oficina g(oba)

INOVAÇÃO E MUDANÇA NAS ONGD PORTUGUESAS

cesa ISEG

INOVAÇÃO E MUDANÇA NAS ONGD PORTUGUESAS

Ficha Técnica

Título
Inovação e Mudança nas Organizações Não-Governamentais
de Desenvolvimento (ONGD) Portuguesas

Investigação e Redação
Ana Luísa Silva e Renata Assis

Edição
CEsA/ISEG
Estudo de Diagnóstico Oficina Global

Data
fevereiro de 2022

Local de edição
Lisboa
978-989-54687-2-0 (versão impressa)
978-989-54687-1-3 (versão digital)

Design Gráfico, Paginação e Impressão
Natália Mendes

Financiamento

CAMÕES
INSTITUTO
DA COOPERAÇÃO
E DA LÍNGUA
PORTUGAL
MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS

O estudo foi realizado por Ana Luísa Silva e Renata Assis, investigadoras da Oficina Global, uma iniciativa académica que procura aliar a investigação à ação em parceria com as organizações da sociedade civil portuguesa. A Oficina Global é apoiada pelo CEsA – Centro de Estudos sobre África e Desenvolvimento e pelo ISEG – Lisbon School of Economics and Management da Universidade de Lisboa.

Ana Luisa Silva é doutoranda em Estudos de Desenvolvimento no ISEG-Universidade de Lisboa, no âmbito do qual faz investigação sobre inovação na sociedade civil organizada. Tem uma experiência de mais de 10 anos de trabalho com organizações da sociedade civil na área da cooperação para o desenvolvimento em países como Madagáscar, Moçambique, Nigéria, Portugal e Reino Unido. É mestre em Estudos de Desenvolvimento pela London School of Economics and Political Science (LSE, 2009).

Renata Assis é mestre em Desenvolvimento e Cooperação Internacional pelo ISEG-Universidade de Lisboa (2021). Trabalhou por mais de cinco anos em organizações da sociedade civil no Brasil e no mestrado direcionou sua investigação para avaliação, impacto e eficácia das organizações não-governamentais no contexto da cooperação para o desenvolvimento.

As opiniões veiculadas neste documento são da responsabilidade exclusiva das autoras, não exprimindo posições institucionais nem vinculando qualquer instituição.

Agradecimentos

Este trabalho não teria sido possível, antes de mais, sem a disponibilidade e colaboração das organizações que participaram nas várias atividades do projeto «Inovação e Mudança nas ONGD Portuguesas». A equipa de investigação gostaria ainda de agradecer ao Camões I.P. por ter financiado o projeto, à Plataforma Portuguesa das ONGD, em particular à Luciana Almeida, pelo apoio durante as várias fases do processo de investigação e pela colaboração na organização dos webinários e da formação de encerramento do projeto. Por último, agradecemos à assistente de investigação Franciely Torrente Veloso, responsável pela fase inicial da análise aos websites das ONGD Portuguesas e aos colegas que se disponibilizaram para comentários e leituras prévias dos vários documentos elaborados durante o projeto: Luís Mah (Oficina Global – CEsA/ISEG), Susana Réfega (Oficina Global – CEsA/ISEG) e Munir Ahmad (Aga Khan Foundation).

Índice

04 Ficha Técnica

05 Agradecimentos

11 Sumário executivo

13 Introdução

15 Parte I
Apontamentos teórico-práticos sobre «inovação para o desenvolvimento»

16 1. A inovação nos dias de hoje

19 2. Definições e perspetivas sobre inovação na CID

22 3. As ONGD no debate

3.1. Contexto internacional

25 3.2. Contexto português

27 4. Metodologia

4.1. Inquérito por questionário online

29 4.2. Caraterização da amostra

35 4.3. Limitações do inquérito

37 Parte II
Resultados do Inquérito

38 5. Inovação nas ONGD portuguesas: definições, perspetivas e motivações

5.1. O que quer dizer inovação para as ONGD portuguesas?

42 5.2. Que prioridade dão as ONGD portuguesas à inovação?

44 6. Inovação na prática: resultados, constrangimentos, prioridades

6.1. As ONGD inquiridas consideram-se inovadoras?

6.2. Exemplos de inovações identificadas pelo inquérito

53 6.3. Que obstáculos condicionam a capacidade de inovar das ONGD inquiridas?

54 7. Estruturas de apoio à inovação e cultura de inovação

7.1. Estruturas de apoio à inovação nas ONGD inquiridas

7.2. Gestão do processo de inovação

65 7.3. Perceções sobre a cultura de inovação e estruturas de apoio à inovação existentes

70 7.4. Perceções sobre trabalho colaborativo

75 8. Monitorização, avaliação e aprendizagem contínua

8.1. Sistemas de monitorização e avaliação

79 8.2. Outras atividades de aprendizagem contínua

86 9. Conclusões

89 10. Próximos passos: pistas de reflexão e caminhos possíveis

93 Bibliografia

100 Notas de fim

Acrónimos

APD Ajuda Pública ao Desenvolvimento

CID Cooperação Internacional para o Desenvolvimento

EDCG Educação para o Desenvolvimento e para a Cidadania Global

ICI Inquérito Comunitário à Inovação

ODS Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONGD Organizações Não-Governamentais de Desenvolvimento

PALOP Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PPONGD Plataforma Portuguesa das ONGD

Gráficos

Gráfico 1: Data de fundação das ONGD portuguesas (por década)

Gráfico 2: Países parceiros em que ONGD exercem atividade

Gráfico 3: Setores de atividade em Portugal

Gráfico 4: Setores de atividade em países parceiros

Gráfico 5: Orçamento médio anual nos últimos três anos

Gráfico 6: Número de colaboradores e voluntários

Gráfico 7: Percentagem de fundos próprios

Gráfico 8: Prioridade dada à inovação

Gráfico 9: Motivações para inovar

Gráfico 10: Inovação nas ONGD nos últimos três anos

Gráfico 11: Constrangimentos à inovação

Gráfico 12: Principais constrangimentos à inovação

Gráfico 13: Estratégia, política e/ou plano de inovação

Gráfico 14: Responsável pela inovação

Gráfico 15: Orçamento para inovação

Gráfico 16: Fontes de financiamento para inovação

Gráfico 17: Percursos de inovação – Variável orçamento anual

Gráfico 18: Percursos de inovação – Variável existência de estratégia/política de inovação

Gráfico 19: Cultura de inovação e estruturas de apoio à inovação – Variável orçamento anual

Gráfico 20: Cultura de inovação e estruturas de apoio à inovação – – Variável existência de estratégia/política de inovação

Gráfico 21: Trabalho colaborativo – Variável orçamento anual

Gráfico 22: Trabalho colaborativo – Variável existência de estratégia/política de inovação

Gráfico 23: Sistemas de monitorização e avaliação

Gráfico 24: Níveis dos sistemas de monitorização e avaliação

Gráfico 25: Atividades de aprendizagem contínua realizadas pelas ONGD

Gráfico 26: Orçamento para atividades de aprendizagem contínua

Gráfico 27: Constrangimentos à aprendizagem contínua

Gráfico 28: Principais constrangimentos à aprendizagem contínua

Gráfico 29: Aprendizagem contínua – Variável orçamento anual

Tabelas

Tabela 1: Países em que ONGD exercem atividade

Tabela 2: Data de fundação das ONGD inquiridas (por década)

Tabela 3: Número de fontes de financiamento

Tabela 4: Origem das fontes de financiamento

Tabela 5: Principais ideias extraídas das definições de inovação fornecidas pelas ONGD e respetivas direccionalidades

Tabela 6: Categorias de inovação

Tabela 7: Sistemas de monitorização e avalição em relação ao orçamento anual médio

Figuras

Figura 1: Modelo dos 4P da Inovação

Figura 2: Modelos de aprendizagem

Figura 3: Nuvem de palavras-chave para inovação

Sumário executivo

Este estudo centra-se na inovação no contexto da Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (CID) – inovação para o desenvolvimento – a partir das perspetivas das Organizações Não-governamentais de Desenvolvimento (ONGD) portuguesas. Diante da diversidade de interpretações que o conceito de inovação pode apresentar, qualquer análise sobre o tema deve começar por identificar as perspetivas e práticas do(s) ator(es) em análise. Desta forma, a análise é guiada pelas perguntas: o que significa inovação para as ONGD portuguesas? Que prioridade dão à inovação? Que obstáculos enfrentam? Que tipos de inovação desenvolvem e implementam? Que razões levam as ONGD portuguesas a querer (ou a não querer) inovar?

Sendo este o primeiro estudo alargado sobre inovação nas ONGD portuguesas, procurou-se fazer um mapeamento da cultura, capacidade, estruturas de apoio à inovação existentes nas ONGD portuguesas e também identificar os obstáculos/constrangimentos à inovação nestas organizações. O estudo foi realizado através de um inquérito por questionário online, que obteve respostas de 46 organizações no período de 9 a 26 de novembro de 2021. A amostra incluiu organizações com uma grande variedade de estruturas organizacionais, de acordo com a diversidade do universo de 163 ONGD portuguesas.

Os resultados do inquérito mostram que a inovação está muito presente na agenda, estratégias e prioridades das ONGD inquiridas: para a grande maioria (88%) é uma prioridade “Alta” ou “Muito Alta” no âmbito do trabalho que desenvolvem. Os inquiridos mostram perspetivas amplas e multifacetadas na definição de inovação. No entanto, para as ONGD que responderam ao inquérito, a inovação é vista principalmente como uma ferramenta para melhorar processos, aumentar a eficiência e o impacto do seu trabalho. Inovações potencialmente disruptivas capazes de levar à mudança sistémica são pouco frequentes nos exemplos identificados. Além disso, embora se considerem inovadoras, as ONGD inquiridas também identificam obstáculos importantes à inovação, nomeadamente ao nível do financiamento e recursos

humanos disponíveis – 73% afirmam não ter nenhum tipo de orçamento disponível para inovação.

O estudo termina com um conjunto de reflexões e identifica caminhos possíveis para ajudar a construir um contexto mais propício à inovação para o desenvolvimento, em particular nas ONGD portuguesas. É importante que a inovação seja vista e abordada enquanto uma abordagem de construção de mudança social e sistémica, pelo que é fundamental apostar nas parcerias e no trabalho conjunto. Entre os caminhos possíveis apresentados destaca-se a criação de um grupo de trabalho multi-ator dedicado ao tema, a criação de um fundo para financiar projetos de inovação para o desenvolvimento e a aposta na formação e capacitação de colaboradores de ONGD.

Introdução

O presente estudo está inserido no projeto «Inovação e Mudança nas Organizações Não-Governamentais de Desenvolvimento (ONGD) Portuguesas», financiado pelo Camões, I.P. e realizado pela Oficina Global, uma iniciativa do Centro de Estudos sobre África e Desenvolvimento (CEsA) do ISEG – Universidade de Lisboa, com o apoio e colaboração da Plataforma Portuguesa das ONGD (PPONGD). O projeto vem dar continuidade ao trabalho do CEsA/ISEG sobre inovação para o desenvolvimento, sem o qual a sua realização em tão curto espaço de tempo (de julho 2021 a março 2022) não teria sido possível. Dentro deste trabalho destaca-se a realização de dois estudos e um seminário internacional sobre o tema em 2019, no âmbito do projeto Business4Dev[1], financiado pelo Camões, I.P. e pela Fundação Gulbenkian, e ainda o projeto de doutoramento da investigadora doutoranda Ana Luísa Silva sobre inovação na CID, em curso desde 2017[2]. Nos estudos do Business4Dev, a inovação é abordada no contexto da CID, de forma a responder à pergunta: o que é a inovação para o desenvolvimento e como é que a inovação em contexto de CID se diferencia da inovação noutros setores? Numa segunda instância, é explorada a importância das parcerias para a transformação, destacando o papel do setor privado na cooperação para o desenvolvimento e para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Este estudo, por sua vez, centra-se na inovação para o desenvolvimento no contexto das ONGD portuguesas. Dada a diversidade de interpretações que o conceito de inovação suscita por si só, o estudo começou por mapear as perspetivas, práticas e cultura de inovação dos atores em análise. Desta forma, procurou-se averiguar o que é a inovação para as ONGD portuguesas? Que prioridade dão à inovação? Que obstáculos enfrentam? E que razões levam as ONGD portuguesas a querer (ou a não querer) inovar?

Sendo este o primeiro estudo alargado sobre inovação nas ONGD portuguesas, definiram-se os seguintes objetivos: 1) fazer um mapeamento da cultura, capacidade, estruturas de apoio à inovação existentes nas ONGD portuguesas; 2) identificar os obstáculos/constrangimentos à inovação nestas organizações;

3) fazer recomendações às ONGD e a outros atores que com elas trabalham, como a PPONGD, o Camões I.P. e outros financiadores, sobre o tema. Neste contexto, este documento está estruturado em duas partes. Na primeira, são apresentados apontamentos teórico-práticos sobre inovação para o desenvolvimento. A segunda parte apresenta os resultados do inquérito às ONGD portuguesas realizado no âmbito do estudo. Inclui também um conjunto de reflexões sobre possíveis caminhos para as ONGD e os seus parceiros da CID na construção de um ecossistema mais propício à inovação no sector.

Cabe, por fim, referir que no âmbito do projeto em que este estudo acontece, foram ainda realizados dois webinários[3], em parceria com a PPONGD. O objetivo foi debater com as ONGD portuguesas o conceito de inovação e pensar, em conjunto, estratégias e possíveis próximos passos para tornar o sector mais favorável ao desenvolvimento e difusão de soluções inovadoras. A partilha de experiências nesses eventos contribuiu também para delinear alguns dos principais pontos destacados neste estudo.

Parte I

Apontamentos teórico-práticos sobre «inovação para o desenvolvimento»

1. A inovação nos dias de hoje

A palavra «inovação» exerce um fascínio sem igual nos tempos em que vivemos. Numa tendência em constante aceleração desde a década de 1950, a inovação tornou-se um dos conceitos mais em voga e omnipresentes do nosso quotidiano (a par de «crescimento económico» e «sustentabilidade»). Inovar é hoje um imperativo que se revela numa série de axiomas amplamente repetidos e difundidos: o Estado tem de inovar e promover a inovação junto de outros atores; as empresas são inovadoras por natureza e por isso constituem o motor da inovação; as universidades investigam para que todos consigam inovar mais e melhor; a sociedade civil inova nas áreas onde o Estado e as Empresas não conseguem chegar.

Conceitos em voga são frequentemente conceitos contestados, interpretados e usados continuamente de tantas formas diferentes, por tantos atores diferentes, que arriscam esvaziar-se de significado. Estudar, compreender e aplicar o conceito de inovação é por isso uma tarefa árdua. Apesar de ser usado numa grande variedade de setores de atividade humana e de cada vez mais investigadores de várias áreas científicas se debruçarem sobre o tema (Hall e Rosenberg 2010; Have e Rubalcaba 2016), o estudo do fenómeno a que chamamos «inovação» continua a ser dominado pelo trabalho do economista Joseph A. Schumpeter, publicado em meados do século XX (Fagerberg 2003; Schumpeter 1947). Para além de ser caracterizado por uma visão pouco plural, dominada pela economia e pela gestão, o estudo da inovação tornou-se também excessivamente normativo ao longo do tempo. Como observaram os investigadores Benoit Godin e Dominique Vink, é como se existisse um mantra no estudo da inovação: «A inovação é uma coisa benéfica, sempre benéfica» (Godin e Vinck 2017).

Não é, por isso, de espantar que o estudo da inovação em contexto de CID, uma agenda que se tem afirmado continuamente no sector ao longo das primeiras décadas do século XXI, enfrente dificuldades teóricas, conceptuais e operacionais (Silva 2021a). A CID e os seus atores (governamentais, não-governamentais e mesmo privados) não agem simplesmente nem principalmente

A CID encontra-se atualmente num período de grande transformação, marcado pela entrada de novos atores e novos fluxos financeiros, num contexto de problemas globais cada vez mais complexos.

Segundo a definição clássica e predominante, uma inovação é uma ideia (ou uma invenção) posta em prática – ou seja, introduzida no mercado –, e que assim cria valor económico. Por outras palavras, uma invenção torna-se inovação quando é comercializada

segundo os incentivos de criação de valor económico e criação de lucro que motivam o sector privado empresarial. Mesmo no atual contexto, em rápida transformação e caraterizado por uma diversidade cada vez maior de atores, movidos por diferentes motivações, a ideia de solidariedade entre países mais ricos e mais pobres está indubitavelmente na origem do sector e a Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD) é ainda um fluxo financeiro de referência (Silva, Bernardo e Mah 2021). A estas dificuldades gerais junta-se a agravante de o tema da inovação em contexto de CID ser ainda relativamente pouco explorado do ponto de vista académico (Bloom e Faulkner 2016).

O escopo deste estudo não é debater o estado da arte da inovação no contexto da CID[4] – à qual nos referimos daqui para a frente como «inovação para o desenvolvimento». No entanto, é importante observar que, visto que o lucro e a criação de valor económico não são objetivos centrais da CID, a inovação para o desenvolvimento é geralmente vista no setor através do prisma da *inovação social*.

A definição clássica do conceito de inovação, na perspetiva clássica dos estudos da inovação, decorre diretamente da teoria schumpeteriana. Por um

lado, num sentido mais lato, a inovação é equiparada ao avanço tecnológico no capitalismo: a famosa «destruição criativa». Por outro, segundo a definição clássica e predominante, **uma inovação é uma ideia (ou uma invenção) posta em prática – ou seja, introduzida no mercado –, e que assim cria valor económico. Por outras palavras, uma invenção torna-se inovação quando é comercializada**.

A inovações sociais respondem a necessidades e objetivos comuns. São boas para a sociedade e ao mesmo tempo reforçam a capacidade de agir da mesma. Do ponto de vista mais amplo da teoria social, a mudança social positiva (a transformação social) é a verdadeira finalidade da inovação social

Quando é vista através do prisma da inovação social, a inovação deixa de ter como objetivo central o lucro individual/empresarial ou o avanço tecnológico (Moulaert, MacCallum e Hillier 2013). São consideradas inovações sociais soluções/ /ideias/invenções postas em prática para resolver problemas sociais ou que respondam a necessidades/objetivos coletivos. A componente normativa está (ainda mais) fortemente presente neste conceito. De acordo com a definição de Murray, Caulier-Grice e Mulgan no *Open Book of Social Innovation* (2010, p.3), um dos mais influentes trabalhos sobre o tema, as inovações sociais «são inovações que são ao mesmo tempo boas para a sociedade e que reforçam a capacidade de agir da sociedade». Por outro lado, do ponto de vista mais amplo da teoria social, pode-se ainda argumentar que a mudança social positiva (por outras palavras, a transformação social) é a verdadeira finalidade da inovação social (Howaldt, Butzin e Kaletka 2014).

2. Definições e perspetivas sobre inovação na CID

Ainda assim, e apesar de ser possível enquadrar a agenda da inovação na CID no campo da inovação social, é importante notar que não existe uma só definição ou perspetiva consensual sobre o que é inovação para o desenvolvimento – da mesma forma que não existe uma visão única e consensual sobre o que é (ou deveria ser) o próprio desenvolvimento. As perspetivas sobre inovação variam, naturalmente, de acordo com os atores de desenvolvimento e os contextos em que estes trabalham.

A inovação para o desenvolvimento pode ser definida simplesmente como *a implementação de novas tecnologias, produtos, serviços, processos, modelos de negócio/sociais/organizacionais, parcerias e mecanismos de financiamento que procuram resolver problemas complexos de desenvolvimento nos países em vias de desenvolvimento* ou pode dar ênfase à implementação dessas novas soluções *em larga escala, contribuindo para a transformação social ou mudança sistémica* (IDIA 2015, Silva 2021a).

Quanto ao *objeto* de inovação, a atividade dos atores de desenvolvimento na área da inovação revela uma dupla direccionalidade, externa e interna (Bloom e Faulkner 2016):

- **Inovação externa ou «virada para fora» (*outwards*):** inovação que tem como objeto os desafios e problemas de desenvolvimento, que nasce do imperativo de encontrar respostas inovadoras para os problemas e necessidades dos públicos-alvo nos países em desenvolvimento;

- **Inovação interna ou «virada para dentro» (*inwards*):** inovação que tem como objeto o próprio sistema de CID e os seus atores, métodos e mecanismos, e que é fruto de pressões para transformar o sistema de APD e aumentar a sua eficiência, eficácia e impacto.

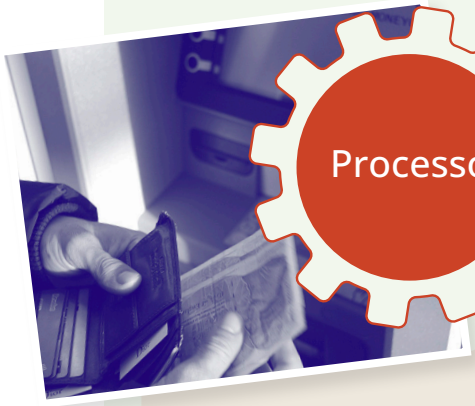
No caso de atores como as fundações e as empresas, a agenda da inovação para o desenvolvimento está com frequência ligada à conceitos como o empreendedorismo social e o filantrocapitalismo[5] (Chang 2019, Seelos e Mair 2017, Kumar 2019). Inovar é, nesses casos, pôr em prática soluções empresariais para problemas de desenvolvimento (no fundo, seguir o paradigma capitalista também na inovação social) e não questionar as práticas de desenvolvimento dominantes, nem procurar as raízes para os problemas de desenvolvimento identificados. Do lado oposto, para atores da sociedade civil como movimentos sociais e algumas organizações (Silva 2021b), inovar é desenvolver alternativas ao modelo de desenvolvimento dominante, de forma a operar uma mudança social, política e económica transformadora ou, por outras palavras, uma *mudança sistémica*. Em alguns destes casos é possível falar de *inovação cívica*: são os cidadãos e o poder de ação cívica que lideram os processos de mudança social, a partir das suas visões de desenvolvimento (Biekart, Harcourt e Knorringa 2016). Estas visões de desenvolvimento podem enquadrar-se nas visões dominantes como a Agenda 2030 das Nações Unidas, mas podem ser visões alternativas, com base em valores como o conceito de Buen Vivir dos indígenas latino-americanos[6] ou a partir de um modelo económico alternativo como a Economia Donut[7]. É fundamental, portanto, começar qualquer análise sobre inovação para o desenvolvimento por um trabalho de identificação das perspetivas e práticas do(s) ator(es) em análise.

Não cabe neste estudo um debate alargado sobre as várias tipologias de inovação para o desenvolvimento, mas é importante referir que as inovações sociais podem envolver tecnologia ou não – podem, por exemplo, ser inovações de *produtos* ou *serviços*, mas também inovações *organizacionais*, *processuais* ou ao nível de *práticas* e relações sociais. Podem ser *disruptivas* (uma abordagem completamente nova ao problema em questão) mas também *incrementais* (inovar apenas num pequeno aspeto, contribuindo para uma melhoria parcial de uma situação social); e podem ser uma inovação apenas em relação ao contexto em que se implementam. O modelo dos 4P da inovação (inovação como *Produto*, *Processo*, *Posição* e *Paradigma*), de Joe Tidd e John Bessant (Bessant e Tidd 2015) tem sido um dos mais usados nos setores da ajuda humanitária e da cooperação para o desenvolvimento possivelmente porque permite enquadrar vários tipos de inovação com a escala e campo organizacional na qual atuam (figura 1).

Figura 1: Modelo dos 4P da Inovação

INOVAÇÃO DE PRODUTO
Refere-se a novos produtos ou serviços disponibilizados poruma organização. Um exemplo deste tipo de inovação é o smartphone.

INOVAÇÃO DE POSIÇÃO
Refere-se a novos modos de contextualizar a disponibilização de bens ou serviços. Um exemplo deste tipo de inovação é a utilização de fintech para a inclusão financeira.



INOVAÇÃO DE PROCESSO
Refere-se a novas soluções de criação ou distribuição de produtos e/ou serviços. Um exemplo deste tipo de inovação é a programação com base em transferência pecuniária (cash-base programming).

INOVAÇÃO DE PARADIGMA
Refere-se a novos modelos mentais subjacentes às práticas organizacionais. Um exemplo deste tipo de inovação é a transformação de beneficiários do desenvolvimento em clientes, utilizadores ou consumidores.

Fonte: Tidd e Bessant, em Bernardo 2019

A área da saúde global tem sido palco de inovação na CID, como o desenvolvimento de parcerias público-privadas para campanhas de imunização nos países mais pobres e a utilização da telemedicina para complementar sistemas de saúde com falta de recursos.

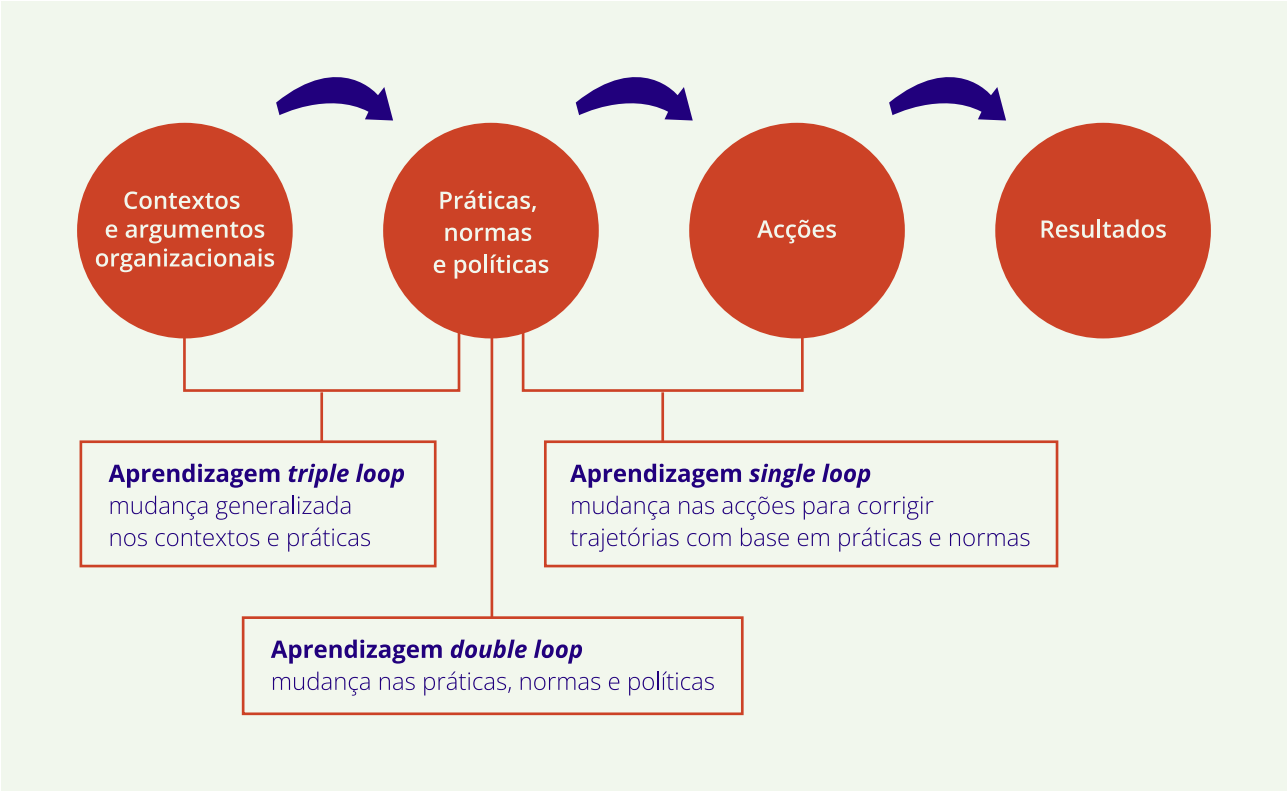
3. As ONGD no debate

3.1 Contexto internacional

As ONGD têm, até agora, ficado afastadas do centro do debate sobre inovação para o desenvolvimento. Este afastamento é algo surpreendente, por vários motivos. Tradicionalmente, as ONGD são vistas como organizações intrinsecamente inovadoras, reconhecidas por doadores, governos locais e cidadãos como capazes de conceber abordagens alternativas às políticas e práticas de desenvolvimento dominantes (Bebbington, Hickey e Mitlin 2010). As próprias ONGD fomentam esta imagem, útil do ponto de vista do marketing e da comunicação, mas também genuinamente ligada às suas origens em movimentos sociais de protesto contra a guerra, colonialismo e injustiça nas décadas de 1960/70 (Davies 2014). A ligação entre ONGD e mudança social é, portanto, antiga e a inovação era um tema recorrente na vasta literatura sobre ONGD e aprendizagem que surgiu no final dos anos 1990 e início da década de 2000 (e.g. Britton 1998; Edwards 1997; Fowler 1997; Roper e Pettit 2002).

Menos óbvia do que a ligação entre criatividade e inovação, a ligação entre inovação e aprendizagem não aparece por acaso. A figura 2 ilustra a relação aprendizagem, inovação e transformação. Se na gestão de um projeto de inovação é fácil perceber a necessidade de aprendizagem ao longo do projeto de experimentação de forma a corrigir situações pontuais, mas enquadradas em práticas estabelecidas (aprendizagem *single loop*), na aprendizagem organizacional parte-se da consolidação de múltiplas experiências ou do resultado de um processo de inovação para mudar práticas ou políticas organizacionais (aprendizagem *double loop*) ou mesmo para promover mudanças de larga escala em contextos e práticas sociais (aprendizagem *triple loop*).

Figura 2: Modelos de aprendizagem



Fonte: Ramalingam, Scriven e Foley 2009, em Bernardo 2019

À aprendizagem *triple loop*, que implica um processo contínuo de reflexão e questionamento, chama-se também aprendizagem reflexiva ou transformadora. Esta última é fundamental na inovação para o desenvolvimento, sobretudo nas organizações que trabalham para a mudança social e sistémica:

«...sem esta componente, a Inovação para o Desenvolvimento corre o risco da pilotite. Se nos centramos na neofilia (single-loop), esquecemos a escala e o impacto. Mas também esquecemos a necessidade de transformar sistemas. A aprendizagem reflexiva estimula a criatividade e promove a criação de memória organizacional adaptativa, a qual, por sua vez, resultará na emergência de líderes catalíticos, promotores da mudança e abertos ao risco.»

(Bernardo 2019)

Apesar desta ligação de longa data, em contexto académico a investigação sobre inovação nas ONGD é hoje escassa e centra-se geralmente na documentação de inovações bem-sucedidas ou formas de inovar com sucesso comprovado (e.g. Seelos e Mair 2017; Whitehead 2015). Algumas associações nacionais de ONGD (estruturas equivalentes à Plataforma Portuguesa das ONGD) têm procurado sistematizar perspetivas e documentar experiências dos seus membros neste campo, como base para definirem estratégias ou planos de atividade na área de inovação. As plataformas de ONGD do Reino Unido (Bond), da Australia (Australian Council for International Development, ACFID), dos Países Baixos (Partos) e do Canadá (Cooperation Canada, anteriormente CCIC) publicaram entre 2016 e 2018 um conjunto de estudos e documentos de posicionamento sobre o tema (Partos 2016; Peach e Inventium 2016; Reilly-King e Charles 2018; Whitehead 2016). A sistematização começa sempre precisamente pela definição de inovação na perspetiva das ONGD membros destas plataformas, um exercício que se revela sempre difícil, mas cujo resultado está quase sempre próximo do conceito de inovação social e de uma visão simples de inovação enquanto solução para um problema de desenvolvimento. Estes documentos são boas referências para quem deseje trabalhar o tema da inovação para o desenvolvimento na CID do ponto de vista da sociedade civil organizada, apesar de reforçarem a ideia de que qualquer análise deste tipo, tendo em conta a natureza do conceito de inovação e o próprio trabalho realizado pelas ONGD, é altamente dependente do contexto em que se insere.

3.2 Contexto português

As ONGD portuguesas ocupam hoje um lugar de destaque enquanto atores portugueses da CID. Com uma forte presença nos Países Africanos de Língua Portuguesa (PALOP), intervêm em ações de ajuda humanitária e desenvolvem um trabalho de cooperação para o desenvolvimento em continuidade numa grande variedade de setores. No contexto nacional, têm desempenhado um papel de liderança no campo da Educação para o Desenvolvimento e Cidadania Global. Enquadradas desde 1994 por um estatuto próprio reconhecido pelo Estado Português, as ONGD são definidas da seguinte forma pelo Camões I.P.[8]:

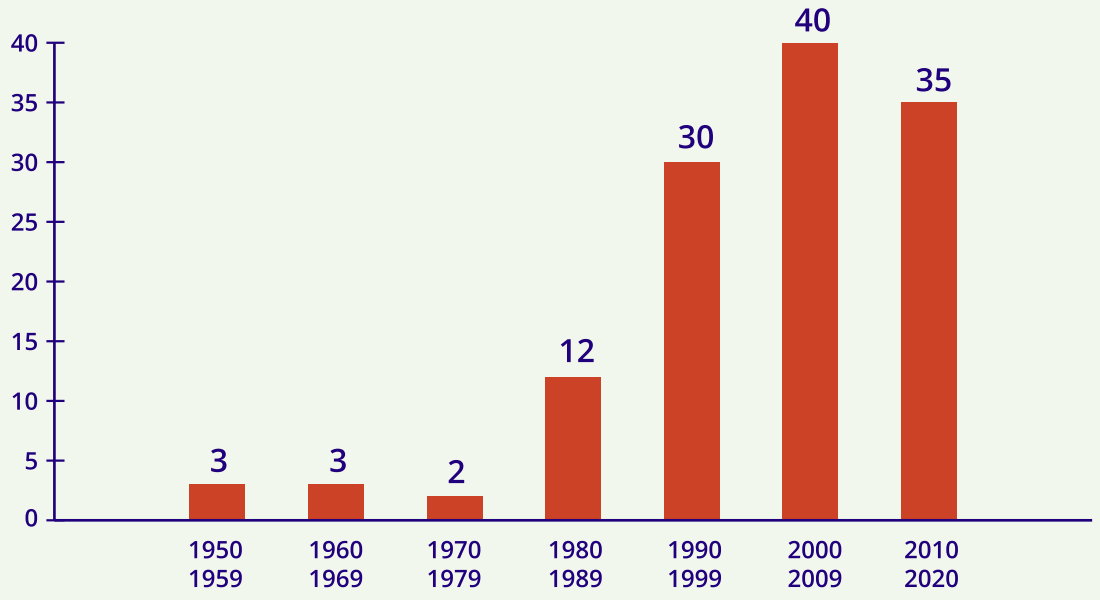
«As organizações não-governamentais (ONG) são instituições de cariz social e cultural, muitas vezes com objetivos humanitários, frequentemente inspiradas pelo pensamento social de confissões religiosas ou pelos ideais de movimentos laicos.

Segundo o Estatuto das ONGD, as organizações não-governamentais para o desenvolvimento (ONGD) são instituições da sociedade civil constituídas por pessoas singulares ou coletivas de direito privado sem fins lucrativos, com sede em Portugal.

Uma sociedade civil forte é um importante elemento na construção e desenvolvimento de democracias e um teste permanente à sensibilidade das sociedades nomeadamente no que diz respeito a assuntos como a pobreza, a desigualdade entre géneros e o livre acesso à educação. As ONGD são, cada vez mais, um parceiro para o desenvolvimento, o que se tem refletido no número crescente de projetos apoiados pelo Camões, I.P.»

O universo das ONGD portuguesas desenvolve-se como tal no pós-25 de abril de 1974 e regista um crescimento acentuado nas décadas de 1990, 2000 e 2010 (gráfico 1), acompanhando a revisão de 1998 da lei que rege o estatuto das ONGD e em 1999 a publicação do primeiro documento de orientação estratégica da cooperação portuguesa («A cooperação portuguesa no limiar do século XXI[9]»). É um universo composto por organizações de grande diversidade no que diz respeito às suas origens, objetivos, atividades desenvolvidas e estrutura organizacional, como pudemos verificar durante um exercício de recolha de dados disponíveis nos sítios na internet de 150 ONGD portuguesas[10] e como aliás já tinha sido observado em trabalhos anteriores (Ribeiro e Marques 2002; PPONGD 2015).

Gráfico 1. Data de fundação das ONGD portuguesas (por década)



Nota: 38 (23%) ONGD não mencionam ano de fundação no *website* ou têm *website* em manutenção.

As ONGD portuguesas enfrentam um conjunto de pressões e desafios significativos a nível internacional, nacional e interno ao próprio sector, que as obrigam a repensar as suas prioridades e formas de atuação

À semelhança das suas congéneres de outros países, as ONGD portuguesas registaram uma evolução e transformação importantes desde a década de 1980, acompanhando a evolução da própria política de cooperação portuguesa, da cooperação europeia (após a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia em 1986) e um conjunto de eventos internacionais marcantes, como o Acordo de Paz em Moçambique em 1992, o referendo sobre a independência de Timor-Leste de 1999, o *tsunami* no sudoeste asiático em 2004 ou a crise financeira de 2008-2009 (PPONGD 2015). Também hoje, face ao atual contexto de transformação, instabilidade e incerteza a nível internacional cujo impacto na CID é evidente (Silva, Bernardo e Mah 2021), as ONGD portuguesas enfrentam um conjunto de pressões e desafios significativos a nível internacional, nacional e interno ao próprio sector, que as obrigam a repensar as suas prioridades e formas de atuação (Oliveira e Carvalho 2020). Neste contexto, a inovação para o desenvolvimento pode ser uma ferramenta para lidar com a incerteza, responder a novos desafios e construir a mudança.

4. Metodologia

4.1 Inquérito por questionário online

Tanto no âmbito académico como na área das políticas públicas, a inovação mede-se tradicionalmente através de *inputs*, tais como despesas em Investigação e Desenvolvimento, e *outputs*, como por exemplo o número de patentes registadas (Mairesse e Mohen 2010). No entanto, uma análise centrada em *inputs* e *outputs* como estes é problemática, não só para a investigação sobre inovação no geral, como para a investigação sobre inovação social em particular. Em primeiro lugar, a inovação é um fenómeno multidimensional que não pode ser reduzido a um pequeno número de indicadores de sucesso. Em segundo lugar, usar indicadores essencialmente quantitativos para medir e avaliar a inovação de uma empresa ou organização pressupõe uma visão linear (e frequentemente tecnológica) do fenómeno (ou seja, quanto mais investirmos na inovação, mais produtivo será o resultado). É da necessidade de ir além de resultados puramente quantitativos e de compreender os processos que levam certos atores (países, empresas, organizações) a inovarem mais e melhor do que outros que nascem os inquéritos à inovação (Godin 2002). Tendo em conta os objetivos deste estudo pioneiro e o tempo disponível para completar a investigação, considerou-se que o inquérito por questionário online seria o método de investigação mais adequado para obter uma visão alargada sobre o tema.

Ao contrário da inovação empresarial, na área da inovação social não existe um inquérito de referência, pelo que o questionário que foi desenvolvido para o presente estudo partiu de uma análise da literatura existente e de uma seleção de inquéritos já realizados neste campo

A principal referência na área dos inquéritos de inovação é o Inquérito Comunitário à Inovação (ICI), uma colaboração entre a União Europeia e os seus Estados-Membros, que se realiza periodicamente desde 1993 e que é direcionado às empresas. Na área da inovação social não existe um inquérito de referência, pelo que o questionário que foi desenvolvido para o presente estudo partiu de uma análise da literatura existente e de uma seleção de inquéritos já realizados neste campo (Britton 1998; Edwards 1997; Fowler 1997; Mairesse e Mohnen 2010; Peach e Inventium 2016; Seelos e Mair 2017; Lanzerotti, Pike e Sahni 2017) para construir um questionário online adequado aos ob-

jetivos do estudo e às perguntas de investigação que serviram de ponto de partida para o mesmo:

- O que significa inovação para as ONGD portuguesas? Quais são as suas perspetivas e como é que estas se enquadram na agenda da inovação para o desenvolvimento?

- Que prioridade dão as ONGD portuguesas à inovação? Que obstáculos e constrangimentos enfrentam?

- Que tipos de inovação desenvolvem e implementam as ONGD portuguesas e a que níveis?

- Que razões levam as ONGD portuguesas a querer (ou a não querer) inovar?

- É possível identificar caminhos de ação que contribuam para um setor da cooperação para o desenvolvimento mais propício à inovação no que diz respeito às ONGD portuguesas?

O questionário final tem 28 perguntas dividas em quatro partes (Definições e Classificações; Cultura de Inovação, Competências e Aprendizagem; Estruturas Formais; Barreiras e Áreas Prioritárias) e inclui duas seções no final para informações sobre a organização e informações adicionais. O preenchimento do questionário obrigava a alguma reflexão sobre o tema e por isso a duração estimada para o preenchimento era de cerca 30 minutos. O desenho

final do questionário previa apenas uma resposta por organização e pode ser consultado no Anexo 1[11]. Antes de ser enviado para a base de dados de 163 ONGD portuguesas (construída a partir da lista de organizações atualmente com estatuto de ONGD segundo a lista de Agosto de 2021 disponibilizada pelo Camões I.P. e pela lista de ONGD associadas à Plataforma Portuguesa das ONGD[12]), foi realizado um pré-teste com dois profissionais do setor. O questionário foi enviado via email e esteve aberto para preenchimento entre os dias 9 e 26 de novembro de 2021. A taxa de resposta foi de 29% (46 ONGD), o que corresponde ao objetivo definido e que é muito positivo no contexto do grupo-alvo (de acordo com a experiência das investigadoras e da PPONGD). Da amostra final, 20 organizações (43%) são associadas à PPONGD.

4.2 Caraterização da amostra

Os PALOP são os países em que as ONGD inquiridas estão mais presentes, sendo Moçambique e a Guiné-Bissau os países em que mais organizações realizaram atividades nos últimos três anos

Das 46 organizações que responderam ao inquérito online, a maioria (67%) exerce atividade em Portugal e em países parceiros (tabela 1). Em Portugal, desenvolvem geralmente atividades na área da Educação para o Desenvolvimento e para a Cidadania Global (EDCG) e nos países parceiros trabalham sobretudo em Cooperação para o Desenvolvimento. Os PALOP são os países em que as ONGD inquiridas estão mais presentes, sendo Moçambique e a Guiné-Bissau os países em que mais organizações realizaram atividades nos últimos três anos (gráfico 2). Quanto aos setores de atividade em que as ONGD inquiridas realizaram atividades nos últimos três anos, podemos observar que há uma tendência para desenvolver atividades nos mesmos setores em Portugal (gráfico 3) e nos países parceiros (gráfico 4): Educação e Formação, Pobreza e Desigualdades, Direitos Humanos, Saúde, Capacitação Institucional e Comunitária, Ambiente e Alterações Climáticas aparecem entre os dez principais setores de atividade mais frequentes em ambos os contextos. No entanto, verificamos que setores de atividade como a Cidadania e Participação e Advocacia Social e Política, muito ligadas à EDCG, são mais frequentes nas atividades realizadas em Portugal; por outro lado, nos países parceiros surgem atividades ligadas a serviços de base, como Água e Saneamento, Agricultura / Desenvolvimento Rural e Planeamento Familiar.

Tabela 1. Países em que ONGD exercem atividade

Países	N.º ONGD	%
Portugal + Países parceiros	31	67%
Apenas Portugal	7	15%
Apenas Países parceiros	8	17%
Total	46	100%

67%

das ONGD inquiridas exercem atividade em Portugal e em países parceiros. Há uma tendência para desenvolver atividades nos mesmos setores em Portugal e nos países parceiros

Gráfico 2. Países parceiros em que ONGD exercem atividade

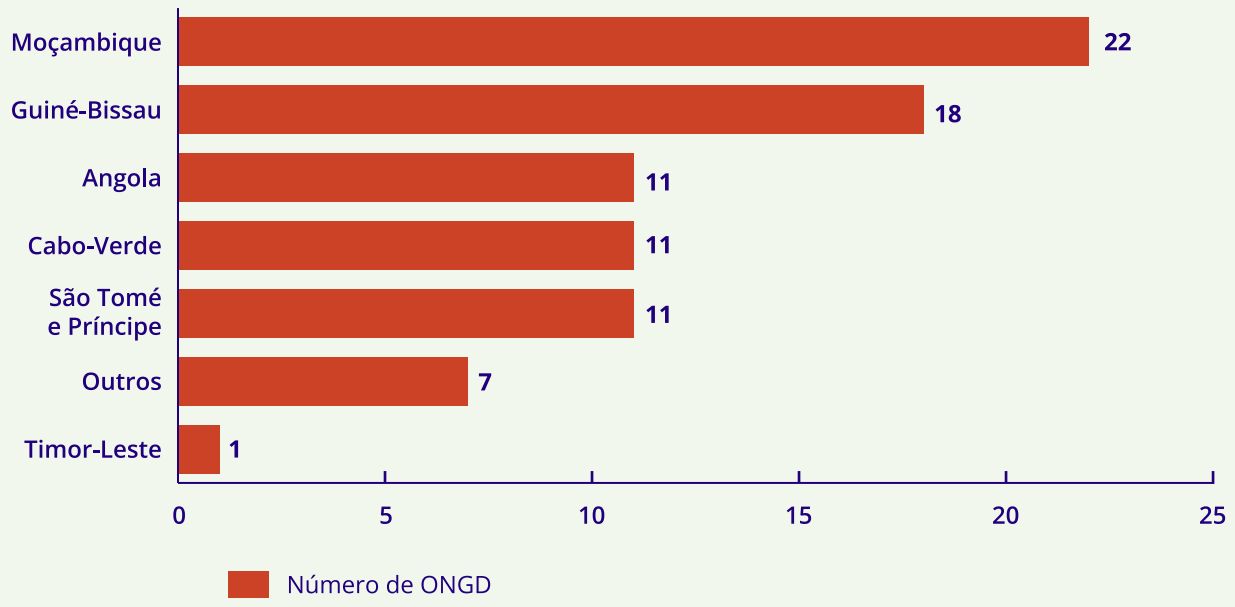


Gráfico 3. Setores de atividade em Portugal

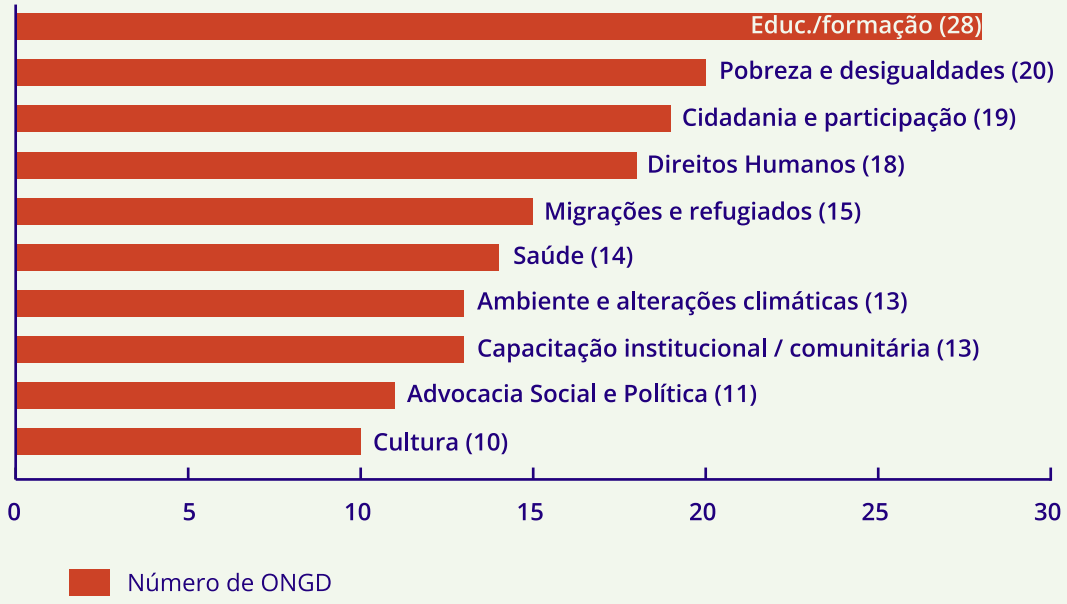
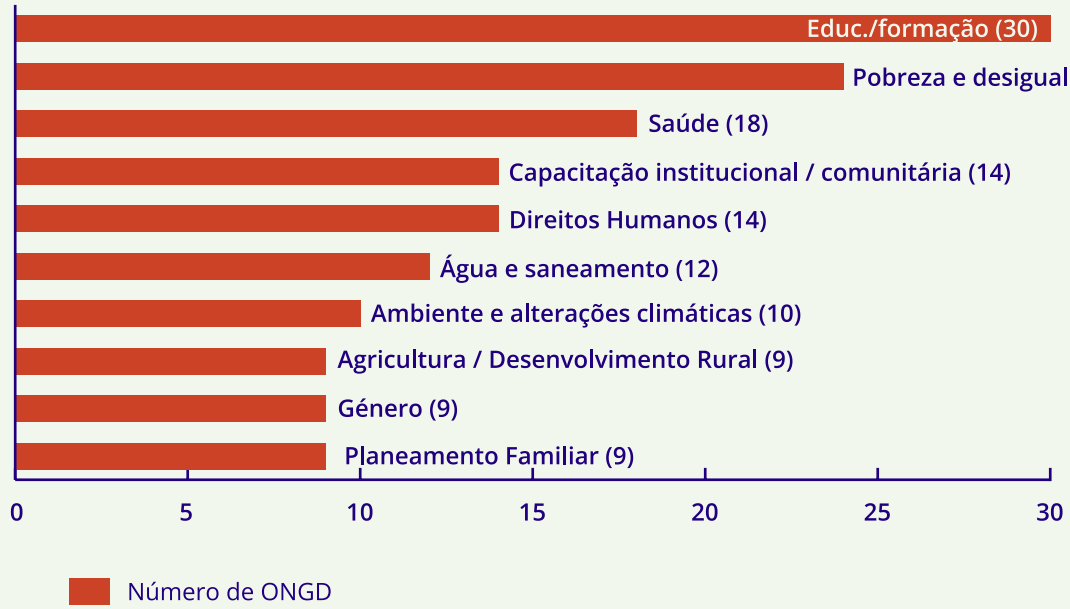


Gráfico 4. Setores de atividade em países parceiros



Quanto à estrutura financeira e organizacional, as ONGD inquiridas estão maioritariamente sedeadas nas grandes áreas metropolitanas de Lisboa (62%) e do Porto (22%) e, quando trabalham em países parceiros, trabalham em parceria com organizações locais. Onze (24%) têm escritório fora de Portugal, sobretudo em Moçambique e na Guiné-Bissau. A maioria das ONGD na amostra (69%) foi fundada nas primeiras décadas do século XXI e as restantes foram fundadas maioritariamente entre as décadas de 1980 e 1990 (tabela 2). Quanto ao orçamento disponível (gráfico 5), metade da nossa amostra reportou uma média orçamental anual de menos de 50 000€ nos últimos três anos, cerca de um terço reportou um valor entre os 50 000€ e os 500 000€ e menos de um quinto reportou um orçamento anual médio superior a 1 milhão de euros. É de salientar que cerca de um terço das organizações inquiridas trabalha apenas com voluntários e que cerca de um quarto tem entre 1 e 5 colaboradores (gráfico 6).

As ONGD inquiridas estão maioritariamente sedeadas nas grandes áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto e, quando trabalham em países parceiros, trabalham em parceria com organizações locais

Tabela 2. Data de fundação das ONGD inquiridas (por década)

Década	Nº ONGD	%
1950-1959	3	7%
1960-1969	0	0%
1970-1979	0	0%
1980-1989	5	11%
1990-1999	5	11%
2000-2009	14	30%
2010-2020	19	41%
Total	46	100%

No que diz respeito à diversidade e origem das fontes de financiamento, a grande maioria (87%) das ONGD na amostra reportou mais do que uma fonte de financiamento nos últimos três anos (tabela 3). As fontes de financiamento públicas mencionadas por um maior número de inquiridos são a União Europeia (17) e o Instituto Camões, I.P. (10); as fontes de financiamento privadas mais frequentemente mencionadas são as doações de cidadãos (35), as empresas (30) e as fundações privadas (13). Quase metade dos inquiridos recebe fundos apenas de doadores privados e 41% recebe fundos de um conjunto de doadores públicos e privados (tabela 4). Por último, é de salientar que 41% das ONGD inquiridas afirma não ter fundos próprios à sua disposição e que cerca de um terço afirma que os fundos próprios representam menos de 15% do seu orçamento médio anual (gráfico 7)[13].

Metade da amostra reportou uma média orçamental anual de menos de 50 000€ nos últimos três anos e cerca de um terço reportou um valor entre os 50 000€ e os 500 000€

Gráfico 5. Orçamento médio anual nos últimos três anos

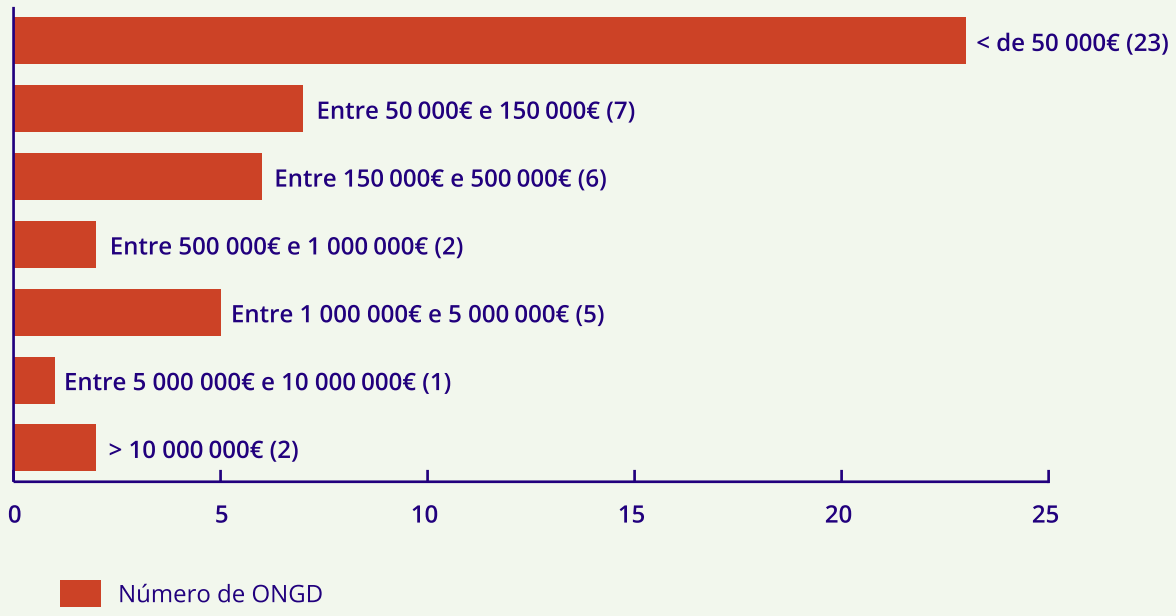


Gráfico 6. Número de colaboradores e voluntários

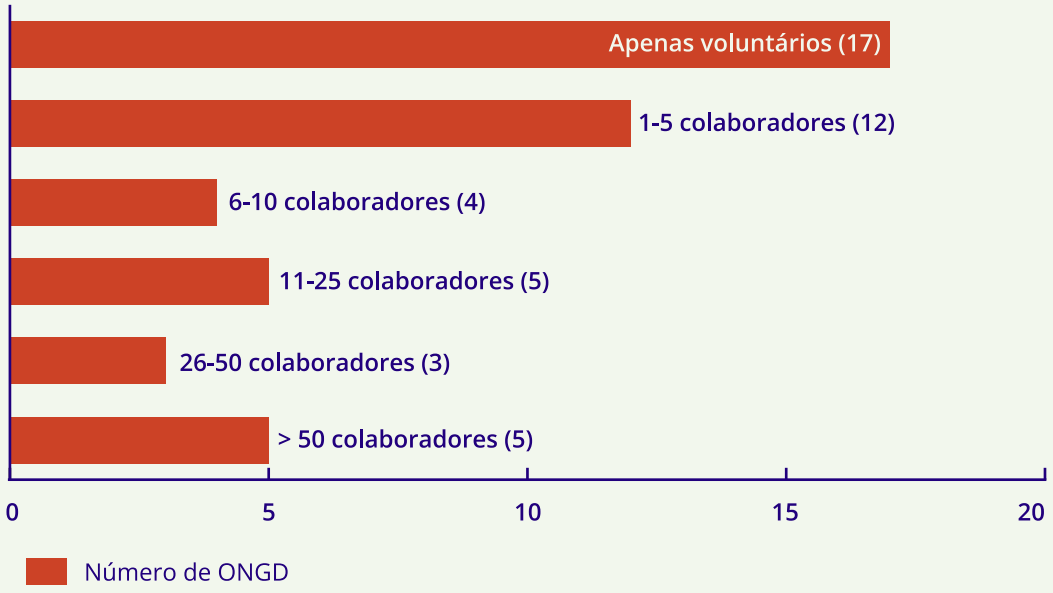


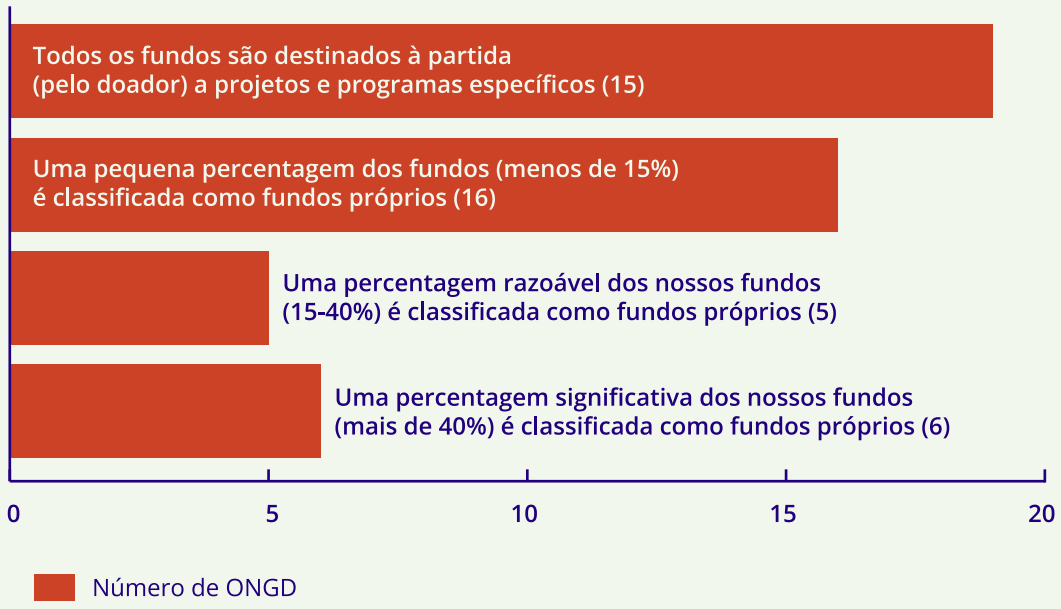
Tabela 3. Número de fontes de financiamento

	Apenas uma fonte de financiamento	Mais de uma fonte de financiamento	Total
Nº ONGD	6	40	46
%	13%	87%	100%

Tabela 4. Origem das fontes de financiamento

	Apenas doadores públicos	Apenas doadores privados	Doadores públicos e privados	Total
Nº ONGD	5	22	19	46
%	11%	48%	41%	100%

Gráfico 7. Percentagem de fundos próprios



4.3 Limitações do inquérito

Antes de se passar aos resultados do inquérito, é importante deixar algumas (breves) notas sobre as limitações do mesmo. Em primeiro lugar, um inquérito deste tipo, realizado *online*, deve ser o mais curto possível de forma a encorajar a participação do grupo-alvo e a prevenir o cansaço cognitivo que reduz a fiabilidade das respostas. O questionário tinha uma duração estimada de 30 minutos, já longa para um inquérito por questionário online, mas que ainda assim não permitiu incluir todas as perguntas desejadas. Para além disso, optou-se por alterar o desenho de inquérito inicial (que previa múltiplas respostas por organização), para um inquérito dirigido aos membros da direção (executiva ou não executiva) ou outros colaboradores com conhecimento de fundo da organização, visto que se previa desde o início alguma dificuldade na obtenção de respostas.

De forma a assegurar o maior número de respostas possível, procurou-se enquadrar a importância do estudo o melhor possível e foi usada uma plataforma (Qualtrics) que guarda o progresso de cada respondente, permitindo

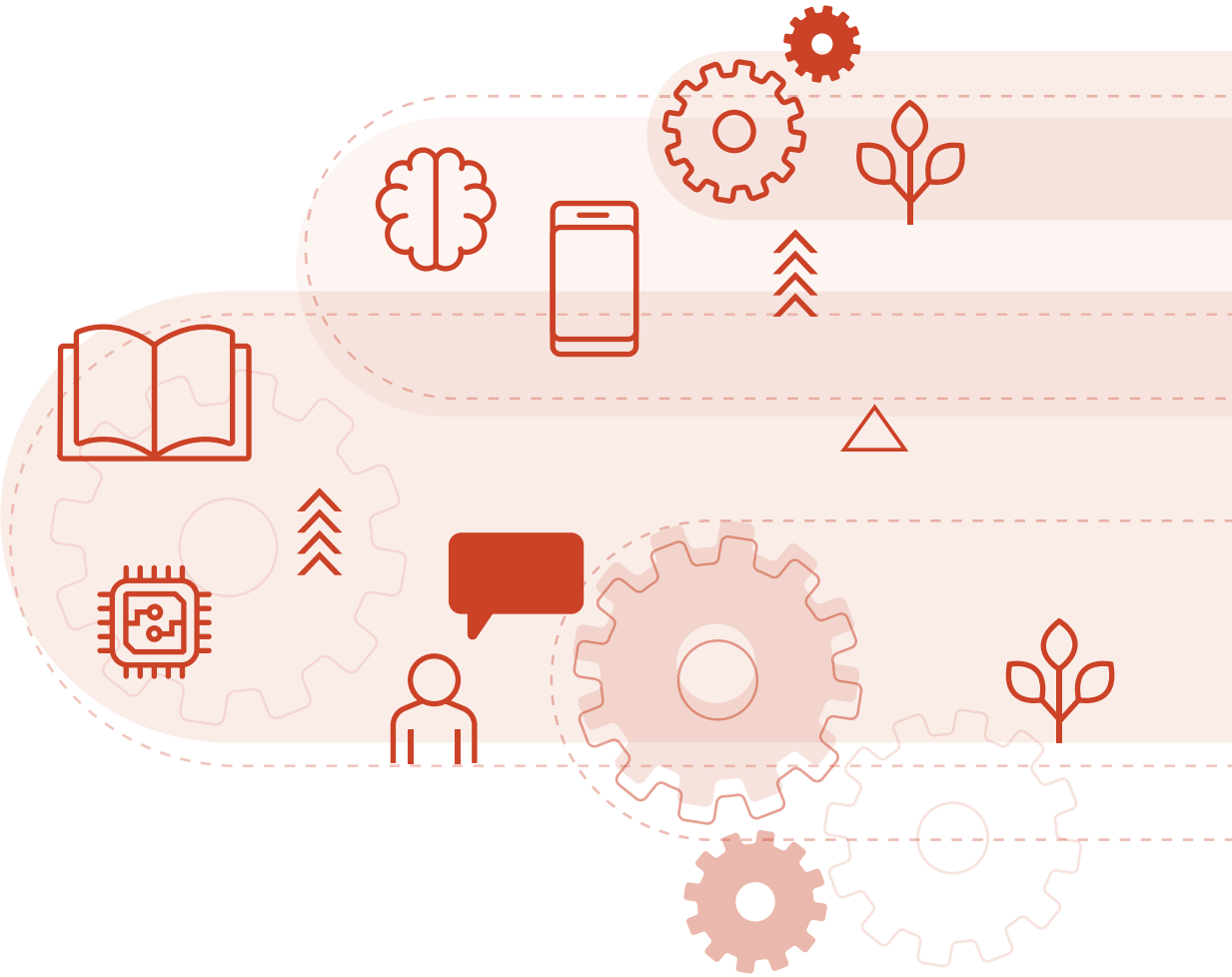
aos inquiridos um preenchimento ao longo do tempo, de acordo com as suas disponibilidades. Foi reforçado repetidamente o apelo ao preenchimento do questionário, em colaboração com a Plataforma Portuguesa das ONGD, e o período de tempo disponível para preenchimento foi alargado. A taxa de resposta foi de 29%, o que corresponde ao objetivo definido e que é muito positivo no contexto do grupo-alvo (de acordo com a experiência dos investigadores e da PPONGD), mas para assegurar uma amostra representativa do universo das ONGD portuguesas, a taxa de resposta teria que ser superior a 50%. A amostra de 46 ONGD inclui organizações com uma grande variedade do ponto de vista das estruturas organizacionais também presentes no universo das ONGD portuguesas, pelo que, apesar de não serem representativos do ponto de vista estatístico, permitem descrever um conjunto de realidades que refletem a diversidade do universo das ONGD portuguesas.

Uma última limitação prende-se com a profundidade das respostas possíveis no contexto de um inquérito predominantemente quantitativo e cujas perguntas qualitativas têm o objetivo de traçar tendências gerais de uma realidade. Uma abordagem de métodos mistos teria sido útil para aprofundar temas e tendências identificados; no entanto, tendo em conta o tempo e recursos disponíveis para a realização do presente estudo, a realização de entrevistas semi-estruturadas ou grupos focais não foi possível. Em certa medida, o segundo webinário, aberto apenas a colaboradores e representantes de ONGD, onde se apresentaram os resultados preliminares do estudo, se fez uma partilha de experiências entre organizações e se deu espaço para debate sobre atuais constrangimentos à inovação no setor foi uma oportunidade para confirmar algumas conclusões e delinear os próximos passos possíveis.

Apesar destas limitações, não só a quantidade de respostas recebidas, mas também a qualidade das mesmas, mostra um grande interesse pelo tema da inovação nas ONGD inquiridas. O cuidado nas perguntas de resposta longa que revela reflexão sobre as mesmas aumenta também a fiabilidade dos resultados. Assim, o presente estudo, não sendo um trabalho definitivo, é um primeiro passo importante, que permite obter uma visão geral do que é a inovação nas ONGD portuguesas e que abre, ao mesmo tempo, caminho para outros trabalhos de investigação mais aprofundados sobre o tema.

Parte II

Resultados do Inquérito



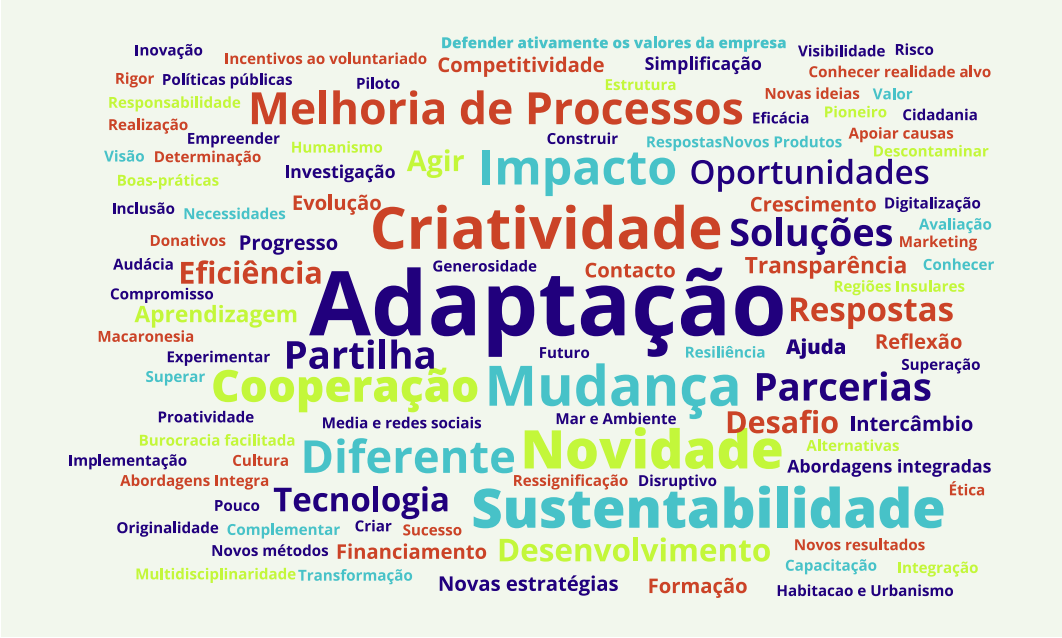
5. Inovação nas ONGD portuguesas: definições, perspetivas e motivações

Tendo em conta a natureza do conceito de inovação no geral e do conceito de inovação para o desenvolvimento em particular, questão abordada na introdução a este estudo, o primeiro passo de qualquer trabalho dedicado ao tema deve debruçar-se sobre as perspetivas do grupo-alvo. Neste caso, procurou-se averiguar, em primeiro lugar, o que é a inovação para as ONGD portuguesas? Que prioridade dão à inovação? E, por fim, que razões levam as ONGD portuguesas a querer (ou a não querer) inovar?

5.1 O que quer dizer inovação para as ONGD portuguesas?

Os resultados no inquérito mostram que não há um consenso relativamente à definição de inovação no âmbito do trabalho das ONGD portuguesas, um aspeto em que as ONGD portuguesas não são diferentes das ONGD de outros países que trabalharam o tema (e.g. Peach e Inventium 2016; Whitehead 2016). Esta dificuldade é também um reflexo da diversidade de organizações que compõem a nossa amostra (ver secção 4.2) e é imediatamente visível na análise da nuvem de palavras criada a partir da pergunta «Atualmente, a inovação é promovida ativamente por muitos atores de cooperação para o desenvolvimento. O que é que a inovação significa para si, no âmbito do trabalho levado a cabo pela sua organização? (Indique até cinco palavras-chave)» (figura 3). Mesmo após um exercício de consolidação de conceitos, a lista final de palavras-chave inclui 100 palavras-chave diferentes. Nos conceitos que se destacam, encontram-se, em primeiro lugar, os conceitos de «Adaptação» e «Criatividade». Em segundo plano estão conceitos como «Sustentabilidade», «Impacto», «Mudança», «Parcerias», «Novidade», «Diferente», «Cooperação» e «Melhoria de Processos». Conceitos como «Tecnologia», «Eficiência» e «Aprendizagem» aparecem apenas em terceiro plano.

Figura 3. Nuvem de palavras-chave para inovação



Quanto às definições submetidas[14], e apesar da ausência de consenso, é possível identificar uma tendência de dupla direccionalidade, quanto ao *objeto* da inovação, externa (ou «virada para fora») e interna (ou «virada para dentro»). As cinco principais ideias que surgem nas 41 definições submetidas e consideradas válidas (tabela 5) podem facilmente ser enquadradas nestas duas direccionalidades da inovação. Quando o objeto da inovação é o trabalho realizado pelas ONGD inquiridas, inovar é encontrar respostas alternativas para responder às necessidades do público-alvo. Por outro, lado, quando o objeto da inovação é a própria organização e o seu funcionamento, a inovação é vista como uma ferramenta para melhorar processos e procedimentos com o objetivo de aumentar a eficiência da organização. Em alguns casos, a aposta na eficiência tem também como finalidade uma ação sustentável e com maior impacto na vida dos públicos-alvo. Por fim, uma pequena minoria de inquiridos junta as duas direccionalidades da inovação, externa e interna, numa visão holística da forma como a inovação pode contribuir para o trabalho da organização. A caixa de texto 1 apresenta uma seleção de definições que ilustram este parágrafo.

Tabela 5. Principais ideias extraídas das definições de inovação fornecidas pelas ONGD e respetivas direccionalidades

Perspetivas identificadas nas respostas	Direccionalidade	% Respostas Válidas (N=41)
Atender necessidades público-alvo	Externa	34%
Eficiência	Interna	27%
Inovação ligada a um setor	Externa	22%
Processos e metodologias	Interna	20%
Resolver problemas / encontrar soluções	Externa	20%

É importante, contudo, notar que tanto os conceitos de empreendedorismo social como a ideia de inovação enquanto transformação social, e ainda como procura de alternativas ao modelo de desenvolvimento dominante, estão ausentes nas definições submetidas pelos inquiridos.

Créditos: Josh Hild via Pexels

O conceito de inovação cívica dá aos cidadãos um papel central: são eles, através do poder de ação cívica, que lideram os processos de mudança social, a partir das suas visões de desenvolvimento.

Caixa de Texto 1. Seleção de definições de inovação submetidas pelas ONGD inquiridas

Inovação externa: «Virada para fora»

«Para a nossa associação o inovar é conseguir dar respostas às necessidades emergentes dos nossos destinatários.»

«Processo (e resultado) de co-produção (co-criação) de uma solução (nova) em resposta a um problema social complexo ou de adaptação de uma solução existente a um novo contexto, concretizado de forma participada, por um conjunto diverso de participantes e/ou de organizações.»

Inovação interna: «Virada para dentro»

«Definiria como ideação constante para reinventar novas práticas de ação capazes de contribuir para a eficácia, crescimento e sucesso do trabalho desenvolvido na organização.»

«Utilização mais eficiente do conhecimento, trabalho organizado segundo uma programação mais rigorosa com vista à obtenção de objetivos e resultados. Recursos humanos mais flexíveis e disponíveis para se superarem muitas vezes em fase dos desafios. Rigorosa gestão dos recursos e mais incidência em ações que perduram no tempo.»

Inovação vista de forma holística

«Planeamento e implementação de ações que visem mecanismos inovadores de resposta a problemas identificados, com forte componente de sustentabilidade. Sobre os quais não existe grande avaliação prévia e como tal, carecem de avaliação posterior para replicação/adaptação. A Inovação poderá estar também relacionada com os respostas a desafios que as próprias organizações enfrentam no que toca a procedimentos de gestão interna e da própria sustentabilidade da organização.»

«Ao longo dos últimos anos temos conciliado inovações tecnológicas orientadas para as respostas aos desafios colocados para o processo de desenvolvimento justo, digno e sustentável. O processo de inovação assume duas vertentes: inovação tecnológica de ponta (sobretudo na área da saúde) e inovação na implementação de processos e metodologias na implementação de projetos.»

5.2 Que prioridade dão as ONGD portuguesas à inovação?

Segundo os resultados do inquérito, a grande maioria (88%) dos inquiridos considera que a inovação é para as suas organizações uma prioridade «Alta» ou «Muito Alta» no âmbito do trabalho que desenvolvem (gráfico 8). Esta importância dada à inovação é justificada pelos inquiridos de formas diferentes (gráfico 9), apesar de as justificações se enquadrarem quase todas em pelo menos uma das seguintes categorias:

- A inovação é uma prioridade porque é uma ferramenta para responder a desafios, problemas e necessidades dos públicos-alvo (41% das respostas válidas);

- A inovação é uma forma de as organizações se adaptarem e responderem a novas realidades e aos desafios atuais (38% das respostas válidas);

- É necessário inovar as formas de participação cívica e democrática, mas também as formas de sensibilizar e educar para o desenvolvimento e cidadania global, para uma ação coletiva face aos problemas sociais (35% das respostas válidas).

- Pressões externas e complexidade, tanto das novas realidades em que organizações atuam como dos problemas e necessidades dos seus públicos-alvo, são as razões que mais contribuem para que as organizações deem uma prioridade elevada à inovação.

Gráfico 8. Prioridade dada à inovação

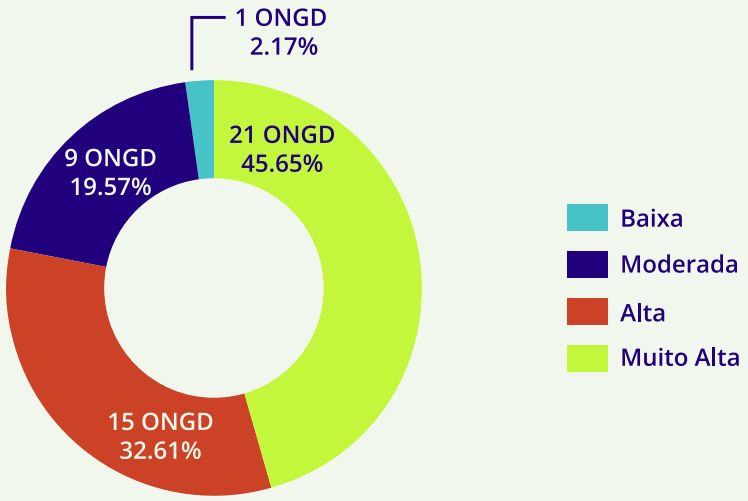
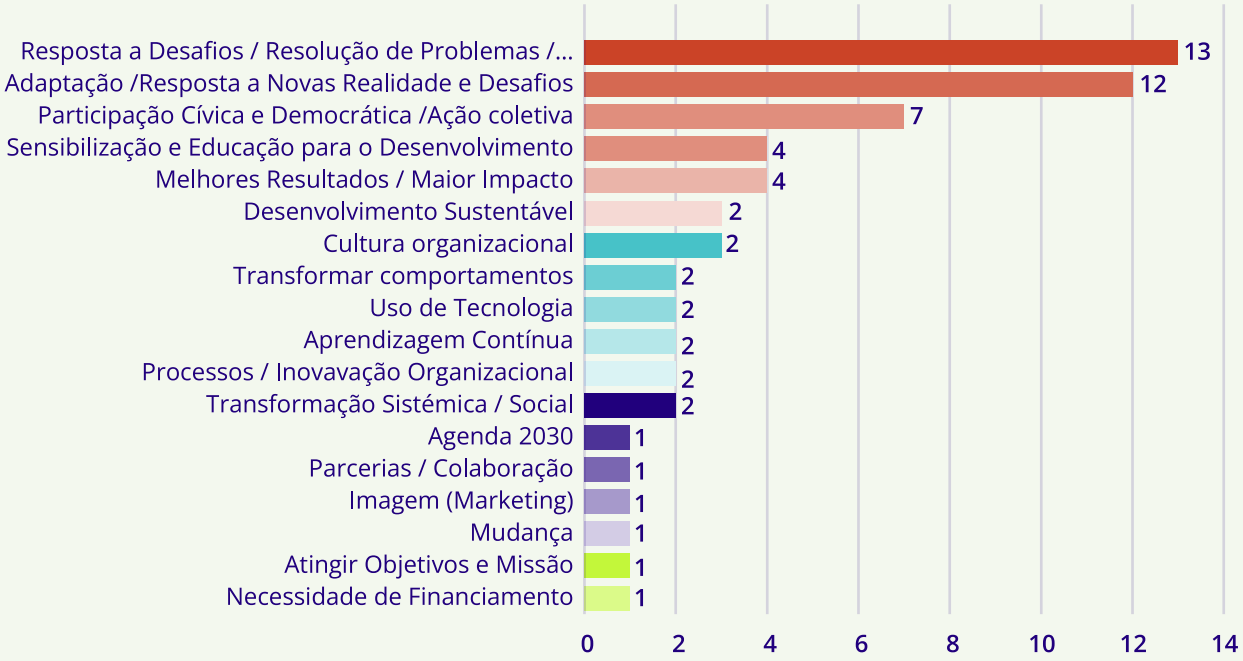


Gráfico 9. Motivações para inovar



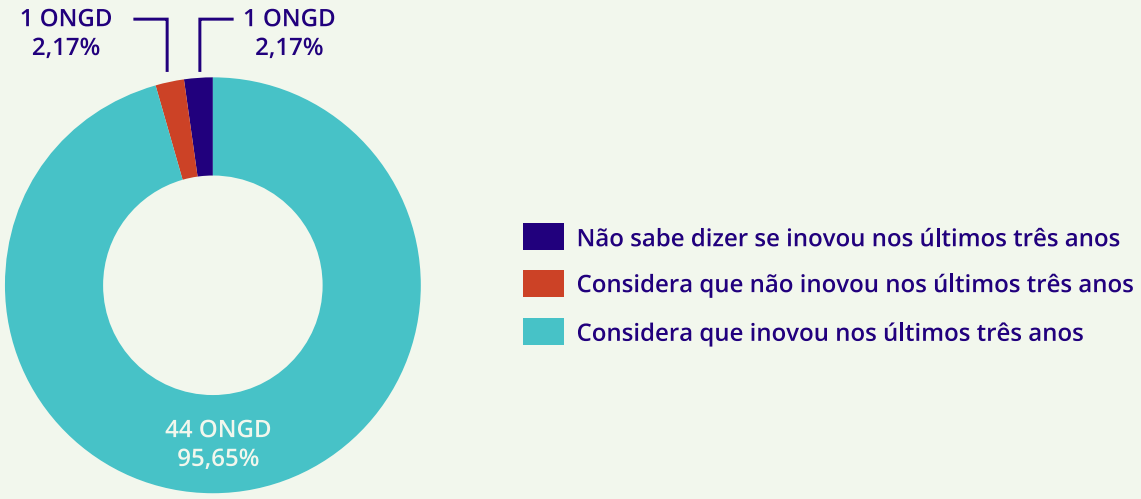
6. Inovação na prática: resultados, constrangimentos, prioridades

6.1 As ONGD inquiridas consideram-se inovadoras?

Quando confrontadas com a pergunta: «Considera que a sua organização inovou nos últimos 3 anos?», quase todas ONGD inquiridas consideram que sim, que inovaram nos últimos três anos (gráfico 10). Quanto ao tipo de inovações desenvolvidas e postas em prática, pertencem a uma grande variedade de categorias (tabela 6). No entanto, é de realçar o peso das inovações organizacionais, assinaladas por 77% dos inquiridos e o facto das inovações menos frequentes serem ao nível das estruturas de financiamento e dos mercados e sistemas, bem como a possibilidade de uma inovação pertencer a várias categorias. Na próxima secção será apresentada uma breve descrição de sete inovações selecionadas entre as muitas submetidas pelas ONGD inquiridas, onde a sobreposição entre os vários tipos de inovação é visível.

É de realçar o peso das inovações organizacionais, assinaladas por 77% dos inquiridos e o facto das inovações menos frequentes serem ao nível das estruturas de financiamento e dos mercados e sistemas

Gráfico 10. Inovação nas ONGD nos últimos três anos



96%

das ONGD inquiridas considera que inovou nos últimos três anos

Tabela 6: Categorias de inovação

Categoria de Inovação	Número de Respostas	% dos inquiridos
Organizacional – novas estratégias, novas formas de parcerias, novas formas dinamizar/mobilizar recursos (pessoas, materiais, financeiros)	34	77,27%
Produtos/serviços oferecidos	26	59,09%
Metodologias de trabalho – por exemplo, ao nível do desenho, implementação ou avaliação de projetos	26	59,09%
Mobilização social – novas formas mobilizar parceiros e cidadãos no âmbito das atividades da organização	24	54,55%
Comunicação – novas ferramentas de comunicação de novas formas de utilizar ferramentas existentes para comunicar no âmbito de campanhas e ações de *advocacy*, bem como resultados e impacto alcançado	21	47,73%
Estruturas de financiamento – novas formas de gerar recursos financeiros para a organização	15	34,09%
Mercados e sistemas – mudança na forma como um determinado mercado ou sistema funciona (por exemplo, através de ações de *advocacy*)	2	4,55%
		N = 44

6.2 Exemplos de inovações identificadas pelo inquérito

No inquérito, às ONGD que responderam sim à questão «Considera que a sua organização inovou nos últimos 3 anos?», após indicarem a categoria dessas inovações, foi solicitado que apresentassem uma breve descrição ou apontassem onde era possível obter mais informações relativamente às inovações realizadas. É interessante referir que embora a pergunta definisse o período temporal dos últimos 3 anos, a maioria das respostas indicaram inovações que têm uma origem anterior a esse limite. A partir das respostas, foram selecionados sete exemplos de inovações que são apresentados a seguir, os quais representam diferentes categorias de inovação e evidenciam que muitas vezes a inovação pode pertencer a mais de uma categoria.

IMVF
Instituto Marquês de Valle Flôr
ONGD

Mobilização social

KANIMAMBO

Estruturas de financiamento

Produtos/serviços

MÉDICOS DO MUNDO

Comunicação

Organizacional

AMI

metodologias de trabalho,

corações com coroa

aidglobal AGIR INCLUIR DESENVOLVER

GASPORTO

Mercados e sistemas

AIDGLOBAL

INOVAÇÃO

Bibliotchova – Biblioteca Móvel

Em 2010, a AIDGLOBAL criou o conceito e modelo da Bibliotchova, uma biblioteca móvel cujo desenho foi inspirado num carrinho de mão muito típico de Moçambique, conhecido como *tchova*. O modelo foi implementado em 11 escolas do distrito do Chibuto, Moçambique, e em 2013 foi reproduzido para circular pelas escolas de Portugal. Em 2021, o modelo foi revisto e adaptado para servir de apoio a atividades de educação pré-escolar, a realizar com crianças dos 3 aos 6 anos e foram construídos 6 exemplares, que foram distribuídos por 6 escolinhas de comunidades rurais do distrito do Chibuto.

A criação de uma biblioteca móvel foi pensada para responder a um desafio – a inexistência de edifícios nas escolas moçambicanas para acolher bibliotecas. Este modelo foi pensado especificamente para o contexto moçambicano (rural), de forma a possibilitar a criação de um ambiente favorável à leitura e alfabetização, disponibilizando livros e tornando o seu acesso fácil em escolas que não tinham espaço físico para acolher uma biblioteca.

PARCEIROS
Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia

FONTES DE FINANCIAMENTO
UNESCO, Fundação Calouste Gulbenkian, Camões, I.P., Rede de Bibliotecas Escolares de Portugal

CATEGORIA DA INOVAÇÃO Produtos/serviços

FONTE Website da organização (https://aidglobal.org/bibliotchova/)

INSTITUTO MARQUÊS DE VALLE FLÔR

INOVAÇÃO

Saúde para Todos: Cuidados Especializados e Telemedicina

Como resposta aos desafios no acesso a cuidados de saúde especializados em São Tomé e Príncipe, foi criada uma ferramenta tecnológica para realizar serviços na área de telemedicina. O desenvolvimento da plataforma Medigraf (operacional desde março de 2011) permitiu quebrar as barreiras do tempo e espaço na prestação de cuidados de saúde, transformando o panorama da cooperação em saúde entre Portugal e São Tomé e Príncipe. As consultas de telemedicina entre os dois países permitem o seguimento e a orientação de casos clínicos mais complexos e, paralelamente, a formação e o aconselhamento à distância dos profissionais de saúde são-tomenses, minimizando a ausência de recursos humanos especializados em São Tomé e Príncipe. Esta tecnologia veio permitir a observação médica a milhares de quilómetros de distância com a mesma qualidade de uma observação presencial.

OBJETIVOS

O projeto Saúde para Todos busca a melhoria da resposta do serviço nacional de saúde de São Tomé e Príncipe, disponibilizando cuidados de saúde especializados e de qualidade por meio da telemedicina, de forma a garantir assistência médica para rastreio, prevenção, realização de exames e tratamento de várias patologias à população são-tomense, às quais não têm acesso por inexistência de vários especialistas locais, permitindo um diagnóstico atempado e uma melhor orientação terapêutica.

PARCEIROS

Ministério da Saúde de São Tomé e Príncipe

FONTES DE FINANCIAMENTO

Camões, I.P. e Direção Geral da Saúde de Portugal

CATEGORIA DA INOVAÇÃO Produtos/serviços, metodologias de trabalho

FONTE Website da organização (https://www.imvf.org/?s=telemedicina)

GASPORTO

INOVAÇÃO

Reorganização da equipa no terreno em resposta às restrições durante a pandemia de Covid-19

Devido à pandemia, a organização precisou de reorganizar a equipa no terreno e a sua estrutura, adaptando processos e transferindo tarefas para os profissionais locais, o que resultou num enorme esforço de capacitação de todos os profissionais. A mudança organizacional ocorreu após o regresso a Portugal da gestora de projetos expatriada em Moçambique e em consequência da decisão de passar a ter apenas um coordenador local em Moçambique. A função de coordenador foi assumida por um dos profissionais locais, pois era importante já conhecer o trabalho da organização, e todo a formação para o cargo foi feito em formato online.

OBJETIVOS

De forma a manter segurança dos colaboradores e beneficiários e continuar a responder às necessidades do público-alvo em Moçambique, o GASPORTO promoveu uma reestruturação da equipa.

PARCEIROS

O trabalho do GASPORTO é apoiado por diversos parceiros.

FONTES DE FINANCIAMENTO

O trabalho do GASPORTO é financiado por doadores particulares.

CATEGORIA DA INOVAÇÃO Organizacional, metodologias de trabalho

FONTE Informações fornecidas pelo GASPORTO no inquérito online e durante o webinário de apresentação dos resultados preliminares realizados no âmbito deste estudo.

FUNDAÇÃO AMI

INOVAÇÃO

Change The World Hostels

Em 2017, a Fundação AMI criou em Portugal o projeto Change The World, que obedece à filosofia de sustentabilidade financeira da organização. No projeto, imóveis que estavam na esfera jurídica da fundação foram reabilitados e transformados em alojamentos locais, em Cascais, Coimbra, Ponta Delgada e Porto, e numa residência universitária, em Coimbra. As receitas geradas são usadas para financiar os projetos nacionais e internacionais da fundação. Para além disso, todos os hóspedes são informados que ao fazerem uma reserva contribuem para os projetos da Fundação AMI.

OBJETIVOS

O projeto Change The World foi criado para gerar receitas para financiar os projetos da Fundação AMI, nomeadamente os que têm diretamente a ver com o conceito e preocupações do projeto: alojamento, alimentação e responsabilidade ambiental.

PARCEIROS

NewCoffee, Colmol, Forlar, Odisseias/ Wonderbox

FONTES DE FINANCIAMENTO

Fundos próprios

CATEGORIA DA INOVAÇÃO Produtos/serviços, estruturas de financiamento, mobilização social

FONTE Informações fornecidas pela fundação no webinário de apresentação dos resultados preliminares deste estudo e no website da fundação (https://ami.org.pt/ferias-solidarias/change-the-world-hostels)

KANIMAMBO
ASSOCIAÇÃO DE APOIO AO ALBINISMO

INOVAÇÃO

Parcerias e *Advocacy* no apoio às pessoas com albinismo em Moçambique

A Associação Kanimambo tem como um de seus vetores de atuação a sensibilização e por meio desta tem desenvolvido ações para integração de pessoas com albinismo no mercado de trabalho. As ações constituem uma nova forma de mobilização dos parceiros empresariais em Moçambique, para que considerem a contratação de pessoas com albinismo. As contratações já realizadas são mediatizadas para que outras entidades empregadoras façam o mesmo com base no exemplo dado.

OBJETIVOS

A Kanimambo é uma associação que promove e apoia a plena integração das pessoas com albinismo, protegendo, através da divulgação, educação e angariação, a qualidade de vida e a inserção social das pessoas com albinismo nos países lusófonos, em especial Moçambique. Esta ONGD põe em marcha medidas que permitem passar da teoria à prática e que contribuem para uma real integração das pessoas com albinismo. As ações de sensibilização junto de entidades empregadoras visam a integração de pessoas com albinismo no mercado de trabalho, promovendo assim a autonomia financeira e auto-confiança dessas pessoas.

PARCEIROS

Associação Moçambicana de Segurança

FONTES DE FINANCIAMENTO

Donativos regulares de indivíduos e instituições (Grupo de Amigos da Kanimambo – GAK)

CATEGORIA DA INOVAÇÃO Organizacional, metodologias de trabalho

FONTE Informações fornecidas pela organização no inquérito online e durante o webinário de apresentação dos resultados preliminares realizados no âmbito deste estudo.

MÉDICOS DO MUNDO

INOVAÇÃO

Ação em rede pela diminuição do preço dos medicamentos para a hepatite C na Europa

A Médicos do Mundo (MdM), através da sua Rede Internacional, em conjunto com outras organizações, apresentou, em 2015, no Instituto Europeu de Patentes (IEP) uma contestação à patente do sofosbuvir (medicamento para tratamento da hepatite C), que tinha sido concedida, no ano anterior, à farmacêutica Gilead Sciences. Esta ação, a primeira na Europa de uma ONG a exercer o direito previsto na lei de contestação de uma patente, tinha como principal argumento o facto da molécula não ter qualidades inventivas, já que provinha de investigações anteriores. Como resultado desta ação, em 2016, o IEP revogou parcialmente a patente, tendo a MdM respondido com nova contestação no ano seguinte. Em 2018, o IEP decidiu manter a patente de um dos componentes farmacêuticos do medicamento, apesar do mesmo ser inativo, mas a ação da MdM abriu portas para iniciativas de contestação e para a revogação de patentes deste medicamento em outros países.

OBJETIVOS

O preço elevado do medicamento sofosbuvir impedia que milhões de pessoas tivessem acesso ao tratamento da hepatite C. Por isso, a ação de contestação, com base no argumento de que o medicamento não cumpria os requisitos para ser considerado uma invenção patenteável, buscava um preço mais justo e a possibilidade da introdução de versões genéricas com vista a garantir o acesso de todos os doentes ao tratamento.

PARCEIROS

Médicos sem Fronteiras (MSF), European Public Alliance (UE), Salud Por Derecho (Espanha), AIDES (França), Praksis (Grécia) e Access to Medecines Ireland (Irlanda)

FONTES DE FINANCIAMENTO

Fundos próprios

CATEGORIA DA INOVAÇÃO Mercados e sistemas

FONTE Website da organização (https://www.medicosdomundo.pt/noticia/mantem-se-patente-injustificada-do-sofosbuvir-com-cumplicidade-do-instituto-europeu-de)

CORAÇÕES COM COROA

INOVAÇÃO

Associação ao movimento #TodasMerecemos e desenvolvimento do projeto «A Menarca vai à Escola»

A menstruação ainda é um tabu e uma desvantagem social para meninas e mulheres, pelo preconceito, mas também pela falta de acesso a água, saneamento e pelo custo dos produtos de higiene. Por isso, em 2021, a ONGD Corações Com Coroa associou-se ao movimento #TodasMerecemos para desenvolver o projeto-piloto «A Menarca vai à Escola», que tem como público-alvo alunos e alunas do 8º ano e algumas meninas da comunidade cigana com a mesma idade, mas a frequentar outros níveis de ensino, no agrupamento de escolas do Alto do Lumiar, em Lisboa. O movimento #TodasMerecemos nasceu com a intenção de contribuir para o progresso no sentido de encontrar uma solução efetiva, duradoura, económica e ambientalmente sustentável para que a menstruação deixe de ser um fator de desigualdade e discriminação. «A Menarca vai à Escola»desenrola-se ao longo de três sessões, que desenvolvem os conceitos de ciclo menstrual, desigualdade de género, pobreza menstrual e sustentabilidade. A segunda sessão conta com a participação de uma médica de medicina geral e familiar, especializada em saúde da mulher.

OBJETIVOS

Os objetivos do movimento #TodasMerecemos são facilitar o acesso a produtos menstruais saudáveis, duradouros e ecológicos; apoiar e desenvolver iniciativas específicas de informação, formação e educação, transversais a todos os públicos, relativos à menstruação enquanto questão de género, de desenvolvimento biopsicossocial e de Direitos Humanos; empoderar raparigas e mulheres e alertar os decisores políticos para mudanças necessárias sobre esta matéria. O projeto-piloto «A Menarca vai à Escola»nasce nesse âmbito, com os objetivos específicos de desmistificar e informar sobre a menstruação; trabalhar com os alunos e alunas a igualdade de género e o conceito de pobreza menstrual e trabalhar a questão da sustentabilidade ambiental.

PARCEIROS

#TodasMerecemos, Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar, Câmara Municipal de Lisboa

FONTES DE FINANCIAMENTO

Câmara Municipal de Lisboa

CATEGORIA DA INOVAÇÃO Mobilização social, comunicação

FONTE Informações fornecidas pela organização

6.3 Que obstáculos condicionam a capacidade de inovar das ONGD inquiridas?

Os resultados do inquérito mostram que a maioria (74%) das ONGD inquiridas identificam obstáculos que condicionam a capacidade das suas organizações para inovarem mais e melhor (gráfico 11). Os principais constrangimentos identificados estão relacionados com a falta de recursos financeiros e com a falta de tempo dos colaboradores para investirem nesta área (gráfico 12), sendo que os respondentes assinalam também que a gestão de projetos e a angariação de fundos são uma prioridade maior. Por outro lado, as respostas destacam também a perceção sobre o papel das entidades financiadoras: os inquiridos consideram que os processos de gestão das entidades financiadoras não favorecem a inovação e que estas não priorizam ou valorizam a inovação nas organizações e nos projetos.

Gráfico 11. Constrangimentos à inovação

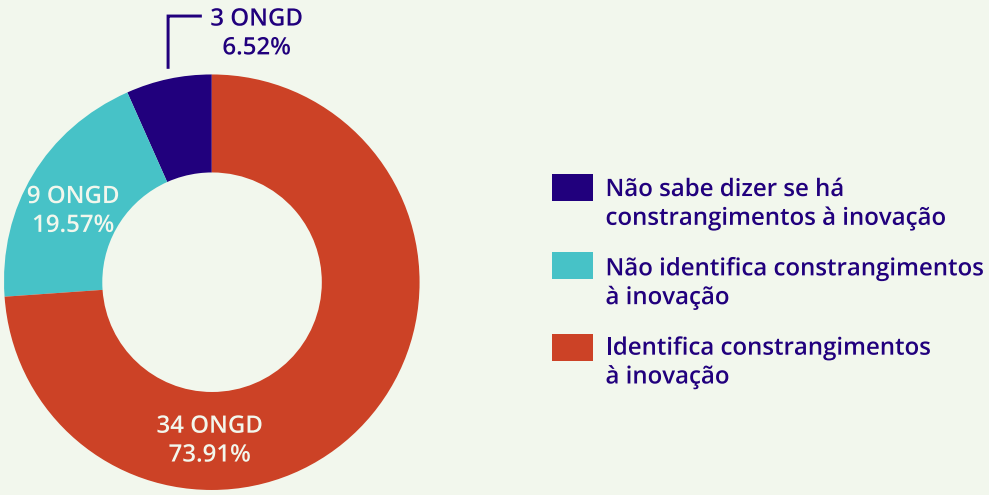
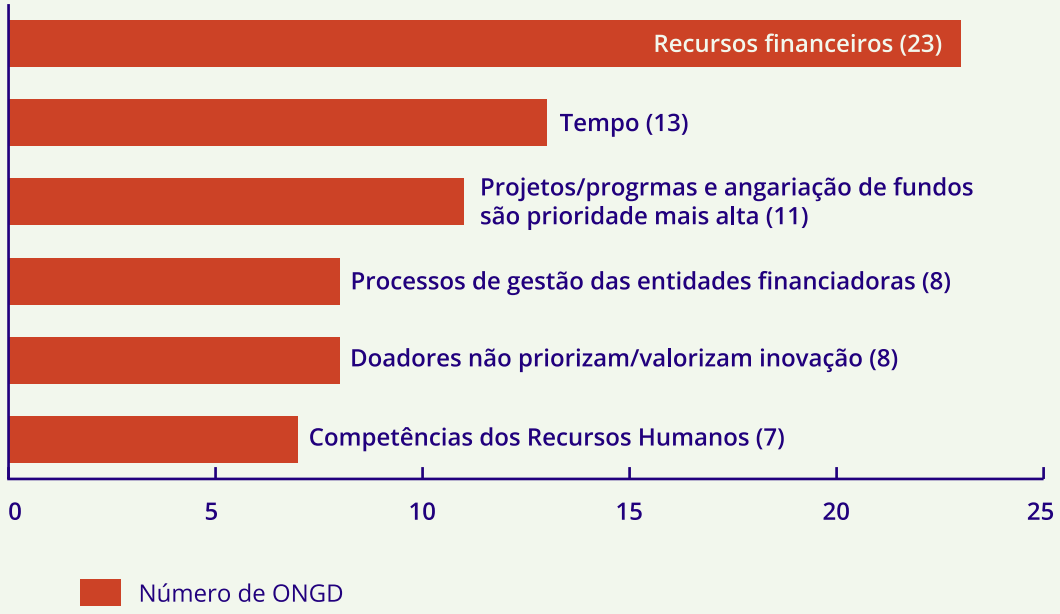


Gráfico 12. Principais constrangimentos à inovação



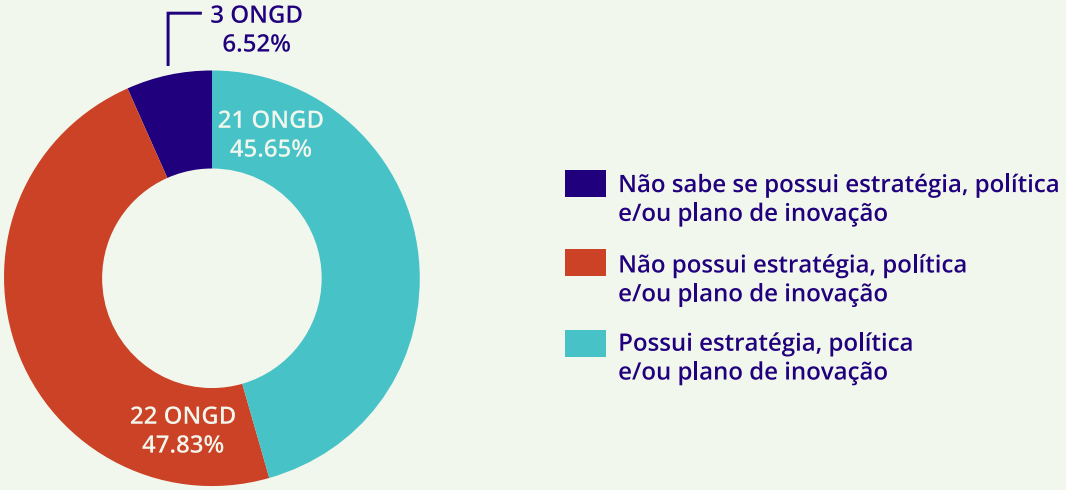
7. Estruturas de apoio à inovação e cultura de inovação

7.1 Estruturas de apoio à inovação nas ONGD inquiridas

O nosso inquérito procurou também mapear as estruturas de apoio à inovação presentes nas ONGD inquiridas e destacar as principais características da cultura organizacional ligada à inovação. Em primeiro lugar, quase metade (46%) das organizações inquiridas afirma que dispõe de uma estratégia, política e/ou plano de inovação, desenhado para promover a mudança e/ou melhoria nos seus processos, produtos e serviços[15] (gráfico 13). Quando inquiridas sobre quem é responsável por inovar na organização, as respostas mais frequentes são «A Direção» e a «Organi-

zação como um todo», seguidas dos «Colaboradores que identificam o problema ou têm a ideia» e dos «Coordenadores de projeto» (gráfico 14) – a existência de unidades, departamentos ou mesmo colaboradores dedicados exclusivamente à inovação parece muito pouco frequente tendo em conta estes resultados.

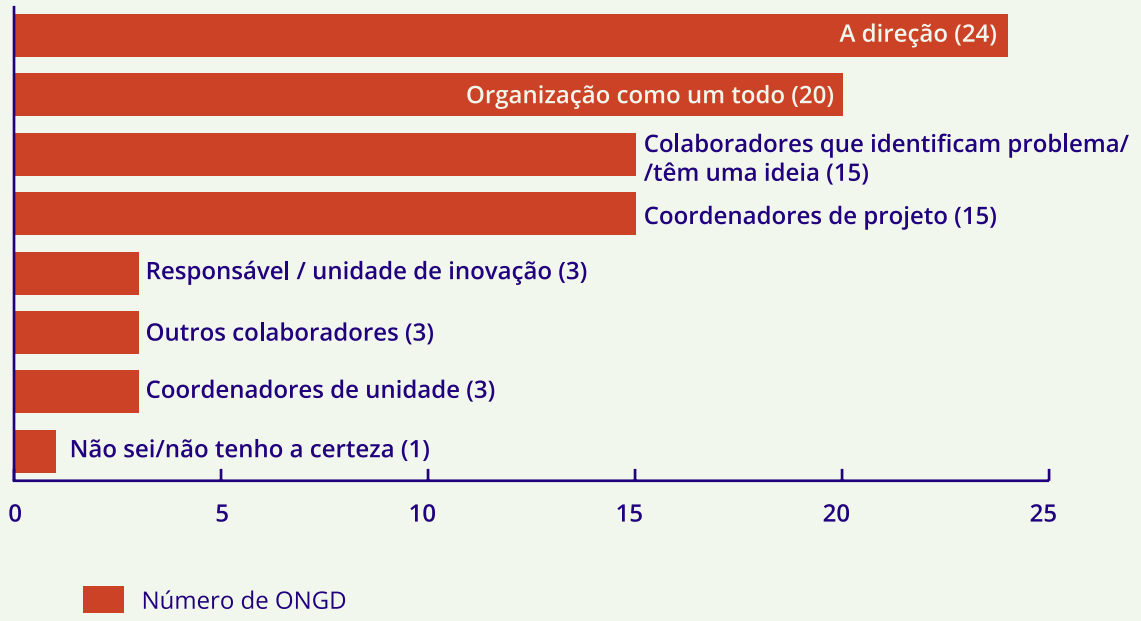
Gráfico 13. Estratégia, política e/ou plano de inovação



70%

das ONGD que afirmam ter algum tipo de orçamento disponível para inovação têm um orçamento anual superior a 50 000€, pelo que quanto maior o orçamento disponível, maior a probabilidade de as ONGD inquiridas terem orçamento específico disponível para inovação

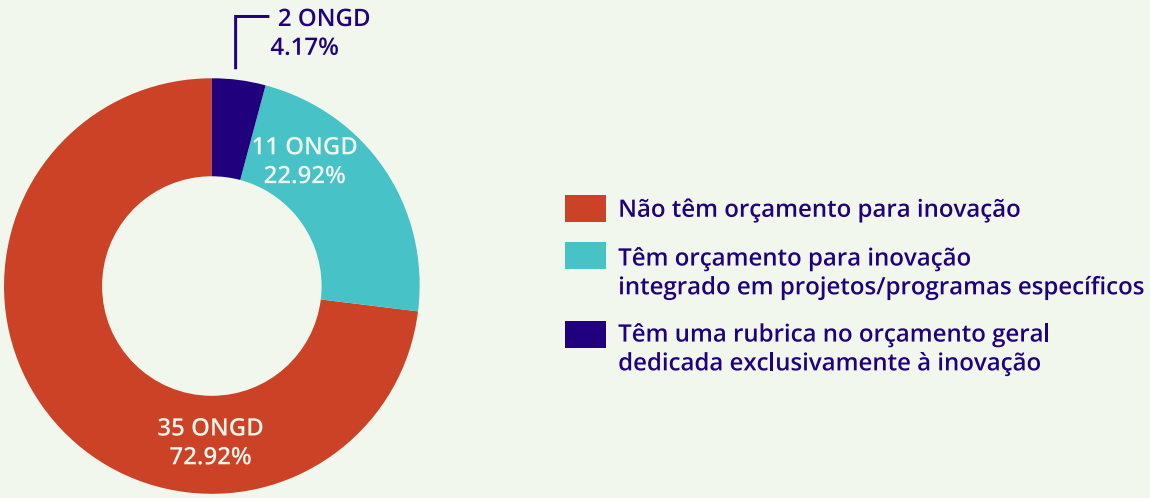
Gráfico 14. Responsável pela inovação



A variável orçamento anual tem impacto nas perceções dos inquiridos sobre a forma como as suas organizações inovam: quanto maior o orçamento anual disponível, mais positiva a perceção sobre a gestão dos processos de inovação

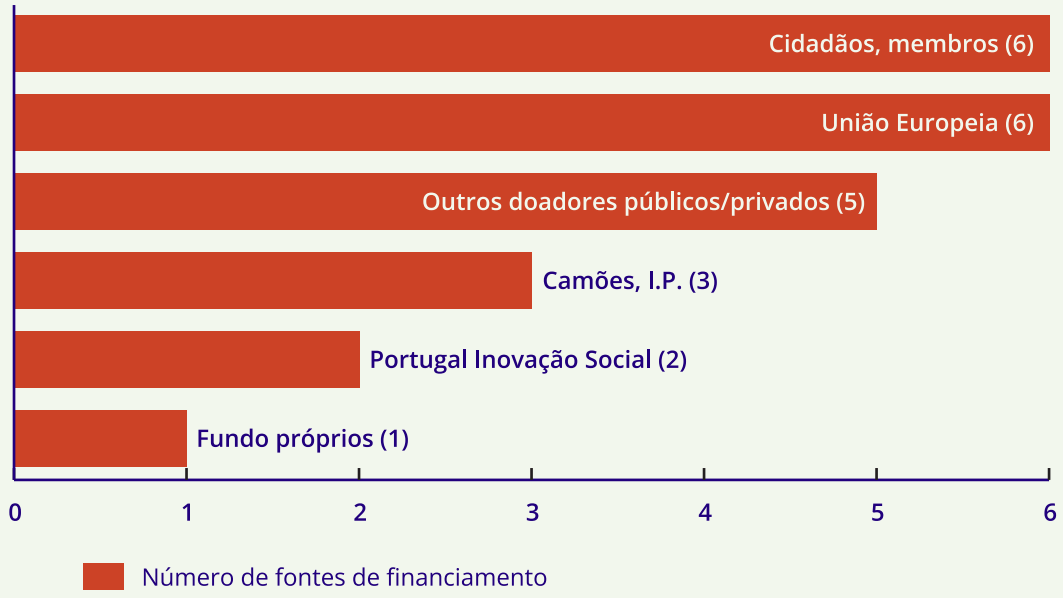
No que diz respeito ao orçamento disponível, a grande maioria das ONGD inquiridas (73%) afirma não ter orçamento disponível para inovar. Apenas duas inquiridas afirmam ter uma rubrica no orçamento geral dedicada exclusivamente à inovação e 23% têm orçamento para inovação integrado em projetos específicos (gráfico 15). Este é o único ponto no inquérito em que é possível observar uma relação entre o orçamento disponível e os resultados. Quanto maior o orçamento disponível, maior a probabilidade de as ONGD inquiridas terem orçamento específico disponível para inovação: 70% das ONGD que afirmam ter algum tipo de orçamento disponível para inovação têm um orçamento anual superior a 50 000€, apesar de as organizações com orçamento inferior a 50 000€ representarem 50% das organizações na amostra. Todos os respondentes com um orçamento superior a 5 000 000€ têm orçamento para inovar integrado em projetos específicos.

Gráfico 15. Orçamento para inovação



Analisando os resultados relativos às entidades financiadoras que de algum modo contribuem para os orçamentos de inovação dos inquiridos, verificou-se que os doadores institucionais (públicos e privados) são os que têm maior peso e que a União Europeia é o doador mencionado mais frequentemente (gráfico 16). Contudo, é importante não esquecer que este financiamento não é dedicado exclusivamente à inovação: está quase sempre integrado no orçamento de projetos, como mostra o gráfico 15.

Gráfico 16. Fontes de financiamento para inovação



7.2 Gestão do processo de inovação

Analisando as perceções dos inquiridos sobre a forma como as suas organizações inovam – processos existentes para gerar e desenvolver novas ideias; forma como testam as novas ideias; capacidade de difusão de inovações (fazer *scale up*) – é possível afirmar que, no geral, as organizações tendem a olhar de forma positiva para a forma como gerem os processos de inovação, desde a fase de desenvolvimento de ideias até à difusão das inovações. No conjunto de 44 organizações que afirmam ter inovado nos últimos três anos, menos de 30% discordam com a afirmação *«A minha organização dispõe de processos bem definidos para gerar e desenvolver novas ideias»* (gráfico 17.1) e menos de 20% discordam com as afirmações *«A minha organização testa as novas ideias de forma rápida, eficaz e eficiente»* (gráfico 17.2) e *«A minha organização tem capacidade para difundir as suas inovações (fazer scale up) dentro e fora da organização»* (gráfico 17.3).

É possível ainda concluir que quanto maior o orçamento anual médio das ONGD, mais os inquiridos tendem a concordar com estas afirmações, em particular no que respeita à capacidade de difusão de inovações. O mesmo acontece (mesmo se de forma menos marcada) comparando as perceções entre inquiridos que afirmam ter uma estratégia ou política de inovação e os que afirmam não ter (gráficos 18.1, 18.2, 18.3): nas ONGD que têm uma estratégia ou política de inovação, os inquiridos registam uma maior percentagem de concordância com as afirmações.

Gráfico 17. Percursos de inovação – Variável orçamento anual

ONGD concorda com afirmação:

17.1 A minha organização dispõe de processos bem definidos para gerar e desenvolver novas ideias.

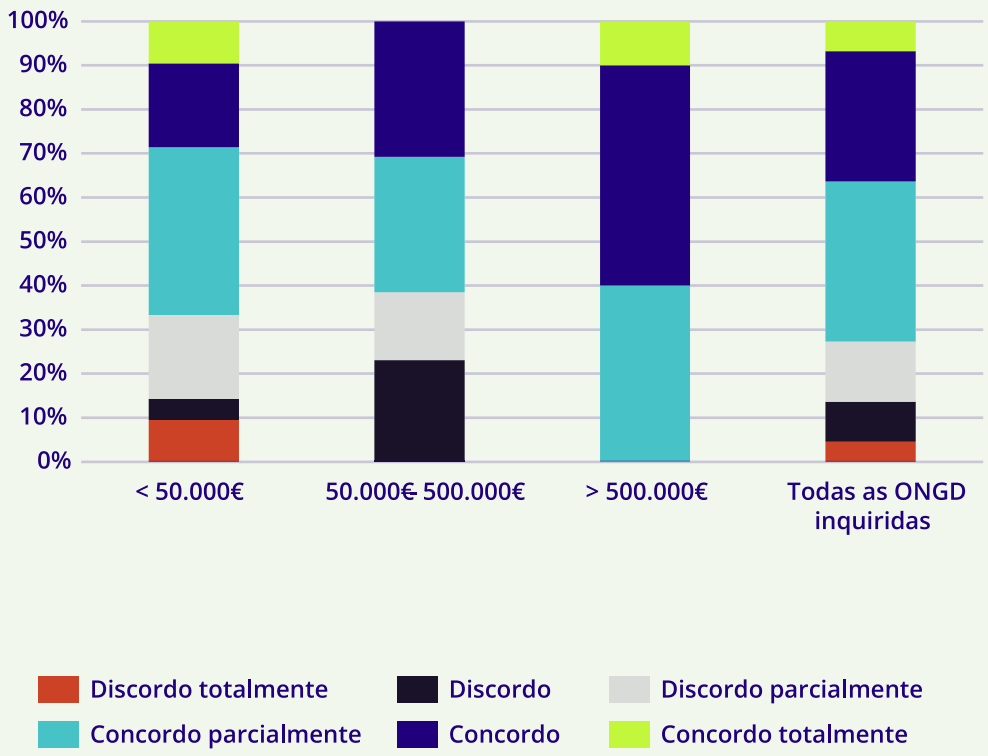


Gráfico 17. Percursos de inovação – Variável orçamento anual

ONGD concorda com afirmação:

17.2 A minha organização testa as novas ideias de forma rápida, eficaz e eficiente.

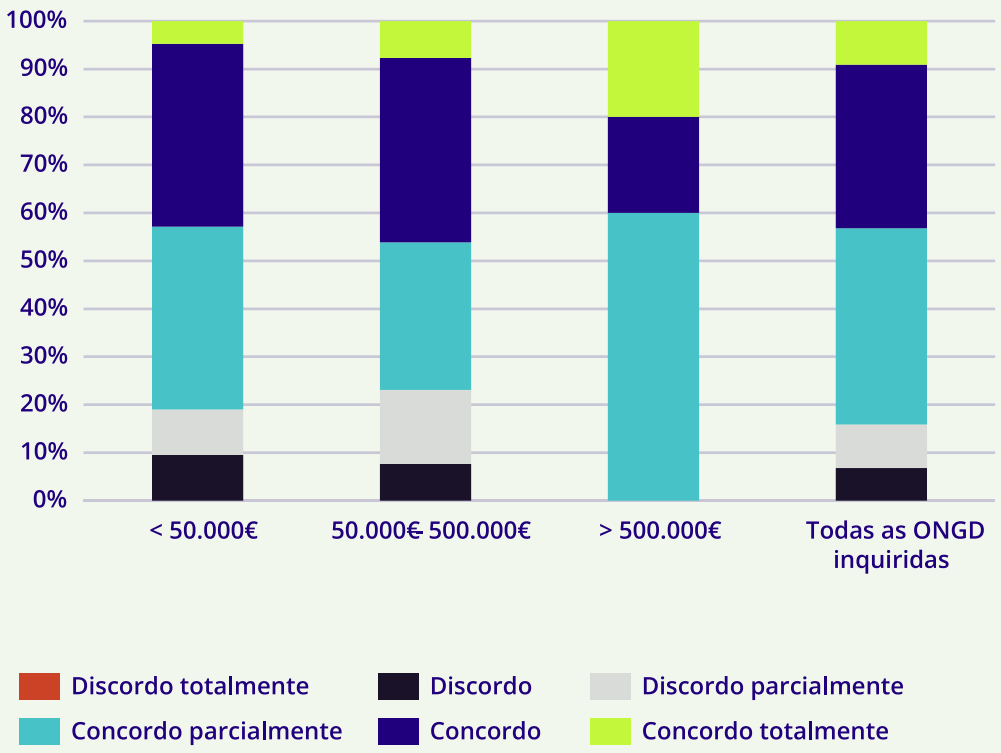


Gráfico 17. Percursos de inovação – Variável orçamento anual

ONGD concorda com afirmação:

17.3 A minha organização tem capacidade para difundir as suas inovações (fazer scale up) dentro e fora da nossa organização.

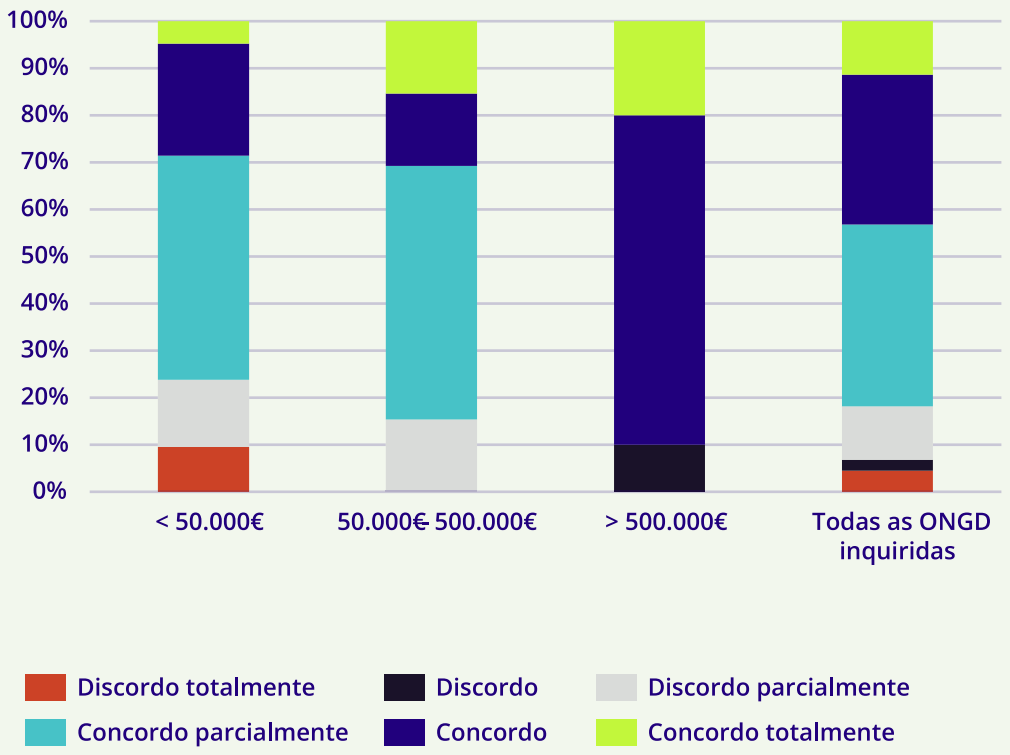
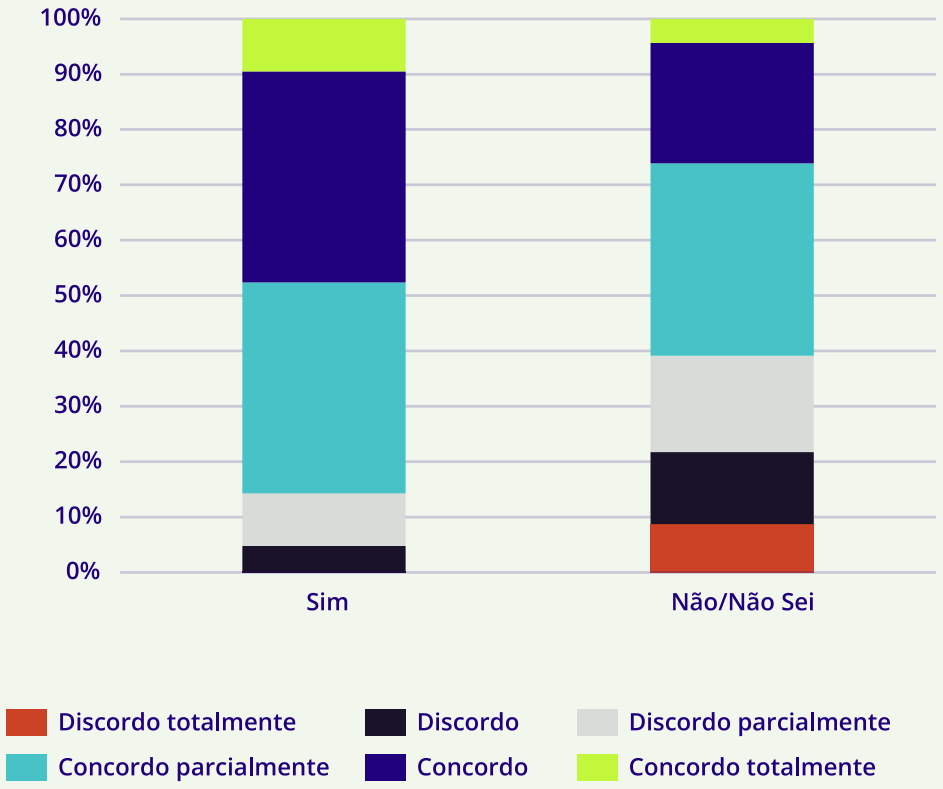


Gráfico 18. Percursos de inovação – Variável existência de estratégia/política de inovação

ONGD concorda com a afirmação:

18.1 A minha organização dispõe de processos bem definidos para gerar e desenvolver novas ideias.



No geral, as organizações tendem a olhar de forma positiva para a forma como gerem os processos de inovação, desde a fase de desenvolvimento de ideias até à difusão das inovações

Gráfico 18. Percursos de inovação – Variável existência de estratégia/política de inovação

ONGD concorda com a afirmação:

18.2 A minha organização testa as novas ideias de forma rápida, eficaz e eficiente.

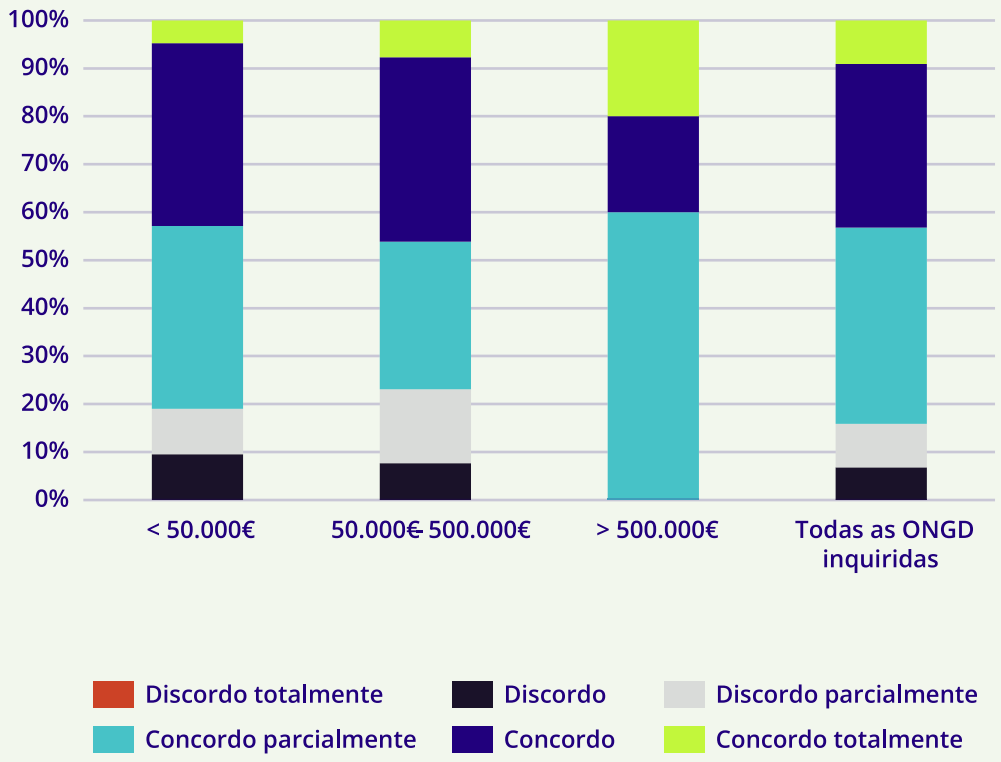
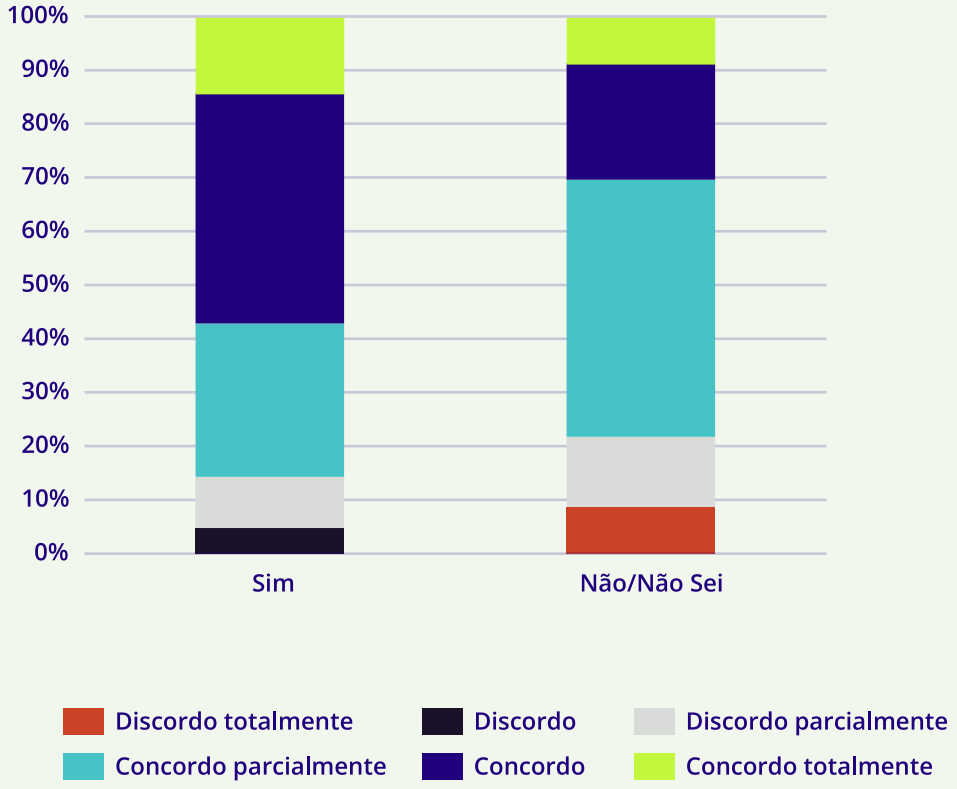


Gráfico 18. Percursos de inovação – Variável existência de estratégia/política de inovação

ONGD concorda com a afirmação:

18.3 A minha organização tem capacidade para difundir as suas inovações (fazer scale up) dentro e fora da nossa organização.



7.3 Perceções sobre a cultura de inovação e estruturas de apoio à inovação existentes

Para analisar a perceção dos inquiridos sobre a cultura de inovação e estruturas de apoio à inovação na amostra, foram analisadas as perceções dos inquiridos sobre dois aspetos:

- O tempo que dão aos seus colaboradores para se dedicarem a projetos/ ideias inovadores, bem como para melhorarem as suas competências e/ou adquirirem competências novas;

- A forma como colaboram com comunidades locais e com outras organizações.

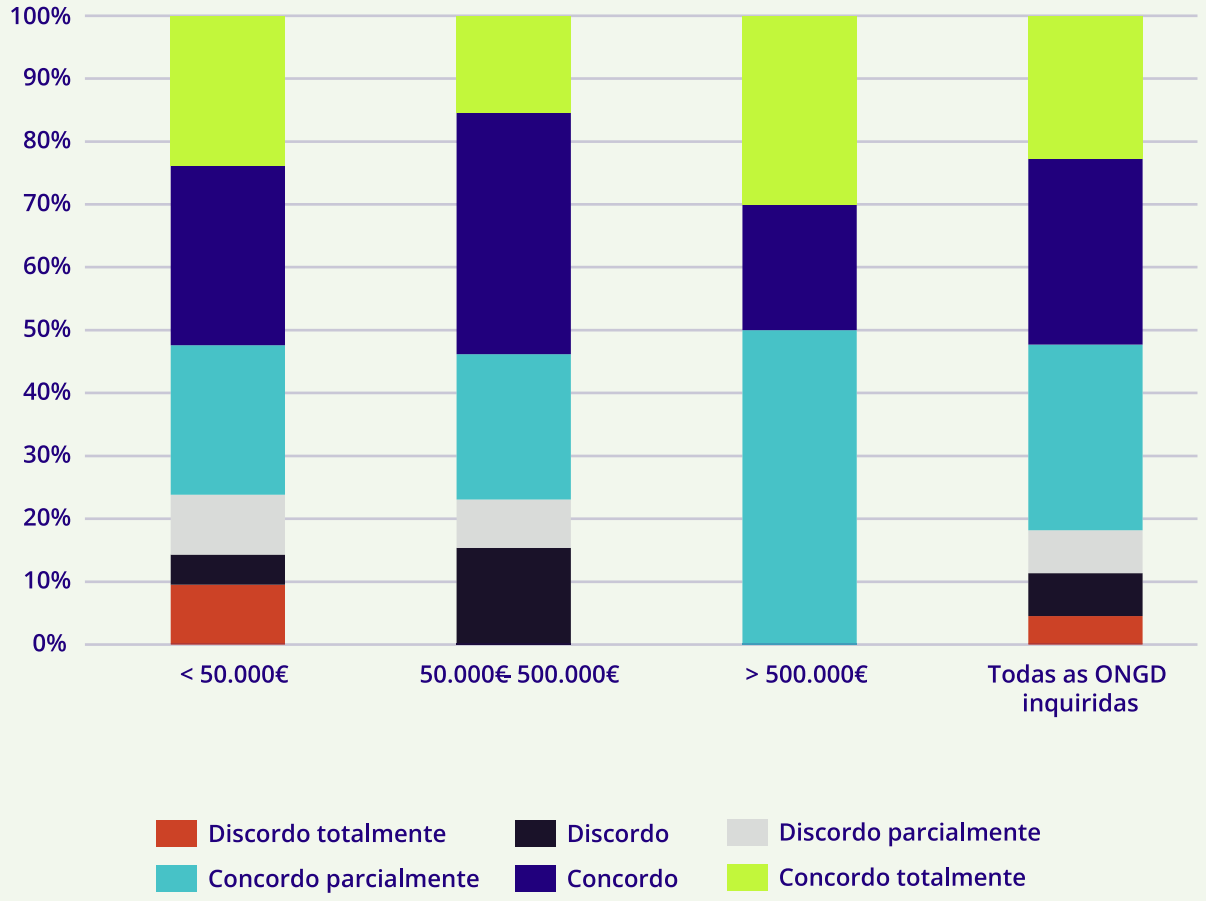
No geral, e apesar de identificarem a falta de tempo dos colaboradores como um obstáculo à inovação (ver secção 6.3), os inquiridos tendem a concordar que as suas organizações dão tempo aos seus colaboradores para se dedicarem à inovação (mais de 80%, gráfico 19.1) ou para desenvolverem as suas competências (mais de 80%, gráfico 19.2). É possível, no entanto identificar algumas diferenças entre estes resultados que ajudam possivelmente a explicar o facto de a falta de tempo dos colaboradores ser considerada um obstáculo à inovação. A percentagem de inquiridos que apenas «Concorda parcialmente»- com a afirmação *«A minha organização dá tempo aos seus colaboradores para se dedicarem a projetos e ideias inovadoras»* (30%) é sensivelmente o dobro da percentagem de inquiridos que dá a mesma resposta quando confrontados com a afirmação *«A minha organização dá tempo e oportunidades aos seus colaboradores para melhorarem as suas competências e/ou adquirir competências novas«* (menos de 15%). Esta última afirmação regista, assim, um maior número de respostas «Concordo» e «Concordo totalmente», ou seja, um grau de concordância mais forte.

Por último, os gráficos 20.1 e 20.2 mostram que, nas ONGD que têm uma estratégia ou política de inovação, os inquiridos registam uma maior percentagem de concordância com ambas as afirmações (cerca de 95%), em comparação com as ONGD que declararam não ter uma estratégia ou política de inovação (75% e 70%).

Gráfico 19. Cultura de inovação e estruturas de apoio à inovação – – Variável orçamento anual

ONGD concorda com afirmação:

19.1 A minha organização dá tempo aos seus colaboradores para se dedicarem a projetos e ideias inovadoras.



No geral, e apesar de identificarem a falta de tempo dos colaboradores como um obstáculo à inovação, os inquiridos tendem a concordar que as suas organizações dão tempo aos seus colaboradores para se dedicarem à inovação

Gráfico 19. Cultura de inovação e estruturas de apoio à inovação – – Variável orçamento anual

ONGD concorda com afirmação:

19.2 A minha organização dá tempo e oportunidades aos seus colaboradores para melhorarem as suas competências e/ou adquirir competências novas.

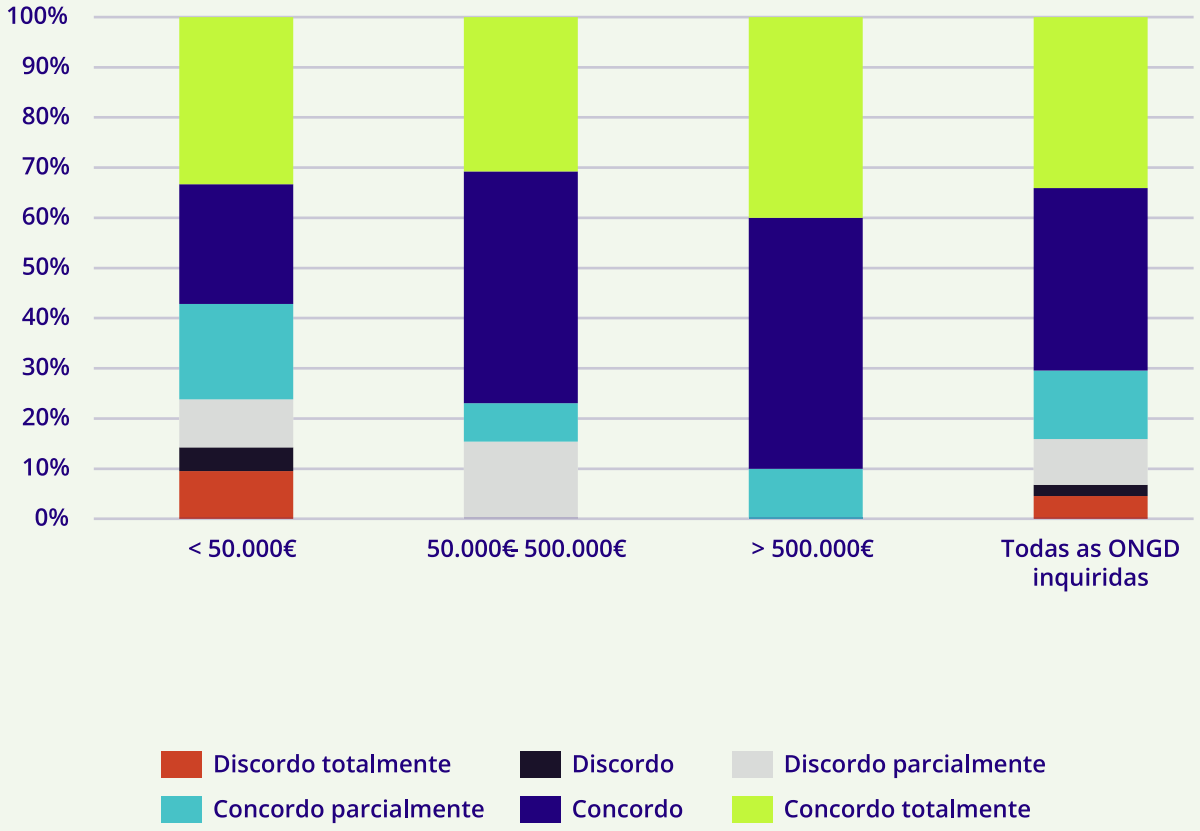


Gráfico 20. Cultura de inovação e estruturas de apoio à inovação – – Variável existência de estratégia/política de inovação

ONGD concorda com afirmação:

20.1 A minha organização dá tempo aos seus colaboradores para se dedicarem a projetos e ideias inovadoras.

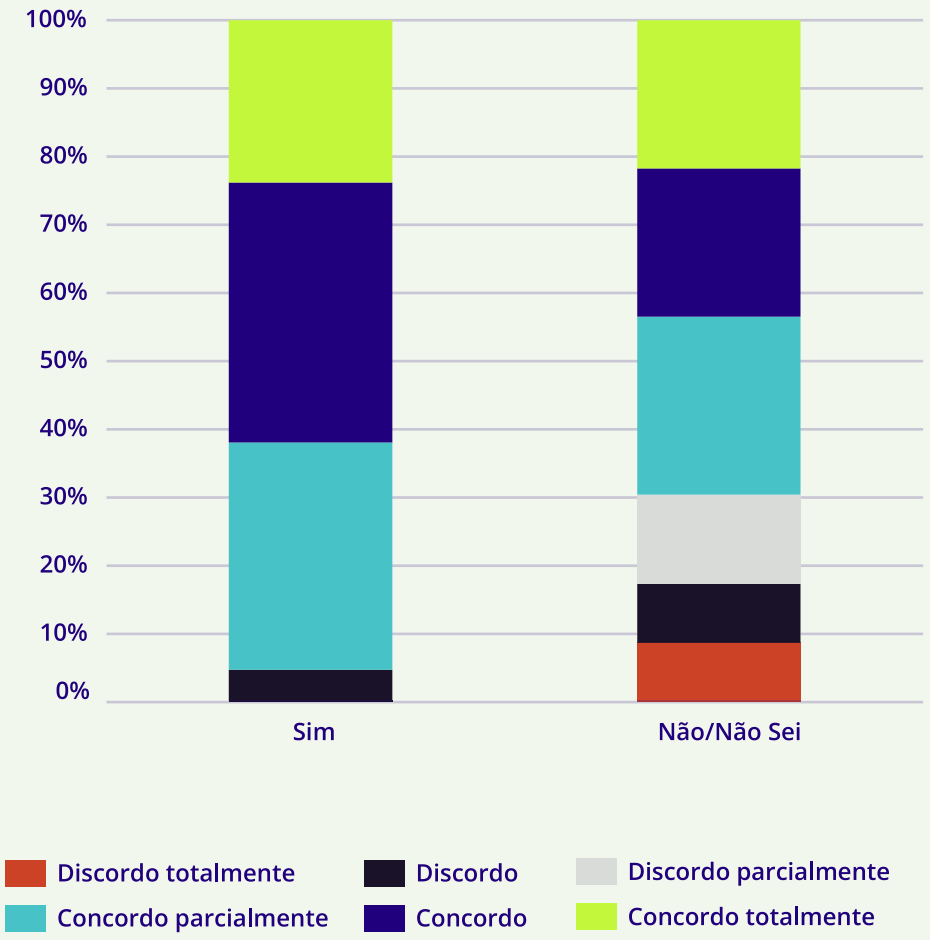
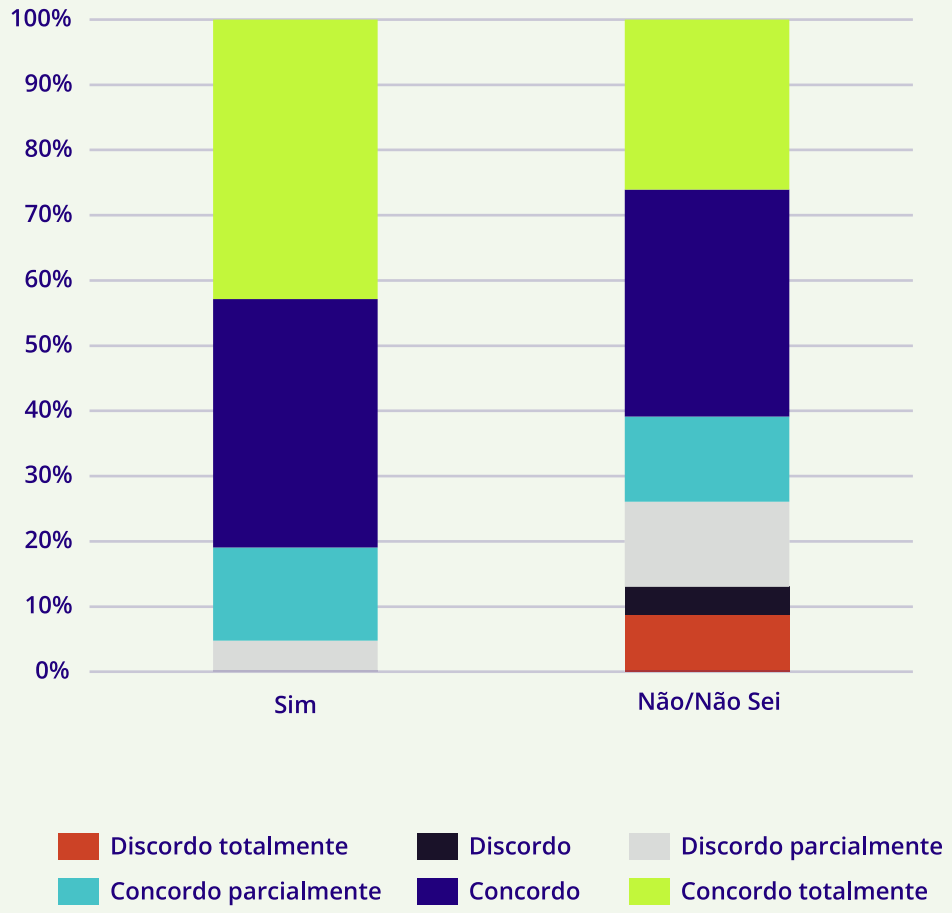


Gráfico 20. Cultura de inovação e estruturas de apoio à inovação –
– Variável existência de estratégia/política de inovação

ONGD concorda com afirmação:

20.2 A minha organização dá tempo e oportunidades aos seus colaboradores para melhorarem as suas competências e/ou adquirir competências novas.



7.4 Perceções sobre trabalho colaborativo

O trabalho colaborativo é uma dimensão importante da inovação social e da própria cooperação para o desenvolvimento. As ONGD, em particular, são tradicionalmente vistas como defensoras da participação das comunidades locais nos processos de desenvolvimento. Os resultados do inquérito mostram que os inquiridos tendem a concordar fortemente com a afirmação *«A minha organização usa metodologias participativas para ouvir, dialogar e aprender com as comunidades locais»* (gráfico 21.1), que reúne a mais elevada percentagem de respostas «Concordo totalmente»/«Concordo» (80%) e releva uma pequena percentagem de discordância nas respostas (7%). No que diz respeito à partilha de experiências com outras organizações (gráfico 21.2), a perceção dos respondentes é semelhante, apesar de se verificar um nível de discordância ligeiramente superior (17%).

Em ambos os casos, verifica-se que o grau de concordância com as afirmações tende a ser mais forte quanto mais elevado o orçamento anual médio das organizações (gráficos 21.1 e 21.2). O mesmo acontece quando são comparadas as respostas dos inquiridos cujas ONGD têm uma estratégia ou política de inovação com as respostas dos inquiridos cujas ONGD não têm uma estratégia ou política de inovação (gráficos 22.1 e 22.2). No entanto, não se verificam diferenças entre estes dois grupos quando se compara a percentagem de respostas concordantes e discordantes.

Os inquiridos têm uma perceção positiva do trabalho colaborativo nas suas organizações, sobretudo no que diz respeito a utilização de metodologias participativas junto dos públicos-alvo

Gráfico 21. Trabalho colaborativo – Variável orçamento anual

ONGD concorda com afirmação:

21.1 A minha organização usa metodologias participativas para ouvir, dialogar e aprender com as comunidades locais.

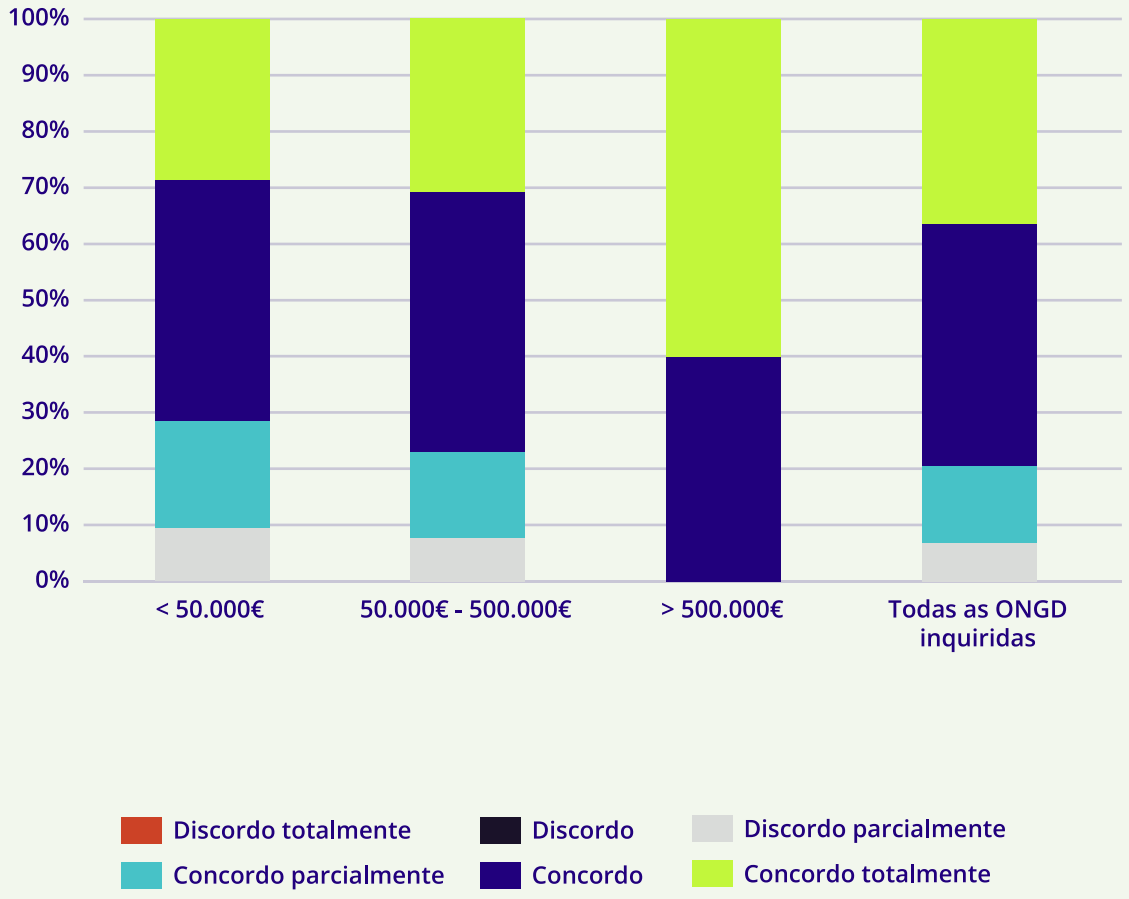


Gráfico 21. Trabalho colaborativo – Variável orçamento anual

ONGD concorda com afirmação:

21.2 A minha organização colabora abertamente com outras organizações de forma a partilhar e encorajar aprendizagens mútuas a partir das experiências uns dos outros.

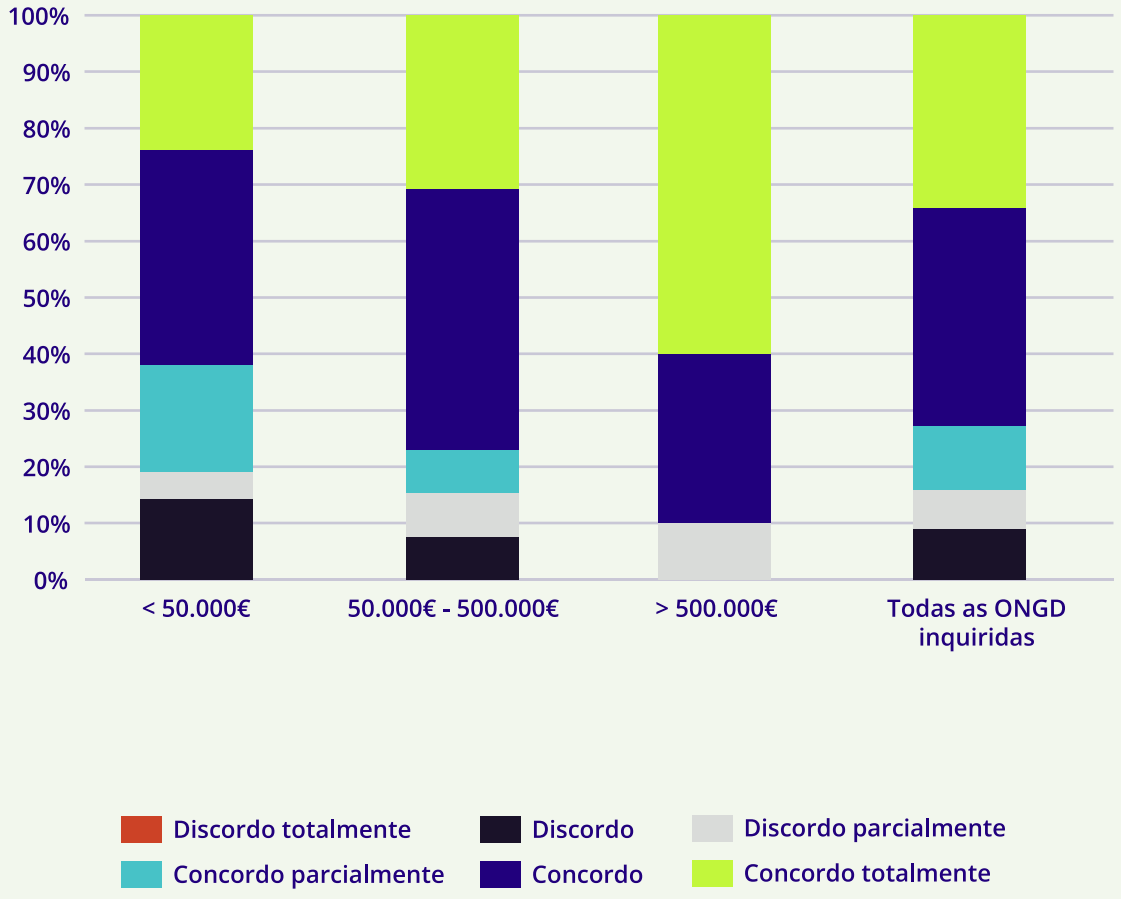
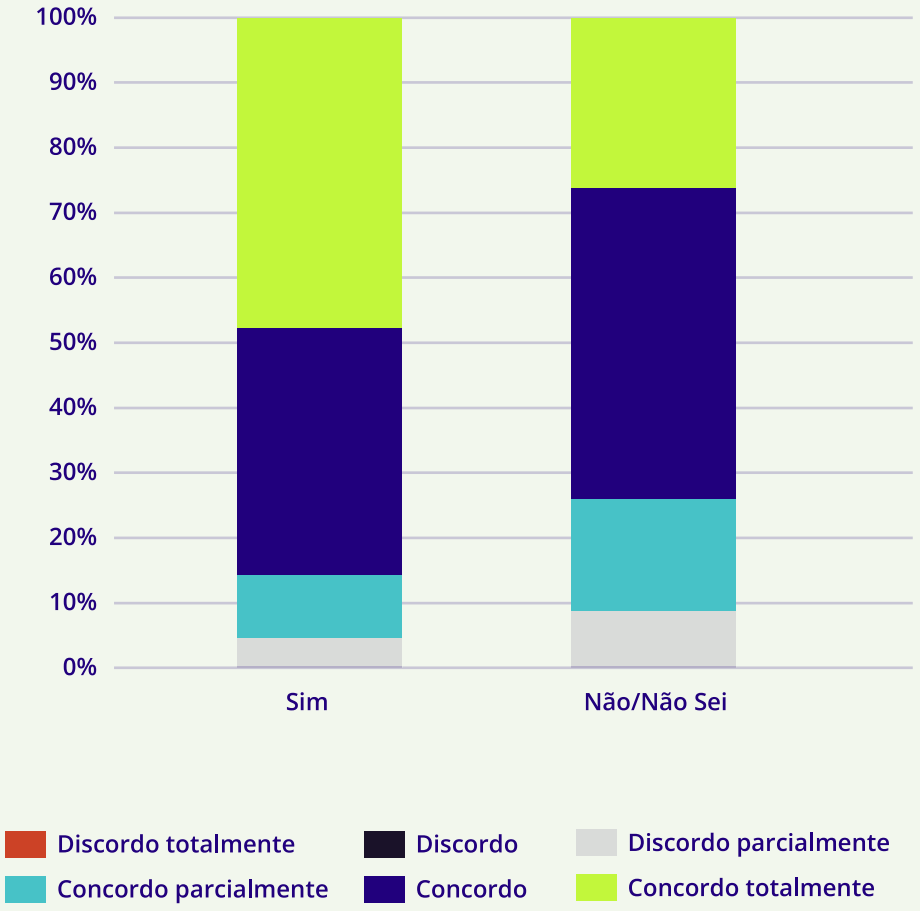


Gráfico 22. Trabalho colaborativo – Variável existência de estratégia/política de inovação.

ONGD concorda com afirmação:

22.1 A minha organização usa metodologias participativas para ouvir, dialogar e aprender com as comunidades locais.

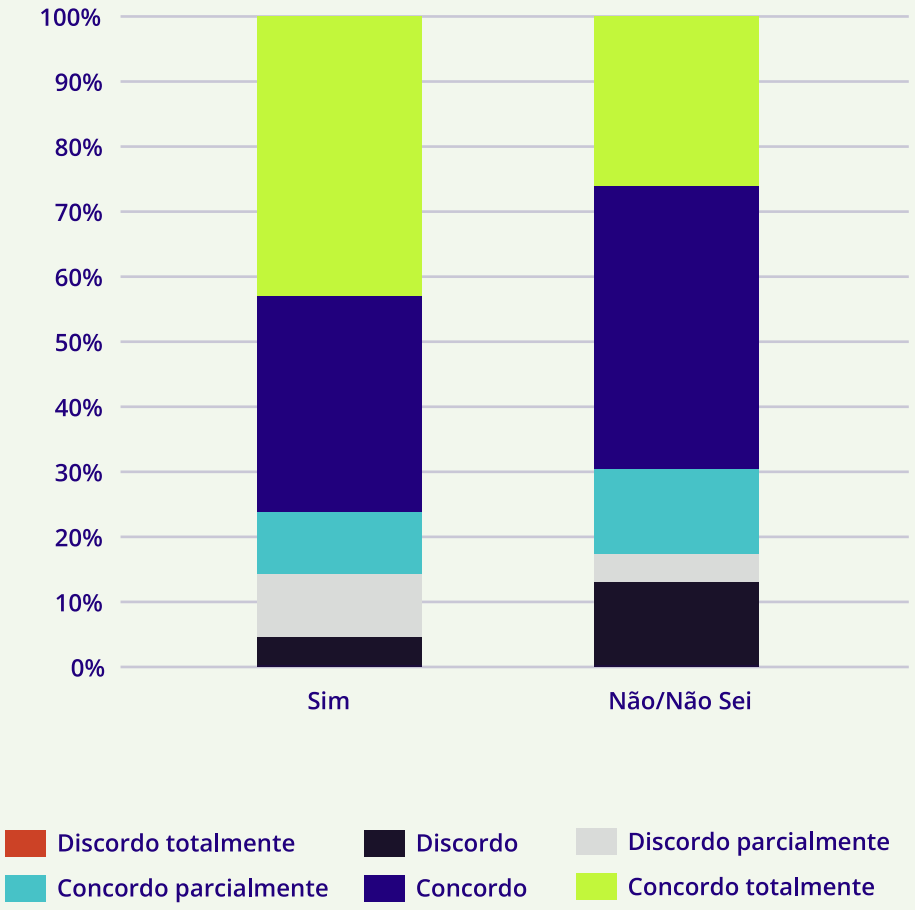


O orçamento anual das ONGD tem impacto nos sistemas de monitorização e avaliação: quanto maior o orçamento, maior a probabilidade de estas disporem de sistemas de monitorização e avaliação

Gráfico 22. Trabalho colaborativo – Variável existência de estratégia/política de inovação.

ONGD concorda com afirmação:

22.2 A minha organização colabora abertamente com outras organizações de forma a partilhar e encorajar aprendizagens mútuas a partir das experiências uns dos outros.



8. Monitorização, avaliação e aprendizagem contínua

Como referido na Parte I deste estudo, a gestão dos processos de inovação está intimamente ligada à aprendizagem contínua nas inovações. Os sistemas de monitorização e avaliação e outras atividades de aprendizagem contínua permitem às organizações não só demonstrarem as suas realizações imediatas como analisar o impacto das suas intervenções no contexto social que pretendem mudar. Foi nesta ótica que se incluiu no inquérito uma secção dedicada à aprendizagem contínua, dentro da qual foram incluídas perguntas relacionadas com sistemas de monitorização e avaliação, bem como outras atividades de aprendizagem contínua.

8.1. Sistemas de monitorização e avaliação

Numa primeira instância, os resultados mostram que pouco mais de metade (54%) das ONGD na amostra afirma ter sistemas de monitorização e avaliação do seu trabalho (gráfico 23), quase sempre ao nível dos projetos e cerca de metade a nível organizacional (gráfico 24). Ao observar os dados tendo em conta o orçamento anual médio das organizações, verifica-se que quanto maior o orçamento anual das ONGD, maior a probabilidade de estas disporem de sistemas de monitorização e avaliação: apenas 30% das ONGD com um orçamento anual médio de menos de 50 000€ têm sistemas de monitorização e avaliação, valores que sobem para cerca de 80% quando o orçamento anual é mais elevado (tabela 7).

Gráfico 23. Sistemas de monitorização e avaliação

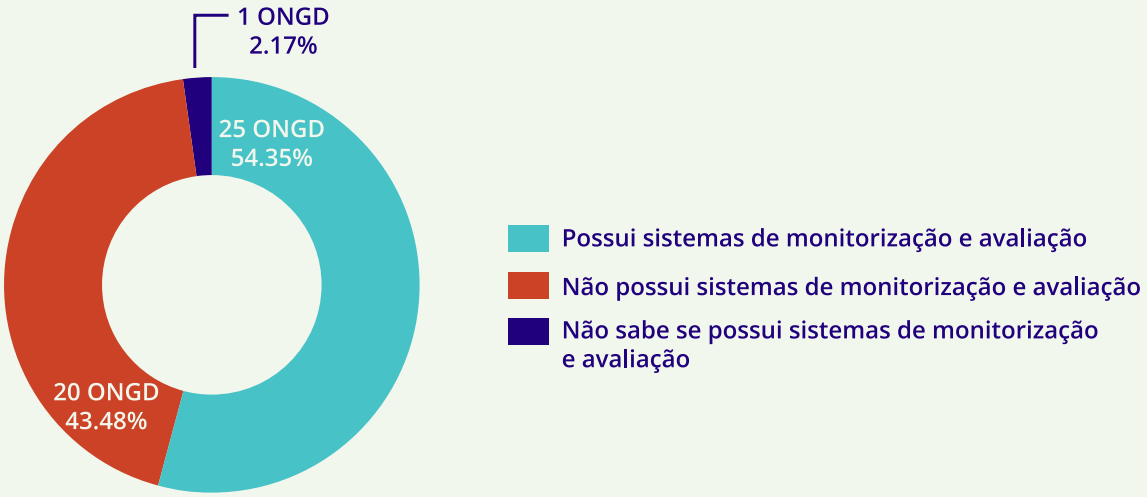


Tabela 7: Sistemas de monitorização e avalição em relação ao orçamento anual médio

	Orçamento anual médio (últimos três anos)					
A sua ONGD dispõe de sistemas de monitorização e avaliação?	< 50.000€		50.000€ – – 500.000€		> 500.000€	
Sim	30,43%	7	76,92%	10	80,00%	8
Não	65,22%	15	23,08%	3	20,00%	2
Não sabe	4,35%	1	0,00%	0	0,00%	0
Total	100%	23	100%	13	100%	10

Gráfico 24. Níveis dos sistemas de monitorização e avaliação

24.1 Projetos

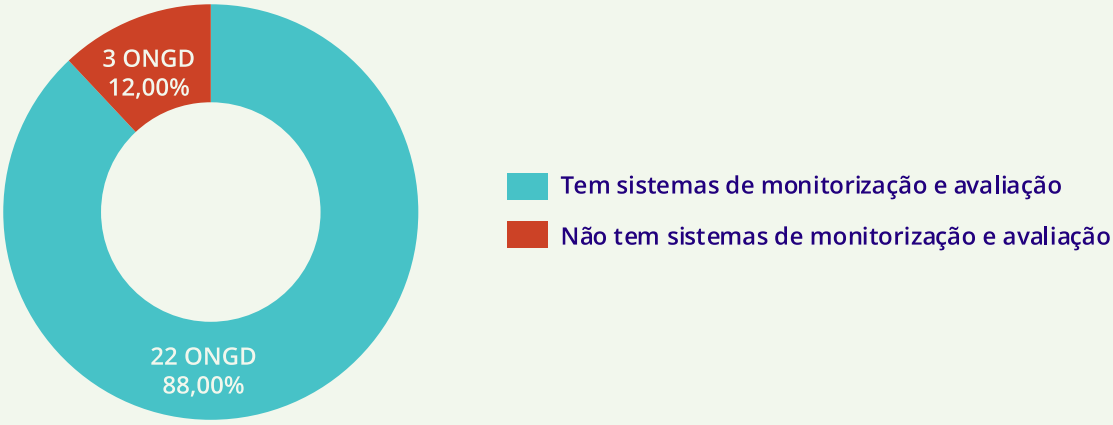


Gráfico 24. Níveis dos sistemas de monitorização e avaliação

24.2 Organizacional

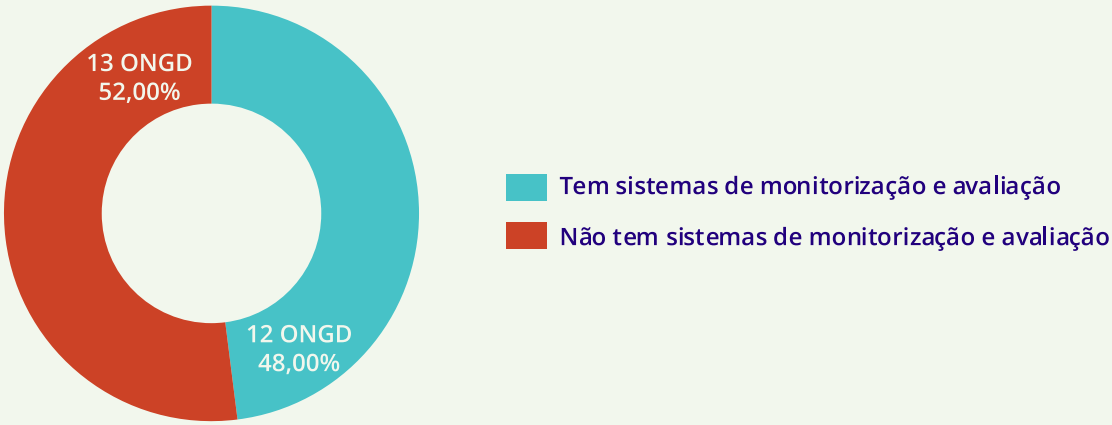
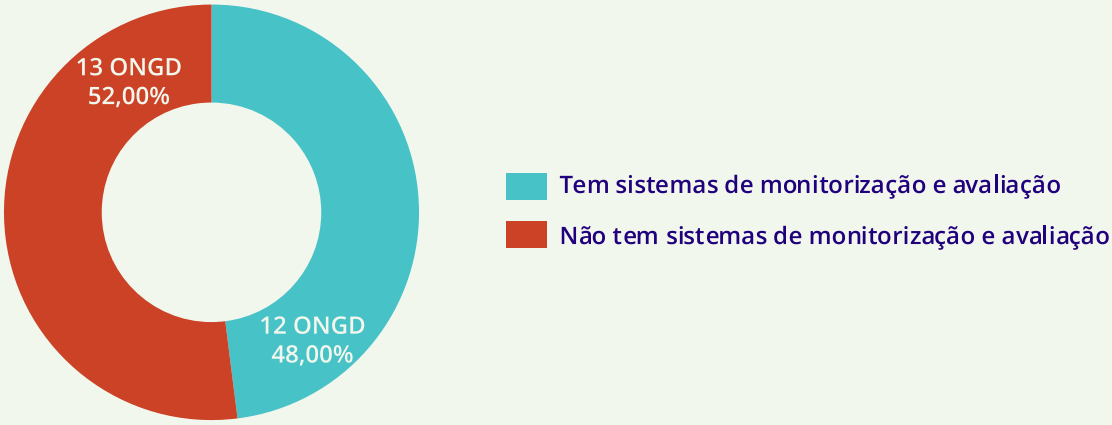


Gráfico 24. Níveis dos sistemas de monitorização e avaliação

24.3 Atividades



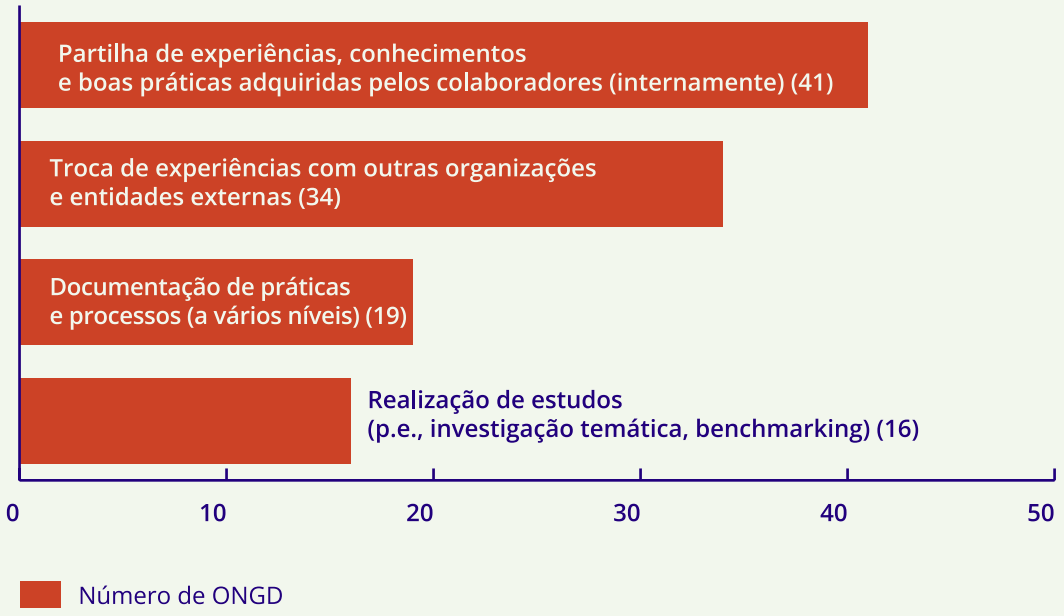
40%

dos respondentes afirmam que as suas organizações dispõem de orçamento para atividades de aprendizagem contínua, quase sempre integrado em projetos específicos.

8.2. Outras atividades de aprendizagem contínua

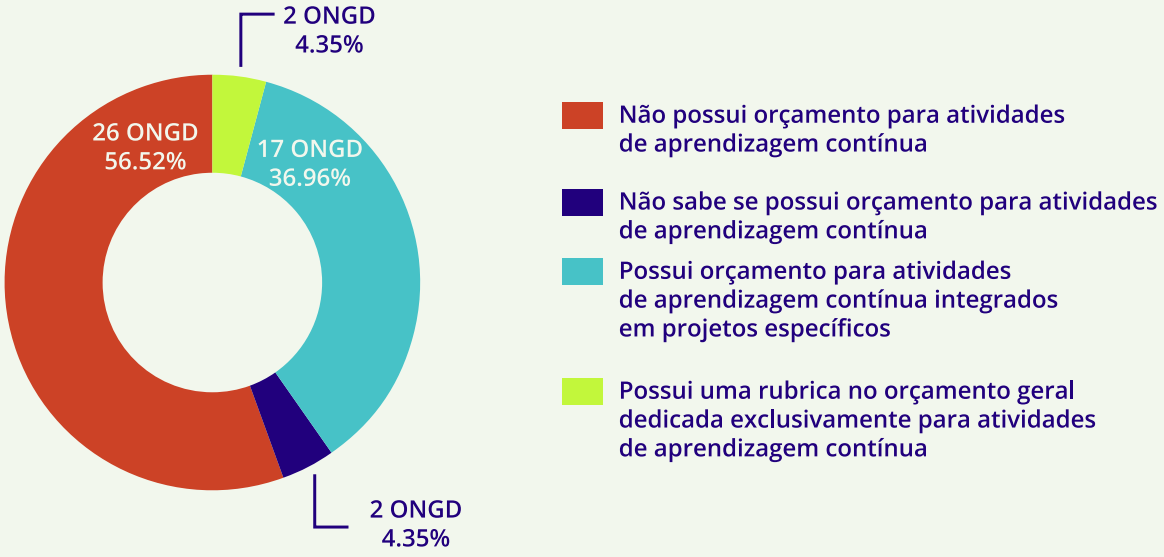
No que diz respeito a outras atividades de aprendizagem contínua, a grande maioria das organizações faz partilha de experiências a nível interno e externo (gráfico 25). Pouco menos da metade tem por hábito documentar as suas práticas e processos e cerca de um terço produz estudos no âmbito das suas atividades.

Gráfico 25. Atividades de aprendizagem contínua realizadas pelas ONGD



Quanto ao orçamento disponível, cerca de 40% dos respondentes afirmam que as suas organizações dispõem de orçamento para atividades de aprendizagem contínua, quase sempre integrado em projetos específicos (gráfico 26). Esta percentagem é superior (mas não muito superior) à percentagem de 27% de organizações com orçamento disponível para inovação (secção 7.1).

Gráfico 26. Orçamento para atividades de aprendizagem contínua



Segundo pouco mais de metade (57%) dos inquiridos, existem obstáculos que dificultam a aprendizagem contínua nas suas organizações (gráfico 27), em particular a falta de recursos financeiros, a falta de tempo dos colaboradores e a prioridade dada a projetos e angariação de fundos (gráfico 28). Uma minoria de inquiridos menciona ainda o facto de as entidades financiadoras não priorizarem/valorizarem a aprendizagem contínua nas organizações e nos projetos.

As ONGD na amostra aparentam ter mecanismos para reter o conhecimento adquirido, mas as perceções dos inquiridos mostram que há espaço para a melhoria de procedimentos das organizações nesta área, independentemente do orçamento anual médio das mesmas

Gráfico 27. Constrangimentos à aprendizagem contínua

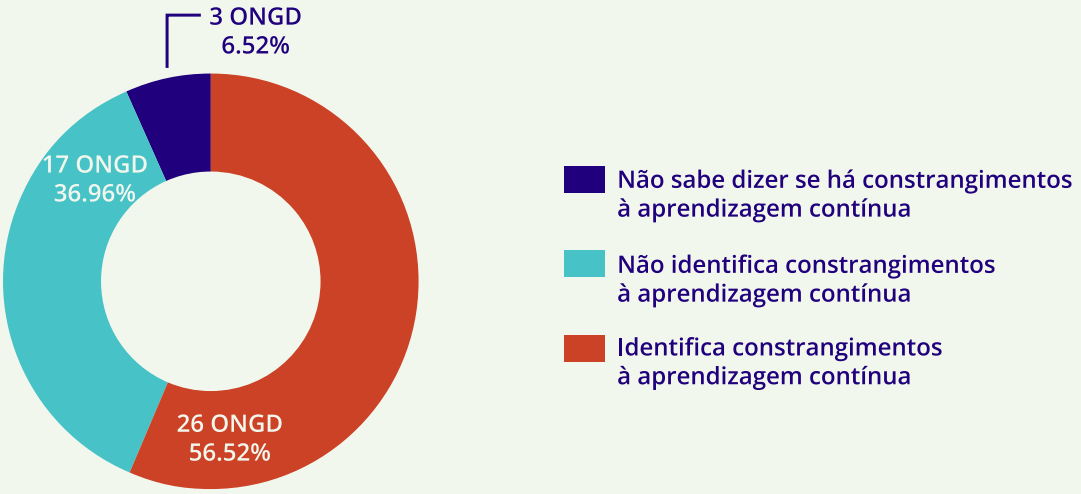
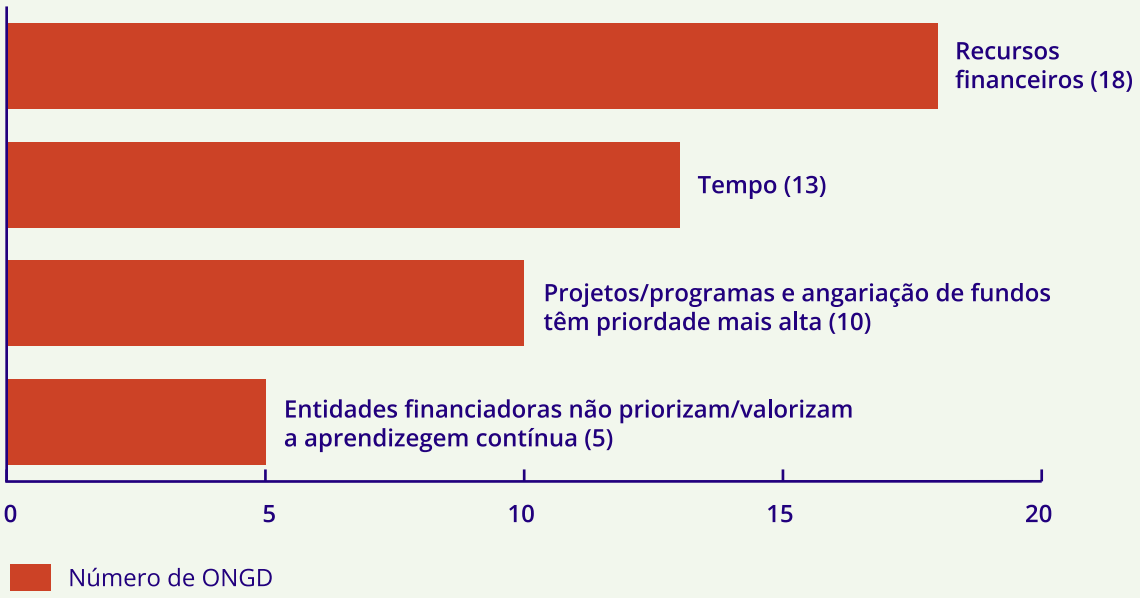


Gráfico 28. Principais constrangimentos à aprendizagem contínua



Por último, é possível analisar a importância dada a mecanismos de aprendizagem contínua na amostra de ONGD através da perceção dos inquiridos sobre:

- a existência de mecanismos para reter o conhecimento adquirido através da experiência de trabalho ao longo do tempo (por exemplo, através do desenvolvimento de bases de dados acessíveis, centros de recursos e sistemas de recuperação de dados);

- o uso sistemático dos resultados dos seus processos de aprendizagem contínua para melhorar as suas práticas;

- O uso sistemático dos resultados dos seus processos de aprendizagem contínua para influenciar políticas públicas.

Os gráficos 29.1, 29.2 e 29.3 mostram os resultados deste exercício. Quanto à existência de mecanismos para reter o conhecimento adquirido, observa-se que a grande maioria dos inquiridos (85%) está de acordo com esta afirmação, apesar de muito poucos concordarem totalmente e mais da metade concordarem apenas parcialmente. Estes resultados indicam que há espaço para melhoria de procedimentos das organizações nesta área, independentemente do orçamento anual médio das organizações (os resultados são semelhantes).

No que diz respeito ao uso sistemático dos resultados dos processos de aprendizagem contínua, no caso da melhoria de práticas internas quase todos (95%) os inquiridos acreditam que as suas organizações o fazem (gráfico 29.2). Não é o caso quanto à utilização sistemática dos processos de aprendizagem contínua pelas suas organizações para influenciar políticas públicas, afirmação com a qual quase 50% dos inquiridos de ONGD com orçamentos anuais médios de menos de 500 000€ discorda e com a qual os inquiridos de ONGD com orçamentos anuais médios superiores a 500 000€ concordam, na sua maioria, apenas parcialmente (gráfico 29.3).

Gráfico 29. Aprendizagem contínua - Variável orçamento anual

ONGD concorda com afirmação:

29.1 A minha organização tem mecanismos para reter o conhecimento adquirido através da experiência de trabalho ao longo do tempo (por exemplo, através do desenvolvimento de bases de dados acessíveis, centros de recursos e sistemas de recuperação de dados).

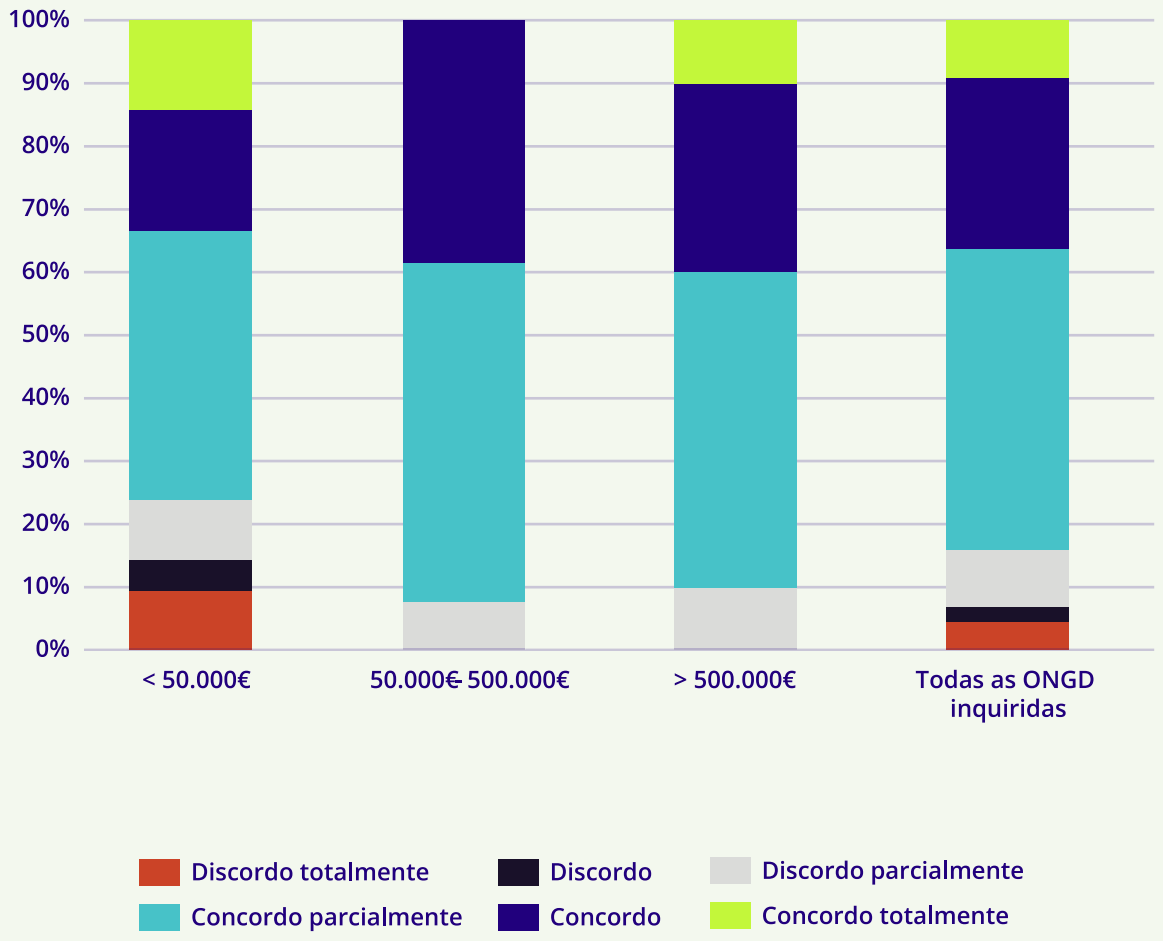


Gráfico 29. Aprendizagem contínua - Variável orçamento anual

ONGD concorda com afirmação:

29.2 A minha organização usa sistematicamente os resultados dos seus processos de aprendizagem contínua

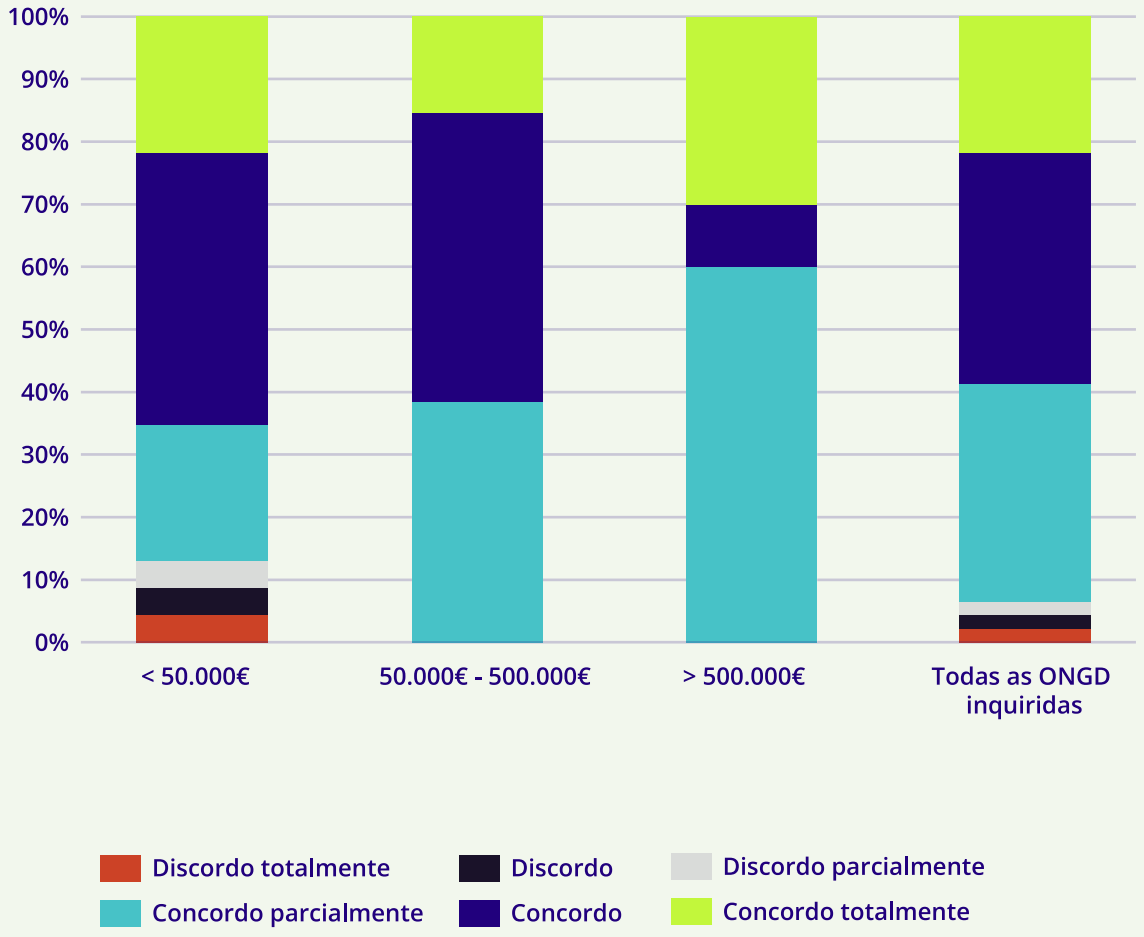
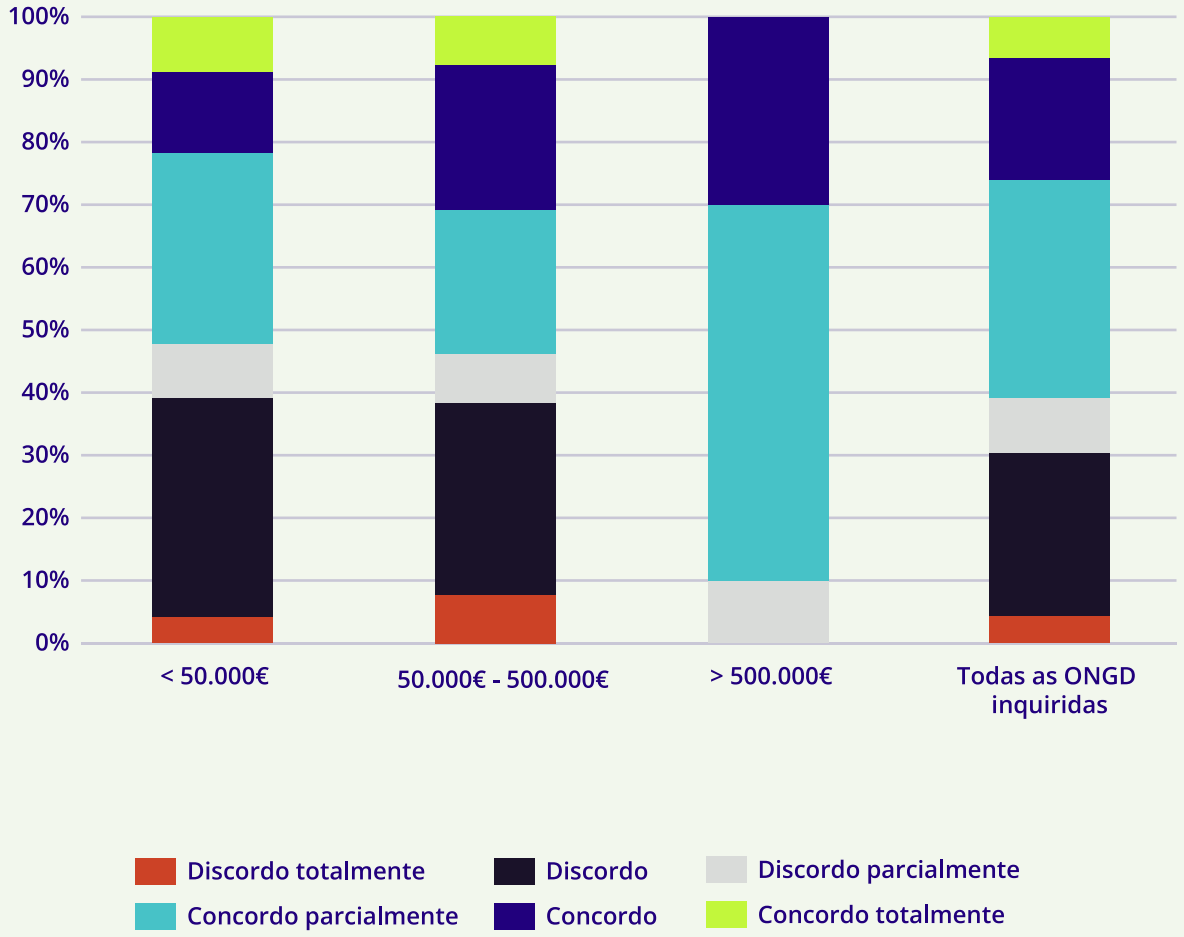


Gráfico 29. Aprendizagem contínua - Variável orçamento anual

ONGD concorda com afirmação:

29.3 A minha organização usa sistematicamente os resultados dos seus processos de aprendizagem contínua para influenciar políticas públicas.



9. Conclusões

Em primeiro lugar, os resultados do inquérito mostram que, ao contrário do que a narrativa externa das ONGD portuguesas possa transparecer inicialmente, a inovação está claramente presente na agenda, estratégias e prioridades das ONGD. Com base nos mesmos resultados, é possível concluir que a inovação é vista e utilizada principalmente como uma ferramenta para melhorar processos, aumentar a eficiência e o impacto do trabalho desenvolvido pelas ONGD que participaram neste estudo. As definições submetidas pelas ONGD inquiridas e analisadas no decorrer deste trabalho mostram perspetivas amplas e multifacetadas sobre a inovação e também sobre o processo de inovação social – perspetivas que vão além de visões dominantes do fenómeno, frequentemente limitadas apenas à inovação tecnológica e disruptiva. Em sintonia com as considerações feitas sobre o tema da inovação para o desenvolvimento na introdução a este estudo, as perspetivas destas ONGD apresentam uma dupla direccionalidade quanto ao objeto, externa (resolução de problemas e necessidades dos grupos-alvo, maior impacto) e interna (melhoria de processos e eficiência organizacional). Na amostra, **observa-se ainda que a inovação não é, no entanto, vista pelas ONGD como caminho para procurar alternativas aos modelos de desenvolvimento, como sinónimo de transformação social e mudança sistémica ou ainda no quadro do empreendedorismo social**.

A inovação está presente na agenda das ONGD portuguesas que participaram neste estudo. No entanto, é vista e utilizada principalmente como uma ferramenta para melhorar processos, aumentar a eficiência e o impacto do trabalho desenvolvido

Os resultados mostram também que **a maioria das ONGD portuguesas na amostra se consideram inovadoras, apesar de identificarem obstáculos à inovação importantes, sobretudo relacionados com financiamento e recursos humanos disponíveis**. As inovações que as ONGD inquiridas apresentam como exemplos pertencem a uma grande variedade de categorias, com as inovações organizacionais no topo da tabela. As inovações menos frequentes são ao nível das estruturas de financiamento e dos mercados e sistemas. Os exemplos de inovações que as ONGD inquiridas indicaram no âmbito do inquérito são geralmente inovações incrementais (inovações potencialmente disruptivas são menos frequentes) e com um longo processo de gestação/implementação (quase todas

têm uma origem anterior aos últimos três anos definidos como período temporal no inquérito). **Mesmo com falta de recursos, este investimento ao longo tempo mostra que de facto a inovação é uma prioridade; no entanto, é possível que a mesma falta de recursos não permita às ONGD darem um passo maior – desenvolver abordagens disruptivas ou difundir as inovações para alcançar a tão desejada mudança sistémica**.

Tendo em conta este conjunto de resultados – aliados ao destaque dado às palavras-chave «Adaptação», «Sustentabilidade», «Impacto» e «Melhoria de Processos» e à adaptação e resposta a novas realidades e desafios atuais enquanto motivações para inovar – **estará a inovação no contexto das ONGD inquiridas mais próxima de uma perspetiva de inovação enquanto adaptação aos desafios organizacionais e programáticos enfrentados pelas organizações?**

No que respeita às estruturas de apoio à inovação e cultura de inovação, **metade das organizações inquiridas afirmam não ter estruturas formais para incentivar e ajudar a gerir a inovação nas suas organizações**. Ainda assim, os inquiridos consideram que as suas organizações, no geral, dispõem de processos para gerir as várias fases da inovação (ainda que esses processos possam ser melhorados). É ainda de referir que a perceção dos inquiridos sobre as várias fases do processo de inovação nas suas organizações tende a ser mais positiva quando o orçamento médio anual das organizações é mais elevado.

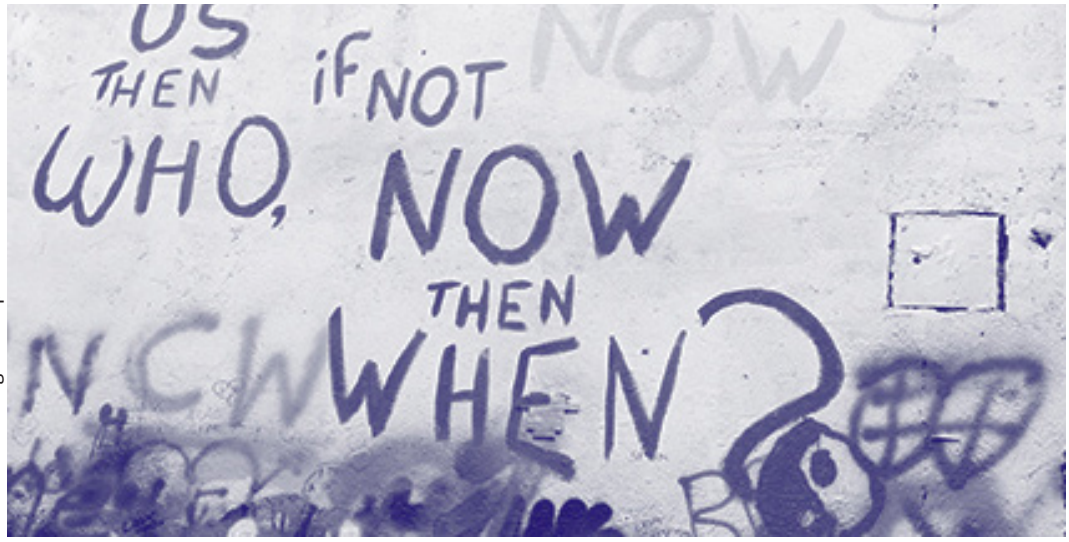
Quanto às estruturas ligadas à aprendizagem contínua, incluindo a monitorização e avaliação, por um lado, verifica-se que **pouco mais de metade das ONGD inquiridas afirmam ter sistemas de monitorização e avaliação do seu trabalho**. Apesar de esta percentagem aumentar consideravelmente nas ONGD com orçamento anual médio superior a 50 000€, este resultado pode ser visto como surpreendente, visto que a monitorização e avaliação são áreas de trabalho com uma tradição bastante mais antiga e que têm mobilizado a atenção dos atores de desenvolvimento de uma forma muito mais constante do que a inovação, quer a nível internacional quer nacional. É de notar ainda que apenas um quarto das organizações na amostra dispõe de sistemas de monitorização e avaliação que incidem sobre a ação da organização como um todo – tais sistemas funcionam quase sempre apenas ao nível dos projetos. Por outro lado, os resultados mostram que as ONGD têm uma perceção positiva, mas algo contraditória sobre os seus sistemas e práticas de

aprendizagem contínua. Por exemplo, a grande maioria dos inquiridos acreditam que as suas organizações têm mecanismos para reter o conhecimento adquirido, mas o nível de concordância parcial mostra-nos que há um grande espaço para melhoria de procedimentos nesta área; apesar desta realidade, os inquiridos consideram que, no geral, as suas ONGD usam sistematicamente os resultados dos seus processos de aprendizagem contínua para melhorar as suas práticas. Sem mecanismos formais de retenção de conhecimento e aprendizagem é difícil acreditar que seja possível uma utilização sistemática de resultados na melhoria de práticas.

Os processos de gestão definidos pelas entidades financiadoras são vistos pelos inquiridos como um dos principais obstáculos à inovação, a par da falta de financiamento disponível e da falta de tempo dos colaboradores. No entanto, verifica-se também que o pouco financiamento existente para iniciativas inovadoras vem maioritariamente de doadores institucionais. **É de notar que quase sempre o financiamento para inovação que as ONGD portuguesas têm disponível não tem como principal objetivo financiar inovação: está integrado no financiamento de projetos de cooperação para o desenvolvimento**. Esta realidade é importante, visto que a gestão do processo de inovação deve obedecer a princípios de gestão diferentes de um projeto de cooperação que usa uma abordagem ou fornece produtos e serviços que já deram provas de sucesso.

A maioria das ONGD portuguesas na amostra consideram-se inovadoras, apesar de identificarem obstáculos à inovação importantes, sobretudo relacionados com financiamento e recursos humanos disponíveis

Por fim, há dois pontos a destacar que revelam caraterísticas promissoras e específicas das ONGD portuguesas na área da inovação. Em primeiro lugar, verifica-se **que as ONGD portuguesas já têm como prática comum a utilização de metodologias participativas para ouvir, dialogar e aprender com as comunidades locais, uma prática fundamental para o desenvolvimento de inovação inclusiva**. Em segundo lugar, é importante destacar que há espaço e vontade para partilha de experiências e maior colaboração sobre o tema da inovação, do ponto de vista das ONGD inquiridas. Esta vontade, sem a qual seria impossível continuar a investir nesta área de trabalho, é evidente não só a partir da quantidade e qualidade das respostas ao inquérito, mas ficou também patente no decorrer dos dois webinários organizados no âmbito deste projeto, que contaram, entre ambos, com a participação ativa de 35 organizações diferentes.



Créditos: Rod Long via Unsplash

A inovação está presente na agenda, estratégias e prioridades das ONGD portuguesas, pelo que é possível definir passos concretos para desenvolver o ecossistema da inovação para o desenvolvimento na cooperação portuguesa.

10. Próximos passos: pistas de reflexão e caminhos possíveis

ONGD

Inovar tendo em vista a mudança social e sistémica ainda é pouco frequente nas ONGD portuguesas, tendo em conta os resultados do inquérito. Como assegurar que as inovações desenvolvidas não se refletem apenas em resultados imediatos? Num mundo em que cada vez mais e variados atores proclamam agir no interesse do desenvolvimento sustentável e do bem comum, qual a responsabilidade das ONGD e outros atores da sociedade civil, qual o seu valor acrescentado?

Os caminhos possíveis apresentados de seguida centram-se, portanto, na necessidade de as ONGD portuguesas começarem a olhar para a «inovação para o desenvolvimento» de uma forma holística e enquanto abordagem de construção de mudança social e sistémica – não só como ferramenta de resolução de problemas e adaptação a novas realidades.

1. **Apostar na reflexão interna para desenvolver e implementar estratégias e projetos de inovação com uma visão de mudança social e sistémica**. Neste caminho, seria útil partir de um conjunto de interrogações, como por exemplo:

- Que visões de desenvolvimento guiam a ONGD (por exemplo, a Agenda 2030 das Nações Unidas, os princípios da Inovação Cívica, o conceito de Economia Donut, a ideia Buen Vivir dos indígenas latino-americanos, etc.)?
- Quais são os objetivos de mudança a longo prazo a que a ONGD se propõe (em que sector de atividade específico, em que contexto)?
- Quais as implicações políticas da(s) mudança(s) desejadas?
- Qual o papel dos vários atores de desenvolvimento na realidade em que se pretende intervir e, por fim, qual o papel da própria ONGD? Como é que a experiência e competências da ONGD podem contribuir para a mudança desejada? Que parcerias devem ser mobilizadas para ampliar a ação da ONGD?

2. **Apostar no desenvolvimento de mais e melhores sistemas de aprendizagem contínua, incluindo monitorização e avaliação**: esta é uma das áreas que surgem como mais frágeis no inquérito. A gestão de projetos de inovação é em primeiro lugar a gestão da aprendizagem contínua que tem lugar ao longo de todo o processo de inovação – e no caso da «inovação cívica», da análise de como é que a inovação em questão contribui para a mudança desejada a longo prazo e para a mudança social e sistémica.

3. **Aproveitar a apetência das ONGD para trabalho colaborativo e abordagens inclusivas e investir em parcerias para a inovação:** a partilha de experiências com outras organizações e utilização de metodologias participativas são áreas em que os inquiridos revelam uma perceção positiva das suas organizações. Esta apetência pode ser potenciada para investir em estratégias de «inovação cívica» para a mudança social e sistémica.

4. Investimento na formação e capacitação de colaboradores de ONGD em vários temas ligados à «inovação para o desenvolvimento»: nos últimos anos desenvolveu-se uma grande variedade de metodologias que podem ser utilizadas nas várias fases do processo de inovação (Teoria da Mudança, *Human Centred Design*, Lean Impact, Theory U, etc.) e também no desenvolvimento de estratégias de inovação ao nível organizacional. O acesso a formação e atividades de capacitação nesta área é fundamental para desenvolver as competências dos colaboradores das ONGD e assegurar que são capazes de contribuir para a gestão de inovação nas suas organizações a vários níveis (desenvolvimento de ideias e gestão de projetos de inovação, desenvolvimento e implementação de estratégias de inovação, documentação de resultados positivos e negativos, *scale up* de inovações de sucesso).

5. Desenvolver a capacidade que as ONGD portuguesas têm de comunicar a inovação feita no âmbito do seu trabalho: como visto, a inovação está na agenda das ONGD e é para elas uma prioridade, o que não se reflete na narrativa externa das ONGD. A inovação não tem destaque na comunicação das ONGD nem dos seus parceiros (como a PPONGD) e é possível desenvolver mecanismos para que essa dimensão seja melhorada.

Parceiros

Para os parceiros institucionais, aqui ficam três recomendações que podem ser implementadas a curto prazo e que implicam uma aposta nas sinergias e parcerias – sem colaboração, a verdadeira inovação social (a transformação social) não será possível e manter-se-á ao nível de soluções pontuais e de impacto reduzido.

1. Criação de grupo de trabalho sobre «inovação para o desenvolvimento»: o lançamento deste estudo pode ser uma oportunidade para criar um grupo de trabalho multi-ator sobre o tema, que permita definir prioridades em conjunto e partilhar experiências de forma regular. Devem ser mobilizadas, desde o início, não só ONGD mas também parceiros habituais (organizações sediadas nos países parceiros, movimentos sociais, entidades financiadoras como o Instituto Camões, I.P. e a Fundação Calouste Gulbenkian), parceiros

académicos (como o próprio CEsA/ISEG que lidera este trabalho mas também outras instituições ligadas a sectores de atividade específicos, como a agricultura, educação e tecnologia digital) e possíveis parceiros ligados à inovação social e empreendedorismo social, que em Portugal se encontra em franco crescimento.

2. **Criação de fundo para financiar projetos de «inovação para o desenvolvimento»:** à semelhança do que fazem entidades financiadores um pouco por todo o mundo, seria importante que existisse em Portugal um fundo para projetos de inovação para o desenvolvimento para ONGD. Este fundo pode ser desenhado e desenvolvido de várias formas (consultar, por exemplo, o *Open Book of Social Innovation* – Murray, Caulier-Grice e Mulgan 2010 e os vários fundos e programas desenvolvidos por doadores bilaterais nos últimos 20 anos), com vários tipos de promotores, mas deve ter em conta a realidade das ONGD portuguesas (que é múltipla e não uniforme, como nos mostram os resultados do estudo) e as especificidades da gestão de projetos de inovação, incluindo a assunção de risco e de insucesso. Deve fomentar as parcerias entre ONGD e outros tipos de atores, nomeadamente pertencentes ao sector privado, como fundações e empresas, estimulando ainda a partilha de experiências e colaboração entre projetos.

3. **Promoção de formação para ONGD em vários temas ligados à «inovação para o desenvolvimento»:** como já mencionado, seria importante investir na formação nesta área. A PPONGD e Fundação Gulbenkian têm sido parceiros importantes na área da formação e capacitação – a 2ª edição do International Development Summer Course, realizado pelas duas entidades em parceria com o CEsA/ISEG, foi precisamente dedicada à inovação. O projeto em que se insere este estudo terá como atividade final uma formação de introdução ao tema. É possível e desejável desenvolver um programa de formação sobre inovação para o desenvolvimento, a partir das necessidades identificadas no inquérito e desenvolvido com a participação das ONGD e seus parceiros.

Bibliografia

Bebbington, Anthony, Samuel Hickey e Diana Mitlin. 2007. «Introduction: The Challenge of Development Alternatives: Can NGOs Make a Difference?» Em Bebbington, A., Hickey, S. and Mitlin, D., (eds). Can NGOs Make a Difference? The Challenge of Development Alternatives, 3–37. London: Zed Press.

Bernardo, Luís. 2019. Inovação para o Desenvolvimento no mundo dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável. Lisboa: CEsA/ISEG. https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/20052

Bessant, John, e Joe Tidd. 2015. Innovation and Entrepreneurship (Third Edition), Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.

Biekart, Kees, Wendy Harcourt, e Peter Knorringa. 2016. «Introduction: giving meaning to civic innovation.» Em Exploring Civic Innovation for Social and Economic Transformation, 1-19. London: Routledge.

Bishop, Matthew e Michael Green. 2009. Philanthrocapitalism: How Giving Can Change the World. New York: Bloomsbury Press.

Bloom, Louise, e Romily Faulkner. 2016. «Innovation spaces: lessons from the United Nations Innovation spaces: lessons from the United Nations.» Third World Quarterly, 37(8), 1369–1385.

Britton, Bruce. 1998. «The Learning NGO.» 17. Occasional Paper. International Training and Research Centre. https://www.imainternational.com/images/listing_doc/OPS-17-The-Learning-NGO%20%20B%20Britton%201998.pdf.

Chang, Ann Mei. 2019. Lean Impact: How to Innovate for Radically Greater Social Good. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Davies, Thomas. 2014. NGOs: A new history of transnational civil society. Oxford: Oxford University Press.

Edwards, Michael. 1997. «Organizational learning in non-governmental organizations: What have we learned?» Public Administration and Development, 17, 235–250.

Fagerberg. Jan. 2003. «Schumpeter and the Revival of Evolutionary Economics: An Appraisal of the Literature.» Journal of Evolutionary Economics, 13, 125–159.

Fowler, Alan. 1997. Striking a Balance – A guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organisations in international development. Abingdon, Oxon: Earthscan.

Godin, Benoît, e Dominique Vinck. 2017. «Introduction: Innovation – from the Forbidden to a Cliché.» Em *Critical Studies of Innovation: Alternative Approaches to the Pro-Innovation Bias*, editado por Benoît Godin e Dominique Vinck, 2–14. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Godin, Benoît. 2002. «The Rise of Innovation Surveys: Measuring a Fuzzy Concept». Project on the History and Sociology of STI Statistics. Nº 16. http://www.csiic.ca/PDF/Godin_16.pdf

Hall, Bronwyn H., e Nathan Rosenberg, eds. 2010. Handbook of the Economics of Innovation. Oxford: North-Holland.

Have, Robert P. van der e Luis Rubalcaba. 2016. «Social Innovation Research: An Emerging Area of Innovation Studies?» Research Policy 45(9): 1923–35.

Howaldt, Jürgen, Anna Butzin, Dmitri Domanski, e Christoph Kaletka. 2014. «Theoretical Approaches to Social Innovation – A Critical Literature Review.» A Deliverable of the Project: 'Social Innovation: Driving Force of Social Change' (SI-DRIVE). https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2014/11/D1_1-Critical-Literature-Review.pdf

IDIA. 2015. «A Call for Innovation in International Development.» https://static1.squarespace.com/static/5b156e3bf2e6b10bb0788609/t/5b90ece970a6ad6ebe95b607/1536224490323/Call+for+Innovation+%28English%29.pdf

Kumar, Raj. 2019. The Business of Changing the World: how billionaires, tech disrupters, and social entrepreneurs are transforming the global aid industry. Beacon Press.

Lanzerotti, Laura, Daniel Pike, e Nidhi Sahni. 2017. «Building the Capacity to Innovate: A guide for nonprofits.» The Bridgespan Group. The Rockefeller Foundation. https://ccednet-rcdec.ca/en/toolbox/building-capacity-innovate-guide-nonprofits

Mairesse, Jacques, e Pierre Mohnen. 2010. «Using Innovation Surveys for Econometric Analysis.»In K. J. Arrow e M. D. Intriligator (Eds.), Handbook of the Economics of Innovation. 1129-1158. London: Elsevier B.V.

Moulaert, Frank, Diana MacCallum e Jean Hillier. 2013. «Social Innovation: Intuition, Percept, Concept, Theory and Practice.» Em The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research, 13–24. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Murray, Robin, Julie Caulier-Grice, e Geoff Mulgan. 2010. The Open Book of Social Innovation. Social Innovator Series: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovation. NESTA & The Young Foundation.

Oliveira, Ana Filipa, e Ana Larcher Carvalho. 2020. «As ONGD portuguesas perante as mudanças globais: diferentes percepções sobre o papel das ONGD na Cooperação e na Cidadania.» Lisboa: ACEP.

Partos. 2016. «The Spindle – Inception Report.» Project Report. Amsterdam: Partos.

Peach, Kathy, e Inventium. 2016. The Innovation Audit Big Picture 2016. London: Bond.

PPONGD. 2015. «Plataforma Portuguesa das ONGD: 30 anos em prol do Desenvolvimento». https://issuu.com/plataformaongd/docs/livro_plataformaongd_30anosdesenvol_2394b4ece876a9

Ramalingam, Ben, Kim Scriven e Conor Foley. 2009. «Innovations in international humanitarian action. In ALNAP's 8th Review of Humanitarian Action». Report. Chapter 3, 1-88. London: Active Learning Network for Accountability and Performance (ALNAP)

Reilly-King, Fraser e Gavin Charles. 2018. «Daring to Take Risk and Fail: Building an Innovation Agenda in Canada's Global Development and Humanitarian Community.» Ottawa: Canadian Council for International Cooperation (CCIC).

Ribeiro, Mário, e Sofia Marques. 2002. «Uma leitura das ONGD portuguesas no início do século XXI: trajectória e dinâmicas.» In: Lusotopie, n°9, 1° semestre 2002. Les organisations non gouvernementales en Lusophonie. Terrains et débats. 131-143. https://www.persee.fr/doc/luso_1257-0273_2002_num_9_1_1479

Roper, Laura, e Jethro Pettit. 2002. «Development and the Learning Organisation: An Introduction.» Development in Practice 12 (3-4): 258–71. doi:10.1080/0961450220149654.

Schumpeter, Joseph A. 1947. «The Creative Response in Economic History.» The Journal of Economic History 7 (3):149–59.

Seelos, Christian, e Johanna Mair. 2017. Innovation and Scaling for Impact: How Effective Social Enterprises Do It. Stanford: Stanford University Press.

Silva, Ana Luísa, Luís Pais Bernardo, e Luís Mah. 2021. «O futuro da cooperação internacional para o desenvolvimento: fragmentação, adaptação e inovação num mundo em mudança.» Lisboa: Plataforma Portuguesa das ONGD. https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/21213

Silva, Ana Luísa. 2021a. «Innovation in development cooperation: emerging trajectories and implications for inclusive sustainable development in the 21st century.» Innovation and Development, 11:1, 151-171.

Silva, Ana Luísa. 2021b. «Non-Governmental Organisations and Innovation for Development: following the trends or a path towards greater global justice?» Artigo apresentado durante a 17th Development Dialogue, Conferência para Estudantes de Doutoramento em Development Studies. The Hague: Institute of International Social Studies (ISS), Erasmus University Rotterdam.

Whitehead, James. 2015. «Unlocking Innovation: Enabling and blocking factors in developing innovative programmes in Oxfam GB. Oxfam Research Report Series.» Oxford: Oxfam GB.

Whitehead, James. 2016. «Innovation for Impact–How Australian NGOs Nurture and Scale up New Ideas.» Austrialian Council for International Development. https://acfid.asn.au/sites/site.acfid/files/ACFID_InnovationForImpact.pdf.

Notas de fim

1 Ver relatórios "Inovação para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável" e "Setor Privado, Inovação e ODS", disponíveis para download em https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/20052 e https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/20053, respetivamente.

2 Foi no no âmbito deste trabalho que foram publicados em 2021 os artigos: "Innovation in development cooperation: emerging trajectories and implications for inclusive sustainable development in the 21st century" na Revista Innovation and Development, 11:1, 151-171, e "Non-Governmental Organisations and Innovation for Development: following the trends or a path towards greater global justice?" Artigo apresentado na Development Dialogue, Conferência para Estudantes de Doutoramento em Estudos de Desenvolvimento, The Hague: Institute of International Social Studies (ISS), Erasmus University Rotterdam.Este último artigo é resultado da investigação realizada em 2020 sobre inovação em redes de ONGD em colaboração com a plataforma internacional Forus. Encontra-se ainda em fase de finalização um capítulo de livro intitulado "NGOs and Innovation", para um livro editado por Kees Biekart e Alan Fowler para a editora Edward Elgar e intitulado A Research Agenda for Civil Society.

3 O primeiro webinário "Inovação para o Desenvolvimento na Sociedade Civil Organizada" está disponível no Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=SnOjWpSJKgM. O segundo webinário "Inovação e Mudança nas ONGD Portuguesas" foi aberto apenas para colaboradores e representantes de ONGD e não está disponível online.

4 O relatório "Inovação para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável", da autoria de Luís Pais Bernardo e publicado em 2019 no âmbito do projeto Business4Dev é uma referência sobre este tema e está disponível para download gratuito em https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/20052.

5 No século XXI observou-se não só um envolvimento crescente dos detentores de grandes fortunas no setor social e na CID em particular, mas também uma evolução na forma como estes filantropos atuam (Bishop and Green 2009). Multimilionários como Bill Gates ou Warren Buffet acreditam na superioridade dos métodos de gestão empresarial que os tornaram pessoas de sucesso e trazem esses métodos para o seu trabalho filantrópico. Olham para o setor social não-lucrativo como um setor ineficiente, incapaz de resolver problemas globais, e querem mudá-lo através dos mesmos métodos. O capitalismo não é o problema, é a resposta, por isso o mercado não deve ser visto como um problema, mas como parte da solução. Expressões como "filantropia de risco" (venture philanthropy) ou "investimento social" tornam-se comuns, enquadradas na ideia de que é possível lucrar com a resolução de problemas sociais.

6 Ver artigo "Buen vivir: um conceito em crescimento na Europa?", disponível em: https://oficinaglobal.org/2021/02/06/buen-vivir-um-conceito-em-crescimento-na-europa/

7 Ver artigo "Economia Donut para um século XXI próspero", disponível em: https://oficinaglobal.org/2021/03/19/economia-donut-para-um-seculo-xxi-prospero/

8 https://www.instituto-camoes.pt/activity/o-que-fazemos/cooperacao/cooperacao/perguntas-frequentes-ongd, acesso 18/01/2022

9 Resolução do Conselho de Ministros n.º 43/99. Disponível em: https://dre.pt/dre/analise-juridica/resolucao-conselho-ministros/43-1999-323080 (acesso: 22/02/2022)

10 O universo inicial foi definido através da lista de organizações registadas no Camões, I.P. com estatuto de ONGD e da lista de organizações associadas à PPONGD. Passou-se para o exame sistematizado das informações contidas no website das organizações. Para a análise a partir das informações disponibilizadas pelas organizações, não foi possível considerar todas, pois 13 ONGD tinham o website em manutenção ou não tinham website, apenas páginas ou perfis em outras redes sociais com informação insuficiente para análise, o que impossibilitou a verificação das informações. Assim, esta análise foi feita considerando uma amostra de 150 ONGD Portuguesas, conforme lista das organizações mencionadas pelas duas fontes.

11 O Anexo 1 está disponível para consulta separadamente e pode igualmente ser descarregado online.

12 Em princípio, todas as organizações que são associadas à PPONGD têm estatuto de ONGD; no entanto, visto que este estatuto deve ser renovado a cada dois anos e algumas associadas se atrasam na renovação, as duas listas não coincidem a 100%. Considerou-se importante incluir todas as associadas da PPONGD na base de dados (universo) inicial, mesmo que algumas não tivessem o estatuto atualizado, visto que a PPONGD é a única associação de organizações do setor e um parceiro deste projeto.

13 O questionário define fundos próprios como: ”receitas que não estão à partida destinadas a projetos pelos doadores”.

14 Nota: 41 das 46 respostas submetidas foram consideradas válidas e aptas para análise.

15 Um próximo passo seria confrontar estas respostas com uma verificação e análise das políticas e estratégias efetivamente disponíveis e usadas pelas ONGD inquiridas.

oficina g(oba)

Uma publicação:

cesa ISEG

Com o apoio de:

CAMÕES INSTITUTO DA COOPERAÇÃO E DA LÍNGUA PORTUGAL
MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS