

A cooperação *em transição*

**Estudo sobre as práticas e
tendências que estão a moldar
as ONGD em Portugal**

Fase de auscultação

Fevereiro 2026



© Stone Soup Consulting, 2026

Fundada em 2008, a Stone Soup Consulting é uma consultoria proativa e inovadora com um coração social. Organizada como uma rede de consultores, a nossa empresa trabalha com vários tipos de organizações interessadas em aumentar o seu valor social. Atuando em parceria, em vez de apenas como consultora, a Stone Soup Consulting é capaz de ajudar essas organizações a maximizar o seu valor social. Trabalhamos através de processos partilhados na criação e implementação de estratégias que identificam possíveis caminhos para o desenvolvimento e crescimento da organização.

www.stone-soup.net

Disclaimer

A equipa de consultores da Stone Soup Consulting, associada a este projeto, trabalhou com profissionalismo e rigor na elaboração dos materiais relacionados com este relatório. A Stone Soup Consulting e os seus consultores associados não se responsabilizam pelo uso que a entidade cliente dará à informação inserida neste documento, mas recomenda-se – para otimizar o seu impacto – que esta informação complemente/ seja complementada, sempre que relevante, pela adoção de políticas, procedimentos ou sistemas adequados.

© Foto de capa: vanmalidate / Pexels
Fotos do estudo: Pexels

Índice

Agradecimentos	5
Lista de Abreviaturas	5
Sumário Executivo	6
1. Introdução.....	8
1.1. Contexto e objetivos do estudo	8
1.2. Âmbito e dimensões analíticas	8
1.3. Abordagem metodológica	8
1.4. Limitações do estudo	9
2. Caracterização do setor das ONGD portuguesas	10
2.1. Síntese da literatura recente e construção dos instrumentos de recolha de dados.....	10
2.2. Tendências globais e desafios contextuais	11
2.3. Perfil organizacional e áreas de atuação.....	13
3. Inovação social nas ONGD portuguesas.....	15
3.1. Conceitos e abordagens à inovação.....	15
3.2. Metodologias de inovação aplicadas.....	16
3.3. Co-criação como princípio orientador.....	16
3.4. Inovação tecnológica e organizacional.....	16
3.5. Desafios estruturais à inovação	17
3.6. Espaços de inovação e redes	17
4. Medição de impacto e sistemas MEL	19
4.1. Integração de sistemas de Monitorização, Avaliação e Aprendizagem	19
4.2. Abordagens e ferramentas de medição de impacto	19
4.3. Diferenças de capacidade organizacional	19
4.4. Desafios operacionais.....	20
5. Alianças, parcerias e trabalho em rede	21
5.1. Valor gerado através de alianças.....	21
5.2. Parcerias locais (em países do Sul Global).....	22
5.3. Parcerias entre ONGD	22
5.4. Parcerias inter-sectoriais (público-privado).....	23
5.5. Redes nacionais e internacionais	23

6. Tendências e estratégias de financiamento.....	26
6.1. Fontes de financiamento.....	26
6.2. Diversificação de fontes de financiamento.....	27
6.3. Aproximação entre ONGD e setor privado.....	28
6.4. Abertura aos negócios sociais	32
6.5. Investimento de impacto e financiamento misto.....	32
6.6. Lacunas no ecossistema de financiamento	33
7. Boas práticas em inovação social aplicadas às ONGD.....	35
7.1. Critérios de identificação.....	35
7.2. Exemplos práticos documentados	35
8. Conclusões.....	37
9. Recomendações estratégicas	39
Referências bibliográficas.....	42
10. Anexos	43
Anexo 1 - Entrevistados	43
Anexo 2 – Guiões de entrevista ONGD	44
Anexo 3 – Guiões de entrevista Especialistas.....	46
Anexo 4 – Resultados do questionário setorial quantitativo	48

Agradecimentos

O presente relatório contém dados recolhidos junto de representantes de Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) e de especialistas do setor da cooperação para o desenvolvimento no âmbito de um processo de auscultação ao setor promovido pela Fundação "la Caixa".

Agradecemos às organizações e especialistas que generosamente contribuíram para este processo.

Lista de Abreviaturas

APD - Ajuda Pública ao Desenvolvimento

ED - Educação para o Desenvolvimento

KPI - Key Performance Indicator (Indicador-chave de desempenho)

MEL - Monitoring, Evaluation and Learning (Monitorização, Avaliação e Aprendizagem)

IA – Inteligência Artificial

ONGD - Organização Não Governamental para o Desenvolvimento

OSC - Organizações da Sociedade Civil

PPONGD - Plataforma Portuguesa das ONGD

QFP - Quadro Financeiro Plurianual

UE - União Europeia

Sumário Executivo

O presente relatório resulta de um processo de revisão de literatura e auscultação a uma amostra do setor das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) portuguesas, conduzido entre dezembro de 2025 e fevereiro de 2026 pela Stone Soup Consulting, a pedido da Fundação "la Caixa".

O estudo teve como objetivo aprofundar o conhecimento estratégico sobre o ecossistema das ONGD portuguesas em cinco dimensões: abordagem à inovação, medição de impacto, alianças e parcerias, tendências de financiamento e boas práticas de inovação social.

A metodologia adotada combinou revisão de literatura recente, aplicação de um questionário às organizações membros da PPONGD (34 respostas completas), e entrevistas semiestruturadas a 6 especialistas do setor e 10 representantes de ONGD.

Principais conclusões:



O setor das ONGD portuguesas apresenta uma forte concentração geográfica de intervenção nos PALOP (em especial Moçambique, Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe) privilegiando uma intervenção em relativamente poucas geografias, apostando em relações de confiança de vários anos com parceiros locais. O setor está atualmente sob pressão de pelo menos quatro grandes tendências globais: a) a polarização política e restrição do espaço cívico, b) a redefinição da abordagem ao financiamento, que está a reconfigurar papéis entre organizações do Norte Global e do Sul Global, c) a mudança de paradigma na cooperação europeia, que transita de um modelo centrado em subvenções para projetos de ONGD (focados em desenvolvimento humano) para um paradigma de alavancagem de financiamento privado (infraestruturas e economia) e d) a retração da Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD).



No que respeita à inovação social, verifica-se uma forte adesão a metodologias participativas (93% das organizações praticam escuta ativa, 90% trabalham em co-criação), mas a capacidade de prototipar e escalar soluções inovadoras por parte das organizações é mais limitada (45% e 35%, respetivamente). A inovação tende a ser orgânica e pouco sistematizada, com barreiras estruturais relacionadas com falta de recursos técnicos e financeiros dedicados a este tema. No que respeita à incorporação de inovação tecnológica ou inteligência artificial (IA) nos projetos, 51,52% das organizações afirmam não incorporar qualquer tipo de inovação tecnológica ou de IA. Nas organizações que incorporam tecnologia, a prioridade está em soluções de e-learning e digitalização de dados, refletindo necessidades operacionais de monitorização e capacitação à distância. Cerca de 60% das organizações afirmam participar em redes ou comunidades de práticas com vista à partilha de experiências e aprendizagens em inovação. No entanto, afirmam ter uma participação pouco frequente e consistente nas redes algumas das quais não têm um foco explícito em inovação.



Relativamente à medição de impacto, existe uma diferença significativa entre a monitorização ao nível de projeto (exigida pelos financiadores) e a aplicação de sistemas integrados de avaliação e aprendizagem organizacional. As organizações com maior capacidade operacional integram sistemas MEL (monitorização, avaliação e aprendizagem) nas equipas de projeto e utilizam dados para tomada de decisão estratégica, enquanto organizações mais pequenas concentram-se em indicadores de atividade e relatórios de prestação de contas. A utilização de ferramentas digitais de monitorização permanece relativamente limitada (cerca de 41%), o que sugere espaço para modernização dos sistemas MEL.



As alianças e parcerias locais são reconhecidas como essenciais para a implementação de projetos, mas persistem desafios na articulação intersectorial, particularmente entre as ONGD e o setor privado, onde existe ainda falta de confiança e de conhecimento mútuo. Os dados revelam que as alianças são construídas de forma proativa e relacional, e não apenas por imposição de financiadores, e a transferência de competências para parceiros locais é assumida como parte integrante da intervenção. A perceção sobre as lacunas do ecossistema de parcerias é de que existe uma concentração de recursos em organizações maiores, desequilíbrios de poder, onde organizações maiores têm maior controlo nas decisões, dificuldade de inclusão de atores de setores diferentes, havendo falta de conhecimento mútuo, bem como alguma inoperacionalidade das redes (por exemplo com duplicação de respostas ou onde a transferência de conhecimento não é efetiva).



Em termos de financiamento, o setor permanece fortemente dependente da Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD), nacional e europeia e grande parte das organizações auscultadas mantém um contacto pouco estratégico com o setor privado. Embora se registe uma crescente consciência da necessidade de diversificação de fontes de financiamento, a exploração de modelos híbridos, investimento de impacto ou negócios sociais permanece incipiente. As principais barreiras a investimento de impacto não são tanto de natureza ideológica, mas sim por falta de acesso à informação, de parceiros adequados e de capacidade técnica. A retração global da APD não teve ainda impacto direto significativo nas linhas de financiamento disponíveis em Portugal, mas é expectável que venha a ter consequências estruturais a médio prazo.

Em relação a boas práticas de inovação social, foram documentados exemplos de inovação institucional e metodológica com uma forte componente local, como modelos de microfinanças com acompanhamento técnico, escolas resilientes e programas de educação não-formal baseados em saberes e formadores locais.

Estes casos partilham princípios comuns: a) co-criação com comunidades locais, b) valorização de competências existentes e c) algum potencial de escalabilidade ou replicabilidade. Contudo, a sistematização destas práticas permanece limitada, faltando critérios comuns de análise, documentação comparável sobre custos e resultados, e um quadro de referência partilhado que permita ao setor aprender coletivamente e comunicar e escalar o seu impacto de forma estruturada.

As recomendações estratégicas emergentes apontam para a necessidade de reformas nos ciclos de financiamento (contratos-programa de longo prazo vs. projetos de curto prazo), criação de linhas diferenciadas por tipologia organizacional, integração de sistemas MEL financiados, e criação de espaços estruturados de diálogo entre as ONGD, o setor privado e o Estado.

Este relatório estabelece as bases analíticas para o desenvolvimento de estudos aprofundados com casos de estudo de organizações de referência do ecossistema português.

1. Introdução

1.1. Contexto e objetivos do estudo

A Fundação "la Caixa" pretende aprofundar o conhecimento estratégico sobre o ecossistema das Organizações Não Governamentais de Desenvolvimento (ONGD) portuguesas, numa conjuntura em que as práticas de inovação, a medição de impacto, a diversificação de financiamento e as parcerias e alianças se tornaram determinantes para a relevância e sustentabilidade do setor.

O presente processo de revisão de literatura e auscultação foi conduzido entre dezembro de 2025 e fevereiro de 2026 por uma equipa de consultores da Stone Soup Consulting com experiência de trabalho com ONGD, políticas públicas e inovação social, garantindo uma abordagem tecnicamente rigorosa e sensível às dinâmicas do setor.

O principal objetivo consistiu em produzir uma revisão de literatura e processo de auscultação capaz de informar a Fundação "la Caixa" sobre o estado das ONGD em Portugal e estabelecer as bases para o desenvolvimento de um estudo aprofundado com casos de estudo baseados nas organizações de referência deste ecossistema.

1.2. Âmbito e dimensões analíticas

O relatório assenta numa compreensão das especificidades do setor de cooperação português, analisado a partir de cinco dimensões: abordagem à inovação, medição de impacto, alianças e parcerias, tendências de financiamento e boas práticas de inovação social.

1. **Abordagem à inovação:** análise de metodologias como escuta ativa, co-criação, experimentação de soluções e escalabilidade, bem como a integração da inovação nas práticas organizacionais.
2. **Medição de impacto:** avaliação de sistemas de Monitorização, Avaliação e Aprendizagem (MEL), abordagens e ferramentas utilizadas, e capacidade de transformar dados em aprendizagem organizacional.
3. **Alianças e parcerias:** análise de dinâmicas de parceria e envolvimento em redes nacionais e internacionais.
4. **Tendências de financiamento:** análise de fontes de financiamento atuais, tendências de diversificação, exploração de investimento de impacto e financiamento misto.
5. **Boas práticas de inovação social:** identificação de práticas exemplares implementadas por ONGD portuguesas.

1.3. Abordagem metodológica

A metodologia adotada seguiu uma abordagem de métodos mistos, combinando revisão documental, análise quantitativa e auscultação qualitativa, de forma a assegurar triangulação de dados e robustez interpretativa. O processo iniciou-se através da identificação de uma long list de ONGD (154) das quais foram priorizadas 10 organizações, para auscultação profunda, com base nos seguintes critérios:

Critério	Justificação
1. Integra a PPONGD	Na PPONGD estão as 63 ONGD de referência (com exceção da Fundação AMI, que tem estatuto de ONGD mas não integra a PPONGD - e da Musa, que não tem estatuto de ONGD mas foi diretamente recomendada pela Fundação 'la Caixa').

2. Tem projetos ativos no Sul Global	Pretende-se estudar organizações que estão ativas no terreno, no âmbito da cooperação para o desenvolvimento
3. Diversificação	Pretende-se que sejam incluídos exemplos que representem a) diferentes geografias b) diferentes setores de atuação e c) diferentes formas de intervenção (projeto único escalável vs projetos financiados por ciclo)
4. Potencial de se enquadrar nas dimensões específicas do estudo	Dimensões: boas práticas de inovação social; IMM (Medição e Gestão de Impacto); financiamento e investimento; alianças

Revisão de bibliografia-chave: Foi realizada uma revisão de literatura essencial sobre o setor das ONGD em Portugal, recorrendo a relatórios e documentos de referência sobre a caracterização do setor, inovação, financiamento e impacto. Esta fase permitiu reunir a informação mais relevante e atual, identificar tendências mas também lacunas de sistematização sobre estes temas.

Questionário setorial quantitativo: Foi disponibilizado um questionário estruturado a todas as ONGD membros da PPONGD, ONGD de referência e à MUSA, tendo sido recolhidas 34 respostas completas entre os dias 15 de janeiro e 5 de fevereiro de 2026. O questionário permitiu recolher dados quantitativos e qualitativos sobre a abordagem à inovação, medição de impacto, financiamento, alianças e parcerias, e boas práticas.

Entrevistas aprofundadas (métodos qualitativos): Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com 6 especialistas do setor e 10 representantes de ONGD portuguesas. As entrevistas tiveram como objetivo aprofundar práticas de terreno, desafios operacionais, experiências de inovação, dinâmicas de parceria, processos de avaliação de impacto e experiências com investimento social. A análise qualitativa permitiu captar nuances institucionais e insights práticos com vista a complementar a análise quantitativa.

1.4. Limitações do estudo

A época do ano em que decorreu a recolha de dados (período entre o Natal e o início de fevereiro) e o curto espaço temporal disponível para a realização deste estudo podem ter contribuído para a obtenção de um menor número de respostas ao questionário. Adicionalmente, a participação por parte das organizações em outros estudos e inquéritos recentes no mesmo período poderá ter contribuído para alguma fadiga de participação.

As potenciais limitações relacionadas com a diversidade quanto à capacidade organizacional das ONGD, diferentes níveis de maturidade MEL foram identificadas e tratadas com transparência ao longo do processo, assegurando integridade e clareza na interpretação dos resultados.

Dado o carácter de auscultação deste estudo, as conclusões e recomendações apresentadas devem ser entendidas como um ponto de partida para discussão e aprofundamento, e não como diagnósticos definitivos e aprofundados sobre o setor.

2. Caracterização do setor das ONGD portuguesas

2.1. Síntese da literatura recente e construção dos instrumentos de recolha de dados

O processo de auscultação fundamentou-se numa revisão da literatura e de estudos de diagnóstico realizados na última década, estruturada nas já referidas cinco dimensões analíticas para permitir compreender melhor o ecossistema das ONGD em Portugal. Este levantamento bibliográfico foi o ponto de partida para o desenho dos instrumentos de recolha de dados (guiões de entrevistas e questionários), visando não só validar tendências conhecidas, mas, sobretudo, responder a algumas lacunas de conhecimento sobre o setor.

Na dimensão da inovação social, os estudos revelam que a inovação é frequentemente entendida sobretudo como melhoria de eficiência e de processos, ilustrada por múltiplos casos narrativos em educação para o desenvolvimento, cadeias de valor sustentáveis ou participação juvenil. Persistem, contudo, poucas evidências sistematizadas de inovação verdadeiramente sistémica, fraca distinção entre inovação pontual e mudanças estruturais e escassa documentação do “ciclo completo” de inovação, da ideação ao piloto, adaptação e escala. (Silva & Assis, 2022; PPONGD, 2019). Estes gaps foram transpostos para os guiões através de perguntas que solicitam exemplos concretos de inovação recente, os problemas que procuram resolver, o grau de cocriação com comunidades e parceiros, os riscos assumidos, as tentativas de escalabilidade, os resultados observados bem como os principais desafios encontrados.

No que respeita aos sistemas MEL, os estudos de diagnóstico e o trabalho sobre inovação mostram que predominam práticas centradas na monitorização de execução de atividades e resultados (outputs) e em avaliações pontuais, frequentemente associadas a exigências de prestação de contas e alinhamento com ODS, em detrimento de abordagens mais participativas e orientadas para aprendizagem (Silva & Assis, 2022; Ferreira, 2025). A evidência disponível aponta para a fraca ligação explícita entre MEL e decisão estratégica, bem como para pouca documentação de processos que capturem mudanças de poder e empoderamento de parceiros locais e beneficiários (Ferreira, 2025). Nessa medida, os guiões de entrevista e questionário integram questões sobre a existência e níveis de aplicação de sistemas de MEL (projeto, programa, organização), o envolvimento de parceiros e beneficiários nos processos de avaliação, e perceber em que medida as decisões estratégicas são tomadas com base em evidência gerada internamente.

Relativamente a alianças nacionais e internacionais e ao financiamento, a literatura da PPONGD e de centros académicos sublinha a crescente centralidade de redes, consórcios e parcerias com a União Europeia, organismos multilaterais, Estados parceiros, autarquias, empresas e outras organizações da sociedade civil (OSC) (PPONGD, 2016; Oliveira & Carvalho, 2020), bem como a emergência de instrumentos de finanças sustentáveis e investimento social (Fernandes & Monteiro, 2021; Ferreira, 2022). Todavia, permanece escassa a análise empírica da governação dessas alianças, dos equilíbrios de poder nelas presentes e da relação entre estrutura de financiamento, autonomia das ONGD e capacidade de inovar, incluindo experiências com fundos de impacto, blended finance ou green bonds (Ferreira, 2025). Esta constatação orientou a inclusão, nos guiões, de blocos que convidam as organizações a indicar algumas das suas alianças mais estratégicas, clarificar o papel que nelas desempenham, refletir sobre riscos e oportunidades das parcerias bem como identificar eventuais lacunas. Já quanto às questões relacionadas com sustentabilidade financeira, foram preparadas questões que pretendiam compreender a relação com o setor privado e investidores, descrever a composição/diversificação do seu financiamento e explicitar que dados financeiros e de impacto se sentem confortáveis em partilhar para reforçar transparência e confiança.

Quanto à sistematização de boas práticas de inovação social aplicadas à cooperação, esta carece de critérios comuns de análise, como por exemplo informação comparável sobre custos, resultados, escalabilidade ou apoios de ecossistemas favoráveis, assim como os principais desafios e um quadro de referência partilhado. (PPONG, 2019; PPONGD, 2025; Silva & Assis, 2022).

2.2. Tendências globais e desafios contextuais

O contexto em que as ONGD portuguesas operam está profundamente marcado por algumas tendências globais que condicionam o espaço de atuação, as estratégias organizacionais e as perspetivas de sustentabilidade do setor.

2.2.1 Polarização política e restrição do espaço cívico

A cooperação internacional está hoje profundamente influenciada pela polarização política, pelas ameaças às democracias, pela restrição das liberdades fundamentais e os ataques à credibilidade das OSC. Neste contexto, as ONGD e, mais amplamente, as organizações da sociedade civil, assumem um papel ainda mais crucial para defesa do espaço cívico, da participação cidadã, da transparência e do contrapeso democrático. As ONGD são vistas como representantes da cidadania organizada, com responsabilidades na promoção de sociedades mais justas e inclusivas.

“As nossas ONGD continuam a ser atores centrais na Educação para o Desenvolvimento em Portugal.” – Especialista

2.2.2 Agenda de localização e redefinição da abordagem ao financiamento

A agenda de localização está a reconfigurar papéis entre organizações do Norte Global e do Sul Global: mais poder de decisão e implementação no Sul ao longo de todas as etapas (diagnóstico, desenho, execução, monitorização/avaliação). Em Portugal, várias ONGD já transitaram: retiraram-se parcial ou totalmente do terreno, reforçando funções de advocacia, angariação de fundos e apoio/capacitação a parceiros locais.

Esta transição, porém, não tem sido isenta de riscos. Em alguns contextos, a transição foi abrupta e pouco atenta a capacidades administrativas e financeiras das organizações do Sul, nomeadamente no que respeita a requisitos burocráticos, cofinanciamento e recursos humanos qualificados. Por outro lado, as novas funções que as organizações do Norte estão a assumir (advocacia, capacitação e apoio institucional aos parceiros) obrigam a uma procura de outras fontes de financiamento.

Apesar dos desafios, os dados do questionário demonstram que as **ONGD portuguesas têm feito o esforço de promover a localização com suporte às organizações locais - a maioria das entidades inquiridas (70,59%, n=24) indica que está a desenvolver e implementar programas de formação técnica e de gestão organizacional, com o objetivo de reforçar as competências das entidades locais em áreas como planeamento, monitorização e captação de recursos**. Além disso, 47,06% (n=16) referem que direcionam fundos e recursos diretamente para as entidades locais, enquanto 41,18% (n=14) apoiam a criação ou consolidação de plataformas e redes locais de ação conjunta, promovendo a articulação entre organizações comunitárias, autoridades locais e outros parceiros. **A replicação e adaptação de soluções locais já testadas é mencionada por 35,29% (n=12) das entidades, e 29,41% (n=10) indicam que estão a transferir a tomada de decisões e o desenho de estratégias para atores locais.**

2.2.3 Mudança de paradigma na cooperação europeia

A cooperação da União Europeia passou de um **modelo centrado em subvenções a projetos de ONGD (com necessidades definidas *bottom up*)** para um **paradigma de alavancagem**: usar subvenções públicas para mobilizar financiamento de bancos de desenvolvimento e, quando possível, capital privado, priorizando projetos em transição energética e transição digital, por exemplo. Esta abordagem visa responder ao pedido de investimento substancial feito, nomeadamente, por governos africanos, reconhecendo que orçamentos públicos são insuficientes para fechar o fosso de desenvolvimento.

Neste âmbito, observa-se uma **menor priorização das questões do desenvolvimento humano (educação, saúde, trabalho comunitário) e um maior foco em infraestruturas e condições económicas**, no contexto do Global Gateway, por exemplo. As organizações demonstram preocupação por esta mudança de abordagem, mencionando a importância de não esquecer a dimensão humana na conceção e execução de infraestruturas.

Uma outra preocupação mencionada é a incerteza sobre o Quadro Financeiro Plurianual (QFP) pós-2027.

“A tendência atual valoriza infraestruturas e desvaloriza o desenvolvimento humano - isso é preocupante.” – Especialista

“Nenhuma infraestrutura deve avançar sem garantir benefícios e dignidade para as populações.” – Especialista

“Os países parceiros pedem recursos muito superiores aos orçamentais - é preciso ir buscar outros capitais.” – Especialista

2.2.4 Retração da APD e capacidade de adaptação das ONGD portuguesas

O impacto nas linhas de financiamento nacionais já se faz sentir, embora a cooperação portuguesa não tenha seguido a retração global da APD. Ainda assim, mais de 80% das organizações já reconhecem algum nível de impacto - **52,94% de forma direta e 29,41% de forma moderada, traduzindo-se sobretudo em menos financiamento recebido (80,77%), redução de atividades (50%), redução de pessoal (23,08%) e fecho de projetos (11,54%)**. O impacto estrutural mais imediato tende a ser sentido nos países parceiros, como Moçambique, com a saída de doadores como os EUA e a Suécia.

Algumas organizações reportam que tem havido um aumento de disponibilidade de recursos humanos, com mais pessoas disponíveis para trabalhar nestes contextos, derivado eventualmente de fechos de outras organizações ou de outras respostas (por exemplo, dos cortes na USAID). Contudo, a maior disponibilidade de especialistas exige salários elevados, obrigando as organizações a reajustes financeiros para atrair este talento.

Onde a APD já diminuiu, cresceu a pressão para a criação de programas grandes e consórcios e a consequência foi o desaparecimento da ação de organizações mais pequenas no terreno.

Relativamente ao novo paradigma de alavancagem, foi referido por especialistas que as ONGD podem desempenhar um papel relevante antes do investimento em estudos de viabilidade técnica e económica, impacto ambiental e social, *due diligence* territorial e escuta de comunidades, áreas onde as ONGD têm conhecimento local e capacidade técnica. Durante e após a implementação, podem assegurar a monitorização de execução e seguimento de impactos (sociais, ambientais, de reassentamento), assegurando que os benefícios são diretos e indiretos para as populações e que há um ambiente regulatório, social e de negócios adequado.

A capacidade de adaptação das ONGD a estes constrangimentos é muito desigual e marcada por fortes assimetrias internas. Algumas organizações, sobretudo as de maior dimensão ou já habituadas a operar em redes internacionais e em consórcio com outros atores, têm conseguido rever estratégias, apostar mais em parcerias inter-organizacionais e com o setor privado, profissionalizar a gestão e alinhar-se com requisitos complexos de financiamento europeu, o que lhes permite captar projetos maiores num contexto de recursos escassos. Porém, a maioria das ONGD mantém-se focada na execução de projetos no terreno, com pouca margem para investir em *advocacy*, comunicação estratégica, inovação organizacional ou participação em redes/fóruns internacionais onde hoje se decide o acesso a fundos, o que as torna mais vulneráveis à volatilidade da APD, à concentração de financiamentos em poucas entidades e à crescente competição com outras organizações da sociedade civil. Em muitos casos, verifica-se uma “adaptação passiva”: as ONGD ajustam-se projeto a projeto, aceitando regras e prioridades impostas pelos financiadores, mas sem capacidade de influenciar o desenho dos instrumentos nem de construir uma resposta coletiva enquanto setor, acrescido ao facto de que tudo isto origina mais competição entre as organizações.

“Temos de responder à crise, mas de qualquer forma muitas ONGD ficarão pelo caminho.” – Especialista

2.3. Perfil organizacional e áreas de atuação

Das 34 organizações respondentes ao questionário, 29 são associações e 5 fundações, não se registrando cooperativas. A grande maioria desenvolve cooperação para o desenvolvimento (82,35%, n=28) e educação para o desenvolvimento (76,47%, n=26), enquanto 23,53% (n=8) atuam na ajuda humanitária e de emergência.

As ONGD portuguesas apresentam uma forte concentração geográfica de intervenção. No que respeita às regiões de atuação, 76,47% (n=26) intervêm em África, 38,24% (n=13) reportam atuação global ou multirregional, 8,82% (n=3) atuam na América Latina, América Central e Caraíbas, e 5,88% (n=2) na Ásia. As geografias mais mencionadas nas entrevistas foram Moçambique, Guiné-Bissau e São Tomé e Príncipe, refletindo os laços históricos e linguísticos que caracterizam a cooperação portuguesa. Em alguns casos, as organizações mencionaram Timor-Leste, e em menor escala Brasil, Colômbia e América Central, embora estas não sejam representativas da tendência dominante do setor. Algumas organizações reportam também intervenção em Portugal, particularmente no âmbito da Educação para o Desenvolvimento ou em projetos que envolvem o setor corporativo no contexto da sua responsabilidade social corporativa.

A maioria das ONGD auscultadas privilegia uma intervenção em relativamente poucas geografias apostando em relações de confiança de vários anos com parceiros locais. Isto deve-se sobretudo a querer gerar impacto sistémico profundo e pela elevada exigência de recursos que seria necessária para atuar noutros contextos. Em diversos casos, a opção estratégica é operar sem escritórios próprios no terreno, canalizando recursos para organizações locais e evitando custos fixos difíceis de sustentar.

“Tentamos ter os custos de estrutura no mínimo, estamos apenas com os escritórios em Portugal, no terreno aproveitamos as organizações que já existem e colocamos as verbas para que elas possam fazer a gestão de projetos e acompanhamento no terreno e nós podemos trabalhar a partir daqui.” – ONGD

Várias organizações preferem apostar em ecossistemas onde já existe massa crítica (equipas, redes, legitimidade social), em vez de dispersar recursos por novas geografias. Em contextos de restrição do espaço cívico, devido a alterações importantes no contexto político local (ex. perseguição a parceiros, alterações legais hostis...), registaram-se decisões de encerrar ou redimensionar a presença da organização para salvaguardar as pessoas e a integridade dos projetos. Estas decisões são acompanhadas de estratégias de continuidade via parceiros locais e de reforço do trabalho remoto acompanhado com visitas periódicas.

“Se formos para outros países, será sempre na lógica de consultoria e partilha de metodologia, não de implementação direta.” – ONGD

“O nosso trabalho exige continuidade, persistência e relações de confiança construídas ao longo de muitos anos. Não faz sentido mudar de país em função de oportunidades pontuais de financiamento.” – ONGD

“Faz-nos muito sentido manter algum foco geográfico por conhecimento das estruturas hierárquicas do país, do funcionamento, da forma de trabalho, o enquadramento cultural.” – ONGD

Ainda assim, a reflexão sobre a possibilidade de alargamento da intervenção a outros países está presente em algumas organizações, ainda que não de uma forma muito estratégica. Não só porque pontualmente lhes é pedido que atuem noutras regiões, mas também porque o condicionalismo relacionado com a redução de financiamentos as obriga a reagir e equacionar mudanças na intervenção.

Quanto às áreas de intervenção, destaca-se de forma clara a Educação, capacitação e formação, mencionada por 91,18% das organizações (n=31), seguida de Igualdade de género (44,12%, n=15), Segurança alimentar e desenvolvimento rural (41,18%, n=14) e Desenvolvimento socioeconómico/emprego (32,35%, n=11). Áreas como Saúde global/sobrevivência infantil (29,41%, n=10), Crise climática e biodiversidade (23,53%, n=8), Emergência e ação humanitária (23,53%, n=8) e Água e saneamento (17,65%, n=6) também estão presentes, embora com menor expressão relativa. Foram ainda referidas áreas complementares como energias renováveis, turismo sustentável, economia social e solidária/comércio Justo e direitos humanos e políticas públicas.

Em termos de capacidade financeira, mais de metade das organizações (51,52%, n=17) apresenta um orçamento anual inferior a 500.000€, 9,09% (n=3) situam-se entre 500.000€ e 1.000.000€, 21,21% (n=7) entre 1.000.000€ e 2.000.000€, e 18,18% (n=6) ultrapassam os 2.000.000€, evidenciando uma predominância de estruturas de pequena e média dimensão.

O setor português é pequeno e muito heterogéneo², em áreas de intervenção, modelos de financiamento, capacidade de escala e recursos humanos. Umas com quadros altamente qualificados e profissionalizados e com grande capacidade de reporte, outras muito assentes em regime de voluntariado. As organizações mencionam que são raros os financiadores que cobrem a estrutura e recursos humanos (tendo assinalado o Camões, I.P. e a Fundação Gulbenkian como exceções). Regra geral as organizações são compostas por equipas muito reduzidas, levando a uma grande sobrecarga e até mesmo a quadros de exaustão e *burnout*. Os profissionais do setor recebem remunerações baixas e realizam elevada carga horária.

“Financiar atividades sem financiar pessoas e estrutura não faz sentido.”
– Especialista

A profissionalização trouxe especialização e melhoria de processos, mas reforçou a sensação de um “silo da cooperação” menos ligado a outras lutas da sociedade civil e a desafios internos (desigualdades, proteção social, etc.).

Por um lado, esta diversidade, composta por instituições de média escala até grupos de nicho, pequenas associações e iniciativas voluntárias com modelos de financiamento, recursos humanos e governação muito diferentes, torna difícil encontrar uma voz una. Por outro lado, é nessa diferença que se encontra a riqueza destas organizações.

“É um setor muito heterogéneo - em áreas, modelos de financiamento e recursos humanos.” – Especialista

“A diversidade da sociedade civil não é um problema a eliminar, mas uma força a enquadrar.” – Especialista

² A heterogeneidade do setor dificulta uma categorização clara das organizações por dimensão. A escala das ONGD portuguesas é relativamente reduzida em comparação com as grandes organizações internacionais pelo que a distinção entre organizações “pequenas” e “médias” é frequentemente feita com base na perceção do seu capital humano, de conhecimento e de fundos.

3. Inovação social nas ONGD portuguesas

3.1. Conceitos e abordagens à inovação

A relação das ONGD portuguesas com o conceito de **inovação social** é marcada por alguma ambivalência. Muitas organizações veem-se como inovadoras na sua prática quotidiana, mas outras rejeitam o rótulo e preferem falar de transformação social sem terem de seguir as "fases de inovação", com uma preocupação metodológica formal. O termo "inovação" tornou-se muito recorrente com a necessidade de preencher requisitos em candidaturas a financiamento, o que gerou alguma desconfiança sobre a sua aplicação genuína.

Nas ONGD auscultadas, a inovação é muitas vezes orgânica, pouco "etiquetada" em etapas formais (ideação, prototipagem, etc.).

"A inovação existe, mas é orgânica; o que falta são recursos e ferramentas para escalar." – ONGD

"Nós não temos as nossas práticas sistematizadas com a lente da inovação." – ONGD

Há uma grande polarização naquilo que são as práticas das ONGD. Há organizações mais maduras que integram a inovação social na estratégia da organização e quase nem conseguem reconhecer-se sem ter essa inovação como aspeto transversal a toda a organização. No entanto, reconhecem que o seu *mindset* é diferente da cultura organizacional do setor.

"As equipas são multidisciplinares e trabalham inovação como prática transversal - não existe uma equipa específica de inovação, porque a inovação está "na génese" da organização." – ONGD

"Nós temos responsáveis setoriais e os responsáveis setoriais têm consigo a responsabilidade de inovar naqueles setores." – ONGD

Outras organizações tentam integrar a inovação de forma mais seccionada em projetos e metodologias, mas reconhecem que esta não é uma área prioritária de investimento estratégico:

"O máximo que posso dizer é que podemos ter alguma metodologia inovadora nos projetos, mas não é de toda uma área que tenhamos como preocupação ou como linha de ação. Se ela nos aparece muitas vezes é porque aparece também nos formulários de candidatura e percebemos que cada vez mais para os financiadores isto acaba por ir sendo uma preocupação. mas toda a inovação que possamos alguma vez ter nos nossos projetos é bastante orgânica, não é uma aposta estruturada." – ONGD

3.2. Metodologias de inovação aplicadas

Os dados quantitativos recolhidos através do questionário permitiram identificar a prevalência de metodologias de inovação social aplicadas pelas ONGD portuguesas. De entre as 29 organizações que responderam a esta questão, os resultados foram os seguintes:

- **Escuta ativa** (identificar as narrativas da comunidade e definir as necessidades, desafios e oportunidades): 93,10% (27 organizações)
- **Co-criação** (desenvolver soluções de forma colaborativa com a participação da comunidade): 89,66% (26 organizações)
- **Prototipagem** (promover iniciativas que são implementadas a nível local para testar a sua viabilidade): 44,83% (13 organizações)
- **Aceleração** (escalar as soluções e protótipos que foram testados e funcionam noutras zonas ou com outros coletivos): 34,48% (10 organizações)

Estes dados revelam uma forte adesão a metodologias participativas nas fases iniciais de diagnóstico e desenho de soluções, mas uma capacidade mais limitada de prototipar e escalar as soluções desenvolvidas. Este padrão é consistente com os dados qualitativos, que indicam que a falta de recursos técnicos e financeiros dedicados à experimentação e escalabilidade é uma barreira estrutural.

Ao longo das entrevistas e do questionário, as organizações identificaram vários tipos de inovação nas suas práticas (contextuais, processuais e metodológicas), refletindo uma diversidade de abordagens adaptadas aos contextos de intervenção. Há, portanto, uma perceção por parte destas organizações de que são inovadoras. Contudo, importa salientar que as limitações dos sistemas de monitorização e avaliação da maioria das organizações, não permitem comprovar que estas inovações geraram impacto mensurável nem que se tornaram inovações sociais efetivas e escaláveis. A identificação de uma prática inovadora não equivale, por si só, à demonstração do seu impacto ou à sua replicabilidade noutros contextos. Esta distinção é relevante para uma leitura rigorosa dos dados apresentados.

3.3. Co-criação como princípio orientador

Os exemplos mais robustos de inovação social descritos nas entrevistas assentam em escuta ativa e co-criação com comunidades, escolas, serviços de saúde e autoridades locais. Os dados quantitativos confirmam esta centralidade da co-criação: quando questionadas sobre como são desenhadas as inovações, **85,71% das organizações afirmam que estas são co-criadas com parceiros e comunidades, enquanto apenas 39,29% referem que são desenhadas internamente pela equipa**. Este padrão demonstra que a co-criação não é apenas retórica, mas uma prática efetiva da maioria das organizações.

3.4. Inovação tecnológica e organizacional

Para além de inovação de produtos e serviços, as ONGD portuguesas desenvolvem também inovações tecnológicas e de desenho institucional, ainda que esta última em menor escala. **Os dados quantitativos revelam que o tipo de inovação mais prevalente é a inovação metodológica** (*novos modelos de organização ou de relação com as comunidades; incorporação de metodologias de escuta, co-criação, prototipagem, espaços de experimentação, metodologias participativas, etc*) (93,94%, N=31), seguida de inovação de processos (60,61%, N=20), inovação de serviços (57,58%, N=19), inovação de produto (45,45%, N=15) e, em menor escala, inovação tecnológica (30,30%, N=10).

Estes dados confirmam que a inovação no setor das ONGD portuguesas é primordialmente metodológica e de processos, e não tecnológica, refletindo a natureza relacional e contextual do trabalho de desenvolvimento.

No que respeita especificamente à incorporação de inovação tecnológica ou inteligência artificial (IA) nos projetos, 51,52% das organizações afirmam não incorporar qualquer tipo de inovação tecnológica ou de IA. Das 9 organizações que incorporam inovação tecnológica, as aplicações mais frequentes são:

- **Plataformas para a educação e formação à distância (e-learning): 77,78%**
- **Digitalização para a melhoria na recolha de dados: 55,56%**
- **Tecnologia para o desenvolvimento de infraestruturas sustentáveis** (painéis solares, etc.): 44,44%
- **Soluções tecnológicas para a saúde** (telemedicina em zonas rurais, apps de saúde materno-infantil, sensores portáteis de diagnóstico, tecnologia para o acesso a água potável e saneamento, etc.): 33,33%
- **Aplicações tecnológicas para a inclusão financeira: 33,33%**
- **Tecnologia para a agricultura sustentável** (drones para rega, etc.): 11,11%

Estes dados revelam que, nas organizações que incorporam tecnologia, a prioridade está em soluções de *e-learning* e digitalização de dados, refletindo necessidades operacionais básicas de monitorização e capacitação à distância.

As inovações de desenho institucional mencionadas nas entrevistas incluem observatórios temáticos para construção de conhecimento aplicado, modelos de microfinanças com acompanhamento técnico, e serviços direcionados para o setor empresarial que geram receita.

No entanto, a utilização de IA propriamente dita permanece muito residual no setor, limitando-se a ferramentas básicas de apoio à comunicação ou análise de dados.

3.5. Desafios estruturais à inovação

Os desafios identificados foram tanto culturais como operacionais. Um dos desafios centrais mencionados foi como levar a lógica dos processos de inovação para sistemas mais conservadores e menos flexíveis, como Governos nacionais, e garantir o sucesso e qualidade da resposta numa escala muito maior.

“O desafio é passar um ‘mindset’ ágil de ‘startup’ para a realidade do Governo - são culturas muito diferentes.” – ONGD

“O que fazemos em ecossistemas controlados é muito diferente de implementar em milhares de escolas; a escala é o grande desafio.” – ONGD

A falta de recursos técnicos e financeiros dedicados à experimentação e ao desenvolvimento de soluções foram outras das barreiras à escalabilidade mencionadas. Com algumas exceções, as organizações referem que gostariam de ter mais tempo e recursos humanos para dedicar a estes processos.

3.6. Espaços de inovação e redes

Relativamente à participação em redes colaborativas, **60,61% das organizações (20 em 33 respostas) afirmam participar em redes ou comunidades de práticas com vista à partilha de experiências e aprendizagens em inovação.**

A nível nacional, a rede mais mencionada foi a PPONGD, reconhecida como o espaço central de acesso e transferência de conhecimentos na área da inovação, sobretudo através dos seus grupos de trabalho e formações no âmbito dos programas-quadro. Foram ainda mencionadas a rede Sinergias, o LISA - Laboratório de Inovação Social do Alto Alentejo, e o PPA.

A nível internacional, as organizações participam em redes como a CONCORD Europe, a SIX (Social Innovation Exchange), a ALER, a Engineers Without Borders, redes setoriais específicas (clima, género, educação), consórcios de projetos financiados pela UE (incluindo parcerias transnacionais no âmbito do AMIF e do Erasmus+), plataformas académicas de investigação-ação, e projetos como o ProjetoCIRAWA - Agro-ecological Strategies for Resilient Farming in West Africa.

No entanto, no decorrer das entrevistas, foi perceptível que a participação nestas redes tende a ser pouco frequente e consistente, e que muitas delas não têm um foco explícito em inovação. As organizações reconhecem que poderiam aproveitar mais os conteúdos e oportunidades disponíveis, nomeadamente na PPONGD. Os constrangimentos à participação encontram-se desenvolvidos no ponto 5.5.



4. Medição de impacto e sistemas MEL

4.1. Integração de sistemas de Monitorização, Avaliação e Aprendizagem

Nas ONGD portuguesas, a monitorização existe quase exclusivamente ao nível de cada projeto, porque é uma exigência formal dos financiadores, mas raramente é transformada num sistema integrado de aprendizagem organizacional. Apenas **44% dos respondentes afirma utilizar sistemas MEL**. Estas organizações afirmam que precisam de formação e financiamento para fazer uso deste tipo de sistema. A informação recolhida serve para cumprir relatórios, sem alimentar processos internos de reflexão sobre problemas de gestão, lições aprendidas ou melhorias a aplicar a outros projetos e à estratégia da organização como um todo.

Esta ausência de mecanismos que liguem monitorização, aprendizagem e planeamento dificulta a demonstração de resultados e de impacto, fragiliza a capacidade de provar a relevância do setor e agrava a dificuldade em comunicar, de forma estruturada e convincente, o contributo das ONGD para a transformação social.

4.2. Abordagens e ferramentas de medição de impacto

Os dados quantitativos recolhidos através do questionário permitiram identificar as abordagens e ferramentas de medição de impacto mais frequentes nas ONGD portuguesas:

- Métodos participativos (envolvendo os beneficiários dos projetos): 91,18%
- Indicadores quantitativos / KPIs: 70,59%
- Teoria da mudança e/ou quadro lógico: 64,71%
- Avaliações externas: 61,76%
- Ferramentas digitais de monitorização: 41,18%
- Nenhuma: 5,88%
- Outro: 5,88% como Result Oriented Monitoring (ROM); Results-Based Management (RBM); Logical Framework Approach (LFA) ; LogAlto ; CAD-OCDE ; avaliações intermédias a partir do QL que precedem o planeamento de novas fases; KoboToolbox; outros sistemas adaptados à organização.

Os dados revelam uma forte aposta em abordagens participativas e em indicadores quantitativos, com recurso significativo a teorias da mudança e quadros lógicos. No entanto, a utilização de ferramentas digitais de monitorização permanece relativamente limitada (cerca de 41%), o que sugere espaço para modernização dos sistemas MEL.

4.3. Diferenças de capacidade organizacional

Nas organizações com maior capacidade operacional, o sistema MEL está incorporado na equipa de projeto, reduzindo fricções entre execução e avaliação. Os dados são, sobretudo, utilizados para a tomada de decisões de ajustar, escalar ou encerrar abordagens. Nestas organizações, a MEL alimenta decisões estratégicas e operacionais, sobretudo pela existência de KPI rigorosos e compromissos fortes com financiadores e investidores, conseguindo mesmo, em alguns casos, promover às suas custas avaliação pós-projeto.

“Tipicamente fazemos a avaliação do impacto e não só dos resultados. Não em todos os projetos, nem sempre conseguimos.” – ONGD

Em organizações com menos recursos, a prática concentra-se em indicadores de atividade e em relatórios exigidos por financiadores. Muitas referem a necessidade de alocar tempo e recursos para que a medição de impacto seja efetivamente bem feita, algo que muitas vezes não dispõem. Avaliações de impacto exigem tempo pós-projeto e recursos significativos. Algumas organizações mencionaram que de acordo com a sua perceção raramente há financiamento especificamente dedicado a MEL, e, por esse motivo, muitas ONGD auscultadas não conseguem fazê-las com a profundidade necessária. No fundo, reconhece-se a importância da monitorização mas distingue-se muito de “impacto” – menos possível de medir a curto prazo.

“A medição de impacto implica um investimento a longo prazo que nos é difícil ter, até porque efetivamente não temos escritórios locais.” – ONGD

“Por muito que nós capacitamos depois as próprias instituições locais, tendo outros projetos financiados que passam por cima, estão preocupados com essa implementação e não propriamente com a medição de impacto.” – ONGD

“Qualquer organização, que não seja das muito grandes, e muito grandes em Portugal não temos muitas, dizer que faz verdadeira medição de impacto é falso.” – ONGD

4.4. Desafios operacionais

A falta de tempo por parte das equipas e de financiamento dedicado à avaliação limita a realização de avaliações de impacto. Por outro lado, a heterogeneidade de auditorias e critérios entre financiadores aumenta a carga administrativa e consome tempo de coordenação.

As organizações referem que seria necessário financiamento específico para avaliação de impacto pós projeto (2 a 3 anos após encerramento do projeto), algo que raramente está disponível nas linhas de financiamento atuais.



5. Alianças, parcerias e trabalho em rede

5.1. Valor gerado através de alianças

Quando questionadas sobre se tinham alianças estratégicas³ com outras ONG ou organizações sociais, setor privado, organizações internacionais, universidades ou administração pública, 97% das organizações auscultadas ter alianças com outras entidades. A **maioria (62%) mantém entre 1 e 10 alianças, enquanto 12% reportam ter mais de 30 alianças ativas**. Com efeito, ficamos na dúvida se terão interpretado a pergunta como parceria (mais focada em atividades e resultados) ou como efetiva aliança estratégica (parceria mais profunda e estruturante), parecendo haver uma associação entre os dois termos.

De acordo com as entrevistas, as alianças e parcerias são vistas, especialmente, como catalisadores de aprendizagem, transferência de conhecimento e acesso a oportunidades. As ONGD auscultadas alternam entre papéis de liderança e de parceiro técnico (com forte aposta em capacitação), consoante o contexto e a especialização exigida.

“O valor central das nossas alianças está no conhecimento da realidade e cultura local.” – ONGD

“Os parceiros valorizam a nossa capacidade de pensar soluções novas para contextos muito complexos.” – ONGD

“Temos sempre uma ótica de capacitação institucional dos nossos parceiros. Durante a intervenção do ciclo de projeto tentamos sempre durante esse tempo apoiar os parceiros naquilo que são as suas maiores dificuldades. Muito frequentemente são transversais e idênticas entre países, que têm a ver com a própria gestão organizacional, capacidade até de elaboração de candidaturas, de monitoria, de gestão financeira, procedimentos administrativos, e tentamos ir fazendo esse levantamento de necessidades e ir apoiando o parceiro a tornar-se cada vez mais robusto, para que possam ter uma intervenção mais forte no projeto e que em última instância, com o passar do tempo, eles próprios possam ir agarrando as lideranças destas intervenções.” – ONGD

“A União Europeia olha para nós como parceiro que garante qualidade técnica e acompanhamento.” – ONGD

As alianças mais frequentes são com outras ONG ou entidades sociais (97%), seguidas de universidades e instituições académicas (67%) e administração pública (55%). O setor privado surge em cerca de metade das alianças (52%), enquanto entidades financeiras (33%) e organismos multilaterais ou organizações internacionais (30%) têm menor presença. As empresas sociais⁴ são os parceiros menos frequentes (12%).

³ Para efeitos do questionário entendeu-se por aliança estratégica “a colaboração entre entidades para coordenar recursos e conhecimentos na promoção de um projeto comum, sustentável ao longo do tempo.”

⁴ Em Portugal não existe ainda a figura jurídica específica de “empresa social”, pelo que iniciativas com missão social ou ambiental assumem, em geral, figuras já previstas no ordenamento jurídico (associação, fundação, cooperativa ...). Nesta medida, o “carácter social” resulta sobretudo da missão, do modelo de governação e da forma de afetação de excedentes, e não de um estatuto legal próprio.

A forma mais comum de entrada nas alianças é por identificação proativa de oportunidades de colaboração alinhadas com os objetivos estratégicos da organização (82%). Segue-se o convite direto de organizações parceiras ou plataformas que reconhecem o trabalho da organização (70%) e os contactos pessoais ou relacionamentos já estabelecidos com líderes de outras organizações (67%). Apenas 36% das organizações referem que a entrada em alianças ocorre por iniciativa de financiadores ou doadores que incentivam ou exigem participação em alianças para apoiar projetos.

Estes dados revelam um setor onde as alianças são construídas de forma proativa e relacional, mais do que imposta por financiadores, e onde a transferência de competências para parceiros locais é assumida como parte integrante da intervenção.

5.2. Parcerias locais (em países do Sul Global)

As parcerias nas geografias de implementação assumem a maior importância para as ONGD portuguesas. São parte essencial para a implementação dos projetos, sejam com ministérios, organizações ou redes locais. Parceiros locais tais como OSC, autoridades locais ou movimentos comunitários conhecem melhor as necessidades, dinâmicas de poder e contextos culturais, o que contribui para a relevância dos projetos. Essa proximidade às populações permite desenhar intervenções mais adequadas e participadas, reforçando a apropriação local e evitando soluções “importadas”.

“Qualquer projeto não pode ser um corpo estranho: tem de estar integrado na cultura, no conhecimento e na capacidade de assimilação local.” – ONGD

Não existem dados quantitativos detalhados sobre a tipologia ou distribuição destas parcerias locais, mas a evidência qualitativa é unânime quanto à sua centralidade operacional.

5.3. Parcerias entre ONGD

A PPONGD tem feito alguma monitorização, sobretudo desde 2020, e nota um crescendo de parcerias dentro da rede. Pode dizer-se que existem já parcerias fortes entre determinadas organizações para determinadas áreas e ao longo de vários anos (ex: nas áreas de educação para o desenvolvimento, coerência de políticas para o desenvolvimento, ambiente). No entanto, as oportunidades para as ONGD mais ‘pequenas’ são mais reduzidas. A parceria de ONGD ‘médias’ com ‘pequenas’ acontece sobretudo quando a pequena traz especialização clara (ao nível de metodologias, conhecimento e ligações ao território/ país) ou implantação local que complementa a maior. Assim, a possibilidade de complementaridade é o que possibilita as organizações mais ‘pequenas’ de aceder ao trabalho com organizações maiores. O conhecimento mútuo através de espaços de encontro e confiança é visto como essencial para o início e fortalecimento de parcerias.

“Há aqui articulações e parcerias bastante estruturadas e formalizadas entre algumas organizações há muitos anos.” – Especialista

5.4. Parcerias inter-setoriais (público-privado)

Existem projetos bem-sucedidos liderados por ONGD que combinam financiamento público e privado, demonstrando elevado profissionalismo e capacidade de diversificação financeira. No entanto, um dos pontos fracos identificados foi a falta de comunicação estruturada entre os três setores: Estado, setor privado e sociedade civil. O Estado possui sistemas maduros de atribuição e verificação de subvenções, que poderiam ser adotados ou articulados com investidores privados para maior coerência e rigor. Por outro lado, ainda persiste alguma desconfiança mútua entre ONGD e setor privado, podendo ser criados espaços para que haja mais conhecimento e *networking* entre si.

“As embaixadas/AICEP deviam juntar ONGD e empresas para trocarem agendas e criarem sinergias no terreno.” – Especialista

“As ONGD mostram enorme profissionalismo ao captar e gerir vários financiadores.” – Especialista

“Há espaço para coordenação público-privada, aproveitando mecanismos já existentes.” – Especialista

As ONGD portuguesas têm desenvolvido bastantes parcerias com universidades, que surgem como um dos principais atores com quem trabalham de forma continuada. Paralelamente, algumas organizações têm conseguido estabelecer programas-quadro com municípios, nos quais os critérios de acesso ao financiamento tendem a ser menos exigentes do que noutros mecanismos, incluindo em iniciativas promovidas por associações de municípios a nível europeu.

5.5. Redes nacionais e internacionais

Em Portugal, a PPONGD é a rede de referência no setor da cooperação, ajuda humanitária e ED, ainda que muito do conhecimento circule transversalmente em outras redes (nacionais e internacionais), geralmente de âmbito temático (ambiente, educação, direitos humanos) ou de especialidade. Existem redes internacionais das quais as ONGD auscultadas são membros e podem participar para acelerar aprendizagem. No entanto, a grande maioria delas reporta não estar muito ativa e não ser esta a prioridade no seu dia a dia. Não porque não reconheçam a importância e valor agregado da participação nas redes (sobretudo ao nível da transferência de conhecimento e de abertura a novas parcerias), mas sim porque se sentem sobrecarregadas com as tarefas operacionais e sem tempo nem recursos para dedicar a essa participação.

“O difícil não é criar uma rede; é mantê-la viva e útil.” – Especialista

“As redes de cooperação em Portugal são frágeis. Apesar de todos os anos de existência da Plataforma, esta acaba por não ter a capacidade de influência sobre o Camões e terceiros que se calhar outras redes no estrangeiro têm.” – ONGD

A experiência de algumas ONGD auscultadas é paradoxal: no contexto nacional, são organizações médias, com capacidade de participação ativa e de influência na PPONGD, onde contribuem de forma consistente e onde sentem que as entidades mais pequenas se “alimentam” dos contributos. Já no contexto internacional, dentro de grandes redes temáticas altamente especializadas, passam a ser organizações pequenas, com pouca capacidade para acompanhar todos os dossiers e contribuir de forma sistemática, tornando-se sobretudo beneficiárias do conhecimento e do trabalho produzido por outras, comprometendo também a sua capacidade e oportunidade de *lobby* e *advocacy*.

“...para nós é importante também este trabalho em rede e estarmos envolvidos com outras redes de organizações como a nossa para irmos fazendo reflexões conjuntas.” – ONGD

Lacunas identificadas no ecossistema de parcerias

A lacuna mais referida pelas organizações (73,53%) é a concentração de financiamento em organizações maiores, deixando as pequenas e médias ONGD excluídas de oportunidades. Relacionados com o tema dos financiamentos, as ONGD identificaram ainda outros constrangimentos tais como: falta de diversificação (em objetivos e modalidades) dos financiamentos disponíveis para projetos de Cooperação para o Desenvolvimento; pouca abertura do setor privado para investimento/financiamento em locais fora da sua área de operação; falta de (re)conhecimento mútuo e alto nível de competição por financiamentos escassos;

Mais de metade (55,88%) identifica desequilíbrios de poder, onde organizações maiores têm maior controlo nas decisões enquanto as menores assumem papéis subordinados.

Quase metade das organizações (47,06%) aponta a dificuldade de inclusão de atores de setores diferentes, resistência ou falta de conhecimento para parcerias entre ONGD e setor privado, academia ou setor público. Uma proporção idêntica refere limitações de capacidade técnica e organizacional uma vez que nem todas as organizações têm capacidade para gerir grandes projetos ou cumprir requisitos complexos de doadores. Foi mencionada ainda a maior exigência para ser uma aliança estratégica uma vez que requer também uma mudança de cultura organizacional e do setor.

Cerca de um terço (32,35%) considera que as redes são inoperantes: redes formais cuja atividade não se materializa em verdadeira atividade de rede, com duplicação de respostas ou onde a transferência de conhecimento não é efetiva. A comunicação e coordenação deficientes entre parceiros são apontadas por 29,41% das organizações.

“Quando chega o momento das candidaturas, cada um protege o seu espaço. Isso dificulta parcerias genuínas.” – ONGD

“Há ainda muito segredo no setor.” – Especialista

Pontos de melhoria identificados

A escassez de recursos gera competitividade excessiva entre organizações e isto constitui um obstáculo. Algo a melhorar é a criação de espaços de aprendizagem no setor da cooperação na perspetiva de organizações mais pequenas. Não significa propriamente criar mais redes, mas capitalizar aquelas que já existem.

Com vista a potencializar recursos, foi mencionada a possibilidade de serem partilhados serviços por parte de ONGD mais pequenas (contabilidade, comunicação, componente financeira das candidaturas). Há ainda a possibilidade de serem criados incentivos mais fortes que estimulem as parcerias, como maior majoração em candidaturas conjuntas (já efetuado mas não de forma generalizada). Ao nível dos municípios parece haver também ainda um grande espaço para explorar e cativar para os temas da cooperação.

“Faz falta criar espaços de encontro entre organizações apoiadas, para partilhar práticas e aprender em conjunto.” – ONGD

*“Falar com quem já conseguiu estruturar-se dá esperança e mostra que é possível.”
– ONGD*

“Criar novas estruturas nem sempre ajuda, é melhor potenciar as redes existentes.” – Especialista



6. Tendências e estratégias de financiamento

6.1. Fontes de financiamento atuais

O financiamento público (nacional e europeu) é o principal motor de crescimento do setor: quando aumenta, crescem o número de ONGD, a escala dos programas e a profissionalização, quando diminui ou muda de orientação, emergem desafios de dependência e adaptação.

As ONGD associadas da PPONGD recorrem sobretudo a financiamento por projeto, o que significa que a maior parte do seu orçamento anual está vinculada a programas específicos definidos pelos financiadores, enquanto a fatia de receitas próprias, não afetadas a projetos, se mantém globalmente reduzida. Estas receitas autónomas assentam em mecanismos considerados tradicionais - donativos, consignação de IRS, campanhas, quotas, prestação de serviços, venda de produtos e patrocínios - e, apesar de alguns sinais de crescimento (nomeadamente da consignação de IRS), continuam insuficientes para garantir autonomia estratégica, capacidade de inovação e resiliência perante alterações nas linhas de financiamento externas (Ferreira, 2025).

Nos apoios públicos por projeto, verifica-se uma forte assimetria: muitas ONGD não acedem a financiamento do Camões I.P., e entre as que acedem esse apoio representa, na generalidade, menos de metade do orçamento, embora exista um núcleo mais limitado de organizações para quem esta fonte é decisiva. Os fundos europeus e internacionais, por sua vez, concentram-se num número restrito de ONGD de maior dimensão, em grandes consórcios onde as organizações portuguesas tendem a assumir papéis de parceiras executoras, sendo que diversas ONGD não têm qualquer acesso a estas fontes (Ferreira, 2025) (seja por falta de capacidade técnica ou de recursos humanos).

As entrevistas enfatizam ciclos curtos, hiatos entre financiamentos e forte dependência de linhas de financiamento públicas e internacionais, tais como as do Camões, I.P. e da União Europeia. Segundo as organizações os custos de estrutura, bem como os recursos humanos e sistemas MEL tendem a ser subfinanciados, comprometendo a estabilidade organizacional e a qualidade das evidências. Estes ciclos curtos de financiamento 3-5 anos, dificultam a capacidade de visão estratégica das organizações.

Para além destes fatores, destacou-se ainda o facto de, nas linhas de financiamento do Camões, I.P., e no âmbito da dotação anual, caberem os valores relativos a projetos de continuidade, isto é, que já se iniciaram em anos anteriores, o que leva a que, na prática, muitas vezes exista pouca margem para integrar projetos novos (e plurianuais), ou quase nem exista. De facto, foi realçada a insegurança e imprevisibilidade com que as equipas funcionam em termos de previsão sobre a sobrevivência de projetos que já estão em curso. A gestão torna-se mais difícil e impossibilita um planeamento plurianual, bem como a realização de contratações estáveis.

Em paralelo, multiplicam-se fontes complementares de menor peso - outros financiamentos públicos nacionais, fundações, empresas e recursos captados diretamente nos países parceiros - num quadro marcado por precariedade financeira, instabilidade dos prazos de financiamento e necessidade reconhecida de reforçar competências de angariação de fundos e acesso a financiamentos internacionais (Ferreira, 2025).

“A dependência do Camões é estrutural dificultando a diversificação de fontes externas, onde concorrem ONGD muito maiores (ex.: espanholas).” – Especialista

“Ir a outros financiadores é demorado: não são conhecidas lá fora e concorrem com grandes ONGD.” – Especialista

6.2. Diversificação de fontes de financiamento

Organizações médias/grandes afirmam que a preocupação com a diversificação de fontes de financiamento não é de agora e têm feito um trabalho sólido nesse sentido. A necessidade de adaptação foi sendo sentida nomeadamente devido às dificuldades típicas resultantes da dependência excessiva de poucos financiadores bem como à interrupção de ciclos de financiamento com largos hiatos de tempo o que gerava grande pressão de tesouraria. Nestas organizações encontra-se, portanto, uma estratégia consciente de diversificação. Falamos de acesso a fundos públicos nacionais e internacionais (do Camões, I.P., mas também da União Europeia, Banco Mundial, diversas agências de cooperação internacional), bem como fundos internacionais privados de acordo com as áreas de atuação (ex: na área ambiental), e ainda algumas parcerias privadas relevantes, muito direcionadas para os setores de atuação, como por exemplo donativos de medicamentos ou materiais de construção, com uma escala significativa.

“Os nossos projetos têm dimensão: trabalhamos com projetos de 5 a 10 milhões; isso torna-nos seletivos nas parcerias.” – ONGD

“Não só nós temos mais alguma capacidade de investimento e de iniciativa própria, mas também de cofinanciamento de alguns projetos.” – ONGD

“Os ciclos da União Europeia deixavam 18 meses sem tesouraria, com muito trabalho e pouco dinheiro.” – ONGD

“Decidimos diversificar fontes de financiamento para garantir autonomia e reduzir vulnerabilidades.” – ONGD

“O risco de dependência não é apenas financeiro, mas também político: limita autonomia e coloca organizações sob ciclos instáveis.” – ONGD

Uma outra organização auscultada destaca-se por ter um modelo de financiamento mais próximo do setor privado e trabalha com empresas há cerca de oito anos. O seu produto estratégico mais forte é o “serviço de experiência internacional”: empresas pagam para acolher beneficiários do projeto que receberam capacitação e mentoria em estágios estruturados, onde estes acrescentam valor real às equipas. A organização trabalha com uma visão de 10–15 anos e procura financiadores de longo prazo, ancorados em confiança. A sustentabilidade da organização baseia-se num modelo tripartido composto por filantropia direta nacional e internacional de fundações e indivíduos (cerca de um terço), subvenções europeias e internacionais e o setor privado, que paga pelos serviços e produtos desenvolvidos (especialmente estágios).

“Este modelo permite “deixar de pedir dinheiro” ao setor empresarial e passar a oferecer uma proposta de valor paga.” – ONGD

No entanto, a maioria das organizações depende ainda muito da APD (ainda que trabalhando com outras agências de cooperação internacional), apresentando uma fraca diversificação das fontes de receitas, o que se traduz em grande fonte de insegurança e volatilidade.

“(…) pode-nos sair a sorte grande ou não. A realidade é essa. Ou seja, não temos, infelizmente, ainda garantida uma estrutura fixa de financiamento.” – ONGD

Quando recorrem ao setor da filantropia acabam por se direccionar para os atores ‘de sempre’ sem estratégia alinhada sobre o que procurar ou como procurar. Aquelas que tentaram experimentar uma abordagem a fundações fora da sua zona de conforto, sentiram que não correu bem, eventualmente porque se sentem ainda inseguras ao nível de como ‘vender’ o seu trabalho. Por um lado, sentem que as fundações não as conhecem, e por outro não estão tão familiarizadas com as metodologias de acesso a este tipo de financiamento.

Os donativos têm um carácter pontual e constituem apenas uma fatia pouco significativa no conjunto de receitas global.

Algumas organizações apresentam maior criatividade na procura de fundos, recorrendo a negócios sociais, fidelizações, e parcerias na área da responsabilidade corporativa. Prestam serviços a empresas e à academia, conseguindo rentabilizar o seu conhecimento técnico especializado.

No entanto, estas ações têm um carácter complementar, não assegurando as necessidades essenciais destas organizações. Ainda assim, denota-se nestas organizações uma maior consciencialização de que é imprescindível para a sua sobrevivência alcançarem uma menor dependência do setor público, arriscando mais em outras fontes de financiamento, iniciando já um caminho nesse sentido. Estes fatores de abertura ao risco e explorar novas soluções estão também relacionados com a própria cultura organizacional.

Com efeito, é interessante realçar que organizações que afirmam nunca terem estado abertas a relacionar-se com o setor privado, mencionam começar agora a fazer essa reflexão interna de aproximação, devido à escassez de financiamento e ecossistema cada vez mais competitivo. Algumas organizações, incluindo as de base religiosa, estão a procurar novas fontes de financiamento à medida que os fundos tradicionais de cooperação para o desenvolvimento, nomeadamente da União Europeia, vão diminuindo. Em vez de dependerem apenas dessas linhas, começam a candidatar-se a programas ligados a direitos humanos, governação, cidadania e participação cívica, como, por exemplo, iniciativas do tipo Erasmus e outros instrumentos focados em envolvimento cívico e democrático.

“Nunca tínhamos feito essa reflexão estruturada internamente e os financiadores tradicionais iam dando resposta àquilo que eram as nossas necessidades. E hoje isso não acontece.” – ONGD

Para lá desta realidade existe ainda o contexto das ONGD que não se encontram inscritas na plataforma apesar de terem o título, bem como as ONG que fazem trabalho de cooperação.

Em termos de apoio às organizações as fundações mais mencionadas foram a Fundação Gulbenkian, a Fundação ‘la Caixa’ e a Fundação EDP.

6.3. Aproximação entre ONGD e setor privado

Grande parte das organizações auscultadas mantém um contacto pontual e pouco estratégico com o setor privado. Isto é, as relações existentes baseiam-se sobretudo no financiamento de alguns projetos, na sua grande maioria em território nacional, e, portanto, mais ligados à educação para o desenvolvimento ou enquadrados no âmbito da responsabilidade social corporativa.

Em geral, há abertura das ONGD para colaborar com empresas e fundações (seja ao nível de parcerias de projeto, responsabilidade social, doações ou apoios pontuais) mas existe a perceção de que as agências públicas, empresas e ONGD ainda não falam “a mesma língua” (seja o nível de indicadores ou de expectativas) exigindo a construção de uma linguagem e terreno comum. Há de facto, alguma falta de confiança e um desconhecimento mútuo sobre como atuam e como podem convergir estes dois setores. ONGD medem sucesso com indicadores sociais; empresas, com retorno/risco. O caminho é co-definir métricas híbridas, clarificar papéis e sequenciar intervenções (ex.: ONGD lideram *enabling environment*, escuta e impacto social; empresas executam investimento/tecnologia; fundações cobrem “os entremeios”).

“Muitas vezes queremos o mesmo, mas usamos metodologias e métricas diferentes, falta um léxico partilhado.” – Especialista

“Com empresas, a relação é pontual; falta nos um quadro estável e linguagem comum.” – Especialista

“Há muitas teias de aranha sobre o setor privado dentro das ONG; e do lado das empresas há enorme desconhecimento do setor social.” – ONGD

“A cooperação não pode continuar a ser vista apenas como voluntariado.” – ONGD

“O Estado continua a olhar para o privado sobretudo como fonte de dinheiro, e isso é insuficiente.” – ONGD

O setor empresarial português, em concreto, mostra maior interesse por impacto de proximidade local (isto é, em Portugal), mais na área da ED do que por cooperação internacional. Verifica-se um desalinhamento estrutural que dificulta a estabilidade das parcerias. É difícil atrair as empresas portuguesas para a cooperação porque não percebem em que medida possam ter interesse nesse financiamento, sendo que habitualmente querem visibilidade.

O modelo funciona melhor em países estáveis e com instituições robustas (ex.: Cabo Verde). Em contextos frágeis ou voláteis, como por exemplo o da Guiné-Bissau, persistem dúvidas: atração de bancos e empresas é difícil; ciclos políticos podem colidir com projetos multianuais. No entanto, existe espaço significativo para melhorar a proximidade e o diálogo entre ONGD e empresas.

Em contextos onde o setor empresarial é pouco desenvolvido, sendo países geograficamente pequenos, e com pouca população, torna-se difícil atrair o setor privado. Mesmo quando as empresas já têm alguma atividade nos locais de implementação, não têm uma estratégia pensada para a articulação com as ONGD.

*“Nós sentimos alguma dificuldade a encontrar cofinanciadores no setor privado para projetos nestes contextos, Guiné-Bissau, São Tomé, é bastante difícil”
– ONGD*

“Cada vez mais se procura o impacto local e na comunidade onde as empresas trabalham. Portanto, não é muito aliciente fazer apoios a projetos de cooperação internacional.” – ONGD

“... é se calhar mais fácil pedir apoio para projetos que vão acabar com a fome, do que pedir projetos de envolvimento comunitário, criação de uma rede de escolas e tratar a infância ou a promoção do acesso à primeira infância moçambicana e formação de professores e, portanto, nada naquilo que nós fazemos é especialmente apelativo para com doadores privados.” – ONGD

Da parte das empresas há uma perceção demasiado assistencialista do que faz realmente uma ONGD no terreno. No entanto, os dados revelam que as ONGD auscultadas possuem sistemas rigorosos de controlo, transparência e prestação de contas, mas isso não é suficientemente reconhecido pelo setor empresarial. Ainda assim, e para além das ONGD profissionalizadas, coexistem grupos voluntários e missionários com relações de décadas com comunidades - geram valor relacional e trocas difíceis de replicar.

“O desafio é enquadrar [expectativas] sem exigir respostas corporate a quem funciona com outra lógica de tempo.” – Especialista

“Nem tudo deve ser hiperprofissional: grupos voluntários mantêm laços longos com comunidades, é um património a integrar.” – Especialista

Para tentar mitigar este distanciamento, foi defendida a possibilidade de existência de mecanismos mistos, público-privados, para partilha de conhecimento mútuo procurando aumentar a confiança no financiamento.

Reconhece-se um risco: o setor privado é orientado para lucro (pelo menos tradicionalmente), o que pode colidir com princípios da cooperação (solidariedade, justiça social). A solução passa por coerência e alinhamento de valores. Consideram, portanto, necessária a atenção a fatores éticos, nomeadamente a conduta empresarial e a salvaguarda de princípios humanistas. Há, inevitavelmente alguma preocupação com a prevalências de objetivos de marketing e até mesmo de *socialwashing*, pelo que destacam a importância de analisar cuidadosamente o eventual parceiro.

“O que falta é o setor privado confiar e conhecer melhor aquilo que as ONGD fazem.” – Especialista

“O setor privado move-se pelo lucro; a cooperação move-se pela solidariedade - é preciso garantir coerência.” – Especialista

“As ONGD querem trabalhar com empresas - desde que haja alinhamento ético e de princípios.” – Especialista

“As empresas não podem apoiar ONGD e, ao mesmo tempo, ter práticas que contrariam os objetivos sociais desses projetos.” – Especialista

“Em países instáveis, é difícil convencer bancos e atrair empresas - o risco percebido é elevado.” – Especialista

6.3.1. O que as ONGD esperam de um financiador

Em termos de caracterização do que seria um bom financiador para as ONGD auscultadas, foi mencionado que aquele deveria ter a capacidade de oferecer financiamento previsível, flexível, que permita experimentação, aprendizagem e margem de erro. O fracasso, quando devidamente monitorizado e documentado, deve ser entendido como parte do processo de inovação. As empresas, pela sua experiência em gestão de risco, podem acrescentar valor à inovação social - desde que alinhadas com princípios éticos, coerência institucional e respeito pelos direitos humanos.

“As organizações precisam de financiamento previsível, flexível e que permita arriscar.” – Especialista

“Um fracasso bem reportado é, na verdade, um resultado útil - mostra para onde não devemos ir.” – Especialista

“O nosso critério é simples: valores humanos. Não trabalhamos com empresas que violem direitos humanos ou direitos das mulheres.” – ONGD

Algo essencial para as ONGD auscultadas para além do alinhamento de valores, é que confiem na organização e façam um acompanhamento sério, mas sem microgestão e burocracias excessivas. Para aquelas é essencial participar no desenho da ação, portanto, não ser uma coisa fechada. As organizações não querem um financiador desligado dos projetos, mas sim um financiador que apoie de forma estratégica e que tenha a capacidade de acompanhar tecnicamente, facilitar e promover aprendizagens entre organizações. A flexibilidade, a visão de longo prazo e a complementaridade dos apoios foi algo também referido pelas organizações.

“O nosso critério é simples: valores humanos. Não trabalhamos com empresas que violem direitos humanos ou direitos das mulheres.” – ONGD

“Precisamos de investidores/financiadores que não tragam só dinheiro, mas que tragam preocupações estratégicas e acompanhem de perto o trabalho.” – ONGD

“Depois da confiança estabelecida, a liberdade de implementação é essencial.” – ONGD

“Gostava que os financiadores estivessem mais próximos dos projetos, que os conhecessem no terreno.” – ONGD

“Não precisamos apenas de financiamento; precisamos de proximidade, diálogo e aprendizagem mútua.” – ONGD

“Uma lógica de mentoria faria muita diferença.” – ONGD

Iniciativas de capacitação e alavancagem (experiências anteriores da Fundação Calouste Gulbenkian)

- Roadshows de financiadores: encontros com agências bilaterais/multilaterais (Espanha, Japão, UE, *German Marshall Fund*), para abrir “outros códigos postais” às ONGD.
- Bolsa para candidaturas internacionais: apoio de 7–8 mil € por ONGD para missões de prospeção/parcerias e notas conceptuais avaliadas por técnicos portugueses colocados em bancos e agências (com regras de conflito de interesses). Em cerca de 3 anos, 130–140 mil € investidos geraram 5–6 M€ em financiamentos captados.
- Pontes com a Academia (*Research for Development*): encontros entre ONGD e Universidade, contribuindo para evidência (ex.: métodos quantitativos) e credibilidade em candidaturas internacionais.
- Majorações por parceria: em coordenação com concursos públicos (ex.: Guiné), acrescentando 15% de cofinanciamento para diluir risco e atrair mais candidaturas.

Exemplo, dado em entrevista, de como uma instituição pública de cooperação pode fomentar parcerias entre setores:

O “Mecanismo de Apoio à Recuperação e Reconstrução das Regiões Afetadas pelos Ciclones em Moçambique”, criado em 2019, foi liderado pelo Camões, I.P. que criou e geriu uma linha de financiamento, composta por doações do setor público, privado e social. Esta foi já uma boa prática identificada no relatório: *“Financiamento do desenvolvimento em tempos de incerteza: O contributo da Cooperação Portuguesa, da PPONGD”*. (acesso em referências bibliográficas).

6.4. Abertura aos negócios sociais

Cerca de 56% das organizações afirmam desenvolver negócios sociais. Apesar disso, terminologia como lucro, investimento ou "negócio social" ainda causam alguma resistência no setor. Mas há casos de ONGD nacionais que já avançaram em lógicas híbridas sem "medo de falar essa língua". Há bons exemplos de organizações que promovem negócios sociais há bastante tempo e de forma constante. Mas, regra geral, o setor ainda não explorou o potencial do empreendedorismo social. Seja porque o modelo de negócio ainda não conseguiu traduzir-se em lucro relevante como fonte de receitas, seja porque carecem de alguma estratégia e vão sobrevivendo de forma mais ou menos orgânica dentro do contexto da organização.

“Tentamos, de todas as maneiras, ter um negócio o mais profissional possível. (...) acaba por ser uma porta de entrada para conhecimento da associação e eventualmente depois ir alavancando também os donativos individuais.” – ONGD

6.5. Investimento de impacto e financiamento misto

A mudança de paradigma na cooperação europeia, descrita na secção 2.2.3, aponta para um modelo de alavancagem que usa subvenções públicas para mobilizar financiamento de bancos de desenvolvimento e, quando possível, capital privado. No entanto, os dados recolhidos neste estudo revelam que a utilização de instrumentos de investimento de impacto ou mecanismos de financiamento misto (*blended finance*) pelas ONGD auscultadas é extremamente residual.

Das 34 organizações que responderam ao questionário, apenas 3 (8,82%) afirmam utilizar algum tipo de instrumento de investimento de impacto. Os instrumentos utilizados por estas 3 organizações são:

- **Parcerias para o Impacto (PPI)** - cofinanciamento com investidores sociais para projetos de inovação social que atingem maior escala e impacto: 2 organizações
- **Títulos e obrigações de Impacto** (ex: *Social Impact Bonds/ Green Bonds*) - instrumentos financeiros que mobilizam investimento privado para resultados sociais e/ou ambientais verificáveis: 2 organizações
- **Finanças Híbridas** - estruturas que combinam diferentes instrumentos financeiros (*grants* + investimentos) com diferentes perfis de risco/retorno: 2 organizações

Nenhuma organização reportou utilizar Fundos de Impacto, *Green Bonds* via parceiros, *Blended Finance* propriamente dito, Empréstimos de Impacto, Garantias de Primeira Perda ou Filantropia Estratégica condicionada a métricas de impacto.

Das 25 organizações que não utilizam instrumentos de investimento de impacto, as principais barreiras identificadas são:

- **Falta de informação:** 13 organizações (52%)
- **Falta de parceiros adequados** - não têm contacto com investidores sociais, fundos de impacto ou intermediários financeiros especializados: 12 organizações (48%)
- **Complexidade técnica:** 8 organizações (32%)
- **Perceção de risco elevado** - receio de que estes instrumentos impliquem maiores riscos financeiros comparado com *grants* tradicionais: 8 organizações (32%)
- **Custo administrativo e tempo requerido** - o esforço para preparação de candidaturas/propostas é desproporcional ao potencial benefício: 7 organizações (28%)
- **Desconhecimento de que eram viáveis para as ONGD:** 7 organizações (28%)
- **Capacidade de medição de impacto insuficiente:** 6 organizações (24%)
- **Falta de capacidade organizacional:** 6 organizações (24%)
- **Preocupações éticas** - desconforto ideológico com mercantilização da ação social ou possível exploração de comunidades beneficiárias: 4 organizações (16%)

Estes dados revelam que as principais barreiras não são de natureza ideológica (apenas 16% expressam preocupações éticas), mas sim de acesso à informação, parceiros adequados e capacidade técnica. Esta é uma área que requer investimento significativo em capacitação, sensibilização e criação de pontes entre ONGD e ecossistemas de investimento de impacto, caso se pretenda explorar estas modalidades de financiamento no futuro.

6.6. Lacunas no ecossistema de financiamento

Foram destacados alguns problemas estruturais do setor tais como: a falta de contratos programa para ONGD auscultadas mais capazes, permitindo previsibilidade plurianual; a ausência de harmonização de regras de contabilidade e auditoria; a necessidade de instrumentos financeiros equivalentes aos das empresas (ex.: fundos de garantia); falta de incentivos a fusões ou alianças estratégicas entre ONGD auscultadas; e falhas de coordenação com a Academia (ex: grande dificuldade em recrutar quadros intermédios em Portugal, por falta de formação aplicada e de experiência prática).

A experiência com fundações é, com exceção de alguns casos, vista como positiva: boa *due diligence* inicial, pagamentos claros, liberdade de execução e acompanhamento leve mas rigoroso.

“Sem previsibilidade não se gere bem; passa-se a vida a gerir riscos, não recursos.”
– ONGD

“Faltam contratos programa para 3 ou 4 organizações que possam alavancar fundos internacionais e trabalhar com o Estado a longo prazo.” – ONGD

“A banca portuguesa não está preparada para apoiar ONG; faltam instrumentos de partilha de risco que existem para empresas.” – ONGD

“A Academia portuguesa aborda as ONG de forma ad hoc e desligada da realidade.” – ONGD

Segundo as organizações, os modelos de financiamento públicos nacionais em si são bastante limitativos e pouco flexíveis, mais do que os que encontram no estrangeiro, incluindo alguns da União Europeia. Outra questão crítica apontada foi a duração do financiamento, onde projetos demasiado curtos obrigam a fazer em 2 anos o que exigiria 4, prejudicando resultados.

Organizações com maior capacidade de diversificação de fontes de financiamento entendem que se devem abandonar lógicas imediatistas (“construir X casas”, “dar Y bolsas”) e investir em mudança estrutural, menos visível a curto prazo, mas mais transformadora a médio-longo prazo (impacto escalável e sistémico).

“Muito do impacto que criamos não é imediatamente mensurável - vê-se ao fim de anos.” – ONGD

“A inovação social em Portugal ainda é demasiado imediatista - o futuro é a visão sistémica.” – ONGD

A falta de maturidade das empresas portuguesas para operar em contextos complexos (salvaguarda, diligência, governação) foi também identificada pelas organizações bem como a falta de mecanismos do Estado para partilha de risco e apoio estruturado.



7. Boas práticas em inovação social aplicadas às ONGD

7.1. Critérios de identificação

Para efeitos deste relatório, foram consideradas "boas práticas" aquelas que demonstram os seguintes critérios:

- Co-criação com comunidades e parceiros locais
- Geração de conhecimento local e valorização de competências existentes
- Demonstram evidências de inovação social aplicada ao contexto da cooperação para o desenvolvimento
- Potencial de escalabilidade ou replicabilidade

Importa notar que a identificação de boas práticas neste relatório não resulta de uma avaliação externa sistemática, mas sim da análise das práticas reportadas pelas próprias organizações e validadas, quando possível, por testemunhos de especialistas.

7.2. Exemplos práticos documentados

Durante as entrevistas e questionários, foram documentados vários exemplos de práticas inovadoras aplicadas por ONGD portuguesas. Apresentam-se aqui alguns casos, preservando os testemunhos originais.

Linha de Saúde 24h – Guiné-Bissau (VIDA) - [website](#)

A Linha de Saúde 24h da Guiné-Bissau é o primeiro serviço telefónico de saúde gratuito do país, disponível 24 horas por dia, implementado pela ONGD VIDA em parceria com o Ministério da Saúde Pública guineense, UNICEF, PNUD e Camões I.P. A iniciativa começou como linha COVID e evoluiu para uma linha de saúde nacional, articulando vários ministérios (Saúde, Interior, Justiça) e forças de segurança.

Escolas Resilientes em Moçambique (Oikos) - [website](#)

A Oikos desenvolveu escolas resilientes em Moçambique, premiadas pela ONU, que combinam tecnologias híbridas (materiais locais com alvenaria resistente a ciclones), envolvimento comunitário em construção, gestão e manutenção, e desenho arquitetónico adaptado a eventos climáticos extremos.

Modelo de Microfinanças para Habitação (Oikos) - [website](#)

Um modelo que articula bancos de microfinanças, acompanhamento técnico, formação de empreiteiros locais e reabilitação habitacional com pagamentos diretos a prestadores de serviço, reduzindo riscos financeiros e sociais para as famílias.

Observatórios de Direitos Humanos e Políticas Públicas (ACEP) - [website](#) (São Tomé e Príncipe) [website 2](#) (Guiné Bissau)

A ACEP desenvolveu observatórios há cerca de 12 anos, nas áreas de Direitos Humanos, Mulheres e Políticas Públicas na Guiné-Bissau e em São Tomé e Príncipe. São processos de recolha e tratamento de informação para apoiar estratégias de ONG e do Estado - uma forma alternativa e eficaz de construção de conhecimento aplicado, bem como de monitorização dos orçamentos públicos.

Escola de Artes e Ofícios em Bissau (ACEP) - [website](#)

A Escola de Artes e Ofícios começou a partir de mestres locais (carpinteiros, eletricitistas, artistas) e foi evoluindo conforme as necessidades. Hoje tem um curso de educadoras de infância, extremamente procurado, baseado nos saberes das mulheres mais velhas cruzados com metodologias contemporâneas. Sem professores expatriados, com centenas de alunos.

Academia de Líderes Ubuntu (IPAV) - [website](#)

A Academia de Líderes Ubuntu é um programa de educação não-formal que capacita jovens através da metodologia Ubuntu - inspirada na filosofia africana "Eu sou porque tu és" - desenvolvendo competências socioemocionais como autoconhecimento, resiliência, empatia e sentido de serviço.

Conselhos Locais de Cidadãos (EAPN Portugal) - [website](#)

Os Conselhos Locais de Cidadãos promovem o envolvimento e a participação ativa das pessoas que vivenciam situações de pobreza e exclusão social, existindo atualmente 19 conselhos locais distribuídos pelo país que alimentam o Conselho Nacional de Cidadãos.

Importa sublinhar que a recolha de boas práticas neste estudo foi limitada pelo âmbito e tempo disponível. Uma documentação sistemática de casos de estudo, com metodologia de análise aprofundada, seria recomendada numa fase posterior do trabalho da Fundação "la Caixa" com o setor.

Academia Girl Move (Girl Move) - [website](#)

A Girl MOVE assenta num modelo tripartido de sustentabilidade que combina filantropia, financiamento europeu e internacional e receitas provenientes de parcerias com o setor privado. Esta arquitetura financeira sustenta o investimento contínuo na identificação, aceleração e mobilização de uma nova geração de líderes, organizadas no Girl MOVERS Movement. Mais do que financiar programas, o modelo permite fortalecer uma plataforma nacional de liderança, inovação social e geração de evidência, capaz de contribuir para a resolução de desafios estruturais do país. Em colaboração com o Governo moçambicano, a Girl MOVE tem vindo a transformar soluções desenvolvidas e testadas localmente em políticas públicas de larga escala, destacando-se a integração do Programa de Mentoria Escolar no sistema nacional de educação.

8. Conclusões

O presente processo de auscultação permitiu traçar um retrato do ecossistema das ONGD portuguesas num momento de transformação significativa. O setor encontra-se sob pressão de grandes tendências globais que condicionam o seu espaço de atuação, nomeadamente: a polarização política e restrição do espaço cívico, a agenda de localização que está a reconfigurar papéis entre organizações do Norte Global e do Sul Global, a mudança de paradigma na cooperação europeia, que transita de um modelo centrado em subvenções para projetos de ONGD para um paradigma de alavancagem de financiamento privado e a diminuição da APD.

Relativamente à **caracterização do setor**, verifica-se uma forte concentração geográfica de intervenção nos PALOP. A maioria das ONGD auscultadas uma intervenção em relativamente poucas geografias apostando em relações de confiança de vários anos com parceiros locais. O setor permanece fortemente dependente da Ajuda Pública ao Desenvolvimento, nacional e europeia, embora comece a emergir uma consciência crescente da necessidade de diversificação de fontes de financiamento.

Por sua vez, a **implementação da localização** enfrenta desafios significativos relacionados à distribuição do poder e à persistência de desigualdades na arquitetura da cooperação internacional. Algumas organizações encaram ainda a localização como uma ameaça, contribuindo para um ecossistema mais competitivo entre si.

No que respeita à **inovação social**, os dados revelam uma forte adesão a metodologias participativas nas fases iniciais de diagnóstico e desenho de soluções (93% praticam escuta ativa, 90% trabalham em co-criação), mas uma capacidade mais limitada de prototipar e escalar soluções inovadoras (45% e 35%, respetivamente). A inovação tende a ser orgânica e pouco sistematizada, com barreiras estruturais relacionadas com falta de recursos técnicos e financeiros dedicados. Algumas organizações integraram a inovação de forma estruturada no seu ADN organizacional, mas esta não é a norma do setor.

Os exemplos mais robustos de inovação assentam em escuta ativa e coprodução com comunidades, escolas, serviços de saúde e autoridades locais, com alguns casos de ambição de transitar de pilotos controlados para integração em políticas públicas. No entanto, este salto exige tolerância a ciclos mais longos de atuação, algo que os atuais modelos de financiamento raramente permitem.

No que respeita à incorporação de inovação tecnológica ou inteligência artificial (IA) nos projetos, 51,52% das organizações afirmam não incorporar qualquer tipo de inovação tecnológica ou de IA. Nas organizações que incorporam tecnologia, a prioridade está em soluções de e-learning e digitalização de dados, refletindo necessidades operacionais de monitorização e capacitação à distância. Cerca de 60% das organizações afirmam participar em redes ou comunidades de práticas com vista à partilha de experiências e aprendizagens em inovação. No entanto, afirmam ter uma participação pouco frequente e consistente nas redes algumas das quais não têm um foco explícito em inovação.

Relativamente à **medição de impacto**, existe um fosso significativo entre a monitorização ao nível de projeto (exigida pelos financiadores) e sistemas integrados de aprendizagem organizacional. A informação recolhida serve para cumprir relatórios, sem alimentar processos internos de reflexão sobre problemas de gestão, lições aprendidas ou melhorias a aplicar a outros projetos e à estratégia da organização como um todo.

As organizações com maior capacidade operacional integram sistemas MEL nas equipas de projeto e utilizam dados para tomada de decisão estratégica, enquanto organizações mais pequenas concentram-se em indicadores de atividade e relatórios de prestação de contas. A falta de tempo por parte das equipas e de financiamento dedicado à avaliação limita a realização de avaliações de impacto, particularmente avaliações pós-projeto (2 a 3 anos após encerramento), que raramente têm financiamento disponível. A utilização de ferramentas digitais de monitorização permanece relativamente limitada (cerca de 41%), o que sugere espaço para modernização dos sistemas MEL.

As **alianças e parcerias locais** são reconhecidas como essenciais para a implementação de projetos, com uma forte lógica de capacitação institucional dos parceiros que é transversal ao setor. No entanto, persistem desafios na articulação intersectorial, particularmente entre ONGD e setor privado, onde existe ainda alguma falta de confiança e conhecimento mútuos. A falta de comunicação estruturada entre os três setores (Estado, setor privado e sociedade civil) foi identificada como um ponto fraco, apesar de existirem casos bem-sucedidos de projetos que combinam financiamento público e privado. A perceção sobre as lacunas do ecossistema de parcerias é de que existe uma concentração de recursos em organizações maiores, desequilíbrios de poder, onde organizações maiores têm maior

controlo nas decisões, dificuldade de inclusão de atores de setores diferentes, havendo falta de conhecimento mútuo, bem como alguma inoperacionalidade das redes (por exemplo com duplicação de respostas ou onde a transferência de conhecimento não é efetiva).

No que respeita ao **financiamento**, o setor permanece fortemente dependente da APD, nacional e europeia. Grande parte das organizações auscultadas mantém um contacto pouco estratégico com o setor privado. Embora se registre uma crescente consciência da necessidade de diversificação de fontes, a exploração de modelos híbridos, investimento de impacto ou negócios sociais permanece incipiente. As principais barreiras a investimento de impacto não são tanto de natureza ideológica, mas sim por falta de acesso a informação, de parceiros adequados e de capacidade técnica. Algumas organizações desenvolvem ações complementares de angariação de fundos (donativos individuais, patrocínios de empresas, serviços prestados a pagamento), mas estas têm um carácter complementar, não assegurando as necessidades essenciais das organizações.

A retração global da APD não teve ainda impacto direto significativo nas linhas de financiamento disponíveis em Portugal, mas é expectável que venha a ter consequências estruturais no médio prazo. Organizações que nunca tinham estado abertas a relacionar-se com o setor privado começam agora a fazer essa reflexão interna de aproximação, devido à escassez de financiamento e ecossistema cada vez mais competitivo.

Em síntese, o setor das ONGD portuguesas demonstra capacidade de adaptação, profissionalismo e compromisso com metodologias participativas, mas enfrenta constrangimentos estruturais significativos relacionados com dependência de financiamento público, sistemas MEL pouco integrados na aprendizagem organizacional, e limitada capacidade de escalar soluções inovadoras. A conjuntura global de retração da APD, restrição do espaço cívico e mudança de paradigma na cooperação europeia exige uma reflexão estratégica profunda sobre o posicionamento futuro do setor e sobre as condições de financiamento necessárias para assegurar a sua sustentabilidade e relevância.



9. Recomendações estratégicas

As recomendações apresentadas nesta secção resultam da triangulação de opiniões de especialistas do setor, sugestões de representantes de ONGD e interpretação analítica dos dados recolhidos. Não pretendem ser prescritivas, mas sim servir como ponto de partida para discussão estratégica sobre o futuro do ecossistema das ONGD portuguesas e sobre o papel que diferentes atores (setor público, fundações, setor privado) podem desempenhar no seu fortalecimento.

- **Estruturar linhas de financiamento diferenciadas por fase e propósito** - Reconhecer que organizações em diferentes fases de desenvolvimento (emergentes, consolidadas, maduras) têm necessidades distintas e podem beneficiar de apoios diferenciados. Sugere-se a divisão em duas áreas:
 - **Financiamento experimental:** Assumir deliberadamente o risco, apoiando organizações a prototipar soluções inovadoras ou a testar abordagens já desenvolvidas numa nova geografia que apresente potencial de impacto mas também um nível de risco especialmente elevado. Este tipo de financiamento deve aceitar explicitamente a possibilidade de falha como parte do processo de aprendizagem.
 - **Financiamento complementar:** A ativar após resultados comprovados de financiamentos do Camões, I.P., da União Europeia ou de outros financiadores, com o objetivo de apoiar a replicabilidade, a escalabilidade ou o aprofundamento do projeto - isto é, a adição de uma nova camada de intervenção que o financiamento anterior não permitiu desenvolver.
- **Simplificar processos:** Reduzir complexidade de candidaturas e processos de reporte, permitindo que as organizações concentrem recursos na execução e aprendizagem.
- **Capacitar para a identificação e abordagem ética ao setor privado:** dotar as organizações de ferramentas e processos estruturados para identificar, avaliar e abordar potenciais parceiros privados. Esta capacitação deve incluir, por um lado, critérios de alinhamento ético e de valores que ajudem as ONGD a distinguir parceiros genuinamente comprometidos com o impacto social daqueles que procuram apenas visibilidade ou validação, prevenindo riscos de instrumentalização ou *socialwashing*. Por outro lado, é igualmente necessário promover uma mudança de mentalidade na forma como as ONGD concebem estas parcerias. A relação com o setor privado não se esgota no financiamento: pode estar diretamente ligada aos produtos e resultados dos projetos, gerando valor mútuo. Por exemplo, parcerias com redes de distribuição para o escoamento de bens produzidos no âmbito dos projetos, acordos com empresas que integrem pessoas vulneráveis nos seus processos de recrutamento, ou colaborações com empresas que necessitem de escala de intervenção local para aceder a concursos públicos. Muitas ONGD beneficiariam de conhecer exemplos concretos deste tipo de articulação para perceberem como potenciar parcerias que vão além do donativo tradicional.
- **Oferecer mentoria para identificação e revisão de oportunidades de candidatura:** Para além de financiamento direto, apoiar as organizações através de acompanhamento técnico especializado na identificação de oportunidades de financiamento adequadas ao seu perfil e maturidade, e na revisão de candidaturas antes da sua submissão. Este tipo de suporte, de baixo custo relativo para o financiador, pode ter um impacto desproporcional na capacidade das organizações de aceder a financiamentos que de outra forma não alcançariam.
- **Financiar MEL como componente de impacto, não overhead:** Os ciclos de financiamento existentes raramente contemplam recursos suficientes para uma avaliação de impacto aprofundada, concentrando-se sobretudo em indicadores de atividade e relatórios de prestação de contas. A Fundação "la Caixa" pode desempenhar um papel complementar relevante,

cofinanciando especificamente a componente de monitorização, avaliação e aprendizagem em projetos já apoiados por outros financiadores, com ênfase na medição de impacto real - incluindo avaliações pós-projeto (2 a 3 anos após o encerramento) que os financiamentos tradicionais não cobrem. Reconhecer os sistemas MEL como investimento estratégico e não como custo administrativo é condição necessária para que o setor possa demonstrar, de forma credível e estruturada, o valor do seu trabalho.

- **Acompanhar projetos selecionados até se tornarem casos de estudo:** Trabalhar em contínuo com um conjunto de projetos específicos, acompanhando o seu desenvolvimento de forma próxima e sistemática, com o objetivo de os documentar com rigor suficiente para que se tornem casos de estudo que possam informar e inspirar a inovação de outras organizações do setor.
- **Reforçar áreas não cobertas pelos financiamentos existentes:** Novos financiadores devem articular com o Camões, I.P., não para depender das suas orientações, mas para alinhar prioridades e identificar lacunas reais, evitando duplicações e maximizando impacto.
- **Participar na gestão estratégica:** Ir além do papel de financiador ou investidor, assumindo um papel ativo no acompanhamento estratégico e criação de valor para as organizações apoiadas.
- **Capacitar para a gestão de crises e resiliência institucional:** Num contexto de crescente polarização política, restrição do espaço cívico e proliferação de desinformação, as ONGD enfrentam riscos reputacionais e operacionais para os quais muitas não estão preparadas. É fundamental criar linhas de apoio à capacitação das organizações para lidar com crises de comunicação, ataques à sua credibilidade e campanhas de desinformação, assegurando que conseguem defender o seu trabalho e manter a confiança dos seus parceiros e comunidades.
- **A Fundação "la Caixa",** como financiador privado, poderá estimular, através dos seus programas, critérios que promovam uma verdadeira 'localização transformadora', exigindo transferência de competências, capacidades e recursos e estímulo da participação dos atores do Sul Global na definição das agendas globais de desenvolvimento, como líderes de processo.

"A pergunta 'em que é que isto é inovador?' em todos os formulários é uma visão errada da inovação." – Especialista

"O caminho é tratar a inovação como processo com valor próprio, com estímulos e fundos dedicados." – Especialista

"Se queremos diversidade, precisamos de linhas diferenciadas e consórcios com parceiros menores obrigatórios." – Especialista

"Quando estamos a financiar as ONGD que se pense também em poder ter financiamento para os custos de estrutura e linhas de fundos não restritos para que se continue a missão e o trabalho que se está a fazer." – ONGD

“Eu acho que para as ONGD seria super importante que fundações apoiassem a pequenas ações que têm grande impacto. É algo que não está coberto pelos instrumentos atualmente disponíveis.” – Especialista

“Sem oxigénio flexível, não há reflexão estratégica nem inovação, apenas execução.” – Especialista

“O importante é complementar o que já existe, reforçando dimensões que hoje não têm financiamento.” – Especialista

“Qualquer novo financiador deve ter diálogo com o Camões para evitar sobreposição e maximizar impacto.” – Especialista

“Articulação com o Camões ajuda a alinhar prioridades e a evitar redundâncias.” – Especialista

Referências bibliográficas

Fernandes, J. J., & Monteiro, J. L. (2021). *Sustainable finance, private sector and just transition*. Plataforma Portuguesa das ONGD. https://www.plataformaongd.pt/uploads/subcanais2/af_web_sustainable_finance_private_sector_and_just_transition_ppongnd_v5.pdf

Ferreira, P. M. (2022). *Financiamento do desenvolvimento em tempos de incerteza: O contributo da Cooperação Portuguesa*. Plataforma Portuguesa das ONGD. https://www.plataformaongd.pt/uploads/subcanais2/financiamento_do_desenvolvimento_em_tempos_de_incerteza_o_contributo_da_cooperacao_portuguesa.pdf

Ferreira, P. M. (2025). *As ONGD portuguesas face aos desafios atuais: Estudo das associadas da Plataforma Portuguesa das ONGD*. Plataforma Portuguesa das ONGD. <https://www.plataformaongd.pt/uploads/subcanais2/plataforma-ongd-estudo-associadas-da-plataforma.pdf>

Oliveira, A. F., & Carvalho, A. L. (2020). *As ONGD portuguesas perante as mudanças globais: Diferentes percepções sobre o papel das ONGD na cooperação e na cidadania*. ACEP; CEI–Iscte. https://www.plataformaongd.pt/uploads/subcanais2/as_ongd-portuguesas_perante_as-mudancas-globais_acep_cei_iscte.pdf

Plataforma Portuguesa das ONGD. (2016). *ONGD: Parcerias na cooperação para o desenvolvimento* (N.º 11, set./out. 2016). Revista da Plataforma Portuguesa das ONGD. <https://www.plataformaongd.pt/uploads/revistas/revista-11-plataformaongd-parcerias-set-out-2016.pdf>

Plataforma Portuguesa das ONGD. (2019). *Inovação e desenvolvimento* (Revista da Plataforma Portuguesa das ONGD, n.º 19, set.–out. 2019). Plataforma Portuguesa das ONGD. <https://www.plataformaongd.pt/uploads/revistas/revista-19-plataformaongd-inovacao-e-desenvolvimento-set-out-2019.pdf>

Plataforma Portuguesa das ONGD. (2025, agosto 25). *Conclusões da V edição do International Development Summer Course 2025: “Cooperação num mundo em disrupção: Quem define as regras?”* Plataforma Portuguesa das ONGD. https://www.plataformaongd.pt/uploads/subcanais2/250824_conclusoes_summer_course_2025_final.pdf

Silva, A. L., & Assis, R. (2022). *Inovação e mudança nas Organizações Não-Governamentais de Desenvolvimento (ONGD) portuguesas* (Estudo de diagnóstico Oficina Global). CEAs/ISEG – Universidade de Lisboa. https://oficinaglobal.org/wp-content/uploads/2022/03/Estudo_Inovacao-e-Mudanca-nas-ONGD-Portuguesas.pdf

10. Anexos

Anexo 1 - Entrevistados

Representantes das organizações

- Ahmed Zaky - IMVF – Instituto Marquês de Valle Flôr
- Ana Gaspar Nunes e Patrícia Maridalho - VIDA – Voluntariado Internacional para o Desenvolvimento Africano
- Ana Patrícia Fonseca e Isa Paiva das Neves - FEC – Fundação Fé e Cooperação
- Ana Teresa Caridade - MUSA - Associação Artística e de Intervenção Social
- Fátima Proença - ACEP – Associação para a Cooperação entre os Povos
- Inês Souta – Sol sem Fronteiras – Associação de Solidariedade Jovem Sem Fronteiras (SOLSEF)
- Joana Mendonça - TESE - Associação para o Desenvolvimento
- João José Fernandes - Oikos- Cooperação e Desenvolvimento
- Raquel Castanheira – Girl Move
- Tânia Barbosa - AMI – Assistência Médica Internacional

Especialistas

- Ana Luísa Silva – Professora do ISCTE
- Carla Grijó – Ex-Embaixadora da União Europeia em Cabo Verde
- Maria Hermínia Cabral – Fundação Calouste Gulbenkian
- Patrícia Magalhães Ferreira - Investigadora e consultora nas temáticas do Desenvolvimento Global e Cooperação
- Rita Leote - PPONGD
- Sérgio Guimarães – Camões, I.P.

Anexo 2 – Guiões de entrevista ONGD

NOTA: em cada entrevista tentaremos focar em cerca de duas dimensões como prioritárias, sendo que as restantes deverão ser apenas complementares.

Data:

Entrevistador:

Entrevistado:

Organização:

Consentimento para transcrições automáticas: ☐ Sim ☐ Não

Introdução

- Apresentação, enquadramento do estudo e regras de confidencialidade.
- Objetivo: aprofundar elementos-chave como inovação social, medição de impacto, parcerias estratégicas, tendências de financiamento e boas práticas no setor.

I - Características do setor de ONGD

1. O que levou à criação da organização? Em que ano? (Nova <5 anos; emergente 5–10; estabelecida >10).
2. Como se define em termos de eixo de atuação: Cooperação para o Desenvolvimento (CD), Ajuda Humanitária (AH), Educação para o Desenvolvimento (ED)?
3. Em que países faz ou fez intervenção nos últimos 3 anos?
4. Que mudanças estruturais viveram nos últimos 5–10 anos (governança, modelo operativo, presença geográfica/temática)?
5. Articulam intervenção clássica de cooperação com empreendedorismo/negócio social? Se sim, por favor deem exemplos.
6. Que fatores levaram a crescer, diminuir, fundir-se ou reorientar áreas geográficas/temáticas?
7. Que diferenças percecionam entre PPONGD associadas/não associadas à Plataforma com quem trabalham?

II - Inovação social: escuta, cocriação, experimentação, escalabilidade

8. Existe estratégia, orçamento e responsáveis para a inovação social na organização?
9. Seria possível dar-me 1–2 exemplos concretos de inovação social recente na vossa organização (*se possível não tanto ao nível da eficiência/processos, mas mais por ex. ao nível da estrutura de financiamento ou mudança sistémica*)? Qual é o problema? Com quem foi cocriada? Que riscos correram? Como testaram? O que mudaram depois de testar? Qual foi a inovação que introduziram? De contexto, de processo, de produto ou de ideia?
10. Que práticas formais de escuta ativa/envolvimento da comunidade usam habitualmente (ferramentas, frequência, quem participa) e como é que a informação recolhida tem alterado as vossas decisões?
11. Participam em alguma rede colaborativa ou comunidade de práticas com vista à partilha de experiências e aprendizagens em inovação?

III - Sistemas de medição de impacto (MEL)

12. Que sistemas de Monitorização, Avaliação e Aprendizagem – MEL – têm e a que níveis (projeto, programa, organização) e porque os usam? Fazem avaliação ou só monitorização? E se fazem avaliação fazem de resultados ou impactos?
13. Se não usam, porque não usam e o que precisariam para integrar MEL (ex: formação, recursos financeiros)?
14. Que decisões recentes foram tomadas com base em evidência MEL (dar exemplos específicos) e como é que é feito o reporte?

15. De que formas os parceiros locais e beneficiários são envolvidos no processo de avaliação? Em que medida estes processos geram apropriação e empoderamento por parte dos beneficiários?

IV. Alianças nacionais e internacionais

16. Fale-nos, de forma geral, sobre as parcerias formais e informais que têm na organização.
17. Indique 3–5 alianças mais estratégicas (nacionais/internacionais) e que papel desempenham nelas (líder, parceiro técnico, etc.).
18. Porque consideram ser estratégicas? Fazem planeamento e implementação de ações conjuntas? Para que servem e o que fazem?
19. Como surge habitualmente a entrada nas alianças? (ex: foi por necessidade de um consórcio europeu? ou é para esforços de advocacy/lobbying?)
20. Como são os processos de decisão nessas alianças (quem define prioridades, indicadores, repartição de recursos)?
21. Em que medida estas alianças têm permitido escalar soluções (novos países, políticas influenciadas, normas setoriais alteradas)?
22. Que lacunas vê no atual ecossistema de parcerias (ausência de certos atores, desequilíbrios de poder, falta de conhecimento ou resistência em realizar parceria com atores do desenvolvimento de setores diferentes, etc.)?
23. Como é que as parcerias poderiam acrescentar mais valor?

V. Financiamento, finanças sustentáveis e investimento social

24. Qual é o vosso modelo de receitas e porquê?
25. Já utilizaram instrumentos de investimento social / finanças sustentáveis (fundos de impacto, Parcerias para o Impacto, *impact bonds* via parceiros) e que lições retiraram?
26. Estaria interessada/o em considerar investimento social em vez de financiamento?
27. Quais as características que teria de ter um investidor, para que as ONGDs considerassem aceitar um investimento nos seus projetos ou programas?
28. Quais consideram ser os principais riscos e oportunidades das parcerias com setor privado e investidores?
29. Que dados financeiros e de impacto estariam confortáveis em partilhar para aumentar transparência e confiança com potenciais financiadores ou investidores?
30. Sente que é a estratégia da organização que anda alinhada com as prioridades dos financiadores ou, ao invés, a procura de financiadores é “cirúrgica” e focada nas áreas de especialidade da organização?
31. O que falta ao ecossistema de financiadores ou o que falta em termos da capacidade interna da organização para alcançarem o nível de financiamento que precisam?

VI. Boas práticas de inovação social na cooperação

32. Identifique 1–2 intervenções que considere ser uma “boa prática de inovação social” e descreva-a em termos de: problema, inovação introduzida, nível de participação, evidência de resultados, tentativas de escala. (*podem também dar exemplos que conheçam de outras organizações*)
33. Que apoios externos (formação, fundos específicos, redes, conhecimento académico) foram determinantes para que essas práticas emergissem e se consolidassem?

Anexo 3 – Guiões de entrevista Especialistas

Data:

Entrevistador:

Entrevistado:

Consentimento para transcrição automática: ☐ Sim ☐ Não

Introdução

- Apresentação, enquadramento do estudo e regras de confidencialidade.
- Objetivo: aprofundar elementos-chave como inovação social, medição de impacto, parcerias estratégicas, tendências de financiamento e boas práticas no setor.

I - Transformações e Dinâmicas do Setor da Cooperação

1. Que fatores estruturais considera que estão a moldar a evolução do setor?
2. Que tendências globais observa na atuação das ONGD?
3. Como avalia o equilíbrio entre cooperação clássica e abordagens emergentes como investimento social, economia de impacto ou empreendedorismo social?

II - Inovação Social

4. Que fatores considera que aceleram ou bloqueiam a adoção de inovação social no setor?
5. Que tipo de redes colaborativas conhece a nível nacional que potenciem especificamente a partilha de experiências e aprendizagens de inovação social no setor da cooperação?

III - Medição de Impacto

6. Considera que se faz avaliação de impacto de projetos e programas?
7. Quais são as metodologias de avaliação que acha que as ONGD usam mais?
8. Esses processos são internalizados ou é feita contratação de avaliadores externos?
9. Que limitações identifica habitualmente para se fazer medição de impacto de forma regular?
10. O quê/como poderia melhorar?
11. Na sua perspetiva, de que forma a medição de impacto se tem traduzido em melhorias concretas e acionáveis nas organizações? Pode dar algum exemplo?
12. a sua opinião quais são as organizações que se destacam nesta área e porquê?

IV. Alianças nacionais e internacionais

13. Como avalia a eficácia das parcerias intersectoriais no setor da cooperação internacional?
14. Que lacunas vê no atual ecossistema de parcerias (ausência de certos atores, desequilíbrios de poder, falta de conhecimento ou resistência em realizar parceria com atores do desenvolvimento de setores diferentes, etc.)?
15. Como é que as parcerias poderiam acrescentar mais valor?

V. Financiamento, finanças sustentáveis e investimento social

16. Que oportunidades e riscos vê no aumento do envolvimento do setor privado e investidores na cooperação?
17. Como avalia a capacidade das ONGD e instituições públicas para trabalhar com novos instrumentos financeiros?
18. Quais as características que teria de ter um investidor, para que as ONGDs considerassem aceitar um investimento nos seus projetos ou programas?

VI. Boas práticas de inovação social na cooperação

19. Identifique 1–2 intervenções que considere ser uma “boa prática de inovação social” e descreva-a em termos de: problema, inovação introduzida, nível de participação, evidência de resultados, tentativas de escala. *(podem também dar exemplos que conheçam de outras organizações)*
20. Que apoios externos (formação, fundos específicos, redes, conhecimento académico) foram determinantes para que essas práticas emergissem e se consolidassem?
21. Tem mais algum comentário que não tenhamos perguntado?

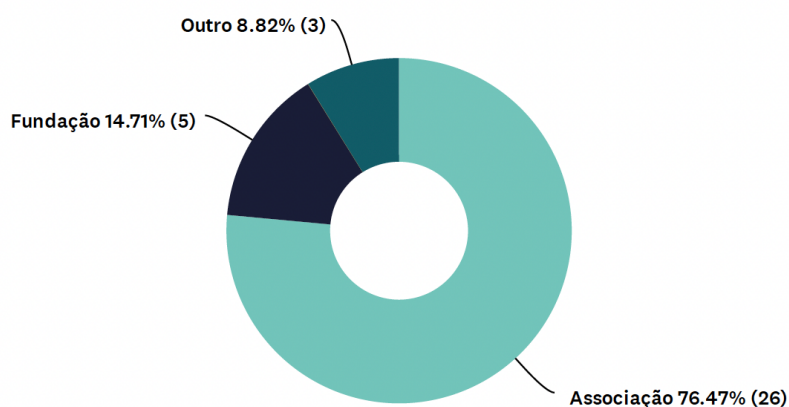
Anexo 4 – Resultados do questionário setorial quantitativo

P1 Nome da organização:

Responderam: 34 Ignoraram: 0

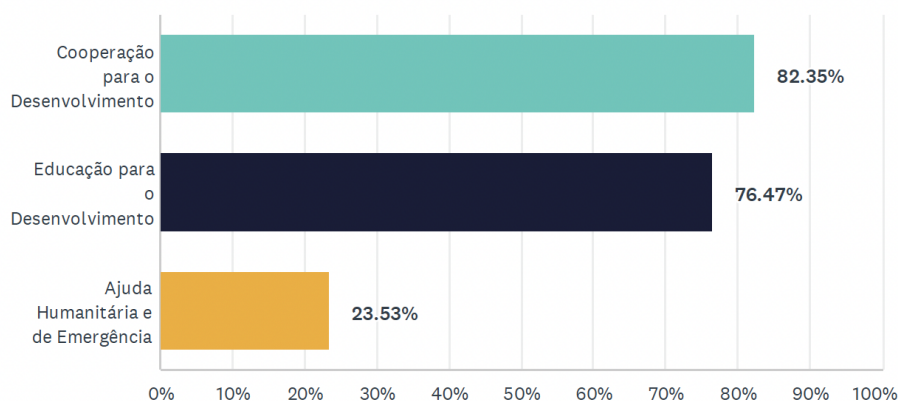
P2 Tipo de organização:

Responderam: 34 Ignoraram: 0



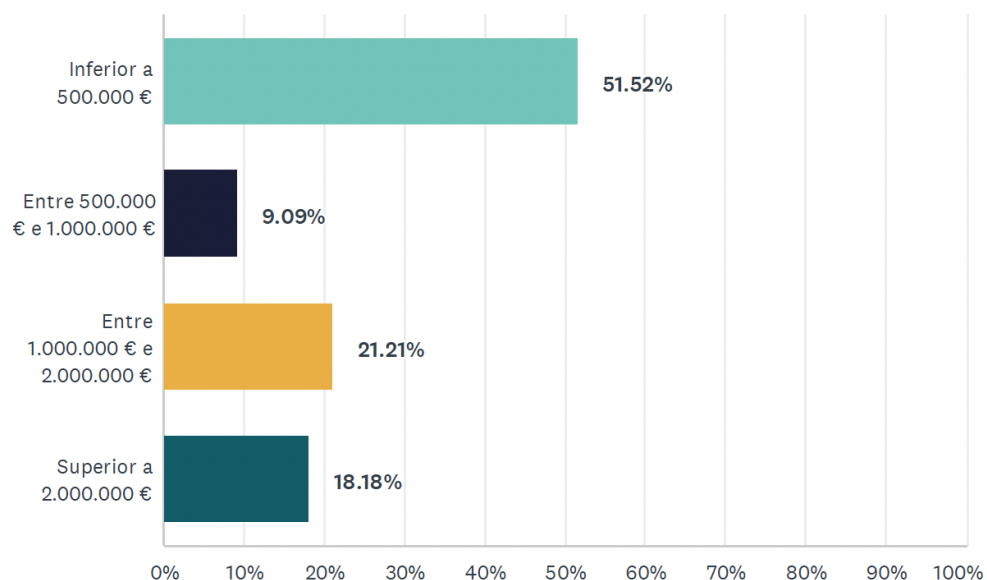
P3 Tipo de intervenção:

Responderam: 34 Ignoraram: 0



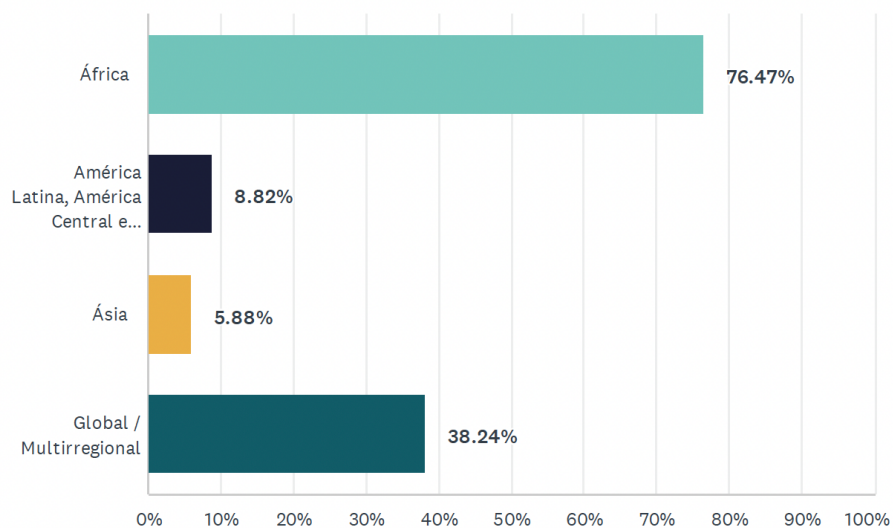
P4 Indique qual orçamento anual aproximado da organização:

Responderam: 33 Ignoraram: 1



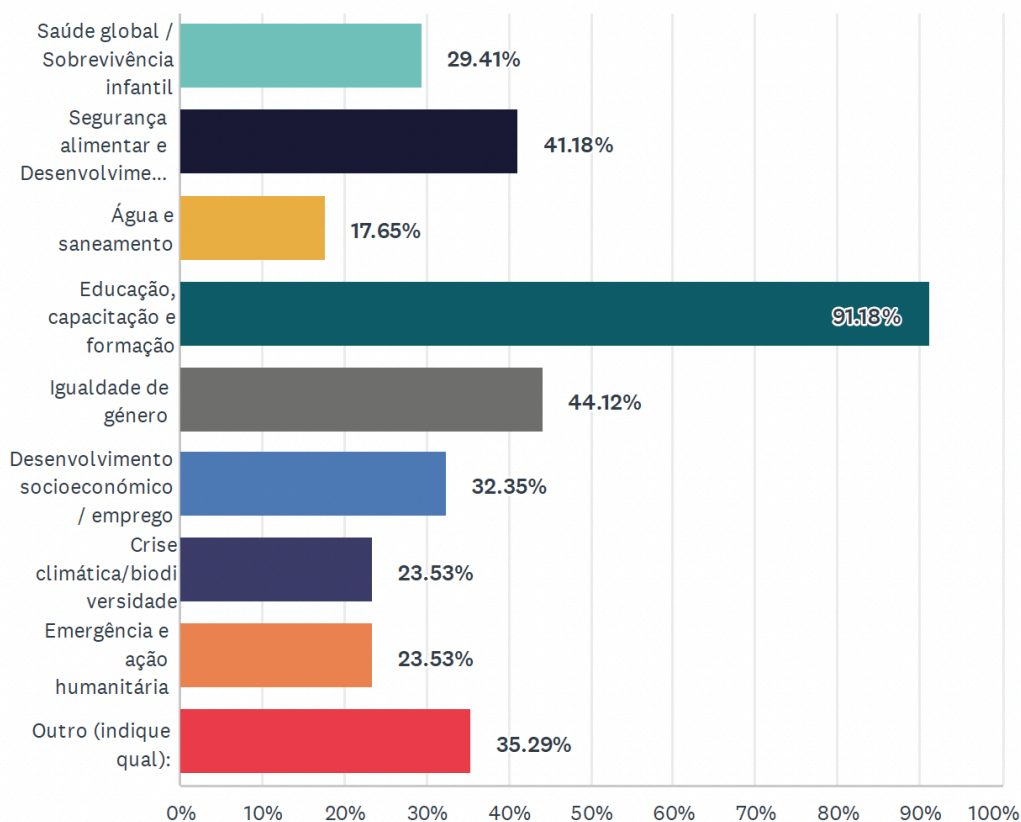
P5 Principais regiões geográficas de atuação (pode marcar mais de uma opção):

Responderam: 34 Ignoraram: 0



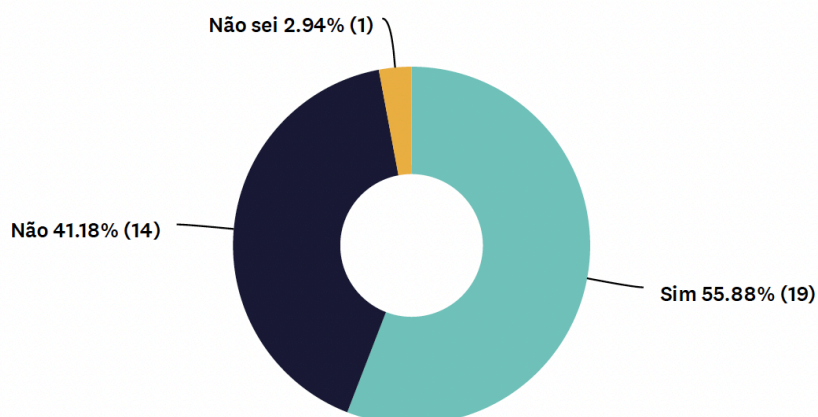
P6 Áreas de atuação (pode marcar mais de uma opção):

Responderam: 34 Ignoraram: 0

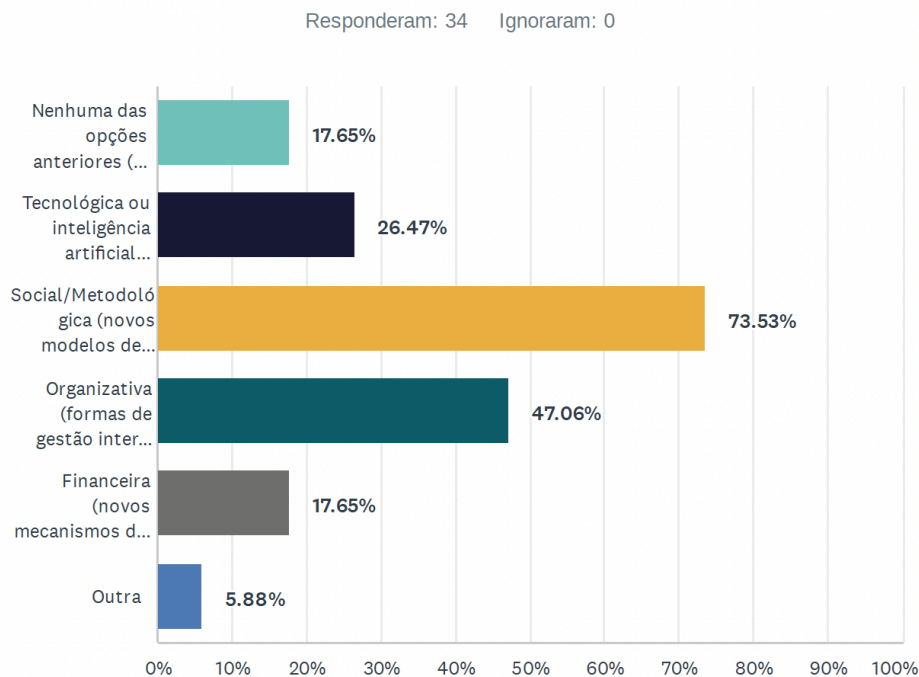


P7 Desenvolvem negócios sociais - que geram receitas próprias de vendas de bens ou serviços?

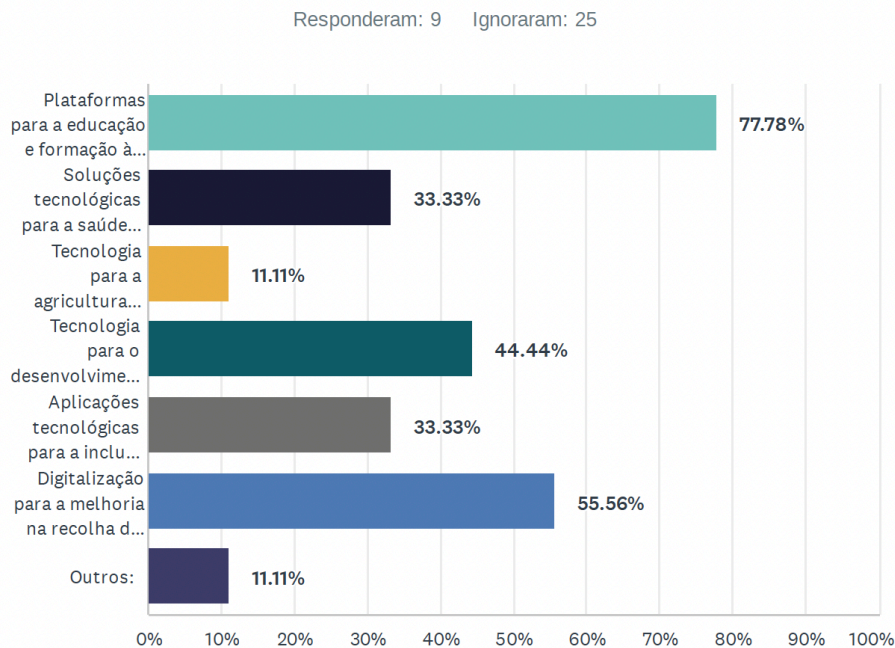
Responderam: 34 Ignoraram: 0



P8 Que tipo de inovação aplicam? (Pode assinalar mais de uma opção)

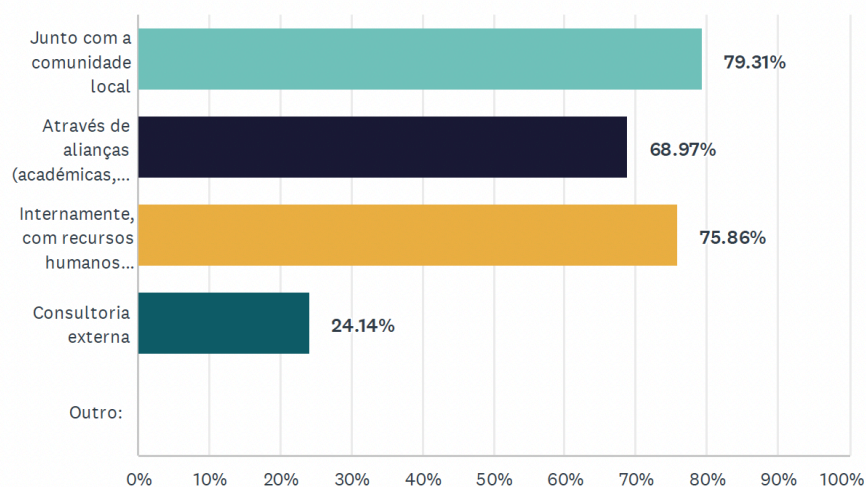


P9 Que tipo de inovação tecnológica ou inteligência artificial incorporam nos seus projetos?



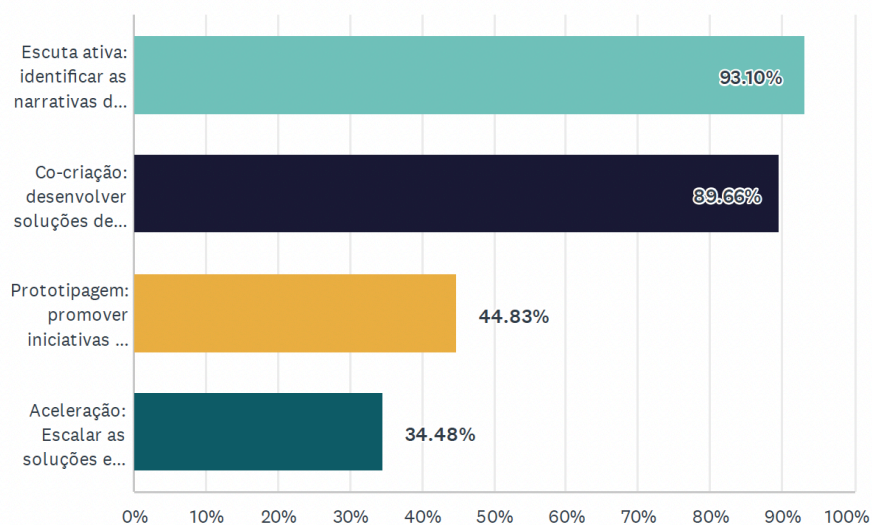
P10 Como são desenhadas estas inovações? (Pode assinalar mais do que uma opção)

Responderam: 29 Ignoraram: 5



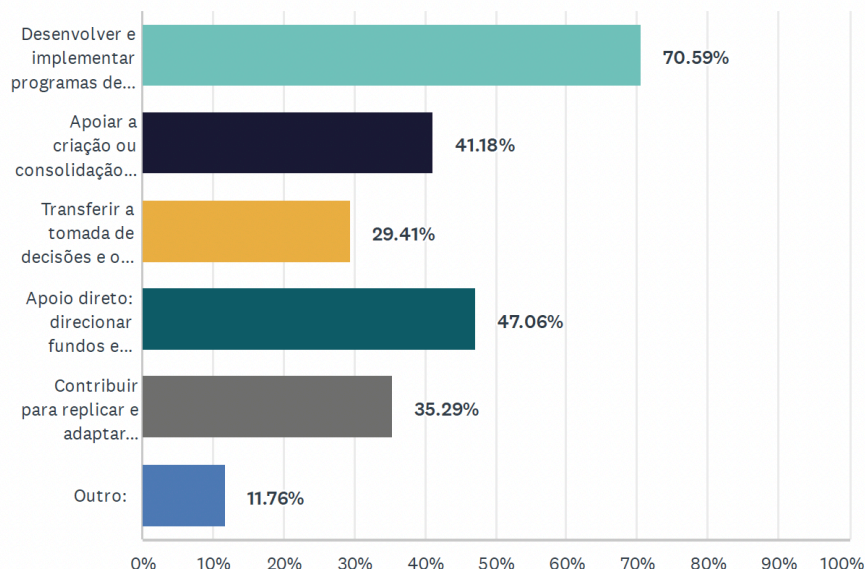
P11 Quais das seguintes metodologias usam em inovação social? (Pode assinalar mais do que uma opção)

Responderam: 29 Ignoraram: 5



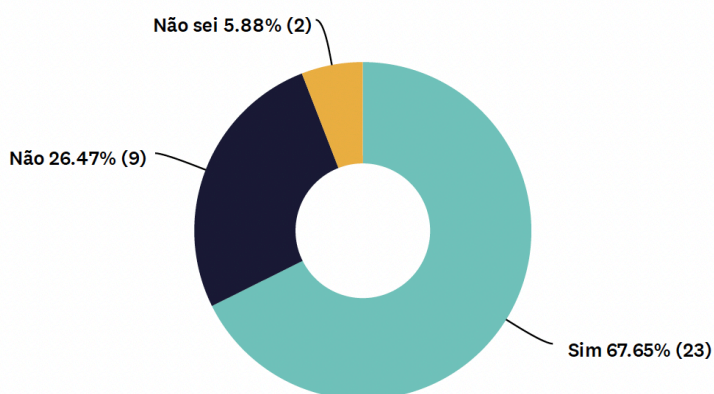
P12 O que é que a sua entidade está a fazer relativamente à localização?
 Isto é, para reforçar e capacitar as entidades locais para que liderem, façam a gestão e beneficiem das ações de desenvolvimento e resposta humanitária? (Escolha até 3 opções)

Responderam: 34 Ignoraram: 0



P13 A organização participa em alguma rede colaborativa ou comunidade de práticas com vista à partilha de experiências e aprendizagens em inovação?

Responderam: 34 Ignoraram: 0



P14 Se Sim, indique qual:

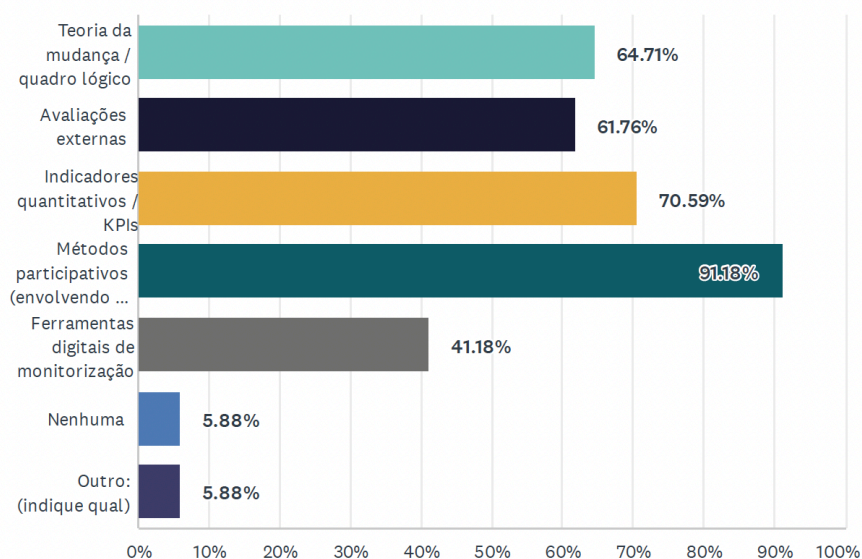
Responderam: 21 Ignoraram: 13

P15 Descreva brevemente uma iniciativa inovadora que tenha sido implementada pela sua organização depois de 2023, e o porquê de ser inovadora.

Responderam: 26 Ignoraram: 8

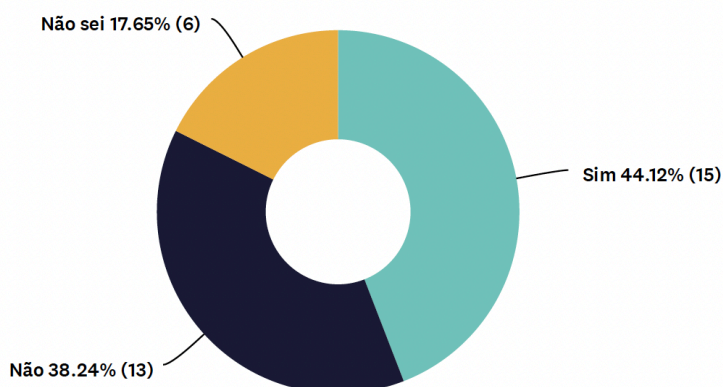
P16 Que abordagens ou ferramentas utilizam para medir o impacto dos projetos implementados pela sua organização? (Pode assinalar mais do que uma opção)

Responderam: 34 Ignoraram: 0



P17 Utilizam sistemas MEL (Monitorização, Avaliação e Aprendizagem)?

Responderam: 34 Ignoraram: 0

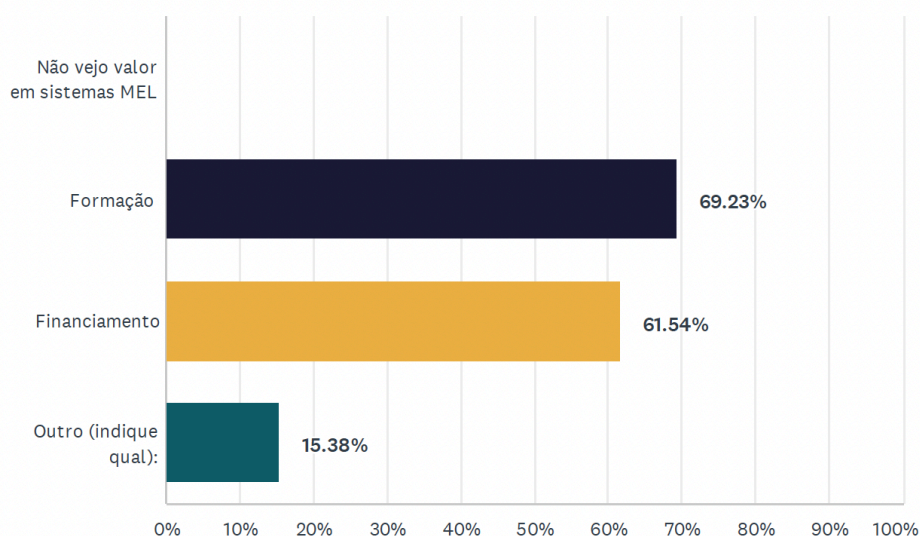


P18 Se seleccionou Sim, indique qual:

Responderam: 13 Ignoraram: 21

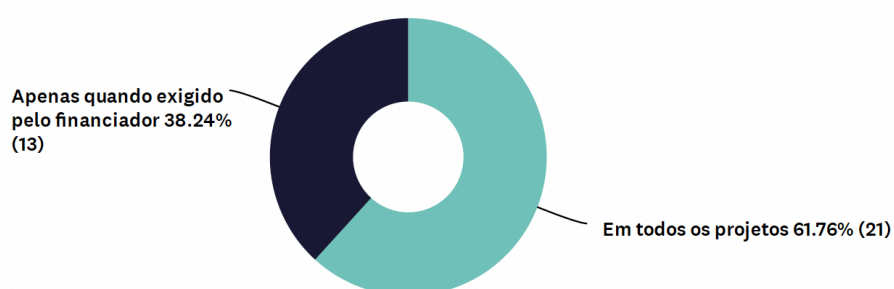
P19 Se seleccionou Não, o que precisariam para passar a integrar os sistemas MEL?

Responderam: 13 Ignoraram: 21



P20 Com que frequência a sua organização mede o impacto dos projetos?

Responderam: 34 Ignoraram: 0



P21 Quais são os principais desafios que a sua organização enfrenta para medir o impacto de forma eficaz?

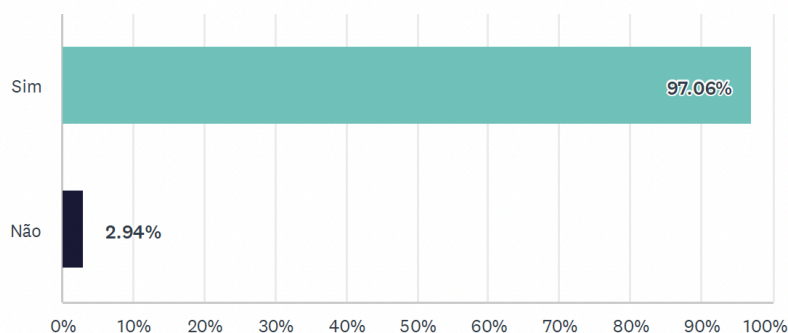
Responderam: 30 Ignoraram: 4

P22 Pode dar-nos um exemplo de como usou a avaliação de impacto na tomada de decisões da sua organização?

Responderam: 23 Ignoraram: 11

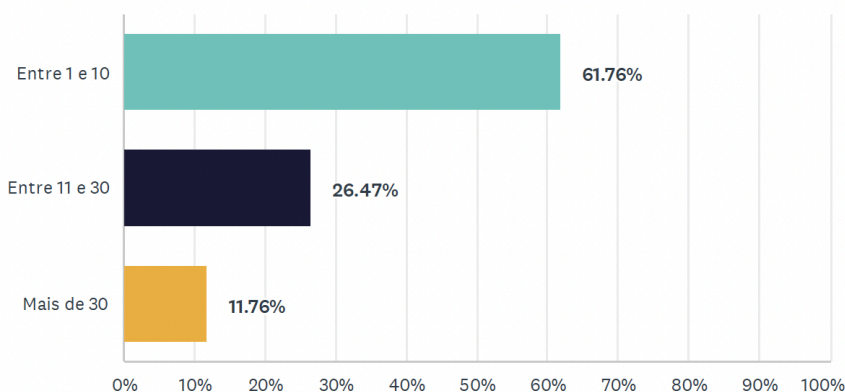
P23 A entidade tem alianças estratégicas* com outras ONG ou organizações sociais, setor privado, organizações internacionais, universidades ou administração pública? *Entende-se por aliança estratégica a colaboração entre entidades para coordenar recursos e conhecimentos na promoção de um projeto comum, sustentável ao longo do tempo.

Responderam: 34 Ignoraram: 0



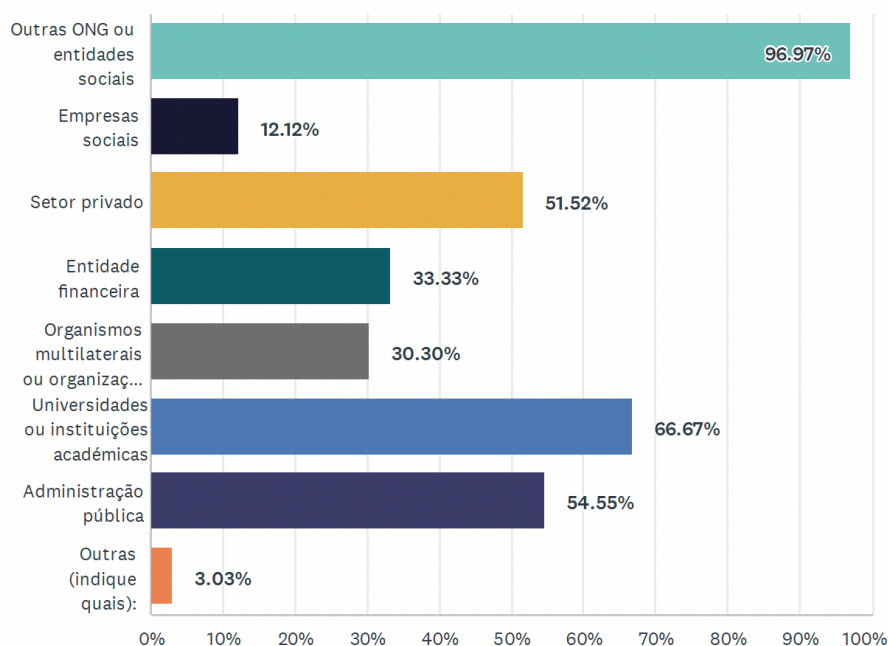
P24 Quantas alianças tem atualmente a sua organização?

Responderam: 34 Ignoraram: 0



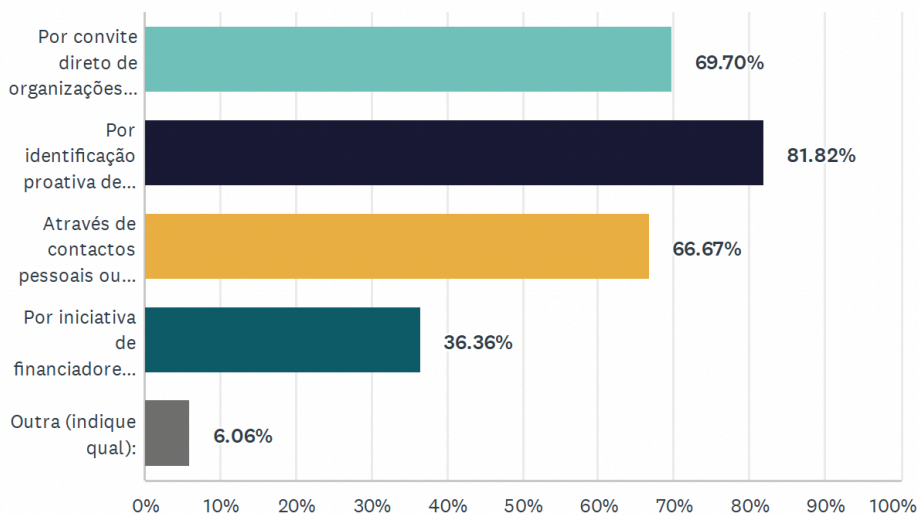
P25 Com que tipo de organizações?

Responderam: 33 Ignoraram: 1



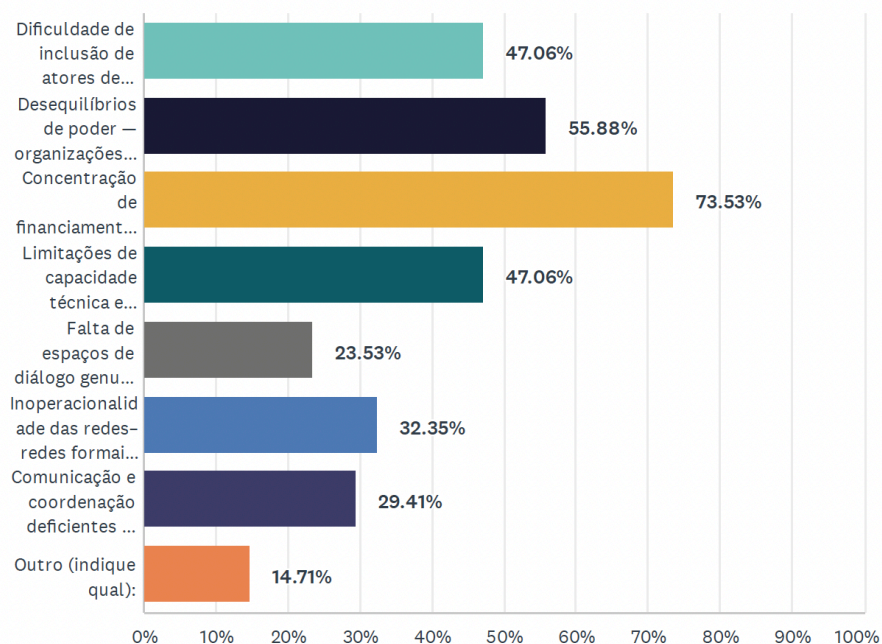
P26 Como surge habitualmente a entrada da ONGD nas alianças estratégicas ou redes de colaboração?

Responderam: 33 Ignoraram: 1



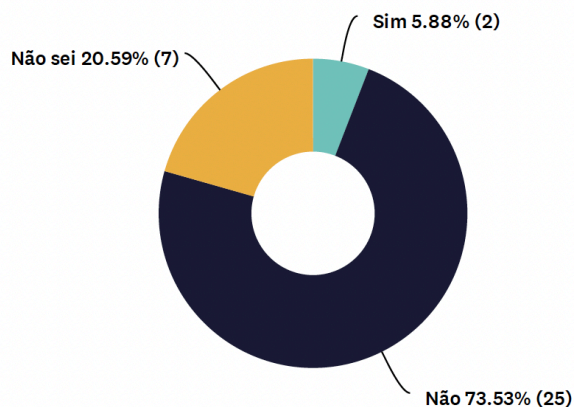
P27 Que lacunas identifica no atual ecossistema de parcerias para o desenvolvimento? (Selecione todas as que se aplicam)

Responderam: 34 Ignoraram: 0



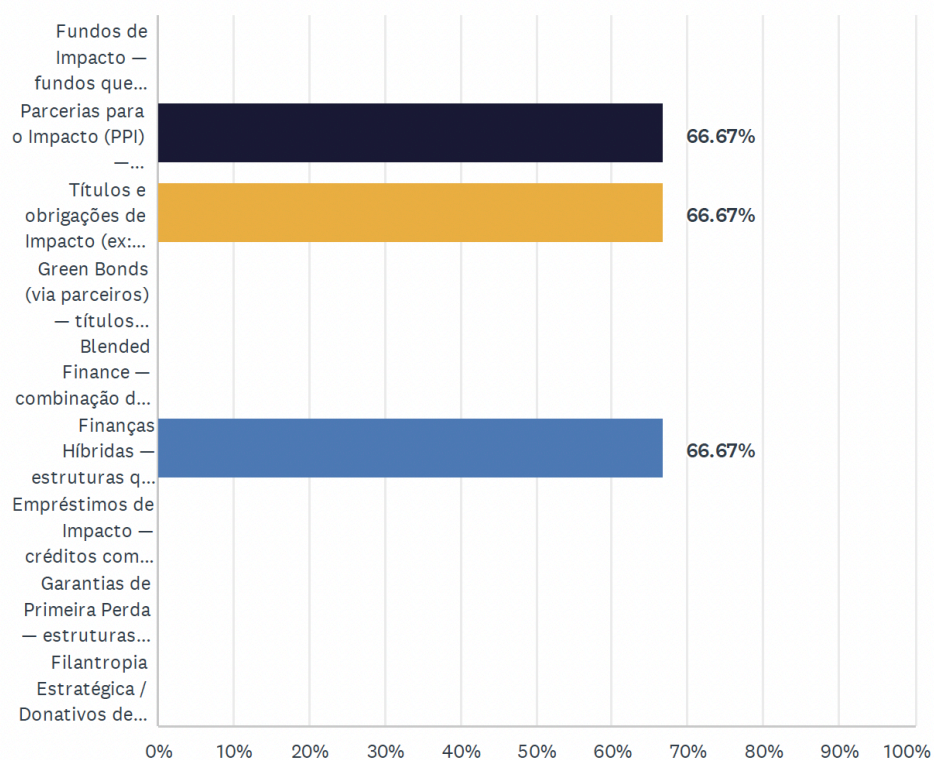
P28 Utilizam/já utilizaram instrumentos de investimento de impacto?

Responderam: 34 Ignoraram: 0



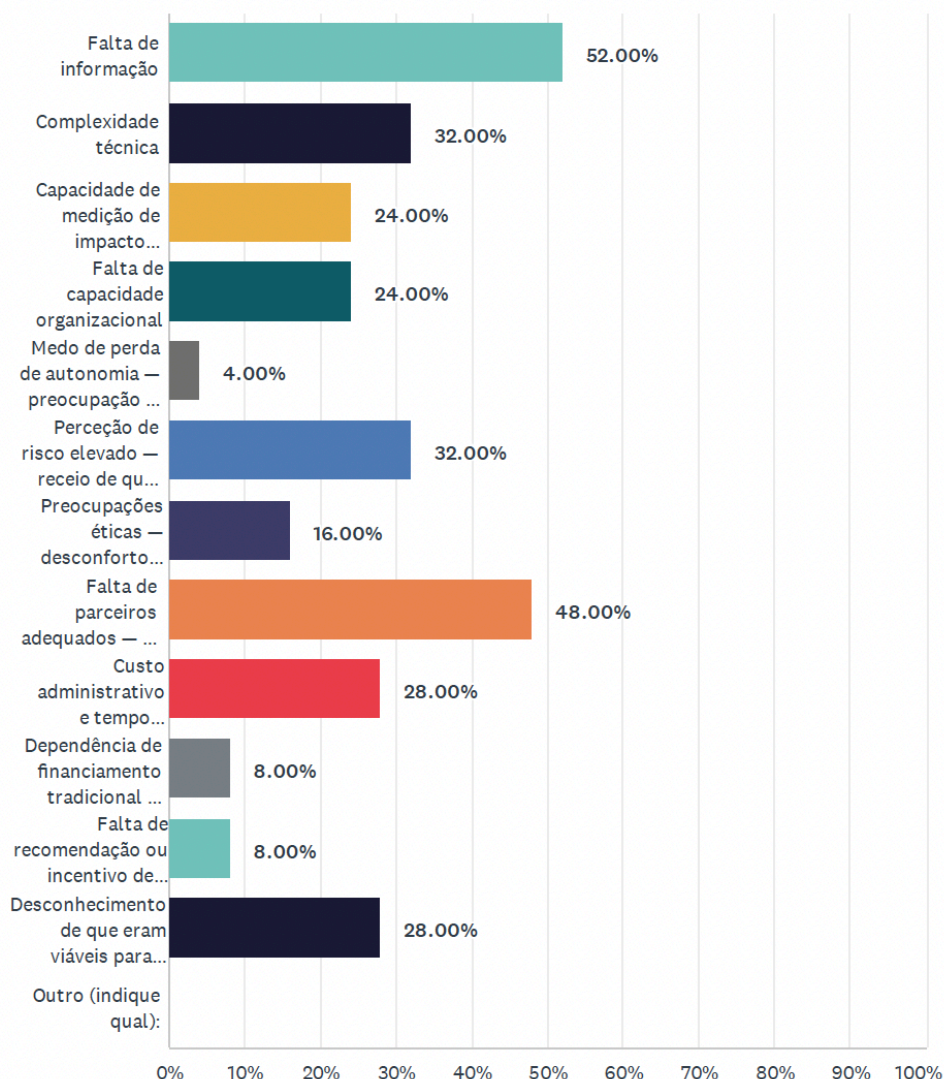
P29 Se Sim indique quais:

Responderam: 3 Ignoraram: 31



P30 Se Não, indique a razão:

Responderam: 25 Ignoraram: 9



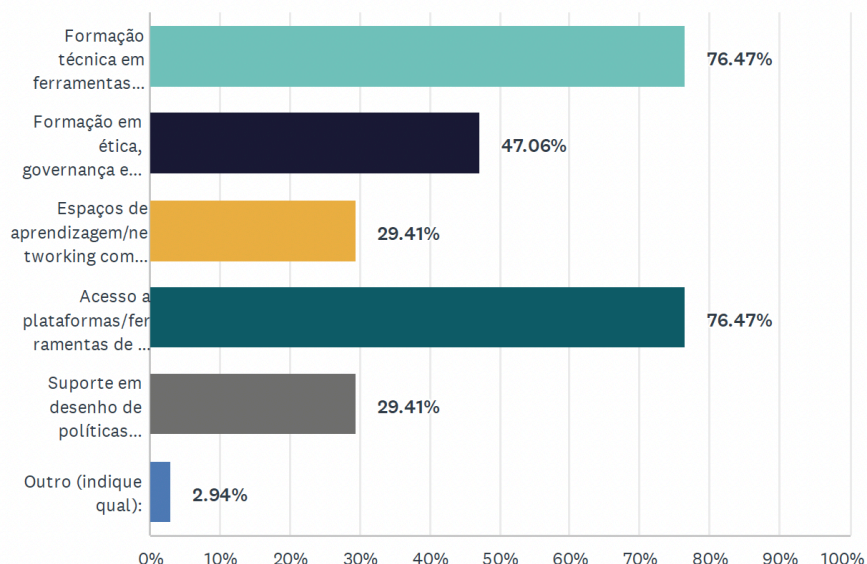
P31 Identifique uma intervenção que considere ser uma “boa prática de inovação” (pode não ser da sua organização). Indique:

Responderam: 14 Ignoraram: 20

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Nome da iniciativa:	100.00%	14
Nome da organização promotora:	100.00%	14

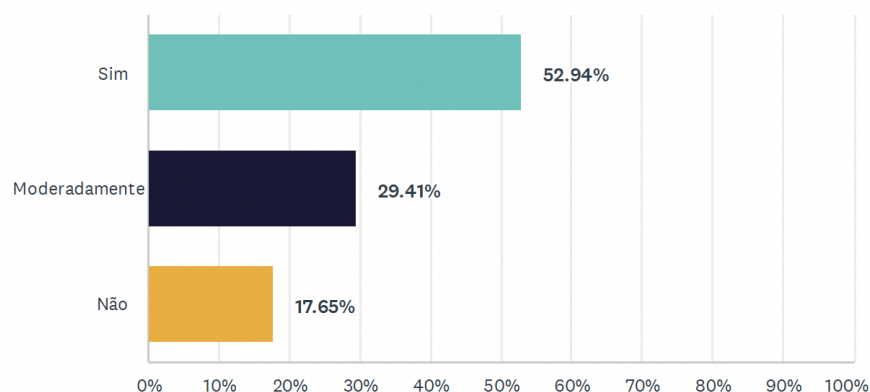
P32 Que tipos de suporte/capacitação seria mais útil para a vossa organização em relação à Inteligência Artificial e cooperação? (selecione até 3 opções)

Responderam: 34 Ignoraram: 0



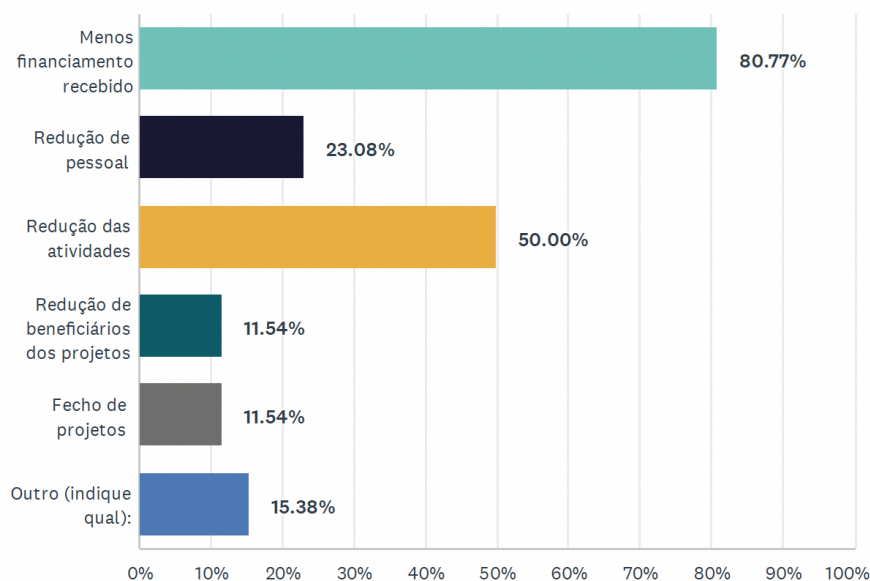
P33 O contexto global de redução de fundos destinado à cooperação internacional está a afetar a sua organização e/ou parceiros locais?

Responderam: 34 Ignoraram: 0



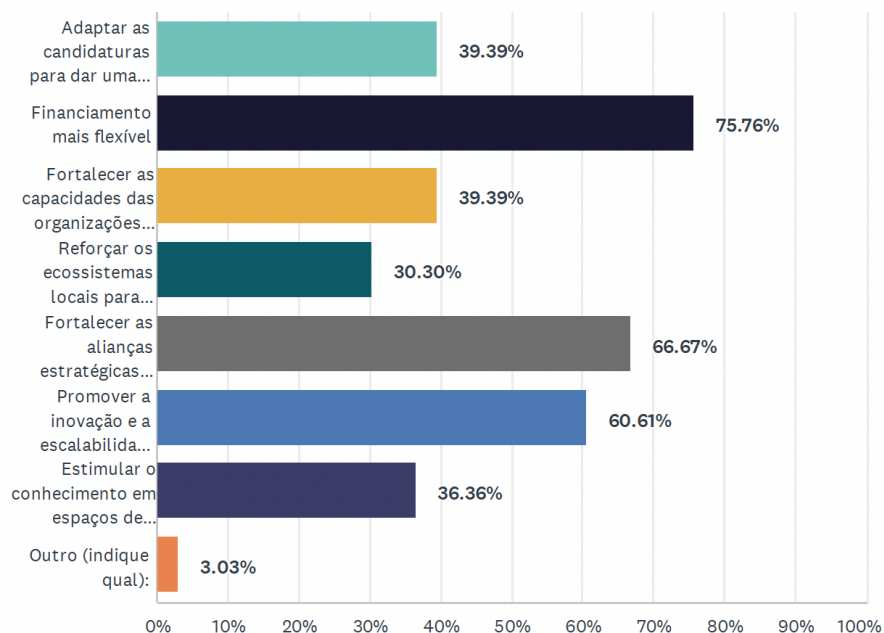
P34 Detalhe como está a ser afetado (escolha até 3 opções):

Responderam: 26 Ignoraram: 8



P35 Como pode a filantropia contribuir para mitigar este contexto, para além de financiamento?

Responderam: 33 Ignoraram: 1





Fundação "la Caixa"