IDV baixo	IDV alto
O interesse de cada um está primeiro	O interesse da organização está primeiro
A opinião pessoal é importante	A opinião formada colectivamente é importante
A competição é entre indivíduos	A competição é entre organizações ou grupos
A promoção é baseada no mérito de cada um	A promoção é baseada na lealdade para com o grupo e na antiguidade
Há uma divisão clara entre vida privada e trabalho	A vida privada e o trabalho confundem-se muitas vezes
As organizações não devem cuidar dos seus membros para além da relação laboral	As organizações têm de se preocupar com todos os aspectos da vida dos seus membros
Dizer o que se pensa mesmo com conflitos é importante	É importante manter as boas relações
A relação de trabalho é independente de outro tipo de relação	Sem uma relação de confiança não há relação de trabalho
A aplicação dos valores e as regras gerais devem ser diferentes dentro da organização	A aplicação dos valores e as regras gerais devem ser sempre as mesmas
Só aquilo que a organização define como opções ou estratégia deve ser seguido	A organização deve aceitar e incorporar nas suas opções modelos e estratégias de outros actores

Fonte: Hofstede (2003) e Finuras (2007) adaptado

Os resultados obtidos nos inquéritos constam do Quadro 5

Quadro 5

### Individualism (IDV) ou Índice de Individualismo (IDV)

Países	Total	M	F
--------	-------	---	---



Cabo Verde	72,08	76	68,15
Guiné – Bissau	53,93	44,95	68,65
Portugal	98,16	91,6	100,3

Fonte: Inquérito aos valores, PROCODE(2008)

Neste indicador a GB está no terceiro quintil, CV está no quarto e PRT no quinto. Sendo um sector recente o resultado da GB não surpreende pois expressa a necessidade de comportamento em grupo para se ter sucesso. Sendo uma sociedade onde as ligações à família alargada são fortes, a surpresa é não obtermos valores mais altos, ou seja não dar a indicação mais clara de que cada respondente considera o grupo importante. Mas não é assim, e a nossa interpretação é que os respondentes consideram que o sector ainda não oferece garantias de trabalho suficientes. Ou seja a cultura do sector enquanto actividade que pode proporcionar meios de subsistência é ainda fraca. Como nos disse um dos entrevistados “As ONG tem um peso grande na economia porque não existe um sector privado. O emprego, os fornecimentos e a formação têm um peso grande na economia das famílias”(Fontes orais, 2007) e estes bens são actualmente obtidos sobretudo através das ONG.

O indicador sobe à medida que a data de formação da Plataforma respectiva recua (GB 2000, CV 1996, PRT 1985), levando-nos a considerar a hipótese de que essa cultura de segurança na organização se acentua com o tempo de funcionamento. Julgamos que a instabilidade vivida ainda na GB nas relações entre o Governo e este sector é diferente do status estabelecido nos outros dois países, onde as ONG têm relações já estabelecidas formalmente com o Governo e outros actores.

Saliente-se também que PRT com o valor apresentado pode ser caracterizado pelo extremo superior da escala. O que significa que os respondentes têm uma noção muito alta de grupo (vestem muito a “camisola”), sacrificam a vida privada ao trabalho e têm um potencial de mobilização para a mudança organizada muito grande. Sendo este indicador o mais significativo em termos de motivação colectiva dos membros do sector, pode-se afirmar que em PRT, o entusiasmo por aquilo que os membros fazem em conjunto é demonstrativo das origens desta actividade - a solidariedade e a militância politica ou cívica, com muitos membros a terem uma motivação derivada mais ou menos inconscientemente, dos valores cristãos de caridade social . Este indicador para o sector das ONG também pode ser interpretado para avaliar até que ponto as organizações aceitam as regras ou modelos do exterior, ou seja, até que ponto a aceitação das prioridades dos financiadores ou das regras do configurador do “campo”<sup>20</sup> é pacífica ou é contestada. Julgamos que quanto mais baixo o valor maior a aceitação de modelos externos. Como se pode ver no Quadro 5 teremos uma ordenação de repúdio por modelos externos,

<sup>20</sup> No caso português o IPAD é o primeiro configurador do “campo” ao ser o financiador maioritário, sendo o segundo a União Europeia. Para CV ou GB não há configuradores nacionais nem internacionais dominantes.

condizente com as entrevistas realizadas. Em CV dizem- nos dois dos entrevistados que “O “modismo”, ou seja, a normalização ou standardização de ideias que são apropriadas acriticamente, o que provoca a perda da pluralidade das perspectivas, da génese de alternativas, como se o desenvolvimento fosse um só e só exista um único caminho para o atingir .... tem vindo a mudar ao longo dos últimos anos, acompanhando o crescer de maturidade da sociedade caboverdiana e das suas organizações. Há uma maior capacidade de crítica, de questionamento e de reivindicação, que se traduz numa maior exigência de coerência e de respeito para com os doadores e parceiros, mas também numa maior capacidade de auto-responsabilização”(Fontes orais). Como nos dizia outro dos entrevistados “fazia-se cooperação *para* Cabo Verde, actualmente faz-se cooperação *com* Cabo Verde” (Fontes orais). Na GB as posições expressas são similares: “propostas continuam a ser do norte, com o argumento da falta de capacidades; é necessário combater o paternalismo, cada um tem o seu saber e o seu papel e é preciso fazer sensibilização das ONGs do Norte sobre isto”(Fontes orais)

#### Masculinity (MAS) ou Índice de Competição (IC)<sup>21</sup>

Traduz a forma mais competitiva ou mais consensual como as pessoas pensam que a sua actividade deve ser exercida. Quanto mais alto mais competição, quanto mais baixo mais consensos. Esta dimensão começou por ser interpretada a partir da divisão de papéis sociais pelos dois sexos para se ir pouco a pouco tornando uma interpretação que avalia a tolerância a relações conflituosas/competitivas em contraponto com a procura de decisões e relações consensuais. Nos extremos:

MAS/IC baixo	MAS/IC alto
As pessoas e as relações entre elas são importantes com ou sem sucesso material	O sucesso das pessoas e o progresso material são importantes para a relação entre elas
Trabalha-se para viver	Vive-se para trabalhar
A direcção devem procurar os consensos	A direcção deve dizer o que quer fazer
A igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho são importantes	A competição e os resultados são importantes
Os conflitos são resolvidos pela negociação e compromisso	Os conflitos são resolvidos pelo confronto
O trabalho tem de ter uma função social de melhorar o bem estar dos desfavorecidos	O trabalho é um meio de sucesso e de progresso material para melhorar o bem estar de todos
A modéstia e a humildade devem prevalecer	A visibilidade mesmo com ostentação é importante
Deve-se ajudar, ser solidário e cooperativo	Deve-se procurar ser e fazer melhor do que os outros
Deve-se fazer o melhor que se pode e sabe	Deve-se fazer o melhor que existe

<sup>21</sup> Utilizamos aqui a nossa própria designação do índice que nos parece não dever ser ligado a binómio Masculino/Feminino mas sim ao binómio Competição/Consenso em sociedades onde tal conotação envia as análises e sobretudo a compreensão dos valores. A interpretação do próprio Hofstede está, a nosso ver, mais coerente com a designação que usamos do que com a que ele usa.

Os valores deste índice que podemos encontrar no Quadro 6 são muito expressivos no seguinte sentido: para PRT o valor está no segundo quadrante, muito perto do primeiro. O valor da GB é duas vezes superior e o de CV quase três vezes. Estes índices dizem-nos que em PRT, os respondentes do sector, vêem a sua actividade como cooperativa e com necessidade de pouca competição. Não têm uma consciência tipo empresarial de concorrência entre si por recursos na procura de sucesso material.

Têm tendência para considerar que as regras devem ser adaptadas à realidade, ou seja (conjugando com o índice de individualismo) que as regras devem ser iguais para todos mas adaptadas à realidade do sector e não importadas por analogia com outros. Está também de acordo com a interpretação que fizemos a propósito do índice anterior sobre o peso da solidariedade.

O efeito prático é que a tolerância para a fraca produtividade e para uma relativa incompetência técnica é alta, mas para a falta de empenho com “boa vontade” é baixa. Aqueles que se empenham mesmo que não tenham conhecimentos para actividades mais técnicas, são aceites, mas os que não se empenham ou o fazem em busca de sucesso material não são. Aqueles que defendem a competição/concorrência e têm um comportamento como no sector empresarial, disputando recursos escassos sem respeitar o valor da cooperação, escondendo informação, usando ideias dos outros, são mal vistos ou seja têm dentro do sector um capital social baixo.

Note-se que a recusa da competição implica uma preferência por outras metodologias de acesso a recursos. Ou seja o capital social, os contactos, o acesso aos financiadores, aos diferentes níveis de poder político sobre recursos (central, local, fundações, união europeia, instituições privadas, etc.), misturam-se com as formas que respeitam a transparência e equidade (concursos, convites públicos) na constituição da cultura do sector.

Também indicia que os actores do “campo”, mas exteriores ao sector, como a maior parte dos financiadores, têm dificuldade em conseguir um funcionamento que seja tecnicamente de acordo com as regras mais comuns de controle e gestão em que funcionam as organizações.

Quadro 6

Masculinity (MAS) ou Índice de Competição (IC)

Países	Total	M	F
Cabo Verde	70,3	71,7	68,9
Guiné – Bissau	51,5	43,7	64,3
Portugal	26,3	38,3	22,4

Fonte: Inquérito aos valores, PROCODE(2008)

Para a GB e para CV as condições de acesso a recursos são muito mais vitais do que em PRT. Ou seja o acesso a recursos, para os respondentes, pode dar um nível de vida que é difícil de conseguir noutros sectores. Tal podia indiciar uma competição muito maior. Mas os valores da cooperação solidária também estão presentes, sobretudo na GB, que tem um valor na média da escala. Isto apesar das entrevistas em Bissau nos dizerem que “O profissionalismo é fundamental. A cultura de exigência mútua deve permanecer e prevalecer sobre a afectividade mas sem perder esta.”(Fontes orais).

Para CV julgamos que a matriz social cristã também presente deveria influenciar mais, baixando o índice; mas a verdade é que a luta permanente da sociedade do país para progredir a partir de um território sem recursos físicos (excepto a sua localização geográfica) leva em geral à valorização dos recursos humanos e portanto a uma maior competição.

#### Uncertainty Avoidance Index (UAI) ou Índice de Controlo da Incerteza (ICI)

Traduz a necessidade das pessoas evitarem a incerteza, aquilo que desconhecem. Quanto mais alto o índice maior é a intenção de evitar a incerteza; quanto mais baixo maior a capacidade de as pessoas assumirem riscos, com base em poucas informações ou certezas.

Quanto mais alto o índice de incerteza, maior a tendência para querer ter regras, leis e normas e menor tolerância perante aqueles que são diferentes por qualquer motivo. Quanto mais baixo o índice, mais relativistas e menos emocionais as pessoas.

Também é apelidado de índice de ansiedade.

Nos extremos temos:

UAI/ICI baixo	UAI/ICI alto
Não se pode saber o dia de amanhã	Deve-se procurar planejar o mais possível o dia de amanhã
A emoção e a conflitualidade não devem mostrar-se	A emoção e o conflito devem ser públicas em momentos e lugares apropriados
O que é diferente é curioso	O que é diferente é perigoso
O chefe tem o direito de não saber	O chefe deve saber sempre todas as respostas
Não são necessárias muitas regras	Devem existir regras mesmo que sejam ineficazes
O tempo é para ir passando	Tempo é dinheiro
Por vezes é bom não fazer nada	O trabalho constante é uma necessidade interior
As ideias, reformas, inovações e comportamentos novos são bem vindos	As ideias, reformas, inovações e os comportamentos novos devem ser vistos com cuidado
A realização é importante	A realização com segurança é importante
A amizade é independente das ideias de cada um	Pessoas com ideias diferentes não têm amizade entre si.

Fonte: Hofstede (2003) com alterações nossas.

Neste indicador (Quadro 7) o valor da GB é muito próximo do ponto mais alto da escala. Tal significa que a instabilidade geral se reflecte no sector com uma necessidade muito alta de controle da incerteza e de segurança. O que leva a um comportamento de minimização de risco. Ou seja o sector na GB procura evitar situações que possam ter resultados incertos a nível da sua sobrevivência: “Cada ONG deverá ter uma estratégia definida para os projectos, mas a dificuldade face à incerteza quebra a coerência da actuação, pois obriga as ONGs a ir a todas as oportunidades em que há dinheiro para financiar” (Fontes orais, 2007).

O lado negativo desta atitude leva a recusar processos inovadores, orientando-se sempre por aquilo que é mais seguro. Se um determinado tema (ambiente, sida, pobreza, segurança, etc) tem recursos assegurados, então mais do que nos outros países, as organizações procuram esse tema.

PRT e CV tem também valores no terceiro quintil mas abaixo da GB, revelando que este comportamento de preferência pela segurança está presente, mas não tão acentuadamente

Quadro 7

Uncertainty Avoidance Index (UAI) ou Índice de Controlo da Incerteza (ICI)

Países	Total	M	F
Cabo Verde	61,23	57,2	65,25
Guiné – Bissau	94,82	92	99,45
Portugal	71,22	60,4	74,75

Fonte: Inquérito aos valores, PROCODE(2008)

#### Long Term Orientation (LTO) ou Orientação temporal (OT)

Criada a partir de uma investigação na China – por isso também apelidado de Índice de dinamismo confuciano (CDI) -, este índice pretende traduzir em que medida a sociedade tem tendência para pensar no dia a dia ou pelo contrário pensar o dia sempre em função do futuro. Quanto mais alto, maior o relativismo e a perspectiva de longo prazo, quanto mais baixo, maior a preocupação pela estabilidade e pelos resultados de curto prazo. Em geral os valores associados com a orientação pelo longo prazo são a frugalidade e a perseverança; os valores associados à orientação pelo curto prazo são o respeito pela tradição, o cumprimento de obrigações sociais e o bom nome público (manter a face).

LTO/OT baixo	LTO/OT alto
Respeito pela tradição da organização	Adaptação da tradição aos tempos recentes
As obrigações sociais são para manter	As manutenção das obrigações sociais dependem do seu custo
Não é necessário poupar	A poupança e o novo investimento são essenciais
Ao resultados devem ser imediatos	Os resultados podem demorar ou serem a longo prazo
O “bom nome” ou capital social é sempre importante	Um objectivo socialmente superior deve subordinar tudo

Pouco planeamento e mais o “dia a dia”	Mais planos e estratégias a prazo
--	-----------------------------------

Os valores do Quadro 8 , (se bem que este indicador ou dimensão não seja tão claro como os restantes naquilo que indicia, por a sua aplicação não ter sido feita em tantos casos como os restantes), dizem-nos que os respondentes masculinos dos três países estão praticamente todos no mesmo quintil (PRT está 1,4 fora). Mas as respostas femininas desequilibram completamente esta similitude, colocando a GB no segundo quadrante – baixo/muito baixo -, CV na fronteira deste para o terceiro e PRT na fronteira da terceiro para o quarto – alto/médio. Ou seja considerando que este indicador reflecte o peso da tradição, teríamos as mulheres guineenses a introduzir no trabalho que fazem esse factor ,como os outros países não fazem, nem os homens da GB. Outra explicação possível é a divisão de trabalho por género, dentro das sociedade guineense também se reflectir no sector e este resultado transmitir a preocupação, que cabe mais às mulheres, com os filhos e em assegurar os bens de todos os dias .

Quadro 8

Long Term Orientation (LTO) ou Orientação temporal (OT)

Países	Total	M	F
Cabo Verde	43,7	47,4	40
Guiné – Bissau	36,19	44	23,4
Portugal	61,25	61,4	61,2

Fonte: Inquérito aos valores, PROCODE(2008)

A ideia que, numa sociedade mais desenvolvida em geral, as actividades seriam mais planeadas, também tem aqui expressão; pela relação entre CV e GB, e pela diferença de PRT em relação aos restantes. Mesmo assim julgamos que a tradição de planeamento da GB e de CV deixou marcas no comportamento das organizações do sector, aproximando-os entre si e de PRT, onde esperávamos valores mais afastados. O efeito prático no sector em PRT é que o funcionamento orientado para algum planeamento de médio e longo prazo pode ter mais sucesso do que se esperaria.

#### 4. Conclusões: os indicadores em conjunto por país

Se atribuímos uma classificação qualitativa aos diferentes quintis obtemos o Quadro 9 que, visto em conjunto para cada país, nos indica que:  
em CV as organizações:

- prezam o espírito individual mesmo que tal represente pouca consideração pela hierarquia estabelecida;
- apreciam alguma competição no trabalho, contanto que não ponha em causa a segurança;
- o futuro e o planeamento não são uma obsessão, mas não são descurados.

As suas congéneres na GB

- apoiam - se mais na organização, embora também não considerem muito a hierarquia como importante;
- não desdenham a competição mas preferem o consenso no seu funcionamento;
- todo o comportamento das organizações está subordinado à necessidade de segurança, de preferência com planeamento.

Quadro 9

Indicadores em conjunto por país, por quintil<sup>22</sup>

Países	PDI/IDH	ÍDV	MAS/IC	UAI/ICI	LTO/OT
Cabo Verde	Baixo	Alto	Alto	Alto/Médio	Médio/Baixo
Guiné – Bissau	Baixo	Médio	Médio	Muito Alto	Médio
Portugal	Médio/Baixo	Muito Alto	Baixo/Muito Baixo	Alto/Médio	Alto/Médio

Fonte: Os quadros anteriores.

Para PRT teremos:

- alguma consideração pelas hierarquias, contanto que não seja posto em causa a liberdade individual de funcionamento;
- a procura de consenso solidário é absoluta, sendo considerados corpos estranhos aqueles que funcionam em competição;
- o controle sobre o futuro e o planeamento são uma preocupação mas não uma obsessão.

Julgamos que estes indicadores não têm questões que permitam uma ideia de qual a cultura de avaliação das organizações do sector. É evidente que em culturas marcadas por um grande empenho afectivo e solidário na actividade e onde ao mesmo tempo a consideração pela existência de hierarquia é fraca, há tendência para uma rejeição de processos de avaliação. As entrevistas realizadas confirmam esta tendência quer em CV, GB ou PRT. Há no entanto o reconhecimento da existência de um processo de alteração dessa cultura em CV como enfatizou um dos entrevistados "... a prática da avaliação tem vindo, lentamente, a ser incorporada nos

<sup>22</sup> Primeiro quintil = Muito baixo; segundo quintil = Baixo; terceiro quintil = Médio; quarto quintil = Alto; quinto quintil = Muito Alto. Estando na primeira ou na ultima dezena do quintil seguinte é indicado.

procedimentos das organizações devido à pressão exercida nesse sentido pelos financiadores e parceiros externos. Por causa deles, os actores da cooperação cabo-verdiana têm feito toda uma aprendizagem no sentido de utilizar, primeiro de uma forma mais “copiada” e actualmente já de uma forma mais crítica, ou adaptada, os instrumentos, indicadores e processos de monitorização. Actualmente, reconhece-se que o uso destes mecanismos aumenta significativamente o grau de exigência ao nível do planeamento dos projectos mas que em contrapartida, não só os torna mais eficazes, como essa eficácia é passível de ser aferida com mais certeza e objectividade.”(Fontes orais, 2007). Note-se que vários entrevistados de CV nos colocaram em causa as metodologias de avaliação usadas, tendo referenciado que essas metodologias não eram suficientes pois “limitavam-se a verificar se os resultados do projecto correspondiam aquilo que era proposto. Mas se ponderarmos elementos como eficiência, eficácia, impactos, sustentabilidade, ou seja, os resultados reais do projecto relativamente à melhoria de algo concreto na vida das pessoas, a avaliação do projecto é completamente diferente.” (Fontes orais, 2007). Para mais quando as ONG têm uma cultura de solidariedade “Há o efeito moda na cooperação. Tudo está standartizado (planeamento, avaliação, etc). O papel das ONG é um papel sobretudo social onde a avaliação é complexa: como se avalia a solidariedade?”(Fontes orais, 2007)



## Bibliografia

ACEP (2000), O associativismo e o micro-crédito na luta contra a pobreza pela promoção do bem – estar rural: estudos de casos em Cabo Verde, Guiné-Bissau e Moçambique, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Departamento de Cooperação, Coleção Cooperação Vol.1, Lisboa, Portugal

ACEP (2000), ONG's dos PALOP na luta contra a pobreza pelo Bem Estar e a cidadania, ACEP, Lisboa, Portugal.

ACEP (1997 e 2001), "A Acção da Solidariedade Social das ONG dos PALOP", estudo não publicado promovido pelo Ministério da Solidariedade e Segurança Social (MSSS) de Portugal.

Brenda McSweeney (2002), Hofstede Model of National Cultural Differences and their consequences: a triumph of faith a failure of analysis, Human Relations, Volume 55(11), The Tavistock Institute, SAGE Publications, London.

Donal Carbaugh (2007), Commentary From Cognitive Dichotomies to Cultural Discourses: Hofstede, Fougère and Moulettes in Conversation, International Studies Council, National Communication Association, Research Board, University of Massachusetts, Amherst, MA, EUA.

Finuras, P. (2007), Gestão intercultural, Edições Sílabo, Lisboa

Hofstede, G. (2002), Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney, Human Relations, Volume 55(11), The Tavistock Institute, SAGE Publications, London.

Hofstede, G. (2003), Culturas e organizações, compreender a nossa programação mental, Edições Sílabo, Lisboa. Tradução a partir da edição de 1991 em inglês. Ver também o site respectivo com análises e dados mais actuais: <http://www.geert-hofstede.com/>.

Irit Alony and Michael Jones(2007), The Cultural Impact of Information Systems – Through the Eyes of Hofstede – A Critical Journey, University of Wollongong and Central Queensland University, Rockhampton, Austrália.

Lewis, R.D. (1999), Cross cultural communication, a visual approach, Transcreen Publications, London, Reino Unido.

OCDE (1988), Des partennaires dans l'action pour le développement: Les organisations non gouvernementales, Paris, França.

PlaconGB e ACEP (2006), Guia dos recursos humanos das ONG da Guiné – Bissau, Braima Dabo e Catarina Ribeiro, Bissau, Guiné - Bissau.

Plataforma das ONG portuguesas (2006), Cooperação para o desenvolvimento e a opinião pública em Portugal, Lisboa, Portugal.

Plataforma das ONG portuguesas (2005), 1º encontro de plataformas ONG dos países de língua oficial portuguesa, Lisboa, Portugal.

Plataforma das ONG portuguesas (2007), Fórum da sociedade civil euro-africana, Lisboa, Portugal.

Plataforma das ONG's de Cabo Verde (2002 e 2007), Guia das ONG's de Cabo Verde, Praia, Cabo Verde.

Plataforma das ONGD portuguesas (2003), Guia das ONGD portuguesas e dos recursos humanos para o desenvolvimento, Lisboa, Portugal.

Plataforma das ONG'S de Cabo Verde (1998), Ponto de situação sobre a realidade da família ONG em Cabo Verde, Praia, Cabo Verde.

Proença, F. (2005), "Cooperação descentralizada: um novo modelo de cooperação adaptado a novos contextos políticos e a novas estratégias de desenvolvimento", in O desenvolvimento do Continente Africano na Era da Mundialização, Almedina, Coimbra, Portugal.

Site da Plataforma das ONG's portuguesas, da Plataforma das ONG's de Cabo Verde.

Ribeiro, M., (1995), O potencial das ONGD portuguesas, CIDAC, Lisboa, Portugal

Vários, (1991), A problemática da Emergência de ONG'S Nacionais nos PALOP, 1ª reunião dos "Cinco", SOLIDAMI/FOVD, Bissau, Guiné-Bissau.

Vários, (1994), II Conferencia das ONG, Desenvolvimento Participativo e Democracia, CIDAC/SOLIDAMI, Bissau, Guiné-Bissau.

World Congress of NGOs (2007), Toronto Declaration of NGO Core Values, Toronto, Canadá.

## Índice de Quadros e Gráficos

Quadro 1 - ONGs portuguesas por datas de fundação.....	7
Quadro 2 - ONGs caboverdianas por datas de fundação.....	9
Quadro 3 - ONGs portuguesas e caboverdianas por diferença entre as datas de fundação e de inscrição na Plataforma respectiva.....	18
Quadro 4 -Power Distance Index (PDI) ou Índice de distância hierárquica (IDH).....	32
Quadro 5 - Individualism (IDV) ou Índice de Individualismo (IDV).....	24
Quadro 6 - Masculinity (MAS) ou Índice de Competição (IC).....	28
Quadro 7 - Uncertainty Avoidance Index (UAI) ou Índice de Controlo da Incerteza (ICI).....	29
Quadro 8 - Long Term Orientation (LTO) ou Orientação temporal (OT).....	31
Quadro 9 - Indicadores em conjunto por país, por quintil.....	32
Gráfico 1. - Estrutura por género.....	19
Gráfico 2 - Estrutura etária por país.....	20
Gráfico 3 - Estrutura por escolaridade.....	21

## **O CEsA**

*O CEsA é um dos Centros de Estudo do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, tendo sido criado em 1982.*

*Reunindo cerca de vinte investigadores, todos docentes do ISEG, é certamente um dos maiores, senão o maior, Centro de Estudos especializado nas problemáticas do desenvolvimento económico e social existente em Portugal. Nos seus membros, na maioria doutorados, incluem-se economistas (a especialidade mais representada), sociólogos e licenciados em direito.*

*As áreas principais de investigação são a economia do desenvolvimento, a economia internacional, a sociologia do desenvolvimento, a história africana e as questões sociais do desenvolvimento; sob o ponto de vista geográfico, são objecto de estudo a África Subsariana, a América Latina, a Ásia Oriental, do Sul e do Sudeste e o processo de transição sistémica dos países da Europa de Leste.*

*Vários membros do CEsA são docentes do Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional leccionado no ISEG/"Económicas". Muitos deles têm também experiência de trabalho, docente e não-docente, em África e na América Latina.*

### **Os autores**

Carlos Sangreman, economista do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), doutor em Estudos Africanos do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresas (ISCTE), Professor Auxiliar na Universidade de Aveiro (UA), consultor do PNUD e Banco Mundial na Guiné e Cabo Verde, investigador responsável neste projecto, coordenador geral do projecto Memória de África e do Oriente, coordenador científico do projecto de investigação Arquitectos de um Espaço Transnacional Lusófono, a diáspora Guineense em Portugal, da Fundação Portugal África, assessor técnico da reitoria da UA para a Cooperação, resource person da Secretaria de Estado dos Negócios Estrangeiros e Cooperação para o Fórum da Cooperação da sociedade civil e membro da direcção do Centro de Estudos sobre África e do Desenvolvimento (CESA).

Moniz Fernandes, licenciado em Matemática para Ensino no Instituto Superior de Educação – Cabo Verde, mestre em Estatística e Gestão de Informação pelo Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa, com uma dissertação sobre a modelização da pobreza em Cabo Verde, professor na Universidade de Cabo Verde e actual doutorando na Universidade Nova de Lisboa com um tema sobre a modelização de risco em sistemas bancários.

Maria João Carreiro, licenciada em Estudos Europeus pela Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, mestre pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresas (ISCTE) com uma dissertação sobre transnacionalismo migrante: o caso das Associações de Migrantes Guineenses, investigadora no CEsA, dirige o projecto de investigação “Arquitectos de um Espaço Transnacional Lusófono, a diáspora Guineense em Portugal”, financiado pela Fundação Portugal África, técnica no CIDAC e actualmente no SNV holandês em Bissau.

Hermínia Ribeiro, licenciada em Relações Internacionais pela Universidade Autónoma de Lisboa “Luís de Camões”, dissertação em fase final do mestrado “Desenvolvimento, Diversidades Locais e Desafios Mundiais”, no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Coordenadora de Projectos no Departamento de Cooperação para o Desenvolvimento, do Instituto Marquês de Valle Flôr, primeira assessora e actual presidente da Plataforma Portuguesa das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento.

Braima Sambu, fundador da ONG AIFA PALOP e coordenador nacional do Programa de Reforço da Intervenção Local das Organizações da Sociedade Civil da Guiné-Bissau, abreviadamente PROCIVICUS GB, organizou toda a recolha de dados naquele país.

Mário Moniz, fundador da ONG SOLMI, secretário executivo da Plataforma das ONG's de Cabo Verde, organizou toda a recolha de dados naquele país.

*Centro de Estudos sobre África e do Desenvolvimento*  
Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG/"Económicas")  
da Universidade Técnica de Lisboa

R. Miguel Lupi, 20                      1249-078 LISBOA                      PORTUGAL  
Tel: + / 351 / 21 392 59 83              Fax: [...] 21 397 62 71                  e-mail: cesa@iseg.utl.pt  
URL: <http://www.iseg.utl.pt/cesa>