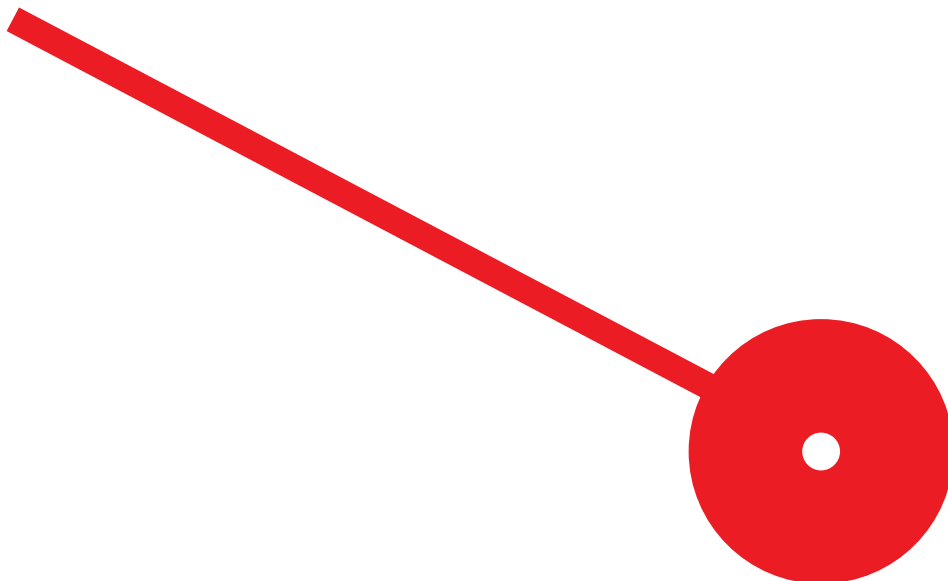




# Iniciativas de Empreendedorismo Social Internacional: Um estudo às motivações e dificuldades sentidas pelas ONGD Portuguesas

Mariana Azevedo da Silva

10/2021



Mariana Azevedo da Silva. Iniciativas de Empreendedorismo Social Internacional: Um estudo às motivações e dificuldades sentidas pelas ONGD Portuguesas  
10/2021

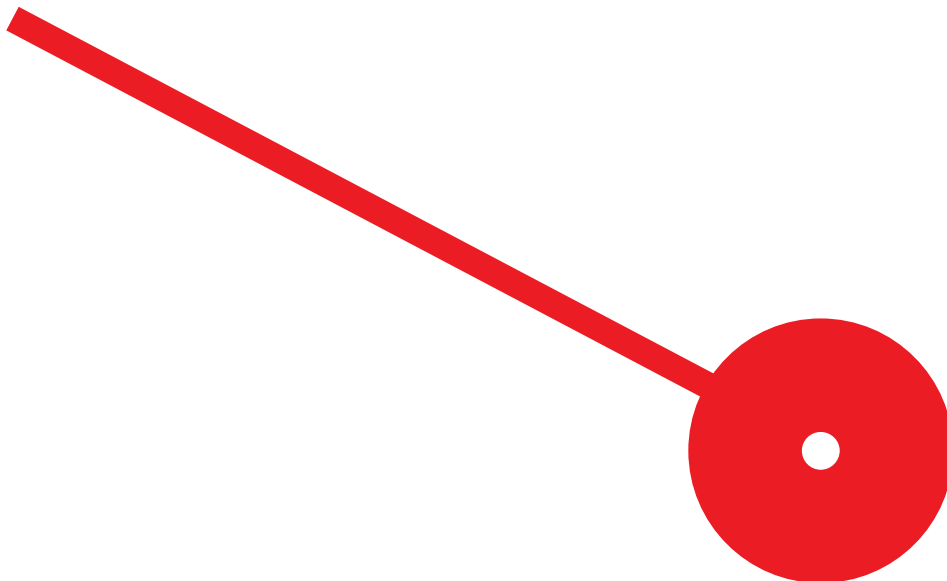


# Iniciativas de Empreendedorismo Social Internacional: Um estudo às motivações e dificuldades sentidas pelas ONGD Portuguesas.

Mariana Azevedo da Silva

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação da Professora Doutora Susana Jacinto Queirós Bernardino

Mariana Azevedo da Silva. Iniciativas de Empreendedorismo Social Internacional: Um estudo às motivações e dificuldades sentidas pelas ONGD Portuguesas  
10/2021



## **Agradecimentos**

A concluir este mestrado e a refletir todo o processo para chegar a esta tão desejada etapa na minha vida, torna-se obrigatório agradecer a todos aqueles que marcaram este percurso.

À Professora Doutora Susana Jacinto Queirós Bernardino, por toda a ajuda fundamental ao longo de todo o processo, seja pela constante disponibilidade, paciência e prontidão, para que conseguisse sempre atingir os objetivos necessários, como principalmente, por toda força de vontade e confiança que depositava em mim para a conclusão da dissertação. Sem sombra de dúvidas a sua ajuda, foi mais que imprescindível e indispensável em toda a redação.

Aos colaboradores das ONGDs que participaram nas entrevistas com a máxima colaboração, atenção e disponibilidade, para sempre que fosse necessário esclarecer mais alguma questão, estavam dispostos a colaborar muito prontamente.

Agradeço ainda aos meus amigos, que sempre me apoiaram e motivaram para não desmotivar, e até mesmo, não desistir.

Por fim, tenho de agradecer aos meus grandes exemplos, aos meus pais e irmão, que estiveram sempre presentes em todo o processo e acreditaram sempre em mim e como seria capaz de atingir o meu objetivo.

A todos, muito obrigada!!

## **Resumo:**

O presente estudo tem como objetivo fundamental compreender as motivações e dificuldades sentidas pelas iniciativas de empreendedorismo social que atuam no âmbito internacional, compreendendo a forma como as ONGD Portuguesas registadas no Camões, I.P. desenvolveram o seu processo de internacionalização, não descurando a missão que querem prestar e o impacto e valor social que querem emergir tanto no país de destino, como a nível global.

Neste sentido, procedeu-se à revisão de literatura pertinente dedicada a este tema e à realização de um estudo empírico com a adoção de uma abordagem metodológica qualitativa, através de uma entrevista semiestruturada, que teve por base um guião desenvolvido com a presença de 19 perguntas, e que foi realizada aos responsáveis de sete ONGDs que constituíram a amostra.

Os resultados obtidos demonstraram que o que move maioritariamente as organizações sociais a internacionalizarem-se é o confronto com as necessidades do local, sensibilização pela situação da comunidade e a situação de carência permanente no país de destino. Relativamente às principais dificuldades sentidas, verificou-se que as organizações são unânimes e que apontam, em geral, os mesmos fatores, tais como o apoio de financiamento/governamental, burocracia, corrupção, colaboração do governo/entidades e infraestruturas básicas enfraquecidas. Os resultados visam perceber de que modo as teorias de internacionalização são capazes de explicar as motivações para o processo de internacionalização das ONGDs portuguesas. Foi possível averiguar, a adequação da Teoria das Redes na explicação do processo de internacionalização seguida no âmbito social, não deixando de parte a Teoria de *Uppsala* e das *Born Globals*, que também permitem, ainda que em parte, a compreensão da internacionalização deste tipo de organizações.

perceber de que modo as teorias de internacionalização são capazes de explicar as motivações para o processo de internacionalização das ONGDs portuguesas.

**Palavras chave:** Empreendedorismo Social, Organizações Sociais Internacionais, ONGD, Teorias de Internacionalização

**Abstract:**

The fundamental aim of this study is to understand the motivations and difficulties experienced by social entrepreneurship initiatives that operate internationally, understanding how Portuguese NGDO registered with Camões, I.P. have developed their internationalization process, without neglecting the mission they wish to provide and the impact and social value they wish to emerge both in the destination country and on a global level.

In this sense, we reviewed the relevant literature dedicated to this theme and carried out an empirical study with the adoption of a qualitative methodological approach, through a semi-structured interview, based on a script developed with 19 questions, which was conducted to the heads of seven NGDO that made up the sample.

The results obtained showed that the majority of social organizations are driven to internationalization by confrontation with local needs, awareness of the community situation, and the situation of permanent need in the destination country. Regarding the main difficulties experienced, it was found that the organizations are unanimous and that they generally point to the same factors, such as funding/governmental support, bureaucracy, corruption, government/entity collaboration, and weakened basic infrastructure. The results aim to understand how internationalization theories are able to explain the motivations for the internationalization process of Portuguese NGDO. It was possible to ascertain the suitability of Network Theory in explaining the internationalization process followed in the social field, not leaving aside Uppsala Theory and Born Globals, which also allow, albeit in part, an understanding of the internationalization of this type of organization.

Understanding how internationalization theories are able to explain the motivations for the internationalization process of Portuguese NGDO.

**Key words:** Social Entrepreneurship, International Social Organizations, NGDO, Internationalization Theories

# Índice geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Enquadramento Teórico.....</b>	<b>5</b>
1.1 Economia Social e Empreendedorismo Social.....	6
1.2 Organizações Sociais.....	10
1.2.1 Estratégias de crescimento .....	10
1.2.2 Organizações Sociais de carácter Internacional.....	12
1.2.3 Organizações Não Governamentais e Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento .....	14
1.2.4 Internacionalização das Organizações Sociais: Motivações e Barreiras 15	
1.3 Teorias de Internacionalização.....	19
1.3.1 Teoria de <i>Uppsala</i> .....	20
1.3.2 Teoria das Redes .....	22
1.3.3 <i>Born Global</i> .....	24
1.3.4 Teoria do Paradigma Eclético.....	26
<b>Capítulo II – Metodologia de Investigação .....</b>	<b>28</b>
2 Metodologia de Investigação.....	29
<b>Capítulo III – Análise e Discussão dos Dados .....</b>	<b>33</b>
3.1 Análise dos Resultados.....	34
3.1.1 Organização 1: Ajuda Amiga .....	34
3.1.2 Organização 2: ADDHU .....	37
3.1.3 Organização 3: GASPORTO.....	39
3.1.4 Organização 4: AIDGLOBAL .....	43
3.1.5 Organização 5: OIKOS.....	46
3.1.6 Organização 6: Girl MOVE.....	50
3.1.7 Organização 7: CLR Project.....	54

3.2 Análise Comparativa .....	63
3.3 Discussão dos Resultados.....	36
<b>Capítulo IV – Conclusão .....</b>	<b>46</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>50</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>60</b>
Anexo I – Guião Entrevistas Semiestruturadas .....	61

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1- Papeis das ONGDs - tipologias .....	15
Tabela 2- Perfil das ONGD .....	32
Tabela 3- Síntese Questões por ONGD .....	35

## **Lista de abreviaturas**

CIG - Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

DPGCAS - Direção Provincial de Género, Criança e Ação Social

FAO - Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura

HIV – Vírus da imunodeficiência humana

MISAU – Ministério da Saúde – Moçambique

NIF - Número de identificação fiscal

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

PO ISE - Programa Operacional Inclusão Social e Emprego

UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância



Apesar de haver uma crescente investigação sobre a internacionalização ao longo das últimas quatro décadas, os processos cognitivos dos investigadores nas decisões para a internacionalização, e a forma como os processos evoluem ao longo do tempo, permanecem pouco desenvolvidos (Benito, Petersen, & Welch, 2009; Hennart & Slangen, 2015; Maitland & Sammartino, 2015; Zahra, Korri, & Yu, 2005).

Na literatura empresarial e económica, as organizações sem fins lucrativos são consideradas como um dos fatores-chave na economia global, juntamente com as empresas e os governos (Kourula, 2010). Efetivamente a economia portuguesa necessita da internacionalização das empresas para que se possa vir a fortalecer, sendo estas de categoria económica ou social. Com base na revisão de literatura feita, compreende-se uma extensa informação sobre as teorias da internacionalização no contexto de comércio internacional do setor empresarial privado.

Segundo a emergência da sociedade civil organizada e de organizações sem fins lucrativos como manifestações de movimentos sociais mais amplos, transformou significativamente a paisagem económica, contribuindo amplamente para diversas áreas de âmbito social (Campbell, 2007; Kourula, 2010).

As organizações sem fins lucrativos representam uma parte central do contexto social das economias modernas devido ao seu envolvimento em questões sociais de grande escala (Zimmermann, 2002) e ao seu papel fundamental na prestação de serviços à sociedade (Al-Tabbaa et al., 2019). Sendo assim, surge as organizações não governamentais internacionais, que são organizações não governamentais cujas operações se estendem para além das fronteiras nacionais, com características distintas, profundamente enraizadas nos ecossistemas locais, mas, ao mesmo tempo, em grande parte voltadas para o mercado externo, orientadas para a internacionalização com procura de oportunidades através das fronteiras nacionais (Madon, 1999). Há várias décadas, estas organizações têm chamado à atenção de investigações ligadas ao empreendedorismo social e têm sido estudadas a partir de uma variedade de perspetivas (Herman et al., 2005).

Sir Geoffrey Wilson (1981), foi um dos primeiros a constatar que as Organizações Não Governamentais (ONG) começaram a focar-se em objetivos no campo do desenvolvimento. As organizações cuja missão é contribuir para o desenvolvimento dos países em desenvolvimento, ganham força nos anos 90 e começam a ser chamadas de ONGD (Araújo, 2016). Como tal, e segundo o estatuto das ONGD - Organizações Não

Governamentais para o Desenvolvimento, a parceria para o desenvolvimento tem-se refletido num número crescente de projetos apoiados pelo Camões – Instituto da Cooperação e da Língua. Com sede em Portugal, as instituições da sociedade civil formadas por pessoas singulares ou coletivas de direito privado sem fins lucrativos, oferecem grande impacto em temas do âmbito de apoio ao desenvolvimento (programas e projetos de cooperação), assistência humanitária e de educação para o desenvolvimento, promovendo e protegendo os direitos humanos. A obtenção do estatuto de ONGD, beneficia as organizações, com estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública a dispor da possibilidade de se candidatar a projetos de cofinanciamento (Camões, 2016).

A importância das ONGDs no plano internacional tem vindo a evoluir ao longo dos tempos. No entanto, a literatura sobre estas organizações em negócios internacionais é ainda escassa, existindo ainda pouca evidência quanto ao processo pelo qual as ONGDs se expandem internacionalmente, não existindo ainda nos dias de hoje modelos específicos para analisar a sua internacionalização (Sullivan & Daniels, 2008; Buckley et al., 2017).

Com esta dissertação pretende-se compreender as principais motivações e dificuldades sentidas pelas organizações que atuam no âmbito internacional, compreendendo a forma como é desenvolvido o processo de internacionalização, na medida em perceber as razões e as dificuldades encontradas na internacionalização. O estudo será elaborado tomando como objeto de análise as organizações não governamentais para o desenvolvimento, pelo papel de relevo que assumem no âmbito do desenvolvimento internacional e pelo carácter marcadamente internacional que tipicamente assumem.

A escolha do tema justifica-se pelo potencial que este assume para um campo em crescimento como o empreendedorismo social internacional e pela lacuna que existe na literatura sobre internacionalização. Pretende-se, desse modo, desenvolver a ligação entre duas dimensões importantes – a internacionalização e a economia social – cujo estudo conjunto ainda se encontra sub-explorado. Relacionar estes dois temas, irá permitir um maior conhecimento sobre as iniciativas sociais de carácter internacional e perceber de que modo as teorias de internacionalização são capazes de explicar as motivações para o processo de internacionalização das ONGD portuguesas.

Para o efeito, a dissertação é constituída por 4 capítulos. No capítulo 1 é desenvolvido o enquadramento teórico, através de uma revisão de literatura pertinente sobre o assunto.

Para tal, exploram-se os conceitos de economia social e empreendedorismo social e as diferentes estratégias de crescimento das organizações sociais, onde se inclui a possibilidade de internacionalização. Depois disso, faz-se uma revisão sobre as organizações de carácter internacional, onde se apresentam as principais teorias de internacionalização e a internacionalização das organizações sociais. No capítulo 2 descreve-se a metodologia utilizada no estudo empírico. De seguida, no capítulo 3, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos. Por fim, apresentam-se as considerações finais no capítulo 4.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

## **1.1 Economia Social e Empreendedorismo Social**

A economia social surgiu no século XIX, por meio da criação de movimentos associativos com partidos operários, sindicatos e cooperativas, de modo a salvaguardar que as condições de vida das populações mais desprotegidas estariam seguras. As organizações sociais surgem para fornecer novos serviços e dar resposta a grupos de pessoas com necessidades não reconhecidas pelas autoridades públicas e excluídas dos benefícios públicos.

As organizações sociais, ao contrário do evidenciado pelas empresas tradicionais, têm como objetivo estratégico e nuclear a criação de valor social, sendo os programas e atividades sociais desenvolvidas tendo em mente esse mesmo propósito (Alon et al., 2020). Expressões como ‘economia solidária’, ‘economia social’, ‘setor não lucrativo’, ‘economia comunitária’ e ‘economia civil’ são utilizadas para retratar estas organizações constituídas com base numa missão social que pretendem prosseguir (Ramos, 2011, citado por Vicente, 2016). São tipicamente organizações que, institucionalmente, se situam entre o estado, o mercado e a comunidade, e que conjugam uma dimensão social e económica na forma como procedem à definição de objetivos e conceção de modelos organizacionais adequados (Fiaschi et al., 2017; Pisani et al., 2017).

As organizações integrantes da economia social, são também muitas vezes mencionadas como empresas híbridas, dado que têm providenciado à sociedade uma solução inovadora, e cada vez mais global, para colmatar a lacuna não suprida pelos serviços prestados pelo Estado (Agapitova et al., 2017). Estas organizações dão resposta aos desafios ligados aos vazios institucionais como o desemprego, pobreza, mudanças demográficas e migração (Barnard, 2019; Carraher et al., 2016; Palepu & Khanna, 1998; Prashantham et al., 2018).

As organizações sociais contribuem para o preenchimento de lacunas institucionais deixadas pela rede pública e privada a nível local, nacional ou global, fornecendo bens e/ou serviços ao mercado que são indisponíveis, inexistentes ou de baixa qualidade (McMullen & Bergman, 2017; Sirisena & Shneor, 2018), o que exige das organizações sociais a mobilização de parceiros locais (Smith et al., 2016) e a consequente adoção de práticas organizacionais internas que as capacitem para os desafios destes contextos (Chakrabarty & Bass, 2014).

Do ponto de vista simbólico, é já longa a tradição de análise que associa a intensidade da vida associativa de uma sociedade com os níveis de cooperação, confiança social, reciprocidade, civismo e confiança generalizada (Ribeiro & Marques, 2002). Por outro lado, numa abordagem normativa, ou até mesmo ética, esta economia, privilegia uma estrutura interna, com objetivos e princípios relevantes para a sociedade (Defourny & Borzaga, 2001).

Em termos gerais, as organizações sociais são entendidas como entidades que integram a economia social e que visam, sobretudo, abordar os problemas sociais existentes. Do ponto de vista jurídico, a economia social integra diferentes tipologias organizacionais, como é o exemplo das cooperativas, das mutualidades ou das associações. Assim, cooperativas, empresas comunitárias, cooperativas de crédito, associações de habitação, instituições de caridade ou fundos de desenvolvimento, entre muitos outros, são algumas das instituições que podem ser identificadas no âmbito da economia social (Powell et al., 2019; Vickers & Lyon, 2014).

A criação de valor social é vista como a razão de ser para a constituição destas organizações. A otimização da capacidade de criação de valor social passa pela alavancagem através de recursos únicos e competências técnicas das organizações sociais, tendo em conta aqueles que são os seus objetivos de intervenção (Porter & Kramer, 2019). O valor social é criado por meios de inovação, através de ligações em rede de diferentes níveis organizacionais, bem como, através da articulação com diferentes *stakeholders* (Zahra et al., 2009).

A capacidade de medição do impacto que uma organização é capaz de criar no âmbito da sua missão é vista como um elemento importante (Mair & Marti, 2006). Para além disso, permite suportar a expansão da atuação da organização social, aumentar a sua legitimidade junto dos *stakeholders*, bem como melhorar o acesso a financiamento (Nicholls, 2007).

Não obstante à missão social que prosseguem, as organizações sociais por vezes desenvolvem, atividades capazes de promover a geração de fontes de rendimento, podendo desenvolver atividades comerciais que apoiam, parcial ou totalmente, as suas operações.

De facto, as organizações de economia social, cada vez mais procuram aplicar conceitos provenientes de uma linguagem empresarial para o exercício da sua missão social. Assim,

cada vez mais é observável a presença do empreendedorismo social no setor, onde, através da inovação e da adoção de um comportamento socialmente empreendedor, as organizações procuram superar os desafios sociais que o governo e o estado não conseguem responder (Parente, Costa, Santos & Chaves, 2011).

O conceito de empreendedorismo social tem, por isso, vindo ao longo dos anos a ganhar notoriedade nos setores académicos, políticos e globais. Em grande parte, por se tratar de uma promessa de impacto e mudança social duradoura, que beneficia a sociedade em vez de apenas maximizar os lucros individuais, mas também, por surgir mais informada e adaptada aos desafios sociais que se colocam nos dias que correm e que não avaliam as atividades humanas numa perspetiva de negócio (Tan, Williams & Tan, 2005). Contudo, é ainda um conceito difícil de definir, devido ao fenómeno complexo que representa. O conceito, nos dias de hoje, compreende ainda múltiplas situações, tais como a criação de organizações sem fins lucrativos ou a criação de negócios com uma vertente social (Parente, Costa, Santos & Chaves, 2011).

São vários os autores que, na literatura, têm procurado definir o conceito de empreendedorismo social. O empreendedorismo social pode ser visto como a realização de atividades importantes e motivadas pela finalidade de proporcionar o desenvolvimento social (Kuratko, 2008) ou como um tipo de empreendedorismo que procura soluções para problemas sociais, mediante a construção e seguimento de oportunidades que permitam a criação de valor social sustentável através das diversas modalidades organizacionais (Guzmán & Trujillo, 2008, citados por Vicente, 2016).

De uma forma geral, o empreendedorismo social, tem como principal foco, os processos de criação e gestão das organizações, com uma perspetiva de gestão empresarial, tendo como principal objetivo, a sustentabilidade da organização, a fim de conseguir o cumprimento da missão social e maximizar o valor social através de atividades inovadoras (Hill, Kothari & Shea, 2010). Vários autores (tais como Abdou, Fahmy, Greenwold & Nelson, 2010; Dees, 1998; Ziegler, 2009), defendem que o empreendedorismo social pode ser entendido com base numa dimensão social e dimensão económica, que em conjugação com uma orientação empreendedora, é tributária do empreendedorismo empresarial.

Deste modo, na aceção de Battilana & Dorado (2010), as organizações que queiram assumir um carácter socialmente empreendedor, inevitavelmente têm de ser sustentáveis

a longo prazo. Para que estas organizações possam ser sustentáveis a longo prazo, sem intervenção financeira e recurso a donativos, é necessário a incorporação de uma abordagem de mercado, através da oferta de bens e/ou serviços, com preços competitivos, não descurando nunca a sua missão social (Smith et al., 2013). A geração das fontes de rendimento pode ainda ser prosseguida com o objetivo de permitir suportar, no futuro, os investimentos de crescimento e expansão da organização social.

No âmbito do empreendedorismo social importará ainda destacar o conceito de empreendedor social, que consiste nas pessoas que iniciam e lideram tais projetos de cariz social com uma abordagem empreendedora. Neste contexto, os empreendedores sociais têm a tarefa de desenvolver estratégias inovadoras, que procurem explorar as falhas de mercado existentes capazes de criar valor social. Este tipo de empreendedores, enfrentam desafios de conformidade relativamente a normas institucionais, a fim de obterem livre acesso a recursos, sendo inovadores e distintos para construírem uma maior vantagem competitiva (Angulo-Ruiz et al.'s, 2019).

Lepoutre, Justo, Terjesen & Bosma (2013), afirmam que os empreendedores sociais, podem ser considerados inovadores sociais, pois dispõem de capacidade de ação, e impulsionam o projeto que pretendem desenvolver. É natural que os empreendedores sociais, dependendo de organização para organização, possam adotar diferentes formas de atuação, que poderão ser condicionadas pelos obstáculos com quais se deparam, bem como pelas características da organização com que operam. Ao contrário dos empreendedores comerciais que visam a criação de lucro, os empreendedores sociais priorizam o impacto social que a iniciativa será capaz de criar.

Para que possam otimizar o valor social capaz de criar, o empreendedor social deverá compreender a dinâmica do ecossistema em que a iniciativa se encontra inserida. Senberg (2011), defende que um ecossistema empreendedor é constituído por seis grandes reforços: a) Política - regulamentações governamentais, incentivos fiscais e possíveis estratégias de incentivo ao empreendedorismo; b) Finanças - investidores, fundos, etc.; c) Cultura - tolerância ao erro, valorização dos empreendedores, motivação da população para o empreendedorismo, entre outros; d) Apoios - infraestruturas e a serviços profissionais a empresas emergentes; e) Capital Humano - formação profissional para o empreendedorismo; f) Mercado - regionalização da economia, diversificação, e muitos outros pontos.

## **1.2 Organizações Sociais**

### **1.2.1 Estratégias de crescimento**

O crescimento ou expansão de atividades não é geralmente entendido como o objetivo principal das organizações sociais, muito embora seja por vezes uma das estratégias prosseguidas, tendo como propósito aumentar o valor social e impacto capazes de produzir (van Lunenburg et al., 2020). Este crescimento, encontra-se também associado às etapas levadas a cabo com o objetivo de melhorar a produtividade e a eficiência de atividades por meio de ações financeiras e operacionais (Rangan & Gregg, 2019).

O conceito de “escalonamento” diz respeito à estratégia usada de uma ideia concebida para a resolução de um problema local que possa posteriormente, em virtude das ações organizacionais adotadas, vir a crescer, seja em termos de número de pessoas alcançadas, locais onde se encontra disponível ou portfólio de atividades disponibilizadas aos beneficiários (Rangan & Gregg, 2019). Subjacente ao conceito de escalonamento, encontra-se ainda a ideia de aproveitamento de economias de escala, que consiste na redução dos custos unitários de produção de um bem ou prestação de um serviço, em virtude do aumento do nível de atividade desenvolvida. O efeito das economias de escala surge pelo facto de os custos de natureza fixa (tais como os de máquinas, instalações ou trabalho), poder ser diluído por um maior número de unidades de serviço (Rangan & Gregg, 2019).

Para além disso, no âmbito das organizações sociais o escalonamento é também prosseguido com o intuito de se poder aumentar o alcance da organização, que conseguirá, através da estratégia de crescimento adotada, chegar ao maior número de beneficiários possível e, como tal, aumentar o valor social que é capaz de criar (Rangan & Gregg, 2019).

Assim, e partindo das perspetivas apresentadas por Westley et al. (2014) e Hermans et al. (2016), o caminho evolutivo das organizações sociais está relacionado com: (i) crescimento, quando estas identificam oportunidades e barreiras nas suas estruturas institucionais com o objetivo de desenvolverem ações e inovações através do trabalho desenvolvido pelos colaboradores nesse meio envolvente e; (ii) expansão, quando os esforços institucionais têm como objetivo chegar a um público mais alargado e cobrir uma maior área geográfica.

Deste modo, o conceito de crescimento, sustenta-se na ideia de ampliação, com um grande enfoque numérico, que pode envolver a passagem de uma intervenção local para internacional ou a integração em redes de intervenção de maior dimensão (van Lunenburg et al., 2020). Assim sendo, as estratégias de crescimento que poderão ser seguidas pelas organizações sociais, poderão estar dependentes das atividades ou estruturas de trabalho políticas nacionais e internacionais já elaboradas, bem como, da legislação em vigor que pode ou não facilitar o crescimento (van Lunenburg et al., 2020).

Os pontos chave relacionados com a estratégia de crescimento das organizações sociais, assentam na criação de políticas que contribuam para maiores e melhores níveis de consciência social. Já os pontos relacionados com a estratégia de ampliação das organizações sociais, focam-se na distribuição de serviços, crescimento, diferenciação, diversificação e desenvolvimento social (van Lunenburg et al., 2020).

Warnecke & Houndonougbo (2016), referem existirem quatro formas de crescimento organizacional quando nos referimos a organizações sociais: (i) expandir a organização, (ii) estabelecer redes estratégicas, (iii) afiliação/ramificação, ou (iv) redes informais com o objetivo de divulgação da ideia.

Assim, de acordo com os autores, será possível promover a expansão das organizações sociais, por exemplo, através da criação de novas filiais que permitam aumentar a equipa principal e o alcance de um maior número de beneficiários. O mesmo poderá ser alcançado por via de redes estratégicas e redes informais de divulgação, nas quais a organização social se integre, que poderá implicar a colaboração com diversas entidades (como organizações privadas, públicas, governo, ONGs, fundações, entre outras), o desenvolvimento de alianças estratégicas e até mesmo a construção de *joint ventures*, de redes de distribuição, divulgação do *know-how* e influência. Estas formas de crescimento, levam ainda à criação de um ambiente propício a inovações sociais nas organizações já existentes, e até mesmo ao aparecimento de novas organizações sociais.

Smith & Stevens (2010), mencionam três estratégias de estrutura para as organizações sociais: disseminação, afiliação e ramificação. Segundo os autores, a disseminação é estruturalmente aberta, enquanto a ramificação expressa maior controlo, e a afiliação uma estratégia central.

van Lunenburg et al. (2020), referem estratégias colaborativas como aquelas mais adequadas para a abordagem aos problemas ambientais, referindo, no entanto, que esta

estratégia pode frustrar o processo de escalonamento devido a conflitos internos e longas curvas de aprendizagem. Os autores referem que a literatura sobre empreendedorismo social comumente se foca nas escolhas estratégicas sobre estrutura e impacto, em que as organizações sociais optam por modelos semelhantes a franquias, em que várias células atuam independentemente umas das outras com algum grau de autonomia (Voltan & Fuentes, 2016). Para além disso, evidencia-se que este tipo de estruturas de crescimento gera mais impacto quando comparadas com estruturas formais (Auvignet & Lloret, 2015; Smith & Stevens, 2010; Beckmann & Zeyen, 2014; Krzeminska & Zeyen, 2017, como citado por van Lunenburg et al, 2020). De um modo semelhante, Smith et al. (2016), referem que as estruturas mais abertas também aceleram o processo de expansão. Contudo van Lunenburg et al. (2020), afirmam que a literatura demonstra que esta relação não é clara, e que alguns estudos contradizem estes argumentos, concluindo que o tipo de estrutura deve ser adaptado aos atores envolvidos.

Em suma, as escolhas estratégicas das organizações sociais poderão envolver a opção pelo crescimento e/ou expansão, a que se seguirá a escolha da estrutura a adotar. A literatura parece fornecer uma visão inconclusiva sobre qual o exato percurso de crescimento ou expansão mais adequado para um desenvolvimento social e sustentável, e embora as estruturas mais abertas pareçam acelerar o processo de crescimento, parecem também depender em grande parte dos intervenientes envolvidos (van Lunenburg et al., 2020).

### **1.2.2 Organizações Sociais de carácter Internacional**

O crescimento e expansão das atividades das organizações sociais pode envolver uma atuação de âmbito internacional.

Na perspetiva de Tukamushaba, Orobia & George (2011), existe uma ampla pesquisa nesta área, no entanto tendem a focar-se apenas na perspetiva do país de origem, fazendo com que a perspetiva internacional careça ainda de desenvolvimento adicional. Em simultâneo, as evidências existentes indicam que a globalização das organizações sociais tem permitido uma maior capacitação dos indivíduos, corporações ou entidades governamentais, o que tem levado à criação de um maior impacto a nível internacional. Para este fenómeno, em muito têm contribuído as novas tecnologias, a modernização dos meios de comunicação, a pluralidade política internacional e o desenvolvimento de novos mercados, ainda que de cariz social, permitem o desenvolvimento de respostas de forma

mais rápida, mais eficaz e de uma maneira mais profunda (Santos, 2003; Villa, 1999, citados por Valentim, 2018).

Importa ainda referir que as organizações sociais ocupam um lugar de destaque relativamente à estratégia orientada para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, na Europa em 2020 (Parente, 2014).

A promessa das organizações sociais, como potencial de negócio internacional, pode ser uma alavanca para desafiar as estruturas tradicionais a nível internacional, passando a incorporar conceitos como a maximização do benefício social, interesse social de colaboração e incentivo (Smith, Judge, Pezeshkan & Nair, 2016).

Smith, Judge, Pezeshkan & Nair (2016), autores de um estudo desenvolvido sobre as características das organizações que operam em economias de subsistência e que procuram promover e empreendedorismo, especificam que as organizações sociais variam amplamente em termos de características organizacionais, missões e resultados pretendidos. Os artigos abordados neste estudo desenvolvido pelos autores, aconselham que as empresas de cariz social impulsionem a definição tradicional de empresas multinacionais, onde o objetivo e o contexto visam satisfazer a procura insaciável dos indivíduos e o que próprio interesse seja sob a forma de motivação de obtenção de fundos, porém adaptado a uma perspetiva social.

As organizações de carácter internacional, tais como a Cruz Vermelha, a Amnistia Internacional, os Médicos sem fronteiras, entre outras, não são criações recentes. Pelo contrário, estas foram das primeiras organizações a serem reconhecidas internacionalmente, e têm sido capazes de combater problemas relacionados com a pobreza, o acesso à educação e saúde, direitos humanos, mas também, a problemas relacionados com a degradação ambiental, alterações climáticas, entre outros. A principal característica destas organizações, deriva do facto, de estarem envolvidas diretamente nos sistemas de determinado local e em simultâneo operarem internacionalmente, confrontando problemas a uma escala mundial (Galkina & Yang, 2020).

Contudo, com o crescimento do tipo de organizações existentes e de suas mais variadas formas de atuação em âmbito internacional, foi indispensável o estabelecimento de novos critérios de padronização internacional para classificação e conceituação dessas mesmas entidades. Foi então que, em 1950, o Conselho Económico e Social, definiu a sigla “ONG” como sendo organizações internacionais, dado que ainda não tinham sido

devidamente estabelecidas por acordos governamentais, no âmbito das Nações Unidas (Caresia, s.d).

### **1.2.3 Organizações Não Governamentais e Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento**

Durante as décadas de 60, 70 e 80, as tipologias das Organizações Não Governamentais (ONG) foram evoluindo. A nomenclatura ONG, que diz respeito a organizações não-governamentais, 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 (Camões, 2016).

Segundo Villa (1999), o papel das ONGs tem sido fundamental para o crescimento económico, permitindo que os diversos acordos internacionais sejam cumpridos, em especial pelos países desenvolvidos, de modo que a integração das nações seja permitida a nível mundial.

Para que as ONGs nacionais sejam capazes de enfrentar novos desafios, estas unem-se muitas vezes às ONGs internacionais, ou às *International Non-Governmental Organizations* (INGO) (Mauri, 2013). Deste modo, compreender as ONGs portuguesas exige compreender a realidade europeia e internacional deste tipo de organizações, uma vez que, no universo das ONGs portuguesas, existem organizações nacionais e organizações internacionais. Como as organizações internacionais têm um grande aporte de pressão por atuarem em ambientes com grandes dificuldades, o trabalho em equipa entre os dois tipos de organizações, vem permitir uma interligação, sendo com as características inerentes às organizações nacionais, como obter grande conhecimento dos problemas recorrentes por parte das organizações à escala nacional, o que pode traduzir na melhor execução de objetivos mais delicados.

Sir Geoffrey Wilson (1981), foi um dos pioneiros a constatar que as Organizações Não Governamentais (ONG) começaram a focar-se em objetivos no campo do desenvolvimento. Estas organizações, cuja missão é contribuir para o desenvolvimento dos países em desenvolvimento, ganham força sobretudo nos anos 90, e passam a ser designadas de Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) (Araújo, 2016).

Segundo Ferreira et al. (2017), as ONGD são o grupo de organizações sem fins lucrativos e as ONGs, voluntárias, que trabalham dentro de um quadro de cooperação internacional para o desenvolvimento, em particular com preocupações relacionadas com a redução da pobreza, a justiça social, os direitos humanos e os problemas da marginalização dentro da sociedade moderna. A tabela 1, da autoria de Schulpen & Hoebink (2012), citado por Bucar (2012), sistematiza os principais propósitos das ONGDs:

**Tabela 1- Papeis das ONGDs - tipologias**

	<b>Papel</b>	<b>Descrição/Principais atividades</b>
1	Financeiro	Financiamento de parceiros para suas intervenções de desenvolvimento
2	Consultor	Capacitação, recolha e disseminação de conhecimento, vinculando Organizações para o conhecimento, aconselhamento especializado
3	<i>Networker</i>	Ligar organizações (sejam governamentais, não governamentais e/ou comercial) para o aumento da cooperação e complementaridade
4	Implementador	Implementação de atividades por parte da equipa da ONGD nomeadamente intervenções humanitárias e de reconstrução, bem como em atividades empreendedoras (por exemplo, comércio livre)
5	<i>Lobista</i>	Influenciar políticas governamentais, organizações intergovernamentais, agências multilaterais e empresas privadas por meio de lobby e advocacia
6	Mudança nos países desenvolvidos	Estimular mudanças nos países desenvolvidos com o objetivo de contribuir para melhorias nos países em desenvolvimento. Atividades de apoio público assumem uma parte importante neste ponto

**Fonte 1- Adaptado de Bucar (2012)**

#### **1.2.4 Internacionalização das Organizações Sociais: Motivações e Barreiras**

As organizações sem fins lucrativos, desenvolvem compromissos com o mercado, distintos do estabelecido pelas organizações com fins lucrativos, devido à necessidade de evoluírem no mercado de atuação. Todavia, a aplicação das teorias de internacionalização tradicionais da economia monetária e financeira, tem uma aplicabilidade limitada. É através dessas teorias que os estudos se desenvolvem para perceber os princípios subjacentes à atuação de âmbito internacional por parte das organizações da economia social, o que leva ao aparecimento de novas teorias, construídas a partir das já conhecidas (Sirisena, 2019).

Num estudo desenvolvido por Sirisena (2019), o autor argumenta que as teorias atuais sobre a internacionalização tradicional, devem ser utilizadas como um termo de comparação, caso estas realmente se apliquem no âmbito do mercado internacional de

organizações sem fins lucrativos. De facto, a necessidade de apelar à responsabilidade social e reconhecimento da missão social destinada aos principais intervenientes/beneficiários, pode justificar de forma mais assertiva, o motivo para as organizações iniciarem um processo de internacionalização.

O trabalho desenvolvido por Sirisena (2019), argumenta que, em contraste com as organizações com fins lucrativos, as organizações sem fins lucrativos são incentivadas a entrar em novos mercados em função das seguintes características:

- Falha no mercado e carência dos beneficiários;
- Limitação de instituições fortes (ou, de outro modo, presença de instituições fracas);
- Agrupamentos (as organizações aprendem com parceiros (redes) que se encontram no terreno e dão valor ao conhecimento acumulado dos mercados);
- Distâncias Culturais (qualidade e extensão dos contactos da rede pré-existente no país alvo de internacionalização);
- Interesses e prioridades dos doadores/investidores.

Sirisena (2019), alega que o principal motivo para a internacionalização das organizações sem fins lucrativos deriva da missão voltada para os intervenientes. Deste modo, para o autor, para alcançar o propósito principal de criação de valor social, estas organizações têm de seleccionar e atuar em países onde existam beneficiários carenciados. Neste caso, a atuação fora do mercado nacional é provocada em grande parte pela localização dos principais beneficiários da missão da organização. Em contrapartida, para o autor, o impacto de fatores como o risco de mercado e distância cultural, é dissipado no contexto destas organizações, uma vez que estas estarão inseridas na comunidade onde os principais beneficiários se encontram.

Segundo Mersland et al. (2020), as organizações sociais expandem as suas atividades internacionalmente para países em desenvolvimento, com instituições ainda bastante enfraquecidas. Contudo, o trabalho destes autores revela que o processo de internacionalização raramente é feito para os países que se posicionam no fundo da tabela do desenvolvimento e que dispõem das piores condições institucionais. O autor argumenta que esta situação se deve ao facto de as organizações sociais necessitarem de equilibrar os seus propósitos sociais com preocupações de sustentabilidade financeira na sua estratégia de intervenção.

Santos (2003) e Villa (1999), citados por Valentim (2018), afirmam que as ONGs procederam à intervenção no mercado internacional devido à pluralidade política internacional e à modernização dos meios de comunicação. Os autores explicam que há ausência de um estatuto jurídico internacional que possa legislar sobre a totalidade de ONGs transnacionais e como tal, esta situação resulta na dependência das ONGs sob um conjunto legislativo. Neste contexto, na legislação europeia sobre este setor, incentivar a criar regras internacionais, constituem uma oportunidade de afirmação das ONGs portuguesas. As parcerias e redes internacionais possibilitam um crescente nível internacional das ONGs, com necessidades crescentes das populações e fundos disponíveis, que impõem, entre outros, um trabalho colaborativo e o aprofundamento e extensão das relações com menor custo.

As organizações sociais efetivamente, podem ser apoiadas pelo estado, que poderá oferecer um auxílio financeiro para se candidatarem a programas, projetos, ações de cooperação para o desenvolvimento ou de sensibilização de opinião pública. Contudo, por poderem ser apoiadas pelo estado, este apoio não delimita a missão que querem prestar aos beneficiários, dado que, segundo a legislação portuguesa, instituiu-se que as organizações sociais como não prosseguem fins lucrativos, partidários ou sindicais, nem desenvolvem atividades de cooperação militar, e nem são dependentes de outros tipos de interesse, têm a opção de “escolher livremente as suas áreas de atuação e prosseguir autonomamente a sua atividade” (Lei nº 66/98).

Sendo assim, Angulo-Ruiz et al. (2019), pressupõem que o apoio governamental é realmente importante para facilitar a internacionalização. Este apoio pode ser concedido com maior facilidade a organizações que possam conduzir uma maior visibilidade e reconhecimento.

A capacidade das ONGs para o desenvolvimento (ONGD), permite uma maior facilidade de atuação em componentes de operacionalidade ligadas à mobilização de recursos humanos e financeiros, estratégias de definição, desenvolvimento e de realização dos projetos, e a relação com outros agentes (ONG, Estado e Setor Privado), bem como, a integração em redes nacionais e internacionais que revelam a amplitude da sua ação, a dimensão e implantação da ONGD no contexto nacional e internacional (Araújo, 2016). Para além disso, a obtenção do estatuto de ONGD, beneficia as organizações, com estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública, a dispor da possibilidade de se candidatar a projetos de cofinanciamento (Camões, 2016). A ligação entre os movimentos sociais e

o aparecimento de organizações sociais internacionais, vistas como uma materialização de ampliação internacional além-fronteiras, derivado da relação e conexão com ações coletivas, permitem que a longo prazo as ONGs sejam sustentadas autonomamente (Teegen et al. 2004).

Apesar do aumento do número de organizações de carácter internacional, estas organizações enfrentam, com frequência, severas restrições no acesso a recursos, pois abordam problemas pouco tratados e reconhecidos pelas instituições públicas ou privadas existentes (Desa, 2012).

Segundo um estudo desenvolvido por Smith, Judge, Pezeshkan & Nair (2016), todo o envolvimento que advém do processo de internacionalização, conduz a um ambiente de mudanças para as organizações sociais. Exemplo disso, são as restrições políticas, uma vez que, para as organizações sem fins lucrativos, a fonte de rendimentos pode ser débil. Os governos locais são extremamente críticos, mas essenciais, no que diz respeito à concessão de financiamento, estruturas de apoio e acesso às necessidades. No entanto, por outro lado, podem interferir no comportamento e nos resultados da internacionalização, pois o impacto de uma excessiva regulamentação pode limitar substancialmente as organizações sociais.

A organização social não dispõe do mesmo acesso a programas do governo e tão pouco acesso aos mesmos recursos financeiros destinados ao processo de internacionalização de outras empresas de carácter económico. Hisrich & Al-Dabbagh (2013), citado por Angulo-Ruiz et al.'s, (2019), explicam que os organismos governamentais são constituídos normalmente por hierarquias formalizadas, com regras e procedimentos detalhados, com sistemas de orçamentação rígidos, o que origina uma incapacidade de progressão em empresas sociais. Este escasso acesso de financiamento governamental dificultam a expansão internacional e a contínua atuação local.

Também a concorrência estrangeira pode constituir uma ameaça constante. O facto de as organizações atuarem cada vez mais a nível internacional, faz com que aumente a concorrência estrangeira para fundos nacionais, nomeadamente por parte das fundações nacionais e das maiores empresas e grupos nacionais (Franco, 2015). Estas organizações também movimentam fundos internacionalmente e passam, elas próprias, por processos de forte internacionalização (Doh & Teegen, 2002; Lewis & Opoku-Mensah, 2006).

De um modo geral, os representantes das ONGDs afirmam que há desafios constantes na captação de recursos financeiros e nas exigências que se colocam aos profissionais, o que faz com que lhes permita competir com outras ONGDs, reforçar a importância das estratégias que permitam melhorar a visibilidade e conhecimento quanto às atividades desenvolvidas pela organização, da promoção de solidariedade e sensibilização (Araújo, 2016).

Destas questões, Hite (2005) e Eng et al. (2012), classificam como críticos a capacidade de mobilizar os recursos externos ligados à organização é feita através das relações pessoais. As relações pessoais baseadas na confiança, ajudam o empreendedorismo social internacional a ter acesso a novas oportunidades (Eng, Ozdemir, Gupta & Kanungo, 2020). Por outro lado, Caldwell et al. (2017) e Molecke & Pinkse (2017), a limitação dos estudos sobre empreendedorismo social, realça a importância de haver laços pessoais responsáveis e credíveis, para que as organizações sociais consigam atrair apoio do financeiro e outra natureza, bem como, em última instância, criar impacto social.

### **1.3 Teorias de Internacionalização**

São várias as teorias que têm sido desenvolvidas em torno da temática da internacionalização das organizações. Em termos gerais, estas podem ser agrupadas em torno de duas abordagens principais, segundo Andersen & Buvik (2002): (i) baseada em critérios relacionados com fatores económicos; e (ii) baseada em fatores comportamentais. No primeiro caso, o processo de internacionalização visa sobretudo potenciar a possibilidade de maximização de retornos financeiros, por processos racionais com objetivos, centrados na atribuição eficaz de recursos, minimizando custos de transação e centrando-se numa vantagem competitiva (Souza & Fenili, 2012). No segundo caso, por sua vez, o processo de internacionalização deriva de comportamentos dos responsáveis da entidade, de atitudes, de perceções e de decisões, que optam para alcançar os mesmos objetivos, mas numa ótica de relação e descoberta (Souza & Fenili, 2012).

Não obstante, a revisão de literatura indica que o aparecimento de iniciativas de empreendedorismo de carácter internacional apresenta comumente ligações com teorias comportamentais tradicionais Cyert & March (1963), como citado por Alon et al. (2020). Alon et al. (2020), referem a importância que os decisores das organizações têm nos processos de internacionalização do projeto empreendedor. Os autores recorrem ao

trabalho desenvolvido por Chandra (2017), para demonstrar que a tendência para o desenvolvimento do empreendedorismo internacional advém da ligação do sentimento de descoberta dos intervenientes envolvidos nos projetos, o que ainda vai ao encontro de grande parte da literatura relativamente às abordagens do tema de perspetivas comportamentais. De facto, segundo os autores, é o carácter *born global* dos intervenientes que superam os objetivos económicos nos processos de empreendedorismo internacional. A alcunha apelidada de *born global*, deriva da existência de pequenas e médias empresas, que conseguem competir com grandes empresas e obter o mesmo sucesso, optando por não seguir um modelo de internacionalização de processo lento e gradual com o mercado externo, mas sim atuarem a nível internacional desde o momento inicial (Carneiro & Dib, 2007).

Embora se tenha verificado ao longo dos últimos anos um crescimento e desenvolvimento significativo do número de organizações sem fins lucrativos a atuar a nível internacional (Silva et al., 2010), são ainda escassos os estudos que têm procurado explicar como é que estas organizações intervêm fora do mercado nacional, sendo importante que esse comportamento seja analisado à luz das teorias sobre internacionalização. Nas secções seguintes procedesse a uma breve recensão de algumas das mais citadas teorias sobre internacionalização, tributárias do empreendedorismo económico: a teoria de *Uppsala*, Redes e *Born Globals* que se enquadram na abordagem comportamental, e a teoria do Paradigma Eclético, que se insere nas abordagens de internacionalização com base em critérios económicos.

### **1.3.1 Teoria de *Uppsala***

O Modelo de Internacionalização de *Uppsala*, de abordagem comportamental, explica as dinâmicas que dão suporte à internacionalização. O presente modelo vem elucidar como é que as organizações podem transitar para mercados externos adotando técnicas que permitam minimizar os riscos que advém da aprendizagem experimental em ambientes empresariais e da internacionalização das organizações.

O Modelo de *Uppsala*, de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson & Vahlne (1977), surgiu em 1977 na Universidade de *Uppsala*, na Suécia. Segundo este modelo, há tendencialmente um aumento progressivo no envolvimento em mercados internacionais, e conseqüentemente um aumento do conhecimento em mercados externos e dedução de recursos nesses mesmos mercados. Segundo Simões (1997) e Pandian &

Sim (2002), o modelo desenvolve de forma gradual, uma série de decisões incrementais que resultam no processo de expansão internacional. O processo é focado no conhecimento e na aprendizagem contínua, que colmata a falta de experiência nos mercados externos e a baixa dimensão das organizações. Ter o conhecimento do mercado onde estão inseridas possibilita uma melhor compreensão das oportunidades de negócio, o que permite um maior envolvimento e compromisso com esse mesmo mercado, pois, à medida que adquirem experiência no mercado externo, o comprometimento com esse mercado aumenta (Simões, 1997; Pandian & Sim, 2002).

A progressão nos mercados internacionais é moderada pela teoria da distância psíquica, que agrega um conjunto de fatores, que impedem ou dificultam os fluxos de informação, entre os quais se destacam diferenças linguísticas ou educacionais, práticas de negócios distintas, bem como diferenças ao nível da cultura e desenvolvimento industrial. Por estes motivos, a teoria assume que o processo de internacionalização se deve iniciar em mercados com baixa distância psíquica, ou seja, mercados familiares e com operações similares às da empresa, evoluindo para mercados de alta distância psíquica, ou seja, menos familiares. À medida que as empresas adquirem experiência e informação, faz com que a incerteza em relação ao resultado da ação não aumente com a distância (Johanson & Vahlne, 1977).

Contudo, com a evolução das práticas de negócio e com todas as mudanças verificadas a nível mundial, observa-se que nas empresas nem sempre ocorre uma internacionalização incremental, na qual, primeiramente exploravam os mercados domésticos e, só depois e lentamente, exploravam mercados externos. Como tal, reconhece-se a existência de organizações que optam por uma expansão de mercados com alta distância psíquica desde o início (Knight & Cavusgil, 2004). Deste modo, o modelo original da Teoria de *Uppsala* acabou, entretanto, por ser objeto de algumas alterações. Johanson & Vahlne (2006), apontam que o desenvolvimento de oportunidades internacionais é um resultado importante do conhecimento interligado e dos compromissos de relacionamento com outras organizações existentes no mercado, ou seja, da relação entre o conhecimento e o comprometimento. Os autores enfatizam a importância das ações internas para a redução da incerteza e risco, e dos processos de descoberta de oportunidades, mudando a premissa das distâncias psíquicas, para a premissa das responsabilidades externas.

O modelo de *Uppsala*, é geralmente, adotado por empresas de pequena dimensão, daí que procurem a integração em mercados estrangeiros de forma lenta, precedido de países com

menor para maior distância psíquica entre o mercado doméstico e o mercado externo, o que possibilita a obtenção de experiência de negócio antes de crescer internacionalmente. Assim, de acordo com a teoria, mais do que investir na internacionalização em diversos países em simultâneo, as organizações devem apostar em dar pequenos passos incrementais e investir em poucos dos seus países vizinhos. Resumidamente, na perspectiva dos autores, o processo de internacionalização consiste num processo de aprendizagem gradual e incremental, o qual permitirá à organização aumentar o investimento e envolvimento internacional de modo paulatino, mas progressivo, resultante de decisões e estágios incrementais que apontam um crescente comprometimento com o mercado (Ruzzier, 2006).

Ainda de acordo com Johanson & Vahlne (2009), conforme citado por Mendes (2015), o modelo que inicialmente era dedicado a uma visão neoclássica, foi na sua medida reformulado, passando a atender às mudanças nas práticas de negócios e avanços teóricos nos modelos de internacionalização, sustentadas por uma visão orientada para as relações e redes. As alterações visam modificar, nomeadamente o “conhecimento do mercado para oportunidades de conhecimento”, em que as organizações conseguem ter acesso ao conhecimento de oportunidades que outras entidades não tinham disponíveis; o “compromisso com o mercado para a posição de rede”, o conhecimento, confiança e compromisso das organizações no contexto na posição de rede; as mudanças nas “atividades diárias para aprendizagens, criações e construções de confiança”, torna-se mais importante, pois houve uma inclusão de elementos emocionais além dos cognitivos; as mudanças nas “decisões de compromisso para decisões de compromisso em relações”, o compromisso das organizações passa para psicológico, num contexto de relacionamentos e redes, no entanto também visível em termos de investimento e mudança organizacional; a distância psíquica associada a relacionamentos e oportunidades; as relações com vantagem de propriedade em vez da localização como fonte de incerteza e por último, a aplicação do modelo a empresas com ou sem produção, o que vai de encontro às ONGDs.

### **1.3.2 Teoria das Redes**

A Teoria das Redes defende que a internacionalização das organizações é feita através de relacionamentos mutuamente favoráveis com outros parceiros da rede na qual se integram, isto é, a internacionalização das organizações ocorre através do estabelecimento

e desenvolvimento de relações negociais de simbiose com outras organizações (Johanson & Mattsson, 1988).

As redes desenvolvem-se de forma proativa, parcialmente desestruturada e, como tal, podem ser categorizadas com base em diferentes critérios, como sendo formais/informais, ou ativas/passivas (Johanson & Mattsson, 1988). Segundo os autores, este modelo foca-se nas decisões estratégicas tomadas pela organização aquando da seleção do mercado e da forma de entrada (Hilal & Hemais, 2003).

Do ponto de vista de Axelsson & Easton (1992), citados por Almeida (2017), de acordo com a teoria da rede, e ao contrário dos modelos de internacionalização anteriores, as organizações não atuam como um organismo individual, o que obriga a que o processo de internacionalização se realize no núcleo da rede com foco nas relações e conexões com os respetivos grupos colaboradores. De acordo com a definição apresentada por Axelsson & Easton (1992), uma rede compreende conjuntos interligados de duas ou mais relações de troca.

Como as redes fortalecem as vantagens competitivas, derivadas da possibilidade de acesso a serviços, recursos e produtos, bem como, de certa forma uma redução dos riscos envolvidos, o recurso a estas redes irá permitir às organizações alcançar maior flexibilidade. Assim, a exploração de estratégias de expansão nos mercados externos poderá incentivar outros elementos da rede a encetar o processo de internacionalização, posicionando-se para aproveitarem a aquisição de conhecimentos técnicos e económicos e relações coletivas para diminuir custos e riscos (Bachmann, 2001).

Johanson & Mattsson (1986, 1988), preconizam quatro cenários para a internacionalização baseado na Teoria das Redes, conforme sistematizado nos pontos abaixo:

- “*The Early Starter*” - Empresas que possuem uma experiência internacional quase nula; Modo de entrada: resultante do tamanho da empresa e recursos (penetração ou estratégia de extensão dos mercados);
- “*The Lonely International*” - Empresas com vasta experiência internacional e com procura em países com baixa concorrência externa; Modo de entrada: experiência internacional e recursos disponíveis (estratégia de penetração do mercado).

- “*The Late Starter*” - Empresas que possuem uma experiência internacional quase nula; Modo de entrada: tamanho da empresa e recursos disponíveis, resultantes da iniciativa de parceiros internacionais (estratégia de extensão).
- “*The International Among Others*” - Empresas com vasta experiência internacional nos mercados com presença de concorrência externa; Modo de entrada: através da posição privilegiada em diversas redes de negócio, como *Joint Ventures*, *Greenfiel* e *Mergers & Acquisitions* (estratégia de integração do mercado).

As relações estabelecidas através de redes, permitem alcançar fontes adicionais de conhecimento relevantes, fornecendo acesso aos intervenientes locais e recursos importantes, que podem assentar como moderadores de confiança e canais de legitimidade.

Edwards & Hulme (1996<sup>a</sup>), conforme citados por Sirisena (2019), destacam a importância da existência de redes, como um ponto realmente célebre, pelo facto de que este tipo de organizações, em grande parte, operarem em locais complicados e hostis, em comparação com organizações com fundos. Contudo, como há uma necessidade de estabelecimento de redes para existir um processo de internacionalização, o desvio para não optarem por esse caminho ou por apenas se relacionarem com ligações de confiança já estabelecidas, pode ser maior. Por sua vez, pode ser uma fonte de aperfeiçoamento com essas ligações, dando-se a conhecer por novos contactos intermédios a novas redes.

### **1.3.3 *Born Global***

Um novo padrão de internacionalização surge, na década de 90 por Rennie (1993), com o conceito de *born global*, que visa justificar o comportamento internacional diferenciador comparado com as teorias de internacionalização abordadas anteriormente. A influência deste comportamento é originada por parte do perfil dos empreendedores, que possuem em grande medida, algum conhecimento em mercados externos, e também uma visão inovadora (Gabrielson et al.,2004).

Oviatt & McDougall (1994) e Gabrielsson & Kirpalani (2004), introduzem que desde a sua criação, as empresas atuam em mercados internacionais, o que concede uma rápida globalização, sem um período prévio de desempenho no mercado nacional.

Baseado na teoria de *Uppsala* de Johanson e Vahlne (1977), que como visto anteriormente, defende uma atuação gradual em mercados externos, as *born global*, vêm

desafiar esta teoria e mostrar outra perspectiva de internacionalização. A internacionalização não necessita de obedecer a um modelo pré-definido, e é aqui que este novo conceito incide, na modernização e transformação de perspectivas tradicionais de internacionalização (Laranjeira, 2012).

Para estas organizações, *born globals*, a internacionalização é uma das condições fundamentais para a sua existência, uma vez que, utilizam os recursos limitados que dispõem, ligados principalmente ao conhecimento (*skills*, tecnologias e *know-how*), de modo a adquirir uma vantagem competitiva em mercados internacionais/globais, não se cingindo a um único país (Oviatt & McDougall, 1994).

Como tal, segundo Sharma & Blomstermo (2003), as organizações podem aplicar simultaneamente múltiplos e diferentes modos de entrada para operarem em vários mercados o que conseqüentemente, permite uma descoberta de novas oportunidades e faz com que o processo contínuo de internacionalização continue a existir.

Defendido pelos autores Andersson & Wictor (2003), McDougall et al. (2003) e Sharma & Blomstermo (2003), consoante as necessidades apresentadas do mercado externo, estas organizações ajustam os modelos de internacionalização que acham mais indicados, realçando que o estabelecimento de cooperações e parcerias, pode facilitar o rápido crescimento e internacionalização, o que também vai ao encontro da Teoria das Redes abordada por Johanson & Mattsson (1988).

A competição para as *born global* é intensa, devido à escassez de recursos, o que leva a serem empresas mais vulneráveis, porque para colmatar a dificuldade de obterem recursos, são dependentes do nicho de mercado. Neste sentido, a missão destas empresas e o valor que prestam, têm de ser diferenciador ao que o mercado internacional está habituado e para além disso, os empreendedores necessitam de ter em conta todos os riscos associados, sendo políticos, comerciais, económicos e culturais, como agregar experiência internacional e conhecimento global. No entanto, apesar de diferenciadores, os produtos podem tornar-se rapidamente obsoletos, por isso, cabe aos recursos destas empresas apostar na inovação contínua e na partilha do conhecimento dentro da própria empresa, ou até mesmo com os seus parceiros externos (Laranjeira, 2012).

Knight & Cavusgil (1996) definem as *born global* como pequenas/médias empresas orientadas para a tecnologia e visão estratégica internacional, desde a sua criação. A internacionalização surge através da necessidade e não de uma “opção para”, o que traduz

numa internacionalização de modo acelerado, com múltiplos modos de entrada e vários mercados.

Em suma, o modelo das *born global* foi desenvolvido numa perspetiva de contexto global. A globalização dos mercados e dos padrões de consumo, alavancou a inovação tecnológica, e como tal, os pilares para criação e desenvolvimento destas empresas baseiam-se no acesso a recursos intensivos de conhecimento e relacionamento, bem como a capacidade empreendedora diferenciadora e uma rede de contactos para maior facilidade nas transações entre mercado globais (Laranjeira, 2012).

#### **1.3.4 Teoria do Paradigma Eclético**

A Teoria do Paradigma Eclético foi desenvolvido e publicada por John Dunning nos anos 80. A teoria do Paradigma Eclético assenta num modelo de abordagem económica para justificar a internacionalização das empresas, baseado nas vantagens via investimento direto estrangeiro. Dunning, acredita que para a internacionalização de uma empresa seja bem-sucedida, seja necessário que estejam reunidos três pressupostos (Dunning 1977, 1980, 1988): (i) vantagens de propriedade (*Ownership Advantages*, OA); (ii) vantagens de localização (*Location Advantages*, LA); e (iii) vantagens de internalização (*Internalization Advantages*, IA). Neste contexto, as vantagens de propriedade dizem respeito a vantagens específicas, que explicam as razões que permitem às empresas distinguirem-se dos concorrentes, podendo incluir elementos como tecnologias, marca própria, competências de gestão para criar novos artigos, entre outros (Dunning, 1977, 1980). As vantagens de propriedade podem ser de ativos singulares e intangíveis, como também de ativos complementares. Estas capacidades permitem à empresa posicionarem-se diferencialmente juntos dos concorrentes através das competências que disponibilizam (Souza & Fenili,2012).

As vantagens de localização, por sua vez, dizem respeito aos benefícios que derivam do facto de as empresas estarem localizadas em mercados externos, incluindo, entre outros, custos de produção, diferenças culturais, linguísticas, políticas e económicas, *know-how* ou infraestruturas) (Dunning, 1977, 1980). A vantagem de localização advém de vantagens adquiridas pela escolha do país de localização internacional, através da exploração dos benefícios da localização (Souza & Fenili,2012).

Por fim, as vantagens de internalização consistem nas vantagens relacionadas com os benefícios decorrentes do facto de se operar dentro da organização, evitando ser

dependentes do mercado e de questões como riscos, controlo, retorno ou custos (Dunning, 1977, 1980). As vantagens de internalização traduzem-se em benefícios que derivam de um maior controlo da rede de ativos, uma vez que são as próprias organizações a analisarem essa rede e não terceiros, o que reduz a incerteza e amplia a possibilidade de atuação direta no mercado externo e maior possibilidade para acordos externos (Souza & Fenili, 2012).

Na ótica de Dunning, o paradigma não deve ser encarado como mais uma teoria de internacionalização, mas sim como um complemento ao estudo. Afirma ainda que, uma empresa só deve recorrer a investimentos externos se as três condições (OLI), forem satisfeitas e é por esse mesmo motivo que este paradigma seja em grande parte orientado para empresas de grandes dimensões, com experiência em mercados internacionais, com vastos recursos financeiros, e um bom porte de informação sobre os mercados, devido ao risco implícito de investimento em mercados externos (Almeida, 2017).

Carneiro & Dib (2007), citados por Souza & Fenili (2012), afirmam que o Paradigma Eclético, assenta em duas perspetivas, pois aceita organizações que se internacionalizam com vista nas falhas existentes no mercado externo, como também, organizações que optem por uma internacionalização motivada pelas falhas desenvolvidas com o crescimento das organizações em mercados domésticos. O principal foco de Dunning (2002), é elucidar uma atuação internacional coletiva e não individual.

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

---

## 2 Metodologia de Investigação

Esta dissertação tem como objetivo principal compreender as razões que levam as Organizações não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) a procederem a uma atuação de âmbito internacional, bem como compreender a forma como desenvolvem o processo de internacionalização.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- i. Compreender as razões que levam as ONGDs portuguesas a iniciar um processo de intervenção de âmbito internacional;
- ii. Compreender os principais fatores que influenciam a escolha do país/países onde será desenvolvida a intervenção de caráter internacional;
- iii. Compreender a forma como as ONGDs portuguesas desenvolvem o processo de atuação de âmbito internacional;
- iv. Compreender as principais dificuldades percebidas pelas ONGDs portuguesas no processo de internacionalização;
- v. Compreender a adequação das Teorias de Internacionalização à decisão de internacionalização das ONGDs portuguesas.

A realização do estudo empírico, justifica-se pela ausência de evidência sobre as razões que levam as ONGDs portuguesas à internacionalização, o que levou ao desenvolvimento de um estudo de natureza exploratória.

Tendo em conta o objetivo principal de pesquisa, optou-se pelo uso de uma metodologia qualitativa, uma vez que se afigurou como a mais adequada para a realização do estudo. Segundo Gerhardt & Silveira (2009), a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim, com a investigação minuciosa da compreensão do objeto de estudo em questão. Assim, no método qualitativo, a informação coletada não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise.

Para além disso, o uso do método qualitativo permitirá a compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, que incide sobre aspetos da realidade que não podem ser quantificados (Gerhardt & Silveira, 2009).

Para a recolha dos dados primários, optou-se pelo uso de entrevistas semiestruturadas, realizado às ONGDs registadas em Portugal, que teve por base um guião previamente

construído. Esta técnica, reflete um dos principais instrumentos para recolher informação nas pesquisas associadas às ciências sociais, sendo que principal vantagem destina-se à riqueza das informações obtidas, tanto pelas palavras e interpretações utilizadas pelos entrevistados, assim como a possibilidade de registrar a sua reação não verbal. Além disso, a entrevista proporciona ao estudo, uma oportunidade de explorar ao máximo questões colocadas, esclarecer dúvidas, e mais importante, aceder a informações que não estão disponibilizadas facilmente (Lima, 2016).

O guião foi construído tendo em conta os objetivos de investigação e a revisão de literatura realizada. Este, tal como observável no anexo 1, era constituído por 19 perguntas, que visam entender como é constituída a organização, o país onde atuam, a principal missão e os principais beneficiários, bem como todo o processo de atuação em âmbito internacional, seja ele identificar as atividades desenvolvidas, perceber os recursos necessários e como os mobilizam, benefícios por atuarem fora do país nacional e todas as motivações e incertezas que enfrentam na decisão para a internacionalização e criação de valor e impacto social noutro país. Para além disso, identificar qual o ponto de partida para a ação internacional, a ligação com o país de destino, o papel das relações com outras organizações e a possível rivalidade entre elas.

Na construção do guião procurou-se elaborar questões que fossem claras e adaptadas ao problema de investigação, definindo perguntas gerais, que permitissem acomodar a realidade de diferentes organizações, nomeadamente atuantes em diferentes áreas sociais, com programas e públicos-alvo distintos, bem como com presença em diferentes países.

Como unidades de análise consideram-se as ONGDs registadas em Portugal, através da consulta da listagem disponibilizada pelo Camões - Instituto da Cooperação e da Língua.

As ONGDs como organizações de ajuda para o desenvolvimento da ajuda humanitária e da educação para o desenvolvimento, procuram “assegurar a articulação com organismos nacionais, europeus e internacionais; definir e aplicar os critérios para a atribuição de apoios e promover a sua participação em projetos; assegurar o registo das organizações não-governamentais para o desenvolvimento.” Sendo assim, o papel fundamental destas organizações é reconhecido e apoiado pelo estado português, expresso no Estatuto das ONGD, no Protocolo de Cooperação celebrado entre o Ministério dos Negócios Estrangeiros, o Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, I.P., e a Plataforma Portuguesa de ONGD.

A obtenção do estatuto de ONGD, permite a obtenção de apoio pelo Camões, I.P, apoio esse que cobre várias áreas prioritárias, sendo consideradas pela Cooperação Portuguesa, a redução da pobreza, educação/formação, reforço institucional e apoio às atividades económicas. Quanto aos critérios de âmbito geográfico, é dada prioridade ao desenvolvimento de projetos em Países de Língua Oficial Portuguesa.

À data da realização do estudo empírico, a Base de Dados contava com 169 ONGDs registadas no Camões, I.P. Seguiu-se depois a seleção dos participantes. Para o efeito, optou-se por uma amostra aleatória, através de um processo de seleção aleatório instruído no Microsoft Excel, através da função ALEATORENTRE. Após a seleção para a integração na amostra, as organizações foram contactadas por e-mail para a participação no estudo, através do agendamento de uma entrevista individual. As entrevistas foram realizadas remotamente, através da aplicação Microsoft Teams, tendo como interlocutores os responsáveis das ONGDs e/ou responsável pela intervenção internacional.

A duração média de cada entrevista foi de aproximadamente trinta/quarenta e cinco minutos e foi feita a gravação da entrevista (gravação de ecrã), o que levou posteriormente à transcrição das respostas obtidas.

No total foram realizadas entrevistas a 7 ONGDs, tendo estas ocorridas entre 13/09/2021 e 30/09/2021.

Na tabela 2 seguinte encontram-se sistematizada as características principais de cada organização em estudo, sendo que no capítulo relativo à descrição de resultados está descrito detalhadamente cada uma das unidades em análise.

**Tabela 2- Perfil das ONGD**

	Ajuda Amiga	ADDHU	GASPORTO	AIDGLOBAL	OIKOS	Girl MOVE	CLR Project
<b>Nome</b>	Associação de Solidariedade e de Apoio ao Desenvolvimento	Associação de Defesa dos Direitos Humanos	Grupo de Ação Social do Porto	Ação e Integração para o Desenvolvimento Global	Cooperação e Desenvolvimento	Girl MOVE Academy	Intervenção Humanitária e Social em Portugal e África
<b>Ano da Fundação</b>	2008 - 13 anos	2006 - 15 anos	2002 - 19 anos	2005 - 16 anos	1988 - 33 anos	2013 - 8 anos	2011 - 10 anos
<b>Localização Portugal</b>	Todo o país, com prioridade na grande Lisboa e concelho de Sintra	Todo o país	Porto (durante todo o ano); Celorico de Basto; Mondim de Basto; Seia; Vila Meã (missões de curta duração no Verão)	Lisboa; Porto Santo; Nacional	Todo o território continental - Braga; sub-regiões NUT da Beira Interior; Lezíria do Tejo	Lisboa	Cartaxo
<b>Início da Internacionalização</b>	2008 (mesmo ano da fundação)	2008	2002 (mesmo ano da fundação)	2008	1989	2013 (mesmo ano da fundação)	2011 (mesmo ano da fundação)
<b>Nº Colaboradores</b>	0	Total: 8	Portugal: 8; Moçambique: 5 = 13	12	110	30	0
<b>Nº Voluntários</b>	Portugal: 10; Guiné-Bissau: 10 = 20	2	Cerca de 300	1	20	cerca de 30	Portugal: cerca de 70/80; Internacional: 120 = +/- 195
<b>Área de atuação</b>	<u>1.</u> Projetos humanitários de apoio social para as populações carenciadas; <u>2.</u> Projetos de desenvolvimento, com destaque nas áreas de agricultura, indústria, artesanal, serviços, educação e cultura; <u>3.</u> Prioridade dada à educação	<u>1.</u> Defesa dos Direitos Humanos; <u>2.</u> Ajuda Humanitária	<u>1.</u> Dinamização Sociocultural; <u>2.</u> Saúde; <u>3.</u> Educação; <u>4.</u> Apoio	<u>1.</u> Educação; <u>2.</u> Ambiente; <u>3.</u> Inclusão; <u>4.</u> Migrações; <u>5.</u> Igualdade de Género; <u>6.</u> Direitos Humanos; <u>7.</u> Cidadania; <u>8.</u> Educação para o Desenvolvimento; <u>9.</u> Cooperação para o Desenvolvimento	<u>1.</u> Ação Humanitária; <u>2.</u> Vida Sustentável; <u>3.</u> Cidadania Global	Educação	<u>1.</u> Alimentação; <u>2.</u> Educação
<b>Beneficiários</b>	<u>Guiné-Bissau:</u> crianças, restante população carenciada; <u>Portugal:</u> indivíduos carenciados	Crianças e Jovens	Bebés Subnutridos; Cuidadoras dos bebés; Crianças; Jovens orfãs e vulneráveis	Crianças em idade pré-escolar; Crianças e Jovens de todos níveis de ensino; Professores e Educadores; Mulheres (jovens grávidas e mães); Técnicos Bibliotecários	Comunidades e Famílias de baixo recursos das regiões mais pobres	Meninas 12-15 anos; Jovens Universitárias; Jovens Graduada	Crianças; Famílias carênciadas

**Fonte 2- Elaboração Própria**

## **CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

---

## **3.1 Análise dos Resultados**

### **3.1.1 Organização 1: Ajuda Amiga**

A Ajuda Amiga - Associação de Solidariedade e de Apoio ao Desenvolvimento, fundada a 17/7/2008, com atuação em todo o país, mas com prioridade na grande Lisboa e concelho de Sintra, na sua equipa nacional e internacional, conta com 0 colaboradores e com 20 voluntários em Portugal e na Guiné-Bissau. A Ajuda Amiga, opera em projetos humanitários de apoio social para as populações carenciadas; em projetos de desenvolvimento, com destaque nas áreas de agricultura, indústria, artesanal, serviços, educação e cultura; e apoio dado à educação (prioritário).

A história da associação, surge nos vários combatentes que participaram na guerra da Guiné (1963-1974), os quais sensibilizados pela situação da população e dos antigos camaradas de armas que por lá ficaram, decidiram desenvolver trabalho comunitário no local. A partir de 1996, começaram a deslocar-se à Guiné-Bissau em viagens onde levavam um pouco de ajuda e uma palavra de solidariedade, o que levou a que este movimento de amizade e solidariedade fosse crescendo e evoluindo, constituindo-se oficialmente como associação, Ajuda Amiga, em 17/7/2008.

Na Guiné, o principal beneficiário da associação, são as crianças, embora também exista muita ajuda para a restante população carenciada, já em Portugal os beneficiários são as pessoas carenciadas que recorrem às organizações sociais.

Em Portugal, a intervenção da associação tem por base ajudar a população carenciada, através do apoio com bens a outras organizações humanitárias, bem como, apoiar o ensino e a cultura com oferta de livros e realizar projetos de comunicação entre a escola de Portugal e da Guiné-Bissau. Uma outra intervenção em Portugal, tem por base o apoio no ensino e na cultura, com destaque na criação de bibliotecas com livros e à publicação e distribuição gratuita na escola. Livro “Lendas e contos da Guiné-Bissau”, da comunidade guineense, desenvolvido para apelar o incentivo aos professores que incluíssem o tema nas suas aulas, para fomentar a compreensão entre culturas e valorizar a história e a cultura guineense.

Na Guiné-Bissau, a associação apoia o ensino e a população carenciada, enviando e distribuindo bens como livros, roupa, calçado, brinquedos, produtos de higiene e de saúde, equipamentos e alimentos. Distribuíram de 2008 a 2021, 155,42 toneladas de bens,

nos quais se incluem 208.650 livros. Apoiar também a formação profissional (cursos de informática e agricultura) e apoiar o ensino, não só através dos livros escolares que enviados, mas também através da construção e reparação de escolas (reparação de uma escola, apoio à construção de uma escola de outra associação e construção de uma escola pela Ajuda Amiga em 2021).

A intervenção internacional na Guiné-Bissau assenta na colaboração direta com a população e com as organizações da sociedade civil; no envolvimento dos elementos da Ajuda Amiga com competências e conhecimento do terreno, das pessoas, das organizações e da cultura, o que lhes permite acrescentar valor; no cumprimento da lei e atuação em colaboração com as entidades Governamentais (o envolvimento com as entidades governamentais guineenses é limitado ao essencial), Religiosas e Associações e Fundações guineenses fiáveis.

O conhecimento existente do terreno, das pessoas, das culturas, das organizações foram as principais razões que levaram à organização a atuar em Portugal e na Guiné, sendo que o conhecimento adquirido permitiu acrescentar valor, capacidade de comunicação, adequação à realidade e conseqüentemente maior garantia de sucesso. O que se realizou, que a captação de múltiplos contactos foi decisiva na influência a nível internacional.

Contudo, não existe colaboração com entidades europeias na intervenção internacional. Os programas destas entidades não são adequados, sendo estes desenhados para grandes projetos e para grandes organizações, o que conseqüentemente, torna os objetivos e requisitos desenquadrados da realidade. Por outro lado, existiu sim inicialmente, a colaboração com entidades portuguesas, porque na altura apoiavam pequenos projetos das ONGs, mas posteriormente, passaram a focar-se em dar apoio apenas a grandes projetos e dirigidos a grandes organizações.

A articulação das atividades na intervenção em Portugal e na Guiné-Bissau é fácil de separar, pois existem muitos bens que não são adequados para a Guiné-Bissau, mas que são úteis em Portugal e vice-versa. Quando os bens são comuns e necessários aos dois países, estabelecem objetivos. As relações com as entidades locais são de interajuda, e assim sendo, não existe concorrência da parte da associação, pois todas são tratadas como se fossem parceiros e todas solicitam a parceria da mesma. A internacionalização das atividades, envolve como principais custos relacionados com a deslocações dos voluntários. Para o efeito, a organização recorre a donativos, incluindo campanhas de

consignação de IRS e quotas dos associados, que depois são mobilizados através dos propósitos associados.

Contudo, a intervenção de carácter internacional é capaz de proporcionar a criação de valor social, e para a Ajuda Amiga é necessário assegurar alguns pontos para se poder criar valor social sustentável, sendo eles: conhecimento do meio envolvente; adesão da população ao projeto; envolvimento da população no projeto; sustentabilidade do projeto; existência de meios financeiros para a sua realização; existência de competências para a sua realização; e respeito pelos valores cívicos com o projeto. Para a organização, o valor social que se cria é tanto maior quanto maior é a pobreza e na Guiné-Bissau o seu impacto é enorme, pois é considerado um dos países mais pobres do Mundo, o que traduz uma enorme necessidade de elementos básicos.

A associação Ajuda Amiga no seu processo de internacionalização não obteve nenhum tipo de apoio governamental sem ser o reconhecimento como ONG, mas atualmente consegue aceder a benefícios de natureza financeiros pelo facto de atuar a nível internacional, o que obtém é apenas pelo facto de terem o estatuto de ONGD – Organização Não Governamental para o Desenvolvimento. Esse estatuto permite à associação, por exemplo, poder requerer à Autoridade Tributária a autorização para as pessoas fazerem a consignação anual dos 0,5% do IRS.

Quando se fala de internacionalização, há sempre um lado que provoca incerteza e até mesmo receio, e a associação Ajuda Amiga, não fugiu à regra, explicando que talvez as maiores incertezas nesse processo se baseavam no grau de colaboração por parte do Governo da Guiné-Bissau, nos aspetos de estabilidade política, legais, fiscais e de circulação.

Aliados às incertezas, existem também dificuldades e barreira que o processo envolveu. Ao atuar na Guiné, a organização sentiu inúmeras dificuldades, tais como a instabilidade política no país, a impossibilidade de circulação por limitações governamentais, burocracia, corrupção, falta de apoios, inexistência de materiais no mercado, deficiente funcionamento do sistema bancário, ou falta de infraestruturas básicas como água potável, eletricidade, medicamentos, assistência médica, entre outros.

Como conselho a outras organizações que estejam a pensar iniciar uma intervenção de âmbito internacional, a Ajuda Amiga recomenda que as organizações ouçam primeiro a população antes de fazer algo no local, antes mesmo de arrancarem com o projeto. Para

além desse ponto reforçado, realça que as parcerias são fundamentais e incentiva à realização das mesmas.

### **3.1.2 Organização 2: ADDHU**

A organização ADDHU- Associação de Defesa dos Direitos Humanos, fundada há 15 anos, com atuação em todo o país, conta na sua equipa com, 8 colaboradores e com 2 voluntários. A ADDHU, tem projetos desenvolvidos na defesa dos direitos humanos e na ajuda humanitária.

A história da associação, que foi fundada por Laura Vasconcellos, escritora e professora universitária, surge depois de uma viagem feita à Birmânia, que decidiu responder ao apelo que lhe foi feito pela população local: “sê a nossa voz lá fora”. Sendo assim, a ADDHU foi reconhecida e encontra-se registada pelo Instituto Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, Ministério dos Negócios Estrangeiros, como ONGD e Instituição de Utilidade Pública, a 14 de outubro, também fazendo parte da Plataforma Portuguesa das ONGD.

Apesar de a associação ter surgido em 2006, foi só no ano de 2008 que procederam à internacionalização. A ajuda humanitária após a violência pós-eleitoral e a defesa das crianças e jovens, foram as principais razões para a ADDHU iniciasse o processo de internacionalização da sua ação, o que levou a que neste momento, a atuação ocorresse não só em Portugal, mas também no Quênia, como a principal missão, dar assistência a crianças e famílias necessitadas, fomentar o desenvolvimento sustentável das comunidades que apoiam e promover a consciência da cidadania global no seio da população portuguesa, nomeadamente nas camadas mais jovens.

Em Portugal, a intervenção da associação tem por base promover conhecimento e educação para os direitos humanos, para além da educação cívica. Já no Quênia, tem como principal objetivo promover a irradicação da pobreza através da educação, formação e integração na sociedade, com futuro de sucesso em crianças e jovens abandonadas e órfãs, sendo estes os principais beneficiários. No Quênia, a intervenção é feita através da colaboração de cinco empregados locais e de uma coordenadora de projeto enviada pela ADDHU Portugal, na colaboração com um diretor local que estabelece os contactos com as autoridades quenianas e na supervisão por parte da presidente da ADDHU, que se desloca com regularidade ao Quênia de modo a supervisionar os projetos.

A ADDHU, trabalha em estreita parceria com as comunidades que ajudam, com máxima atenção às suas necessidades, pois acreditam que as melhores soluções residem nas pessoas e nas comunidades, e que este trabalho em parceria é fundamental para o sucesso dos projetos desenvolvidos e para a criação de soluções que permitam efetivamente uma mudança positiva e a longo prazo. Em contexto internacional, a associação trabalha em contacto e mantém uma parceria com o Departamento de Menores do governo do Quênia, tal como, mantém parcerias com as organizações de combate ao HIV.

O papel que a rede de contactos da associação teve no processo de internacionalização foi, na sua opinião, primordial. Contudo, não dispunham de qualquer ligação com o país de destino (Quênia), antes de iniciar a internacionalização. Não obstante, a ajuda da ADDHU foi fundamental, consequência do apelo feito para a intervenção da associação no Quênia após a violência pós-eleitoral de final de 2007/2008 que provocou centenas de mortos e guerras tribais. Este apelo deveu-se à ADDHU ser uma ONGD Portuguesa e Internacional.

Os recursos que a internacionalização das atividades da organização envolveu foram obtidos através de angariação de fundos, através de um programa desenvolvido pela ADDHU, programa este designado por apadrinhamento à distância, para além de outros programas, que do mesmo modo, se destinam à ajuda na educação através de bolsas de estudo. Há já 14 anos que estes dois programas no Quênia são suportados e geridos pela ADDHU. Contudo, a mobilização dos recursos e a associação, é feita por meio de dar a conhecer o seu trabalho desenvolvido com por exemplo, na realização de eventos, entre outros. A ADDHU, assegura que os fundos recebidos são devidamente aplicados nos projetos e atividades da associação, segundo os valores pelos quais as ações se guiam, como também através do planeamento de todas as ações no terreno, não numa perspetiva meramente assistencialista, mas sim de capacitação das populações locais, que promova o desenvolvimento sustentável das mesmas e que respeite os Objetivos do Milénio estabelecidos pela ONU.

Importa ainda afirmar que a associação ADDHU no seu processo de internacionalização não obteve nenhum tipo de apoio governamental. Atualmente refere não ter também benefícios no acesso a recursos financeiros, por operar a nível internacional.

Esta intervenção de carácter internacional é capaz de proporcionar a criação de valor social, e para a ADDHU é necessário assegurar pontos fulcrais para se poder criar valor

social sustentável. A promoção de uma melhor qualidade de vida às crianças e jovens, possibilitar o acesso à educação, integrar os jovens na sociedade e no mercado trabalho após término da educação académica, são os principais pontos para gerar valor. Em resumo, tentar criar agentes de mudança dentro do seu próprio país, ou seja, quebrar o ciclo de pobreza.

Quando se fala de internacionalização, há sempre um lado que provoca incerteza e até mesmo receio, e a associação ADDHU, não fugiu à regra, afirmando um dos grandes medos foi a falta de conhecimento do terreno, o qual foi adquirido com muita paciência e muito trabalho de campo, e também a falta de mente aberta e empatia.

Aliados às incertezas, existem também dificuldades e barreira que o processo envolveu, sendo que a organização considera que atuar no Quénia não é de todo fácil. Para além dos contexto político-social do país, pautados pela corrupção imensa, a carestia de vida no país, as constantes necessidades das crianças e jovens e os problemas e traumas que trazem, bem como dificuldades de ordem financeira. Ainda para a organização, não fazendo o Quénia parte dos PALOP, é extremamente difícil de conseguir os apoios necessários e desejados.

Em suma, e para pôr fim à entrevista, o grande objetivo da criação da ADDHU é tornar um mundo em que todo o ser humano, independentemente de raça, de cor, de sexo, de língua, de religião, de opinião política ou outra, de origem nacional ou social, de fortuna, de nascimento ou de qualquer outra situação, goza plenamente os direitos consagrados na Declaração Universal dos Direitos Humanos e para tal, em grande conselho para outras associações que estejam a pensar iniciar uma intervenção de âmbito internacional, foca-se no estudo denso do local onde querem atuar (estudar muito bem o local), ter uma mente aberta e extrema vontade de querer mudar, coragem e principalmente, amor.

### **3.1.3 Organização 3: GASPORTO**

A organização GASPORTO - Grupo de Ação Social do Porto, fundada em 2002, há 19 anos, com atuação no grande Porto (durante todo o ano), Celorico de Basto, Mondim de Basto, Seia e Vila Meã (missões de curta duração no verão), conta com uma equipa de 13 colaboradores, sendo 8 portugueses e 5 moçambicanos e cerca de 300 voluntários. O GASPORTO, opera em projetos no âmbito do apoio, dinamização sociocultural, saúde e educação.

A história da associação, surgiu em 2002 aquando da internacionalização em Moçambique. Depararam-se com a necessidade de erradicar a pobreza e a fome, melhorar a qualidade da saúde e da educação, bem como promover a igualdade de género. A principal razão que levou a que o GASPORTO envergasse no processo de atuar noutra país, sem ser o nacional, foi o facto de quererem fazer mais, de querer chegar a mais pessoas e promover formação e desenvolvimento pessoal dos voluntários.

Em Moçambique, o principal beneficiário da associação, destina-se a bebés subnutridos, as pessoas que cuidam dos bebés e crianças e jovens órfãos ou vulneráveis.

Como tal, em Moçambique, a intervenção da associação é feita a através de 3 Programas de Cooperação para o Desenvolvimento:

- O Programa Pfuka U Famba, funciona num Centro de Reabilitação Nutricional e a sua atuação tem por base o fornecimento diário de alimentação (leite em pó, papas enriquecidas e sopas) a aproximadamente 50 crianças subnutridas, garantindo este apoio até à recuperação do seu estado nutricional. Para além do suprimento da necessidade imediata, o GASPORTO centra a sua intervenção na importância da formação e capacitação apropriadas dos cuidadores.
- O Centro de Educação e Desenvolvimento Infantil Kukula, pretende complementar a educação formal das crianças da Vila da Macia, com recurso a formadores locais para o apoio ao estudo. No Centro são promovidas metodologias de aprendizagem e atividades lúdico-pedagógicas que estimulam a aprendizagem do Português, da Matemática e das Ciências. O Programa funciona em quatro diferentes centros, localizados em 4 diferentes escolas e acompanha cerca de 160 crianças da 2ª à 5ª classes, trabalhando em colaboração direta com os professores.
- O programa “Crescer de Mãos Dadas” consiste num apadrinhamento à distância de crianças órfãs e vulneráveis da vila da Macia. O programa apoia atualmente 94 crianças promovendo o seu desenvolvimento integral e garantindo-lhes o acesso à educação, à saúde e a bens primários, entre outras coisas, através da doação de um kit mensal básico, de um kit anual escolar, do acompanhamento escolar, de avaliação-ação médica, da reabilitação de casas, da promoção de visitas com

caráter socioeducativo, de contatos diversos entre padrinho e afilhado e da formação aos voluntários locais.

- A intervenção internacional em Moçambique assenta na colaboração com parceiros locais e governamentais, tais como: Escolas Primárias, Casa Missionária e Muchabje; Centro de Saúde; Igreja Católica; Igreja Anglicana; SDSMAS; DPGCAS; DPEDH; Secretaria Provincial; MISAU; Sociedade Civil, entre outros

A articulação das atividades na intervenção em Portugal e em Moçambique são semelhantes. Existe um gestor de projeto planeado para Moçambique e outro para Portugal, então, sempre que existem atividades em que seja necessária a articulação dos dois países, é feita de forma muito celebre e eficaz, uma vez que o GASPORTO se classifica como uma organização pequena. Como assim se classificam, afirmam que não sentem que haja concorrência tanto por parte de organizações moçambicanas como portuguesas, pois realçam que tem várias parcerias e que trabalham sempre que possível em colaboração com outras organizações.

Para que o GASPORTO conseguisse atuar a nível internacional, tem de haver recursos envolvidos nas atividades da associação, recursos esses monetários, para a implementação das atividades nos terrenos, e também para a manutenção do escritório de representação em Moçambique que possuem. Também dispõe de recursos humanos diretos, dos quais, gestores de projetos e agentes operacionais, e recursos humanos indiretos, dos quais, angariação de fundos, comunicação e imagem e secretariado.

Assim sendo, a associação, mobiliza os recursos referidos anteriormente, por meio de angariações de fundos próprios, recorrendo sobretudo a donativos particulares ou empresariais. Regra geral, cada Programa de Cooperação para o Desenvolvimento tem parceiros próprios que acompanham a evolução dos Programas (Pfuka U Famba – padrinhos de leite; Kukula – sponsors; Crescer de Mãos Dadas – padrinhos). Contudo, o GASPORTO não teve acesso a nenhum tipo de apoio governamental aquando da decisão de atuarem fora de Portugal, nem atualmente tem acesso a recursos financeiros pelo facto de operarem a nível internacional, mesmo existindo candidaturas para projetos fora do âmbito nacional, esta associação, não possui estes benefícios.

A principal razão para a escolha de Moçambique originou do contacto da Igreja Católica deste mesmo país e na altura, o GASPORTO fez a primeira missão na vila da Macia e em Xai-Xai, ambas as cidades na província de Gaza. Depois da identificação das necessidades, chegou-se à conclusão de que a vila da Macia apresentava maiores necessidades e investiu-se todos os recursos nessa vila, até à atualidade. Por intervenção de um dos voluntários, que tinha um contacto na Igreja de Moçambique, verificou-se que o papel da rede de contactos tornou-se efetivamente relevante no processo de internacionalização. Esta rede formada, foi fundamental para implementarem os seus projetos e para criarem uma boa relação com a comunidade. Desde então, a rede de contactos tem-se expandido, e é indispensável para conseguirem continuar a implementar a ação pretendida no terreno.

Atuar a nível internacional é capaz sim, de proporcionar a criação de valor social, e para o GASPORTO, o principal benefício que é capaz de gerar valor, advém da alocação de fundos para as zonas mais pobres. Igualmente como, a criação conjunta de soluções, com partilha de *know-how* de pessoas com diferentes *backgrounds* (transformador para os dois países).

Mas quando se fala no termo “internacionalização”, há sempre um lado que provoca incerteza e até mesmo receio. Para esta associação, o principal receio é não conseguir manter a sustentabilidade social e financeira dos projetos pensados e desenvolvidos, e também na dificuldade na monitoria do trabalho no terreno, sobretudo quando a supervisão é feita à distância.

Aliados às incertezas, existem igualmente dificuldades e barreira que o processo envolveu, e atuar em Moçambique torna-se complicado, pois é um país extremamente burocrático e onde existe pouca legislação para as ONGs, sendo dificuldades técnicas e grande necessidade de lidar com o imprevisto (falha de água, eletricidade, rede, internet,...), surgimento constante de imprevistos (frequentemente surgem situações urgentes e é necessário reformular os planos); dificuldade de captação financeira em Moçambique; e existência de corrupção.

Em suma, e para pôr fim à entrevista, o GASPORTO incentiva outras organizações a intervirem no âmbito internacional, mas chama à atenção que é necessário ter alguém no terreno (país onde querem atuar) durante todo o ano. É necessário também, envolver a comunidade e perceber junto das pessoas as necessidades, ou seja, não levar as soluções

já preparadas antes de escutar as reais necessidades da comunidade, criar relações de proximidade, visto que são metade da chave para o sucesso, mas realça que levam tempo a ser construídas. Para além disso, realça ainda a importância de ter mais do que um plano e tentar prever ao máximo, as diferentes possibilidades, estando preparado para qualquer eventualidade que surgir. Por fim, incentiva outras organizações rematando para não desistir, mesmo que o processo seja difícil.

### **3.1.4 Organização 4: AIDGLOBAL**

A organização AIDGLOBAL - Acção e Integração para o Desenvolvimento Global, fundada a 4/11/2005, há 16 anos, com atuação em Lisboa, Porto Santo e Nacional, conta na sua equipa com 12 colaboradores e 1 voluntário. A AIDGLOBAL, opera na área da Educação, Ambiente, Inclusão, Migrações, Igualdade de Género, Direitos Humanos, Cidadania e Educação e Cooperação para o Desenvolvimento.

A história da AIDGLOBAL começa a 4 de novembro de 2005, após uma experiência de voluntariado da sua fundadora, Susana Damasceno, na província de Gaza, em Moçambique. E, confrontada com a realidade local, decidiu arregaçar mangas e fundar uma Organização que viesse a combater e a mitigar os níveis de iliteracia existentes na região, sobretudo no distrito do Chibuto, onde a AIDGLOBAL tem uma delegação há mais de uma década, promovendo uma cidadania plena e ativa, em prol de uma Educação de Qualidade. As razões prendem-se pelo facto de Moçambique caracterizar-se por uma fraqueza ao nível das competências escolares adquiridas pelos alunos. Muitos concluem o ensino primário sem saber ler nem escrever, pois o acesso aos livros é difícil, uma vez que, existem poucos locais públicos (bibliotecas, arquivos, escolas, etc.) com livros. Nas poucas bibliotecas escolares e municipais existentes, o acervo disponível não chega a um livro por aluno. Não há livros em número suficiente para serem usados como ferramenta de leitura, de apoio ao estudo e ao ensino.

Sendo assim, alargar o acesso ao livro em Moçambique, combater a iliteracia, incentivar o gosto pela leitura e pelo livro, no contexto da biblioteca municipal e escolar; agir, incluir e desenvolver através da educação, promovendo uma cidadania global e a mudança para um mundo sustentável; melhorar os níveis de literacia, educação e inclusão, são os principais objetivos com a intervenção internacional, já realizada há 13 anos.

A intervenção da AIDGLOBAL em Moçambique, passa pela implementação de projetos financiados, nomeadamente o projeto “Educadores em Movimento – Uma Educação

Itinerante para a Primeira Infância” e outros projetos com fundos próprios, designadamente projetos no âmbito do Programa “Passaporte para a Leitura” a saber: “Animação da Leitura, “Rede de Bibliotecas Escolares do Distrito do Chibuto” e “Kula Na Wu Djonza – Crescer a ler”.

Para conseguirem atuar como associação internacional em Moçambique, teve que existir sim uma ligação com outras associações nesse local, nomeadamente com a Escola Portuguesa de Moçambique, a Rede de Bibliotecas Escolares de Portugal, a UNICEF, o Conselho Municipal do Chibuto, Conselho Municipal do Xai-Xai, o Serviço Distrital de Saúde, Mulher e Acção Social (SDSMAS), o Gabinete Serviço Amigo de Adolescentes e Jovens do Centro de Saúde do Chibuto (SAJJ), a Direção do Hospital Distrital do Chibuto, a Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia do Chibuto (SDEJT). E como AIDGLOBAL só atua em Moçambique, afirmam que não há concorrência, pois no Chibuto não há outra organização estrangeira a atuar na mesma área e também há um trabalho muito estreito com as autoridades locais.

Como não existe articulação entre os diferentes países, uma vez que a AIGLOBAL só atua em Moçambique, os principais recursos envolventes para a internacionalização das atividades da associação são feitos através de ligações com empresas, para o envio do contentor com livros escolares e materiais lúdico-pedagógicos, apoio das parcerias criadas com os serviços distritais e municípios que garantam os custos alfandegários para retirar o contentor e apoio logístico para armazenamento do material. Para conseguirem por sua vez, mobilizar estes recursos é feita uma angariação de voluntários pontuais, contactos institucionais e campanhas de angariação de fundos e divulgação das mesmas pelas redes sociais da AIDGLOBAL.

Aquando do momento de decisão em embarcarem com a atuação em Moçambique, a AIDGLOBAL, teve apoio através uma empresa e depois através do Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, no âmbito da linha de cooperação para o desenvolvimento. Atualmente, obtém benefícios nos acessos a recursos financeiros pelo facto de operarem fora de Portugal, através das linhas de financiamento de projetos de Cooperação para o Desenvolvimento, às quais é possível candidatar-se.

A escolha por atuarem no distrito do Chibuto, província de Gaza, Moçambique e não noutra país, foi por mero acaso, pois não foi estratégico, simplesmente foi ocasional, contudo, o papel da rede de contactos da associação, foi fundamental, uma vez que os

contactos que já tinham, nomeadamente, com as instituições religiosas que estiveram na origem do voluntariado da Fundadora e Presidente da Direção da AIDGLOBAL. Para além disso é importante referir que não dispunham de qualquer ligação com este país de destino, pois este processo de internacionalização que está realmente subjacente à organização que motivou a sua fundação e que tem vindo a comprovar-se ser o melhor local para o caminho que estão a trilhar, deriva da intenção praticada até ao momento.

Como principal missão, beneficiar as Crianças em idade pré-escolar | Crianças e jovens de todos os níveis de ensino | Professores e Educadores | Mulheres (Jovens grávidas e Mamãs) | Técnicos Bibliotecários, a intervenção de carácter internacional é capaz ainda, de proporcionar em termos de criação de valor social, a partilha de conhecimentos, a partilha de recursos, a capacitação das comunidades, o empoderamento das mesmas e a intervenção em fatores chaves, como por exemplo a educação como fator chave de intervenção da AIDGLOBAL no país.

Em contrapartida, o processo de intervenção internacional acarreta diversas incertezas, e a associação destaca como principais incertezas o reconhecimento das autoridades competentes, facilitação da autorização e o registo de ONGD estrangeira e a aceitação das comunidades e envolvimento das mesmas nos projetos sociais. Para além disso, as dificuldades sentidas neste âmbito internacional também foram variadas, como é o exemplo da língua, do financiamento, da distância, da falta de preparação técnica das equipas locais e das condições logísticas, como por exemplo o acesso à Internet.

Em suma, e para pôr fim à entrevista, a AIDGLOBAL incentiva outras organizações que queiram intervirem no âmbito internacional a perguntarem às organizações e outras entidades que se encontram a intervir localmente quais os maiores desafios, e, preferencialmente, estabelecer parcerias, nomeadamente com as autoridades locais para receber orientações destas com indicação das zonas que precisam de maior intervenção ou que precisam de ser intervencionados. Ou seja, procurar onde, como e com que parceiros locais intervir, com base no respeito pelas diferenças de sensibilidades e de entendimentos do mundo, e partindo do conhecimento aprofundado dos meios, carências e potencialidades do local de intervenção. É importante, ainda, que as organizações estejam devidamente reconhecidas legalmente pelo Estado do país da organização, para que no país de intervenção internacional venham a ser reconhecidas como uma

Organização Estrangeira que permitir-lhes-á implantar as suas atividades no local que desejam intervir, e que as autoridades locais as monitorizem.

### **3.1.5 Organização 5: OIKOS**

A organização Oikos - Cooperação e Desenvolvimento, fundada a 23 de fevereiro de 1988, com atuação em todo o território continental, com especial incidência no Distrito de Braga e nas sub-regiões NUT da Beira Interior e da Lezíria do Tejo, conta na sua equipa com 110 colaboradores, e 20 voluntários. A OIKOS, opera em ações humanitárias, vida sustentável e cidadania global, sendo os principais beneficiários, comunidades e famílias com baixos recursos das regiões mais pobres dos países onde intervém.

O processo de internacionalização da Oikos, foi logo após a fundação, m 1989, foi aberta representação em Angola e, em 1990, em Moçambique e no Chile. Atualmente, intervém diretamente através de representações próprias em Cuba, Colômbia, El Salvador, Honduras, Nicarágua, Moçambique, Peru e São Tomé e Príncipe. No passado, trabalhou em Angola, Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Guiné-Bissau, Haiti, Indonésia, Panamá, Uruguai e Timor-Leste.

Em outubro de 1986, realizou-se, na cidade da Figueira da Foz, um Seminário Internacional para ONG do Norte e do Sul da Europa, promovido pela EECOD – *European Ecumenical Organisation for Development*. Um grupo de cidadãos portugueses, presentes a título pessoal, são animados a conceber e executar um projeto de constituição de uma ONG portuguesa, vocacionada para o desenvolvimento e a cooperação internacional. Desta iniciativa e nesse contexto as principais razões que levaram a Oikos a iniciar este processo de internacionalização, resulta da definição de: i) a visão de uma ONG portuguesa com vocação internacional - um mundo sem pobreza e injustiça onde o desenvolvimento humano seja equitativo e sustentável à escala local e global; e ii) a missão estatutária da Oikos.

A Oikos, explica os principais objetivos e adapta o seu modelo de intervenção a cada contexto concreto e local, sendo assim, procura:

- a) promover a vida digna em segurança, atuando ao nível da redução dos efeitos de eventuais calamidades naturais ou provocados pela ação do Homem;

- b) potenciar o acesso aos serviços essenciais, nomeadamente educação, saúde, água potável e saneamento básico;
- c) induzir a reabilitação e o fomento de meios de subsistência, de forma a alcançar níveis sustentáveis de segurança alimentar e de rendimento familiar, através da promoção de: i) a capacitação técnica e profissional das comunidades, ii) a sua acessibilidade aos mercados, ao investimento e ao crédito e iii) soluções de prevenção/resposta a catástrofes naturais;
- d) promover iguais oportunidades de emprego e de participação, independentemente da nacionalidade, etnia, credo, género, orientação sexual, filiação política, condição física, social, económica ou cultural;
- e) reforçar a capacidade da sociedade civil organizada na defesa dos seus direitos e o empoderamento das comunidades, das suas organizações e líderes locais e regionais para, de forma proactiva, participarem no seu próprio desenvolvimento integral.

A base da intervenção da Oikos centra-se no designado “ciclo de projeto”. Tendo a União Europeia, a Cooperação Portuguesa e diversas Agências Multilaterais como principais financiadores, a Oikos acede com regularidade às linhas de financiamento direcionadas a projetos de cooperação, de apoio ao desenvolvimento e, mais recentemente, aos efeitos das alterações climáticas. Tais financiadores abrem regularmente convocatórias para apresentação de candidaturas a projetos no terreno, cabendo às equipas da Oikos avaliar se os respetivos termos e condições correspondem a necessidades já identificadas junto de e com as comunidades.

Em caso afirmativo, a Oikos procura as melhores soluções técnicas e operacionais, bem como os parceiros mais adequados para cada convocatória, elaborando o orçamento e a manifestação de interesse/candidatura à entidade financiadora. Uma vez aprovado o projeto, é assinado o contrato de subvenção, que inclui as normas para a execução operacional e financeira, para a prestação de contas e para avaliação de resultados. O tempo médio de vida dos projetos da Oikos é de 3 anos. A Oikos intervém em alguns destes projetos como líder, e em outros na qualidade de parceiro.

Na intervenção de contexto internacional, é vasta a lista de parceiros locais em África e na América Central e do Sul, com que a Oikos trabalha em consórcio, desde a fase de diagnóstico de necessidades até à execução das atividades e avaliação de resultados. São na sua maioria Organizações da Sociedade Civil, preferencialmente de base comunitária, com uma mesma visão e objetivo de mudanças sociais e ambientais duradouras e sustentáveis. Cada vez mais estas parcerias incluem entidades públicas, universidades e empresas privadas. A Oikos investe na procura de dividendos sociais e ambientais. A empresa parceira investe na busca de lucro (e também de contrapartidas sociais e ambientais) ganhando as populações beneficiárias, e todos os envolvidos nas parcerias.

Tendo a Oikos mais de 30 anos de atividade contínua, a experiência desenvolvida num determinado país, área de intervenção ou sector acaba por permitir criar curriculum para os vários financiadores, valioso e relevante numa ótica de portfólio de projetos. E sendo assim, a missão da Oikos não lhe permite “concorrer” com organizações locais, mas sim promover a capacitação dos seus membros e dirigentes, como meio para o seu desenvolvimento integral e autónomo.

Os principais recursos para a realização de atividades a nível internacional, advém em grande parte do Camões – Instituto da Língua e da Cooperação; de Donativos e as Campanhas; do PO ISE / CIG–Estrutura de Missão para a Igualdade de Género; do PAM– Programa Alimentar Mundial / ONU; do FIDA - Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrário / FAO; da *Blue Action Fund*; dos Parceiros Internacionais e dos Fundos Privados (fundações e organizações estrangeiras).

As situações de emergência exigiram a demonstração efetiva da capacidade técnica, operacional e logística das equipas no terreno e concentraram também as atenções do ponto de vista da gestão dos fluxos financeiros, quer os atribuídos por grandes doadores e organizações, quer os angariados diretamente pela Oikos por via de campanhas específicas. Paralelamente, o Negócio Social corporizado pelo *Smartfarmer* iniciou a implementação, no terreno, dos projetos piloto, sendo também este um plano de angariação de capital para a sua transformação numa verdadeira start-up social a ser financiada via soluções/ instrumentos viáveis de investimento social e/ou de impacto.

As mobilizações destes recursos são feitas através das intervenções de emergência em por exemplo Moçambique; para projetos de luta contra o Tráfico de Seres Humanos; parceira

do “*Cluster Food Security*” escolhida para gerir e distribuir a assistência alimentar a zonas e populações afetadas, entre outros.

A Oikos, consegue ter acesso a recursos financeiros pelo facto de atuar a nível internacional, através da sua natureza jurídica e estatutária, acedendo com regularidade a Programas e Linhas, nacionais e internacionais, de financiamento destinados a projetos de cooperação e apoio ao desenvolvimento, exclusivas para as ONGD. Além de que, como a internacionalização teve origem após a pré-qualificação da Oikos junto das Entidades responsáveis pela resposta a situações de emergência e catástrofe humanitárias, em África e na América Latina, esta conseguiu ter acesso a apoios governamentais aquando do processo de atuação fora de Portugal.

Para tal atuação, a rede de contactos da Oikos teve sempre um papel muito importante, atendendo à sua missão. Nenhuma entidade ou organização consegue sozinha “erradicar a pobreza e reduzir as assimetrias económicas e de conhecimento, através do envolvimento e coresponsabilização dos atores sociais e do desenvolvimento de soluções sustentáveis, para que todas as pessoas usufruam do direito a uma vida digna”.

É essa rede de contactos que permite a partilha de experiências e soluções e sinergias na gestão de recursos em torno da superação da pobreza e da promoção da igualdade, com base nos direitos humanos.

Como a intervenção em cada país/território começa pela “Ação Humanitária”, não foi a Oikos quem escolheu de “sua livre vontade”: é sempre determinada pela ocorrência de situações de emergência, o que explica a inexistência de uma ligação e influencia com os países de destinos antes de iniciar a internacionalização.

No caso da Oikos, cuja vocação é, desde a sua génese, internacional, a comprovação do “valor social”, ou o impacto, da sua intervenção num país distante e junto da comunidade que pretende servir, é sempre feita através da avaliação, o mais objetiva possível, sobre o grau de adequação do seu ciclo de intervenção: i) diagnóstico de necessidades junto e com a comunidade; ii) desenho da solução e fixação de objetivos, incluindo o tipo e quantificação dos recursos necessários; iii) autoavaliação das capacidades e competências internas à Oikos e aos potenciais parceiros, necessárias face aos objetivos; iv) mobilização de recursos e execução do projeto; v) reporte de resultados e da execução orçamental e financeira; vi) avaliação de impacto (ou seja, de mudanças sustentáveis e duradouras).

A Oikos, centraliza as suas principais incertezas na envolvimento com o processo de internacionalização, e deixa em aberto com uma questão central: *“como é que se assegura a continuidade da intervenção em cada país/território, uma vez concluídos projetos de emergência, tendo em conta um modelo de orçamentação e cobertura de custos que não permite gerar margens?”* Ainda assim, sem resposta, coloca questões relativamente às dificuldades sentidas neste âmbito: *“como assegurar a cobertura do investimento inicial e dos custos de estrutura de uma nova Representação externa?; como evitar descontinuidades no ciclo de projetos; que atividades geradoras de receitas próprias é possível desenvolver para obviar um modelo orçamental “não lucrativo”?”*

Com estas questões em aberto, a entrevista termina com três conselhos para ajudar outras organizações que estejam a pensar iniciar o processo de intervenção de âmbito internacional, sendo os quais, conhecer bem o terreno para realizar diagnósticos de necessidades focados e identificar parceiros adequados a cada situação, avaliar corretamente capacidades e competências próprias da organização e dos seus parceiros, em todas as áreas de intervenção, antes de decidir avançar e instituir mecanismos e instrumentos de monitorização e controle, operacional e financeiro, uma vez tomada essa decisão.

### **3.1.6 Organização 6: Girl MOVE**

A organização Girl MOVE, fundada em 2013, com atuação em todo o território continental, com sede em Lisboa e Maputo, conta na sua equipa com 30 colaboradores, e cerca de 30 voluntários, dependendo das ações voluntariado que é pontual. A Girl MOVE, atua numa única principal área destinada à educação.

A Girl MOVE é uma Academia de Liderança Grassroots que através dos seus modelos educativos inovadores, amplifica talento, promove a igualdade de género e gera transformação sustentável. Dedicam-se ao empoderamento de raparigas e mulheres e é através da mentoria e da partilha de histórias entre diferentes gerações, que amplificam o seu talento e potenciam as suas carreiras enquanto agentes de mudança e promotoras de igualdade de género. Ao fazer parte das suas histórias, eleva as suas vozes e a empoderar o futuro delas e de toda a sociedade.

A fundação da academia, formou-se primeiramente em Moçambique, mas já com uma ligação com Portugal. Sendo a missão inicial da Girl MOVE, começar por querer gerar oportunidades para jovens raparigas moçambicanas, conseguiram alavancar este mesmo projeto, tendo agora interação com o mundo.

A Girl MOVE é uma academia de liderança que capacita todos os anos cerca de 1300 raparigas em fases diferentes do seu percurso de vida e de percurso profissional.

Trabalham todos os anos com cerca de 1000 meninas de idades compreendidas entre os 12 e 15 anos, da zona norte de Moçambique, em Nampula. Neste trabalho, é promovido o incentivo escolar, permanecendo na escola a estudar, e que adquiram também uma perspetiva de futuro diferente daquela que é a maioria da realidade das raparigas compreendidas neste intervalo de idade em Moçambique, como em África ou em outros locais do mundo.

Nesta idade estas raparigas estão expostas a elevados riscos de uniões prematuras e gravidezes precoces, e é aqui que o trabalho da Girl MOVE se torna diferenciador. A academia, estabelece ligações com diversas escolas, com comunidades e com as famílias das raparigas, para tentarem que tenham um percurso diferente e com mais oportunidades no futuro.

Trabalham também com cerca de 100 meninas estudantes universitárias, igualmente da zona norte de Moçambique, em que o objetivo se foca em assegurar que consigam planear o seu futuro, planear a sua carreira e no fundo, perceberem a diferença esta mentalidade possa porvir em continuar a estudar e concluir os estudos.

E trabalham ainda com cerca de 40 jovens que já passaram por todas as fases já mencionadas. Jovens estas de todo o país, que chegam até à Girl MOVE por meio de candidaturas de participação, que promovem anualmente, para realizarem um programa de liderança de empreendedorismo e inovação e mentoria durante 1 ano. A academia recebe cerca de 2000 candidaturas de jovens de várias províncias, selecionam cerca de 40 e ficam 1 ano na academia da Girl MOVE. Sendo a metodologia destinada a promover esta capacitação pela liderança, promove ainda um modelo que cria novas figuras de referência onde as raparigas, as mulheres que estudam, planeiam o seu futuro, planeiam a sua carreira e tem voz e papel ativo na sociedade como *change makers*.

Cerca das 1300 jovens com quem trabalham anualmente são compostas por estes 3 grupos e parte do programa de capacitação destas 40 jovens mais velhas, que já são licenciadas e com mestrados em diversas áreas, mentoras também das outras meninas mais novas com idade entre os 12-15 anos, elas próprias tem acesso a um programa que as conecta com profissionais, especialistas e líderes de diversas áreas. Muitas a trabalhar em empresas, outras em *start-ups*, outras noutras organizações, com líderes a poderem estar em Moçambique, em Portugal, nos Estados Unidos, em Londres, ou em outras partes do mundo. A Girl MOVE tem parcerias com diversas entidades, dependendo sempre da área de formação e interesse futuro de cada uma das jovens. Portanto, a conexão da academia com o mundo passa por aqui, por este momento de intercâmbio internacional, que é promovido para estas jovens mais velhas e que as conecta com pessoas num mundo todo. Esta conexão é ativada através de parceiros já existentes, ou de contacto com parceiros que ainda não se encontram na rede pelas suas áreas de intervenção, ou políticas de responsabilidade social alinhadas com a missão da Girl MOVE, são convidadas para reuniões, onde é apresentado o conceito da academia e os programas que desenvolvem, convidando-os a participar nas atividades que decorrem para receberem ou presencialmente ou digitalmente, sessões com as jovens da academia.

Anualmente, antes da pandemia estas 40 jovens conseguiam dispor de uma experiência internacional em Portugal, onde podiam escolher o tipo de componentes que pretendiam, sendo estes, estágios com empresas em Portugal, sendo Lisboa e Porto os pontos principais. Contudo, atualmente este programa foi adaptado para uma vertente digital e até evoluído de alguma forma, pois conseguem estar conectadas com empresas num mundo todo e não se limitar a Portugal.

Em resumo do desenvolvimento da intervenção em contexto internacional da Girl MOVE, o programa de mentoria, de liderança anual, decorre maioritariamente em Nampula, no terreno, com estes 3 grupos de raparigas, sendo que as 40 jovens mais velhas conseguem ter uma experiência internacional de cerca de 1-3 meses, que pode implicar ir a Portugal.

Para que a academia, consiga desenvolver estas atividades internacionais, há um envolvimento de recursos que podem ser tanto recursos financeiros, como humanos, e até como físicos necessariamente pelos espaços que ocupam. A missão da Girl MOVE é executada recorrendo a vários recursos.

Em termos financeiros, a Girl MOVE atuou com um modelo misto, uma vez que inicialmente foi feito um investimento dos fundadores da organização e desafiados parceiros não governamentais (empresas ou particulares). Atualmente não há só um modelo de financiamento da sustentabilidade da Girl MOVE. Há candidaturas a investimentos internacionais na área que atuam, com a União Europeia e mesmo a outro nível internacional, através da realização de outras candidaturas para conseguirem cumprir a sua missão. Quanto ao recurso do setor privado, a grande maioria das empresas colabora com a academia, por meio de doações, pois também querem investir nesta causa e nesta missão.

Relativamente aos recursos humanos que também recorrem, a Girl MOVE tem uma equipa e também colaboradores pontuais e externos que concedem trainings e formações às jovens compostas pela academia.

Já os recursos físicos, a Girl MOVE tem ainda uma academia física, espaço cedido por uma universidade em Moçambique. Portanto, a base para que existiam todo este leque de recursos, é também muito devido a parcerias que a academia consegue estabelecer.

A Girl MOVE trabalha muito em parceria com organizações da área da educação, do empoderamento feminino, sejam organizações não governamentais, sejam cooperações internacionais e cooperação portuguesas, europeias, em moçambique, são todos parceiros da Girl MOVE. Existem várias organizações que tentam resolver os mesmo problemas e desafios do mundo, o que permite uma colaboração eficiente para conseguir atingir resultados que transformem a realidade que a Girl MOVE quer transformar.

Estas parcerias, protocolos e partilha do que é a missão da academia e os projetos que desenvolvem anualmente, em especial em Moçambique com os ministérios que tutelam as áreas em que a Girl MOVE atua, ex: ministério do género, da educação, da criança, possibilita a angariação de apoio governamental do país em que atuam, uma vez que os objetivos para que as academias trabalham, são também objetivos estruturais do país, ou seja, este trabalho de partilha e obtenção de apoio é facilitado pela partilha da resolução ou atenuação de um bem maior, mas não através de apoio financeiro governamental.

Os projetos são desenvolvidos maioritariamente em Moçambique, pois efetivamente existiu uma necessidade, uma oportunidade de combater, trabalhar esse problema nesse local viabilizando essa vontade através da promoção de parcerias. A escolha de Moçambique para começar o projeto surgiu por existir uma noção de que havia uma

necessidade e criar uma organização que trabalhasse nessa área, gerando novas figuras de referência, tornou Moçambique o principal país para quererem atuar. Também muito, por ser aberto a este tipo de iniciativas sociais. Ainda assim, com a criação e escolha do país, a academia admite não ter encarado dificuldades ou barreiras, mas sim desafios ao começar este projeto. O envolvimento da comunidade e dos parceiros, foi o desafio maior, mas assim que as pessoas perceberam do que se pretendia em termos de impacto, foram-se alinhando com os objetivos pretendidos da organização.

Não obstante a todo o trabalho que a academia desenvolve todos os anos, a Girl MOVE propõem não só assegurar que em termos de taxa de desistência escolar, de taxa de exposição aos riscos já referidos, asseguram que as jovens consigam passar pelos programas da academia e que tenham resultados diferentes e mais positivos daquilo que é o contexto global do país.

Todos os anos aquilo que a academia tem vindo a atingir, encoraja à continuação deste trabalho. Para as jovens, a promoção da transição do ensino universitário para a promoção de empregabilidade com elevado impacto, e para as mais velhas a realização de experiências internacionais, tem potenciando bons resultados, o que rapidamente em cerca de 6/ 7 anos foi-se percebendo que conseguem atingir os objetivos que se propõem.

A longo prazo a Girl MOVE procura perceber como conseguir chegar a mais jovens, a mais localizações dentro do país Moçambique, e até mesmo compreender como se pode aplicar este modelo internacionalmente noutras áreas. Mais do que incertezas, é perceber como gerar este impacto e ter potencial para saber se os resultados que pretendem atingir vão ou não ser cumpridos.

Por fim, a entrevista à Girl MOVE acaba com um conselho às organizações que estejam no processo de âmbito internacional. Ouvir e auscultar outras pessoas e organizações que já tenham experiência nessa área e fazer parte dos fóruns de organizações que estejam a trabalhar num plano internacional. A presença em fóruns e movimentos que promovem as causas e que estão num plano internacional, são um input gigante para realizarem o processo de internacionalização com maior sucesso.

### **3.1.7 Organização 7: CLR Project**

A organização CLR Project – Intervenção Humanitária e Social em Portugal e África, fundada em 2011, com atuação em Portugal no Cartaxo e em Cabo Verde - 5 ilhas; São

Tomé e Príncipe - 2 ilhas; Quénia; Guiné (perspetiva 2022). Conta na sua equipa com, 0 colaboradores e cerca de 70/80 voluntários em Portugal e cento e vinte fora de Portugal. A CRL Project, atua nas principais áreas da alimentação e educação.

A história da CLR Project nasce ao contrário da perspetiva de algumas organizações, pois teve sempre como principal objetivo, atuar primeiro em âmbito internacional. O catalisador da associação teve como base a intervenção fora do nível nacional, ou seja, a nível internacional. Sendo São Tomé e Príncipe o primeiro país a atuarem. Rapidamente perceberam que não faria sentido atuar fora de Portugal, com imensas oportunidades de elevada carência em Portugal.

Contudo, a formação da associação nasce de uma viagem que uma amiga fez a São Tomé e Príncipe, e incentivou outra amiga a embarcar nesta viagem. O confronto com a realidade deste país despertou uma grande inquietação nestas intervenientes, o que fez com que estas duas amigas se unissem e formassem a CLR Project para melhorar a qualidade de vida das crianças e da comunidade deste país. As crianças são o foco principal, mas as famílias são também um grande foco, uma vez que quando se alarga para este público alvo, as idades variam dos 0 aos 100 anos.

Apesar da organização ter mais de 10 anos de existência, só 4 anos depois da formação da CLR Project, é que adquiriram o registo de organização, com estatuto de ONGD, NIF, etc., o que mesmo assim não invalidou o trabalho contínuo e árduo que executaram até ao momento de registo.

Não houve a necessidade de na altura da formação da associação, haver um registo oficial, pois começaram de forma simples, a angariar fundos provindos de jantares realizados em casa das próprias fundadoras, por exemplo, as pessoas que iam jantar deixavam no mealheiro o dinheiro que entendiam para ajudar no desenvolvimento do projeto. Com esse dinheiro angariavam o material necessário e enviavam para São Tomé e Príncipe. Só posteriormente, quando decidiram começar a atuar em Portugal, o crescimento da associação foi evidente e esse desenvolvimento obrigou ao registo oficial da organização.

Sendo o principal foco a atuação em São Tomé e Príncipe, a área que intervirão de imediato foi destinada à alimentação. Contudo, com o crescimento e as interações que começaram a ter, o principal foco foi as necessidades do país e depois onde efetivamente conseguiam chegar. Como o grupo constituído não tinha médicos ou mesmo enfermeiros formados, não havia conhecimentos para realizar determinadas tarefas, como é o exemplo

consultas, por isso só atendiam necessidades que realmente conseguissem assegurar um trabalho bem-sucedido.

Através de uma participação consistente, a CLR Project não levou muito tempo a perceber que a alimentação era uma outra área que podiam trabalhar com muita facilidade, não entrando no caminho da fome extrema, visto que já se enquadra na área da saúde, que não tinha especialização. Esta participação na área da alimentação, iria passar pela chegada de alimentos a famílias e a populações carenciadas.

A interligação com as escolas, permitiu que houvesse a ligação com várias áreas, e tornando acessível ajudar os beneficiários. Sendo assim, a associação atuava na perspectiva de ensinar todo o seu conhecimento básico, seja do dia a dia, como tentar desenvolver nas crianças capacidades, através de *workshops* de cuidados base. Exemplos: lavar os dentes, higienização dos alimentos, fazer refeições variáveis entre outras.

A intervenção no ensinamento dos cuidados base e entrega de alimentação, permitiu constatar que existia uma elevada falta de material escolar. Esta grande necessidade, foi tudo muito em conta no processo de intervenção do país, pois de facto é um fator de motivação, que cativa os alunos a manterem a escolaridade ativa.

Colmatar a necessidade de falta de alimento e materiais escolares foi o principal objetivo inicialmente, mas com a evolução natural por atuar nas principais áreas, educação e alimentação, foi inevitável não contactar com outras necessidades.

Uma das grandes bandeiras da CLR Project desde o início, foi valorizar a “entrega em mão a quem precisa”, o que significa evitar os intermediários. Contudo, sempre que exista a necessidade haver intermediários, estes são em grande parte associações parceiras que ajudam no trabalho de entrega de bens.

Como tal, o que a CLR Project faz primeiramente é proceder ao levantamento das necessidades, dirigindo-se ao local (no início eram as 2 fundadoras, atualmente são os voluntários) para perceber o que realmente é necessário transportar para ajudar no local. Um exemplo de um projeto desenvolvido neste sentido, foi um pedido de ajuda de uma escola, para montar uma biblioteca. A CLR Project, entra em campo e dirige-se à escola para perceber primeiro, onde é que a biblioteca vai ser montada, segundo, se possuem materiais para a colocação dos livros necessários, terceiro, se já tinham alguma noção de como iria ser a disposição e organização dos livros, quarto, quais são os anos letivos da

escola e disciplinas, entre muitos outros pontos necessários para a sondagem. A recolha de fotografias do espaço é também essencial, para haver uma perceção da capacidade do local.

Outro exemplo de trabalho desenvolvido, este destinado às famílias carenciadas e não à educação, mas em nada muda, sendo que o processo é semelhante. Procedem então ao levantamento da informação da própria família com fichas de ingresso com a finalidade de preencherem campos obrigatórios, (qual o agregado, a posição do agregado, quem trabalha, quem estuda, que ano frequentam os filhos, se necessitam de roupa, que tamanhos, etc.), ou seja, recolher informação o mais detalhada possível, pois quando procederem à entrega dos bens, a mercadoria já vai devidamente separada e assinalada para a sujeita família.

O trabalho desenvolvido de recolha de informação é extremamente fundamental, de modo que, existem custos relacionados de angariação e armazenamento de todo o material a transportar, como até mesmo da movimentação para o local. É crucial possuir a completa certeza de todo o material, para chegar ao local de destino da melhor forma possível.

Em suma, em ponto de situação, o desenvolvimento da CLR Project na intervenção em contexto internacional, começa por todo o levantamento das necessidades no local, reportam-nas até à casa mãe com sede em Portal, no Cartaxo, e é a partir daqui que se inicia a angariação de todo o material necessário ou então empacotamento quando já o possuem. De seguida, preparam a carga, já devidamente etiquetada para cada país que reportou as necessidades, para posteriormente sempre que possível, ser distribuída mão a mão. Até há 2 anos atrás, a carga ia em primeiro lugar, e só depois é que iam os intervenientes responsáveis pela entrega em mão e nesta altura, como a carga se deslocava primeiro, tinha de ser guardada por organizações parceiras de confiança que detinham a mercadoria até a equipa constituída por voluntários chegar ao destino, que por norma ficava entre 1 a 2 semanas.

Atualmente, e exclusivamente em Cabo Verde, a associação consegue que os voluntários que residem nesse país, sejam autónomos na distribuição da mercadoria. Em retorno, para que haja uma confirmação de que as necessidades estão a ser acudidas, e que o material foi entregue em mão, fazem reportagens, tiram fotografias e vídeos, para que toda a comunidade local e em Portugal acreditem no trabalho da CLR Project, e que verifiquem

que a missão está a ser cumprida. Este ganho de confiança e credibilidade, permite que consigam obter bens necessários para ajudar quem mais precisa.

Já nos PALOPS, mais concretamente em São Tomé e Príncipe, existem Rossas, que são grandes comunidades com direito a um representante da rossa. É exatamente com este representante que a CLR Project se conecta e coordena para resolver casos de necessidades familiares. O representante dá indicação de quais são as famílias que possuem maior carência e dificuldades, acompanha a associação até elas e que depois vai atualizando a situação da família após a atuação da CLR Project, mesmo para que depois, se for necessário novamente uma intervenção nessas mesmas famílias, como em outras, a associação estar sempre a par.

Após o desenvolvimento do trabalho, há que existir um acompanhamento e preferencialmente presencial no local exato que foi pedida a ajuda anteriormente, para perceber se é necessário mais algum tipo de auxílio e se estão realmente a usufruir do que foi despendido, entre outras observações. O deslocamento presencial constante ao local, facilita a identificação de novas necessidades, ou até mesmo, novos pedidos que ajuda por parte de outras situações ou pessoas. É através destes mecanismos que conseguem atuar em diversos locais, pois ao estarem atentos a novas oportunidades de intervenção, bem como o “passa a palavra” entre a sociedade, faz com que a associação ganhe renome e cresça, acudindo mais e mais causas.

A CLR Project é uma grande defensora de existência de sinergias com outras instituições, uma vez que, existem sempre necessidades que ou por não conseguirem chegar a todo o lado, ou por não terem experiência ou conhecimento nessas áreas onde surgem dificuldades, complementam o trabalho desenvolvido em conjunto com outras instituições, direcionando e orientando o trabalho que seja preciso desenvolver naquela operação. O conhecimento de outras instituições no país onde estão a atuar é fundamental para conseguirem cumprir cada um a sua missão e atender às necessidades do local.

Um dos grandes exemplos desta ligação são as escolas. Nas escolas, a CLR Project trabalha com os delegados escolares das diferentes regiões, que em conjunto coordenam a intervenção da associação, sendo de certa forma, parceiros e voluntários, que auxiliam, suportam e apoiam a movimentação a bom porto as missões que querem concluir, destacando que em Cabo verde existe uma delegação escolar por ilha.

A articulação das atividades difere de país para país, uma vez que as realidades e o sistema em cada local são diferentes:

- No Quênia, a associação trabalha em cooperação com, visto que a deslocação ao local é menor, então a CLR Project ajuda naquilo que pode, intervindo no “*backoffice*”;
- Em Cabo Verde, a articulação passa muito da ligação com as unidades do ministério, quer seja da educação, quer seja da saúde, que está interligada com a alimentação e com instituições parceiras que também trabalham na área social no local;
- Em São Tomé e Príncipe, existe um menor suporte. A articulação é feita com a fundação Camões. Cada vez que se deslocam ao país, ou sempre que surgem dúvidas ou questões em algumas atuações, prenunciam-se com a fundação, bem como, informam-lhes sempre quando se dirigem a S. Tomé e para que zonas vão. Para além da fundação, tem também entidades no local que trabalham no terreno e vão com a associação em suporte. Estas entidades ficam com as mercadorias até a CLR Project chegar ao país, guardando em armazém e depois ajudar na distribuição. Também identificam situações e recortam à associação para depois poderem atuar nesse sentido.

A CLR Project afirma com alguma inquietação, que existe por vezes uma confusão entre o que é ajudar e o que é “estar na moda ajudar”, mas na verdadeira essência, e tenta acreditar que assim seja, mesmo que havendo exceções, que a maioria das associações que trabalham no sentido de ajudar na intervenção das necessidades do mundo, querem realmente ajudar e que são sensíveis aos temas.

Contudo, acredita que também possa haver rivalidades entre associações, pois como algumas delas são candidatas a fundos, e tem estruturas assalariadas e precisam realmente de fundos monetários para ter a associação a funcionar, possa criar um caminho à rivalidade e à competitividade.

Os principais recursos, ou seja, o maior valor que a CLR Project possui, para auxiliar a intervenção das atividades no âmbito internacional, são sem sombra de dúvidas os voluntários. Sem toda a equipa voluntária, não era possível realizar nenhuma missão, uma vez que o tempo despendido a que estas pessoas se dedicam a cada projeto, é a moeda mais valiosa que possuem.

Claro está, que maior parte das atuações internacionais não pode funcionar sem recursos monetários, apesar da associação se deslocar entre os países e as viagens serem pagas por cada voluntário, dado que, a associação não tem fundos suficientes para acarretar esses custos. Os recursos monetários, derivam então, do dinheiro que a associação angaria: donativos; vendas de materiais que comprou nos países que atuam, para também ajudar a economia local, ou materiais que trazem e transformam em peças para conseguirem angariar fundos; jantares de angariações de fundos; IRS (pois como não tem a oportunidade/disponibilidade para se candidatarem a projetos, este é um importante meio).

É necessário haver sempre recursos monetários, pois as cargas que a associação transporta para o exterior tornam-se efetivamente dispendiosas, por mais que tenham isenções e descontos, como acontece na alfandega, por serem caracterizados como ONGD.

O objetivo da CLR Project, é todos os anos conseguir ter missões em São Tomé e Príncipe, Cabo Verde e apoiar no que conseguem no Quênia, ou seja, conseguir chegar a todos os países onde atuam com pelo menos 1 missão por ano, mas nem sempre é possível. Portanto, se primeiramente vão atuar por exemplo, em S. Tomé, os fundos que vão angariar posteriormente a essa atuação vão ser destinados ao país que vão atuar a seguir e assim sucessivamente até chegar a todos.

Contudo, existem países que tem mais autonomia, como é o caso de Cabo Verde, visto que é o país geograficamente mais próximo, o que significa que se torna mais económico desenvolver missões no local, pois a carga demora menos tempo a chegar e existem menos esforços monetários para desenvolverem uma carga inteira para uma missão, pois por vezes, enviam uma carga intermédia, mas já tem voluntários no local que depois tratam do assunto.

Todo o trabalho que a CLR Project desenvolve é através da angariação de fundos, pois desconhece qualquer tipo de recursos financeiros pelo fato de atuarem a nível internacional, sendo que como não fazem financiamentos, não tem acesso a tais recursos. Nem a recursos financeiros, nem apoio governamental no processo de internacionalização. A associação não dispõe de tempo para explorar este campo, consequência de quem constitui a associação, possuir trabalhos próprios para além da associação.

A CLR Project pode não ter tido recursos financeiros no processo de internacionalização, mas detém de uma grande rede de contactos. Sem esta rede de parceiros, a associação não conseguia completar as suas missões. Como querem desenvolver um trabalho consistente e identificar realmente o que faz falta para continuar a direccionar o esforço, a garantia de que não é em vão toda a cadeia de participação na ajuda, é indispensável, para manter intacta toda a rede que ampara a continuidade até ao destino final.

A rede de contactos permite satisfazer as necessidades onde a associação se foca, pois é através dela que existe todo o suporte necessário para identificar e confirmar as situações e auxiliar as deslocações em segurança às realidades necessitadas. Não esquecendo de referir que para além daquilo que a associação pode ajudar, existem outras situações que não o conseguem fazer, e é através desta rede que conhecem outras associações para as ajudarem em temas que não são de conhecimento próprio.

Em complemento com a rede de contactos, a escolha por atuarem nestes países já referidos, não foi disputada pelas mesmas razões.

Atuar em São Tomé e Príncipe, foi efetivamente por ida em lazer ao país e se terem confrontado com a realidade local. Cabo Verde e em breve Guiné, foi através de uma voluntária, que agora é a voluntária mãe em Cabo Verde, que contactou a CLR Project para incentivar a atuarem nesse local pois já conhecia os projetos que desenvolviam e sabiam causas onde podiam atuar. No Quênia, já foi uma situação diferente, sendo que neste caso houve um voluntário que faz atualmente parte da associação, que já tinha feito voluntariado no local e como já se tinha confrontado com essa realidade, transmitiu essas necessidades à associação que viu uma boa oportunidade para ajudarem. De certa forma, foi através da associação (ADDHU) que o voluntário pertencia, que originou a escolha do Quênia, baseado no pilar da alimentação.

Inicialmente a perspectiva não era atuarem em vários países, mas sim só Portugal e São Tomé e Príncipe, mas como o projeto evoluiu e o pedido de ajuda dos países que atuam foi elevado, fez com que a atuação se tornasse maior, mas admitem que mais cedo ou mais tarde, mesmo sem esse pedido de ajuda, a atuação em novos locais iria existir, como ainda pode acontecer com a intervenção em outros países.

Para a CLR Project o desenvolvimento do projeto só é válido se conseguirem criar valor social aos beneficiários. Cada vez que fazem intervenções nos países, estão também incluídos *workshops* e interações com a comunidade. A realização de ações de sensibilização sobre alimentação: com produtos locais que sejam acessíveis a toda agente para poder sensibilizar para a necessidade de haver diversidade na alimentação; como podem conjugar os alimentos que conseguem facilmente adquirir; como é que podem conservar; como é necessário de ter uma alimentação saudável e as consequências de não a praticarem, etc., são exemplos de criação de valor social para a comunidade local.

Outro tipo de *workshops* feitos é nos refeitórios das escolas, muito mais direcionado ao condicionamento da alimentação e conservação, bem como a variedade de como cozinhar.

Não só no tema da higienização pessoal e alimentar, mas também criação de valor também na educação, passando pela motivação na educação de adultos, disputando neles interesse em querer contribuir e aprender algo diferente ou até mesmo ajudá-las a montar o seu próprio negócio; incentivar os jovens a irem à escola com o exemplo, de só poderem estar na equipa de futebol se tiverem boas notas, entre milhares de exemplos.

Ao haver desenvolvimento da sociedade com a incorporação do valor criado e ajuda nos temas acima referidos, há criação de valor na sociedade e desenvolvimento interpessoal na comunidade em geral.

Em contrapartida, nem só de criação de valor o processo de intervenção internacional acarreta. Existem diversas incertezas associadas, e vão sempre surgir novas incertezas, e é aqui que a CLR Project intervém com o propósito de mostrar que o retorno da missão desenvolvida ultrapassa todo o medo envolvido, sendo este até de receio de avançar. Afirma que por vezes podem existir incertezas, mas são facilmente ultrapassadas consoante o bem-estar que vão criar ao serem bem-sucedidas.

De maneira que, mantém o mesmo discurso quanto às dificuldades e barreiras sentidas na atuação de âmbito internacional.

Tiveram sim, uma maior dificuldade na intervenção em São Tomé e Príncipe, porque primeiro foi a primeira atuação e nada sabiam do que era internacionalizarem-se, e segundo, porque o sistema é muito diferente da realidade de Portugal. A comunidade é diferente e existe muita dificuldade em ajudar. O exemplo dessa dificuldade é na alfandegagem, pois para desalfandegar o material é tudo muito complicado, até parecendo que estão a fazer o processo pela primeira vez e não é a verdade. Contudo, como já estão a atuar nesse local há 10 anos, já conseguem contornar essa realidade, mas inicialmente foi realmente complicado.

Por fim, a entrevista à CLR Project, acaba com um conselho às organizações que estejam no processo de âmbito internacional. Não desistir é fundamental, pois vão certamente encontrar realidades e algumas dificuldades que não existem no âmbito nacional, mas verão que os procedimentos não são assim tão complexos nem complicados como podem parecer à primeira vista. Podem agora informar que quanto mais internacional, menos burocracia há na intervenção, atenuando a preocupação de outras organizações que se queiram internacionalizar. Se efetivamente quiserem atuar a nível internacional, o processo é fazível.

Encontrar parceiros e criar uma rede é extremamente importante na ajuda dessa intervenção, visto que ajuda a compreender a necessidades do local e agiliza a atuação no desconhecido. Ouvir outras instituições, entidades, associações, que tenham feito o mesmo caminho e que tenham tido as mesmas dificuldades, é também um conselho dado pela associação, pois em algumas das partilhas das variadas instituições, de certeza que já houve alguma que passou pelo mesmo e que tenha a solução para esse problema.

De fato a internacionalização é muito importante e permite uma abertura de espectro na organização.

### **3.2 Análise Comparativa**

Na seguinte tabela 3, sistematizam-se os resultados obtidos das diferentes ONGDs Portuguesas que participaram no estudo empírico destinado a compreender as razões que levam as Organizações não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) a

procederem a uma atuação de âmbito internacional, bem como compreender a forma como desenvolvem o processo de internacionalização.

Tabela 3- Síntese Questões por ONGD

	Ajuda Amiga	ADDFHJ	GASPORTO	ADGLOBAL	OROS	Gal NOVE	CLIF Project
<b>País de atuação internacional</b>	Guiné-Bissau	Guiné	Mozambique	Mozambique	Cuba, Colômbia, El Salvador, Honduras, Nicarágua, Moçambique, Peru, São Tomé e Príncipe	Mozambique	Cabo Verde - 5 ilhas, São Tomé e Príncipe - 2 ilhas, Guiné, Gâmbia (perspetiva 2022)
<b>Razões para início da ação internacional</b>	Sensibilização pela situação da população local pós-Guerra da Guiné	Ajuda humanitária após violência pós-eleitoral	Motivação para fazer mais: Alargar um maior número de pessoas. Formação e Desenvolvimento pessoal dos Voluntários	Conforto com a realidade local e atingir os níveis de literacia. Promover uma cidadania ativa e emprego da Educação de qualidade	Projeto de ONG portuguesa, vocacionada para o desenvolvimento e cooperação internacional: ênfase a pobreza e justiça, desenvolvimento humano equitativo e sustentável	Promover oportunidades de educação e formação para jovens (apartidas moçambicanas)	Conforto com a realidade e melhorar a qualidade de vida das crianças e da comunidade local
<b>Objetivos com a intervenção internacional</b>	Apoiar o ensino e a população vulnerável. Formação (Profissional) Construção/Reparação de escolas	Promover a erradicação da pobreza através da educação; formação e integração social	Eradicar a pobreza e a fome. Qualidade na saúde e educação; Igualdade de género	Melhorar níveis de Literacia, Educação e Indústria; Promover mundo sustentável	Promover uma vida digna e em segurança; Potencializar o acesso a serviços essenciais; Induzir a estabilidade; Alargar níveis sustentáveis de segurança alimentar e rendimento familiar; Promover igualdade nos empregos e de participação; Melhorar sociedade civil e empoderamento das comunidades	Incentivo na continuidade escolar; Criar oportunidades no futuro dos jovens; Planeamento da carreira; Promoção capacitação de liderança; Criar novas figuras de referência; Valorizar a sociedade; Capacitação de jovens	Alimentação no geral (alimentos, métodos de alimentação, variedade na alimentação, condicionamento, etc.); Incentivar ao estudo e disponibilização de materiais; Disponibilização de bens à comunidade
<b>Desenvolvimento da intervenção em contexto internacional</b>	Colaboração direta com a população e org. sociedade civil. Envolvimento de elementos da associação; Cumprimento/Colaboração Lete Entidades Governamentais, Religiosas, Associações e Fundações Guineenses	Colaboração do coordenador do projeto e diretor local com autoridades guineenses. Supervisão dos projetos do presidente da ADFHJ no local	3 programas de Cooperação para o Desenvolvimento	Implementação de projetos financiados. Projetos de fundos próprios	Colaboração de financiadores desviando esses fundos para desenvolver os projetos; Equipa avalia candidaturas, os custos e condições; Procura parcerias e soluções técnicas e operacionais para cada convocatória que depois apresenta à entidade financiadora	Promover a escolaridade nas crianças 10-15 anos; jovens universitários a planarem o seu futuro e carreira; Programas de liderança e empreendedorismo, inovação e mentoria internacional para jovens já formados com conexão no mercado de trabalho	Entrega em mão a quem precisa; Associação parcerias para entrega e armazenamento de bens; Recolha de informação da necessidade no local
<b>Ligação com organizações sociais ou públicas</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Articulação das atividades no país que atua</b>	Departamento de bens que mais se adequam entre os 2 países. Quando são iguais, estabelecem objetivos	Coordenador projeto ADFHJ no terreno, colaboradores locais, supervisão presidente ADFHJ no terreno	Gestor de projeto que articula o que é necessário entre os 2 países de forma célere e eficaz por ser organização pequena	Atuação única no local	Reconhecimento da experiência desenvolvida nos países. Promover capacitação aos parceiros	Atuação de parceiros já existentes e de novos que surgem para participarem nas atividades alinhadas com a missão da academia	Diferente em cada país: Quinta + Cooperação com instituições Cabo Verde - Ligação com unidades do ministério; S. Tomé e Príncipe - Fundação Caritas e Entidades locais
<b>Realidade de organizações locais</b>	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<b>Recursos para o desenvolvimento de atividades internacionais</b>	Voluntários, Donativos (com IRS), Gestões dos associados	Angariação de fundos através de programas	Momentos implementações no terreno e manutenção do modelo local; Humanos (gestores projeto, agentes operacionais); Fundos (donativos particulares e empresariais); Comunicação e Imagem; Secretariado	Empresas (serviço de bens e materiais); Parceiros para dinamizar custos (alugueiros); Passagens para apoio logístico e armazenamento local	Instituto Caritas, Donativos e Comissões; IO/ISE (IG, FIM, CMJ, FIDA, FAO, Blue Action Fund); Parceiros internacionais e Fundos Privados	Financiamento individual e investimentos internacionais, donativos; Humanos (colaboradores e voluntários, equipas)	Voluntários, Donativos, Venda de materiais que compram no país local; Taxiforrneação e venda de peças; Jantares; IRS; Casertação como ONGD
<b>Mobilização dos Recursos</b>	Através dos projetos associados	Reconhecimento do trabalho de associações, realização de eventos	Através dos gestores do projeto e dos parceiros dos programas de cooperação para o desenvolvimento	Angariação de voluntários; Contatos institucionais; Campanhas de angariação de Fundos; Doutração de mensagens nas redes sociais	Logística das equipas no terreno; Gestão dos bens; Intervenção de emergência; Projeto de luta contra o Tráfico de Bens; Humanos; Parceiros do "Cluster Fund Security"	Parceiros, Escolas, Universidades, Empresas, Organizações	Acesso dos próprios associados e voluntários; Fundos angariados e distribuídos conforme o plano previsto e assim sucessivamente
<b>Benefícios Financeiros por atuação no âmbito internacional</b>	Estatuto de ONGD - requerer à Autoridade Tributária e convalidação da TC/IRS	Não tem	Não tem	Candidaturas a financiamento de projetos de Cooperação para o Desenvolvimento	Acesso a Programas e Linhas nacionais e internacionais exclusivas para ONGD	Modelo único. Inversão de direito de voto e candidaturas a fundos europeus e internacionais	Não
<b>Apoio Governamental Internacional</b>	Não. Apenas reconhecimento como ONG	Não	Não	Sim, teve. Apoio de uma empresa e do Instituto Caritas	Sim, Pré-qualificação junto das Entidades de resposta a situações de emergência	Apoio financeiro não; Protocolos com Ministério dos Géneros, Educação e Criança	Não
<b>Papel da rede de contactos da organização a nível internacional</b>	Nenhum	Principal	Fundamental	Fundamental	Muito importante	Muito importante	Fundamental
<b>Razões / Factores para a escolha do país que atua</b>	Conhecimento do terreno; População; Cultura; Organizações locais; Agregação de valor; Capacidade de Comunicação; Adequação à realidade e Garantia de Trabalho	Violência pós-eleitoral do final de 2007/2008; Violência que provocou milhares de mortos e guerras civis	Contacto de um voluntário com a igreja Católica do local; Necessidades populacionais; Necessidades da vila de Macia, como investimento total dos recursos neste local até à atualidade	Ocasional, sem estratégia	Ação Humanitária, IE sempre determinada pela ocorrência de situações de emergência	Combate à necessidade de capacitação de jovens; Necessidade de haver uma organização que trabalhasse nestas áreas	Diferença de país para país: S. Tomé - atuação de fazer no local; Cabo Verde/Guiné - incentivo para a associação atuar no local através do reconhecimento; Quinta - voluntário que contrariou a realidade local; I Pedidos dos voluntários; Encontro com a realidade da associação; Necessidades locais; Parceiros
<b>Ligação / Influência inicial com o país de destino</b>	Sim. Decidiu haver muitos contactos	Não. Considerado como ONGD Portuguesa e Internacional	Sim. Ligação de um voluntário com o local	Não	Não	Não	Sim, mas só com S. Tomé e Príncipe
<b>Proporcionalização de Criação de Valor Social</b>	Quanto maior a pobreza, maior o impacto, pois Guiné é um dos países mais pobres do mundo e a associação atua no recado de luta de uma realidade e apoio diferenciado	Criar agentes de mudança dentro do próprio país e quebrar o ciclo de pobreza	Maior alocação dos fundos em zonas mais pobres; Criação conjunta de soluções; Parilha know-how	Parilha de conhecimento e recursos; Capacitação e empoderamento das comunidades; Intervenção na Educação	Diagnóstico de necessidades junto da comunidade; Desenho de soluções e fixação de objetivos; Autoavaliação das capacidades e competências; Execução do projeto e mobilização de recursos; Relatório de resultados; Monitor e Inquérito; Avaliação de impacto (mudanças sustentáveis duradouras)	Assegurar a diminuição da taxa de desistência escolar e escolarização aos níveis; Possibilitar resultados positivos no contexto global do país; Experiências internacionais dos jovens; Criar a mais jovens, mais localizações e como aplicar este modelo em outras áreas (bongo praol)	Sensibilização alimentar com condições básicas; Higiene; Incentivo aos jovens para se matricarem na escola; Desenvolvimento da sociedade e interpessoal
<b>Incertezas / Dificuldades / Barreiras na atuação de âmbito internacional</b>	Difícil de colaboração por parte do Governo da Guiné; Instabilidade política, legal, fiscal, burocracia, corrupção, casualidade; Falta de apoio; Inexistência de materiais no mercado; Funcionamento débil do sistema bancário; Falta de infraestruturas básicas	Falta de conhecimento do terreno; Regimes políticos/social do país; Corrupção; Elevada criminalidade; Constantes necessidades dos beneficiários; Truques que estes usam; Falta de financiamento e apoio por não fazer parte dos PALOPS	Risco da manutenção da sustentabilidade social e financeira nos projetos; Controlo do trabalho realizado no terreno; Baixa socialização legislação para ONGD; Falta de infraestruturas básicas; Aparentamento de situações seguras com reformulação de planos; Captação financeira no local; Corrupção	Reconhecimento das Autoridades; Autorizações; Registo ONGD estrangeira; Aceitação das comunidades locais; Envolvimento das comunidades nos projetos locais; Língua; Financiamento; Distância; Falta de preparação técnica das equipas locais; Condições logísticas	Assegurar a continuidade de intervenção em cada local; Assegurar cobertura do investimento social e outro; Descontinuidade no ciclo do projeto; Atividades que não geram valor e modelo organizacional "não lucrativo"	Cumprimento da missão; Envolvimento da comunidade e projeto; Alinhamento com a missão pretendida	Não aproveitamento da ação; Não no local; Sistema diferente; Comunidades com elevada criminalidade; Desafiar de gerar material

Fonte 3- Elaboração própria

### 3.3 Discussão dos Resultados

As ONGDs portuguesas em análise têm entre 8 e 33 anos de existência. Quatro das sete ONGDs começaram o processo de atuação a nível internacional, logo desde o início, tendo como principal objetivo responder às necessidades do país internacional, sem antes passarem pela experiência de colmatarem as necessidades de território nacional. Contudo, depressa perceberam que não fazia sentido ajudar outro país e descartar muitas dificuldades que o próprio país de origem enfrenta. Verifica-se que, neste momento, todas as organizações em análise, não estão só a atuar a nível internacional, como também a nível nacional.

A evidência recolhida a partir das entrevistas realizadas, vem, porém, refutar um dos padrões básicos do modelo de internacionalização de *Uppsala* desenvolvido por Johanson & Vahlne (1977) e Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), que supõe uma internacionalização feita inicialmente em locais de baixa distância psíquica, isto é, em locais familiares, como o seria o território nacional. Com a informação obtida é possível verificar que a grande parte das ONGDs em estudo (quatro em sete) optaram por, na sua criação, atuarem em locais de nível internacional e não de nível nacional e como tal, o modelo de internacionalização padronizado pelas *born global* acrescenta valor na informação recolhida. A opção das organizações em se desenvolverem imediatamente em mercados internacionais, é apoiada pela visão inovadora do perfil das *born global*, que desde a sua criação também atuam em mercados globais unicamente através do conhecimento que têm sobre *skills*, tecnologias e *know-how*, concedem uma rápida globalização, sem um período prévio de desempenho no mercado nacional, ou seja, contrariamente ao modelo de *Uppsala*, as *born global* não atuam de forma gradual, mas sim imediata ou quase imediata, como foi constatado em grande maioria das ONGDs de estudo.

A intervenção atual das setes ONGDs portuguesas assenta, na totalidade, no continente africano. Verifica-se, pois um padrão em termos de país de destino da internacionalização, independentemente da área em que as organizações atuam e a sua localização em território nacional. Para além disto, observa-se que seis das organizações em estudo atuam ainda nos PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, o que vai ao encontro do estudo feito por Mersland et al. (2020), que revela que as organizações sociais

expandem as suas atividades para países em desenvolvimento com instituições bastante enfraquecidas.

A razão para a escolha de países localizados no grande continente africano, poderá justificar-se este ser um dos grandes locais onde há maior confronto com necessidades que podem facilmente ser colmatadas com a intervenção das organizações. Esta situação poderá justificar-se pelo facto de estas organizações sociais terem, na sua estrutura, colaboradores e/ou voluntários que conseguem responder a estas necessidades com base em conhecimentos que já dispõem, bem como pelo facto de serem países muito pobres, com bastantes limitações e um manancial de graves problemas, o que conduz a uma maior sensibilidade para a necessidade de intervenção, que resulta na ajuda humanitária iniciada nestes países.

Estas ONGDs atuam com um elevado nível de voluntários, que em número são superiores aos colaboradores remunerados. Este padrão poderá ser justificado pelos baixos recursos com que as organizações sociais se deparam, que poderão não dispor dos meios monetários que permitam suportar os custos salariais associados aos recursos humanos remunerados. De facto, como referido na análise dos resultados, duas organizações (Ajuda Amiga e CLR Project), indicam não possuir nenhum colaborador, atuando apenas com base em voluntários, o que deriva de não deterem fundos externos ou apoios financeiros suficientes para conseguirem, internamente, suportar custos relacionados com os colaboradores. Em termos gerais, observa-se que estas duas organizações, enquanto fontes de rendimento, apenas dispõem de donativos, quotas dos associados, estatuto de ONGD que desencadeia certos benefícios financeiros como a Declaração de IRS Solidária, venda de materiais produzidos no local (país de destino) e jantares, como referido na análise acima individual. Portanto, como não conseguem aceder a esses benefícios, apostam na angariação de voluntários capazes de suportar o desenvolvimento das atividades, o que as leva a constituírem uma equipa de voluntários a atuar em território nacional e outra em território internacional. O comportamento adotado encontra suporte no argumento de Smith et al., 2016, que sugere às organizações sociais a capacidade de mobilização de parceiros locais e consequente adoção das práticas organizacionais internas que capacitem para os desafios inerentes.

Para além disso, a análise realizada indica que as áreas de atuação das sete organizações são variadas, embora interligadas entre si. Cinco delas (Ajuda Amiga, GASPORTO,

AIDGLOBAL, Girl MOVE e CLR Project) atuam em áreas como a educação e alimentação. As restantes duas (ADDHU e OIKOS) focam-se em áreas de defesa dos direitos e ajuda humanitária, sustentabilidade e cidadania global. Contudo, das sete ONGDs, três (ADDHU, GASPORTO e OIKOS), atuam em simultâneo em todos os pontos já referidos; apenas duas (Ajuda Amiga, AIDGLOBAL) atuam ainda no desenvolvimento em áreas como agricultura e o próprio ambiente, indústria, artesanal, serviços, cultura, saúde, inclusão social, migrações, igualdade de género e cooperação para o desenvolvimento. Verifica-se, pois, que existe uma vasta lista de possíveis áreas de atuação de âmbito internacional, que podem ser idealizadas desde o início da intervenção da organização social, ou através da presença das ONGDs, à medida que estas crescem e dilatam as áreas em que se propuseram intervir no momento de internacionalização.

Os beneficiários a quem se destinam as atividades da organização variam consoante as diferentes áreas em que estas atuam. Todas as organizações trabalham com crianças, jovens, e famílias/populações carenciadas. Estes argumentos encontram suporte no estudo elaborado por Sirisena (2019), que indica que as organizações sem fins lucrativos são incentivadas a entrar em países que se caracterizam pela sua fragilidade e fortes carências por parte dos beneficiários a quem se destinam.

As principais razões apontadas pelas organizações em estudo como motivação para prosseguirem uma ação internacional foram o confronto com a realidade e sensibilização pela situação do país e da população local, o desejo de melhorar a qualidade de vida dos beneficiários e comunidade, a promoção de oportunidades, o desenvolvimento e cooperação pessoal como também da sociedade, bem como a irradicação das principais fraquezas dos países, como pobreza, fome e educação.

As ONGDs, por estarem registadas no Camões, I.P., obtêm suporte para os seus projetos ao abrigo programas de apoio para o desenvolvimento. No âmbito da legislação portuguesa em vigor, a organização tem a opção de escolher as áreas onde quer atuar de acordo com o âmbito onde está inserida, uma vez que não é dependente de qualquer outro tipo de interesse para a organização, sem ser prosseguir a missão delineada, ou seja, segundo a Lei nº66/98, a escolha pelas áreas de atuação é livre e é prosseguida autonomamente.

A intervenção internacional das organizações em estudo age em conformidade com os objetivos estipulados de acordo com a missão que querem prestar. Os objetivos, na prática, são desenvolvidos através da colaboração direta com a população, da colaboração e cumprimento das leis e entidades, bem como através das colaborações com as autoridades locais e com os financiadores dos projetos. Para além, do desenvolvimento de programas de cooperação para o desenvolvimento e educação com a devida implementação na sociedade, de parcerias com outras organizações/associações e das ligações com institutos, para patilha de informação dos países onde intervêm.

Com a descrição acima resumida do que está redigido em cada ponto individual na análise de dados de cada organização, Teoria das Redes de abordagem comportamental de Johanson e Mattsson (1988), estimula o desenvolvimento articulado das ONGDs para atuarem fora de âmbito nacional. Dado que, esta teoria evidencia a importância do desenvolvimento de relações negociais de simbiose com outros membros essenciais de apoio à intervenção de âmbito internacional. A criação de sinergias com redes de possíveis colaboradores, em que o foco se baseia na criação de relações e conexões para um fortalecimento de redes de confiança e agregação de vantagens competitivas sociais, são apoiadas por Edwards e Hulme (1996a), citados por Sirisena (2019), que ressaltam a importância da necessidade de estabelecerem ligações externas, pois como as organizações operam em locais mais difíceis e hostis, estas ligações são uma alavanca para combater as grandes fragilidades confrontadas. Para sustentar ainda mais esta teoria, as sete ONGDs de estudo, afirmaram que em contexto internacional existem ligações com outras organizações sociais/publicas e que os papéis da rede de contactos angariados ao longo da intervenção internacional gerou um papel fundamental para conseguirem propagar a missão para outro país.

A articulação das atividades é executada segundo protocolos estabelecidos com os ministérios, por desenvolvimentos de programas com parcerias sejam elas de organizações locais, escolas, universidades, empresas ou até mesmo de outras instituições e entidades locais com a mesma missão, ou com a mesma filosofia, e segundo a aliança com o Camões I.P., ONU, entre outras. De acordo com Teegen et al. (2004) a ligação entre os movimentos sociais e o aparecimento de organizações sociais internacionais, surgem da materialização da ampliação internacional das organizações, ou seja, se as ligações das organizações sociais estiverem em concordância, facilitam a atuação em

contexto internacional. Se todos estes valores estiverem interligados, o processo inicial e contínuo de internacionalização em mercados estrangeiros, torna-se viabilizado.

Para as ONGDs desenvolverem as suas atividades internacionais, é necessário que as organizações possuam recursos sejam eles monetários, físicos e humanos. Correspondem aos recursos monetários, inumerados pelas organizações, os donativos, venda de produtos ou jantares, financiamentos, seja pelo estado, quotas dos associados, estatutos ou por empresas privadas/publicas; aos recursos físicos, as instalações dos espaços físicos nível nacional na sede da organização e a nível internacional; aos recursos humanos, os colaboradores, voluntários, gestores de projetos e agentes operacionais, reconhecimentos da missão, parcerias nacionais e internacionais. É com base nestes recursos que conseguem articular a sua missão, pois mediante os fundamentais 3 principais recursos, é feita a mobilização dos recursos para os projetos que querem desenvolver.

A mobilização depende de país para país, contudo, como só duas organizações (OIKOS e CLR Project), é que desenvolvem atividades em mais do que um país, sem contar com Portugal, constatou-se que, por atuarem em mais do que um país, a exigência de optarem por metodologias de movimentação diferentes em cada país era realmente visível. Para além disso, constatou-se que a adoção de diferentes metodologias não difere em grande massa com as restantes cinco ONGDs. As metodologias dizem respeito à opção de mobilização de recursos delineada internamente, que pode ser feita não só pelos próprios associados e voluntários, de acordo com as prioridades do momento que estão a ultrapassar em cada país, como através da realização de eventos e campanhas, programas e parcerias desses programas (cooperação para o desenvolvimento, escolas, universidades, empresas, organizações/associações/entidades), contactos institucionais, logísticas e gestão de trabalho local.

Em virtude da vontade de internacionalização por parte das ONGDs, a tentativa de angariação de apoio financeiro no início do processo e atualmente foi e é muito dispare de organização para organização. A Ajuda Amiga no seu processo inicial de internacionalização não obteve nenhum tipo de apoio governamental sem ser o reconhecimento como ONG, porém, atualmente consegue aceder a benefícios de natureza financeira pelo facto de atuar a nível internacional, e é devido à obtenção de estatuto de ONGD que proporciona na prática, conseguir requerer à Autoridade Tributária. Já a AIDGLOBAL no seu processo de internacionalização conseguiu não só apoio do

Camões, I.P., mas também de uma empresa que os ajudou no crescimento da organização, como também atualmente, conta com benefícios externos por atuar fora de território nacional, sendo eles, através das linhas de financiamento de projetos de cooperação para o desenvolvimento aos quais se candidata. A organização OIKOS, pela sua natureza jurídica e estatutária acede regularmente a programas e linhas nacionais e internacionais de financiamento, destinadas a projetos de cooperação e apoio ao desenvolvimento, para além disso, como a internacionalização da organização, teve origem após uma pré-qualificação junto das entidades responsáveis pela resposta a situações de emergência e catástrofe humanitárias, esta conseguiu ter acesso a apoios governamentais aquando do processo de internacionalização. A Girl MOVE gere-se consoante um modelo de financiamento e de apoio, caracterizado como misto, desde o início do processo até à atualidade. Começou a atuar como modelo misto, uma vez que, inicialmente foi feito um investimento dos fundadores da organização e desafiados parceiros não governamentais (empresas e particulares), já hoje em dia não há apenas só um modelo de sustentabilidade, mas também há candidaturas a investimentos internacionais na área que atuam, com a União Europeia e mesmo a outro nível internacional, com outras candidaturas. Quanto ao recurso do setor privado, a grande maioria das empresas colabora com a academia, por meio de doações, pois também querem investir na causa e na missão da organização. As restantes 3 organizações, ADDHU, GASPORTO e CLR Project, no seu processo de internacionalização não obtiveram nenhum tipo de apoio governamental, interligando-se pelo facto de também atualmente não disporem de apoio financeiro ou apoio governamental. Mesmo tendo conhecimento da existência de candidaturas a projetos fora do âmbito nacional, não possuem esses benefícios.

Perante a informação retratada por parte das sete ONGDs de estudo, é possível o confronto com a abordagem de Angulo-Ruiz et al.'s (2019), que pressupõe que o apoio governamental é realmente importante para facilitar a internacionalização, que é o caso das quatro ONGDs, porém, também diz que a organização social não tem todas o mesmo acesso a programas governamentais e tão pouco acesso aos mesmos recursos financeiros, sendo possível concordar com esta abordagem.

Salientando o objetivo principal do estudo, para a compreensão das razões/fatores/motivações que levaram as ONGDs a procederem a uma atuação de âmbito internacional, bem como compreender a forma como desenvolvem o processo de

internacionalização, primeiramente é necessário abordar a ligação que as organizações têm com o país de destino.

Em três das organizações de estudo, Ajuda Amiga, GASPORTO e CLR Project, houve uma ligação inicial, na medida em que através do conhecimento já existente do terreno, sendo por meio de ações que foram desenvolvidas no local antes da formação da organização, dos intervenientes que foram responsáveis por retratarem as necessidades do local com pedidos ajuda e do confronto com as culturas, comunidades e organizações existiu um grande motivo para haver uma relação inicial com o local. Fatores este que vão ao encontro da citação feita por Simões (1997) e Pandian & Sim (2002) sobre a Teoria de *Uppsala*, que diz que obter um maior conhecimento do mercado onde estão inseridos, possibilita uma maior compreensão das oportunidades locais e um comprometimento fortalecido com o local à medida que adquirem maior experiência. Estes fatores também sustentados, pela teoria modificada de Johanson & Vahlne (2009), que aborda o conhecimento do mercado voltado para maiores oportunidades de conhecimento, pois como desenvolvem ligação com o local, antes de se internacionalizarem, é possível às organizações conseguirem identificar oportunidades que não conseguiriam identificar se não tivessem uma ligação já desenvolvida com o país de destino. Para além de que, a Teoria das Redes segundo Johanson & Mattsson (1988), desenvolve-se de forma proativa, caracterizadas como formais/informais ou ativas/passivas como já foi visto pelas organizações em estudo, e com base na citação feita por Almeida (2017), que realça que o processo de internacionalização se realiza no núcleo da rede com foco nas relações e conexões com outros grupos. As *born global* também podem ser inseridas na justificação de haver uma abordagem inicial com o país de destino, mas contrariando a vantagem de estabelecer uma ligação inicial antes do processo de internacionalização. Na sua génese, as *born global* internacionalizam-se de forma “acelerada”, o que não permite tempo para conseguir estabelecer uma ligação prévia com o país.

As restantes quatro ONGDs identificaram oportunidades no local sem ter uma ligação inicial com o país pelo qual se decidiram internacionalizar. Segundo a citação de Vicente (2016), este tipo de empreendedorismo social procura soluções para problemas sociais mediante a construção e seguimento de oportunidades. Também as perspectivas apresentadas por Westley et al. (2014) e Hermans et al. (2016), demonstram que o crescimento, está diretamente relacionado com o caminho evolutivo das organizações sociais, quando estas identificam oportunidades. Com base nesta conclusão, o modelo das

born globals de Rennie (1993) autentifica o argumento, na medida em que a internacionalização surge consoante as necessidades existentes no mercado e não numa opção pensada, ultrapassando os passos tradicionais das teorias de internacionalização. É com base em conhecimentos internos das organizações que avançam desde início para mercados externos.

Partindo para o que foi possível recolher sobre as razões que motivaram a internacionalização das sete ONGDs em estudo, os fatores assinalados pelas organizações focaram-se maioritariamente no conhecimento do terreno, na interajuda em momentos de catástrofes e violência, na atenção às necessidades locais, no contacto de externos para auxílio, na ação e apoio humanitário em localidades carenciadas e na necessidade de existência de organizações locais que prestassem auxílio em áreas que ainda não tinham sido identificadas. Fatores estes apoiados uma vez mais pelas perspetivas de Westley et al. (2014) e Hermans et al. (2016), que afirmam que os esforços institucionais têm como objetivo conseguir alcançar uma maior área e um público mais alargado. Em suma, o grande principal motivo para as ONGDs se internacionalizarem, diz respeito ao aumento do bem-estar dos beneficiários, onde o mercado e o governo, não conseguem fornecer esse bem-estar, sendo os beneficiários a principal decisão para uma seleção de mercado externo.

Segundo o estudo desenvolvido por Smith, Judge, Pezeshkan & Nair (2016) e Franco (2015), todo o envolvimento que advém do processo de internacionalização, causa um grande ambiente de mudanças nas organizações como também inúmeras fragilidades que possam existir e que foram abordadas anteriormente, acrescentando a concorrência estrangeira, pois pode também ser uma ameaça constante. Mas o que se verificou nas entrevistas realizadas foi que efetivamente não há concorrência ou rivalidades por parte de outras organizações sociais, aliás, o que há é sim uma extrema vontade de estabelecerem parcerias com todos os meios que conseguem e desenvolver um trabalho em conjunto para melhorar a vida dos beneficiários do país de destino. A CLR Project até afirma que “acredita que também possa haver rivalidades entre associações, pois algumas delas são candidatas a fundos, e tem estruturas assalariadas, mas na verdadeira essência, acredita que a maioria das associações trabalham no sentido de ajudar na intervenção das necessidades do mundo, e que querem realmente ajudar e que são sensíveis aos temas.”

Outro grande objetivo com este estudo era o de perceber como é que estas ONGDs conseguem agregar valor e impacto social. Citando frases ditas pelos intervenientes das próprias organizações, os objetivos advêm de: “das enormes necessidades locais; da existência de agentes de mudança, dentro do próprio país de destino ou comunidade; de uma maior alocação de fundos em zonas mais pobres, que leva à criação conjunta de soluções e partilha de conhecimento; da maior capacitação e empoderamento nas comunidades; do desenho de soluções e afixação dos objetivos, do reporte das missões e autoavaliação/diagnóstico do trabalho desenvolvido; da proporcionalização de uma missão bem sucedida e resultados positivos; do desenvolvimento da sociedade e interpessoal.” Todos estes pontos foram os principais tópicos importantes para a criação de valor e impacto social com a missão que querem intervir em âmbito internacional. Todas as organizações abordam as mesmas razões, que é comprovado pelo excerto dos autores van Lunenburg et al. (2020), que afirmam que o empreendedorismo social, foca-se em escolhas estratégias de estrutura e impacto e que as organizações sociais optam por modelos semelhantes. Também segundo Nicholls (2007), esta criação de valor social permite suportar a expansão da atuação da organização social, aumentar a legitimidade e melhorar o acesso a financiamentos por parte de algumas delas.

A Teoria do Paradigma Eclético de abordagem económica, pode ainda ser negada neste ponto, uma vez que não é necessário que a organização tenha reunida as 3 vantagens propostas por Dunning (1977, 1980), para serem bem-sucedidas internacionalmente, pois estas sete ONGDs são bem-sucedidas na missão e no trabalho que querem transparecer e obtêm um reconhecimento notório a nível global sem terem acesso a grandes recursos financeiros e muita informação do mercado externo. Este paradigma é focado no empreendedorismo económico e o intuito das organizações sociais, visa corresponder o empreendedorismo social, o que nada corresponde a este âmbito. O sucesso obtido pelas ONGDs é muito mais do que o lucro obtido por esta teoria, as ONGDs agregam um valor social com impacto social diferenciador, que traduz no aumento do bem-estar da comunidade e sociedade e crescimento da mesma.

Para finalizar, as incertezas e barreiras impostas pelas ONGDs centram-se a nível geral, no grau de colaboração do governo, ministérios, autoridades e até mesmo da comunidade, da corrupção, falhas nas infraestruturas, regimes políticos/sociais, extrema carência, burocracia (extinta legislação para as ONGs), débil captação financeira no local, distância do país e receio de não conseguirem criar valor e alinhamento da missão.

De um modo geral, os representantes estão em sintonia com os desafios constantes que encontram na internacionalização, tanto pelos governos locais serem extremamente críticos, no que diz respeito ao financiamento e estruturas de apoio e acesso às necessidades locais (Simth, Judge, Pezeshkan & Nair, 2016). A citação de Angulo et al.'s (2019), também apoia as dificuldades e barreiras sentidas pelas ONGDs. Os organismos governamentais são constituídos por hierarquias formalizadas, com regras, com procedimentos detalhados, sistemas rígidos que dificultam a progressão das organizações sociais. Os desafios vão ser constantes, a nível de captação de fundos ou até mesmo da exigência de profissionalismo, mas é importante investir nessa visibilidade, conhecimento e reconhecimento, para conseguirem levar a cabo a sua missão.



Um dos objetivos de investigação a que a dissertação pretendia dar resposta era compreender o que leva as ONGDs Portuguesas a internacionalizarem-se. O estudo realizado indica que as principais motivações para a internacionalização das ONGDs são o desejo em tentarem colmatar as grandes dificuldades inerentes ao próprio país, a promoção de uma vida digna e com segurança aos intervenientes no país, apoiar o desenvolvimento pessoal e da comunidade, irradicação da pobreza, falta de higiene, alimentação e iliteracia, promoção de igualdade e reforçar o empoderamento das comunidades e oportunidades de empregabilidade e de estudo. A vontade por quererem chegar a mais pessoas e comunidades foi também um fator referido, pretendendo, desse modo, assegurar uma vida melhor, com mais recursos e conseguirem ter iguais benefícios e oportunidades como tem as outras pessoas a nível global.

Verificou-se também que a Teoria das Redes vai ao encontro do que foi constatado neste estudo, pois as organizações preferem atuar em países em que a criação de bons contactos e relações de rede sejam atingíveis. O papel das redes para a atuação a nível internacional é extremamente importante para conseguirem prosseguir a sua missão, pois sem os protocolos desenvolvidos com os ministérios, as parcerias com as organizações locais, a obtenção do estatuto de ONGD e até mesmo o apoio do Camões, I.P., sendo para partilha de informação das necessidades dos locais, sendo através do reconhecimento a nível global que esse estatuto traz às ONGDs, não conseguiriam proporcionar o cumprimento dos seus objetivos de forma eficaz e duradoura. Em certa medida, as *born global* relacionam-se com o modo de entrada em outros países, pois o tanto as ONGDs como estas empresas, a necessidade de se internacionalizarem pesa mais do que toda a envolvente pragmática de incerteza, para além de que, começam a sua missão logo em mercados externos e presam por um acesso a recursos de conhecimento e relacionamento, bem como a criação de uma rede de contactos que facilita a concretização da missão, são também características em comum.

Para além disso, não foi possível constatar com toda a certeza, que o começo da atividade internacional fosse gradual, pois apenas quatro das sete ONGDs em estudo iniciaram a atividade em território internacional e não em território nacional, o que veio refutar a Teoria de *Uppsala* relativamente à necessidade de expansão internacional progressivo e não imediato, ou seja, começar a atividade a nível internacional. Contudo, observa-se ainda, com base nas outras três organizações em estudo, que existe uma consciencialização das oportunidades de intervenção, o que permite aumentar o

compromisso das organizações com o mercado, e como tal, a progressão incremental com redução à percepção de risco.

Foi possível ainda refutar a Teoria do Paradigma Eclético, pois as organizações não atuam a nível internacional a pensar num modelo económico e nas vantagens que iriam ter por se internacionalizarem. O sucesso de uma organização não passa por seguir pressupostos ou vantagens, mas sim pela criação de valor consoante a sua missão, por isso a grande experiência em mercados internacionais e um vasto recurso financeiro, com elevada informação do mercado, não foi contestada para desenvolver uma boa sucessão de internacionalização.

Quanto aos fatores que influenciaram a escolha dos locais de atuação por parte das ONGDs, foi possível observar que maioritariamente atuam no mesmo continente, contudo o que difere entre algumas organizações em estudo é o país concreto em que atuam. É possível identificar que o que move as organizações sociais a internacionalizarem-se é o confronto com as necessidades do local e sensibilização pela situação da comunidade, erradicar a pobreza sentida a nível alimentar, saúde e higiene, bem como melhorar a qualidade de vida, melhorar a segurança e promover novas oportunidades a toda a comunidade. Já os caminhos que optaram para conseguirem intervir a nível internacional, baseia-se muito na colaboração dos voluntários, colaboradores, donativos e fundos próprios angariados, benefícios externos e internos, parcerias, conhecimento do terreno, divulgação da missão, e programas que interligam também a nível nacional. Em suma, como todo o trabalho é desenvolvido com apoio externo e interno, foi possível constatar que a rivalidade e a concorrência entre as organizações, não existe, pois apesar de algumas poderem candidatar-se a fundos, o que poderia ser um ponto a favor dessa rivalidade, o que acontece na realidade não é assim, visto que a interajuda é notória com vários elementos.

Relativamente às principais incertezas, barreiras ou dificuldade sentidas, verifica-se que as organizações são unânimes e que apontam, em geral, os mesmos fatores. Verifica-se que ainda há uma grande falha no grau de colaboração com as organizações em mercado internacional por parte dos governos ou entidades institucionais, pois ainda existe uma grande burocracia ligada à extinta legislação desenvolvida para as próprias ONGs, o que traduz na dificuldade sentida de obtenção de financiamento para auxílio de concretização das missões. As fracas infraestruturas básicas, são também uma grande dificuldade na

atuação em outros países, para além da elevada carência que ainda é sentida, mesmo com cada vez mais apoio nas regiões mais necessitadas.

Para finalizar, como principais limitações ao estudo empírico realizado apontam-se número de entrevistas reduzido, o que não permite a generalização dos resultados. Por essa razão, o estudo assume uma natureza exploratória. O fato do estudo se concentrar maioritariamente no continente Africano, pode se traduzir numa limitação ao estudo. Noutras investigações seria pertinente alargar o estudo a um maior número de ONGDs e tentar alargar o estudo a mais locais, distribuídos em diferentes países e continente.

Em futuras pesquisas, seria igualmente pertinente a aplicação de uma metodologia quantitativas, pois com base num inquérito por questionário, que tivesse por base o conhecimento obtido com o estudo exploratório realizado.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

- Abdou, E., Fahmy, A., Greenwald, D., & Nelson, J. (2010). Social entrepreneurship in the Middle East. *Toward Sustainable*.
- Agapitova, N., Sanchez, B. & Tinsley, E. (2017). Government support to the SE sector: Comparative review of policy frameworks and tools. Policy note. Washington, DC, USA: World Bank1–68.
- Almeida, J. E. S. R. G. D. (2017). *A internacionalização de empresas portuguesas: estudo de caso* (Doctoral dissertation).
- Alon, I., Mersland, R., Musteen, M., & Randøy, T. (2020). *The research frontier on internationalization of social enterprises*. *Journal of World Business*, 55(5), 101091. Obtido de: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101091>.
- Andersson, S., & Wictor, L. (2003). *Innovative Internationalisation in new firms - Born Globals The Swedish case*. *International Journal of Entrepreneurship*, 249-276.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). *Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection*. *International business review*, 11(3), 347-363.
- Angulo-Ruiz, F., Pergelova, A., & Dana, L. P. (2020). *The internationalization of social hybrid firms*. *Journal of Business Research*, 113, 266-278.
- Araújo, N. (2016). *Direito internacional privado: teoria e prática brasileira*. Revolução eBook.
- Araújo, P. A. L. A. (2006). *A Capacitação para o Desenvolvimento das ONGD Portuguesas* (Doctoral dissertation). Obtido de: [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/632/1/TMRI\\_PaulaAra%C3%BAjo.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/632/1/TMRI_PaulaAra%C3%BAjo.pdf).
- Bachmann, R. (2001). *Trust, power and control in trans-organizational relations*. *Organization studies*, 22(2), 337-365.
- Barnard, H. (2019). From the editor: *The social side of international business policy – Mapping social entrepreneurship in South Africa*. *Journal of International Business Policy*, 2, 1–8.

- Battilana, J. e Dorado, S. (2010). *Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations*. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Benito, G. R., Petersen, B., & Welch, L. S. (2009). *Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes*. *Journal of International business studies*, 40(9), 1455-1470.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). *Conclusions. Social enterprises in Europe: A diversity of initiatives and prospects*. *The emergence of social enterprise*, 350-370.
- Bučar, M. (2012). *Involving civil society in the international development cooperation of “new” eu member states: The case of Slovenia*. *Perspectives on European Politics and Society*, 13(1), 83–99. Obtido de: <https://doi.org/10.1080/15705854.2011.649171>.
- Camões, I.P (2016). Camões-Instituto da Cooperação e da Língua. Ministério dos Negócios Estrangeiros. Obtido de: <https://www.instituto-camoes.pt/activity/o-que-fazemos/cooperacao/atuacao/financiamos/perguntas-frequentes-ongd-2/ongd-registadas>.
- Caresia, G. *ONG INTERNACIONAL CLASSIFICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO NO SISTEMA DAS NAÇÕES UNIDAS*. *Estudos de Direito Internacional*, 7.
- Carneiro, J., & Dib, L. A. (2007). *Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas*. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 2(1), 1-25.
- Carraher, S. M., Welsh, D. H. & Svilokos, A. (2016). *Validation of a measure of social entrepreneurship*. *European Journal of International Management*, 10(4), 386–402.
- Chandra, Y. (2017). *Social entrepreneurship as emancipatory work*. *Journal of Business Venturing*, 32(6), 657–673.
- Chakrabarty, S. e Bass, A. E. (2014). *Corporate governance in microfinance institutions: Board composition and the ability to face institutional voids*. *Corporate Governance: An International Review*, 22(5), 367–386.

- Dees, J. G. (1998). *Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short*. Harvard business review, 76(1), 55-67.
- Desa, G. (2012). *Resource mobilization in international social entrepreneurship: Bricolage as a mechanism of institutional transformation*. Entrepreneurship theory and practice, 36(4), 727-751.
- Doh, J. P. e Teegen, H. (2002). *Nongovernmental organizations as institutional actors in international business: Theory and implications*. International Business Review, 11(6), 665–684.
- Dunning, J. H. (2002). *Regions, globalization, and the knowledge-based economy*. Oxford university press.
- Dunning, J. H. (1980). *Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests*. Journal of International Business Studies, 2(3), 9-31.
- Ferreira, M. R., Carvalho, A. e Teixeira, F. (2017). *Non-Governmental Development Organizations (NGDO) Performance and Funds - A Case Study*. Journal of Human Values, 23(3), 178–192. Obtido de: <https://doi.org/10.1177/0971685817713279>.
- Franco, R. C. (2015). *Estudo sobre Organizações Não Governamentais. Diagnóstico das ONG em Portugal*. Universidade Católica Portuguesa. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa. Obtido de: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/22496/1/Diagn%c3%b3stico%20das%20ONG%20em%20Portugal.pdf>.
- Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. M. (2004). *Born globals: how to reach new business space rapidly*. International business review, 13(5), 555-571.
- Galkina, T. e Yang, M. (2020). *Bringing Nordic Slush to Asia: Entrepreneurial internationalization of an NGO as a social movement*. International Business Review, 29(6), 101749. Obtido de: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101749>.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder.

- Hennart, J. F., & Slangen, A. H. (2015). *Yes, we really do need more entry mode studies! A commentary on Shaver*. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 114-122.
- Hermans, F., Roep, D. e Klerkx, L. (2016). *Scale dynamics of grassroots innovations through parallel pathways of transformative change*. *Ecological Economics*, 130, 28.
- Herman, R. D., & Associates. (2005). *The jossey-bass handbook on nonprofit leadership and management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, A Willey Imprint.
- Hilal, A., Hemais, C. A. (2003). *O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras*. *Revista de administração contemporânea*, 7(1), 109-124.
- Hill, T. L., Kothari, T., & Shea, M. (2010). *Patterns of Meaning in the Social Entrepreneurship Literature: A Research Platform*. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1, 5-31. Obtido de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420670903442079>.
- Hite, J. M. (2005). *Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms*. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(1), 113-144.
- Johanson, J., Mattson, L-G. (1988). *Internationalization in industrial systems – A network approach*. *Knowledge, Networks and Power*, 111-132.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2006). *Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model*. *Management International Review*, 46(2), 165-178.
- Johanson, J., Vahlne, J-E. (1977). *The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson J., & Vahlne, J. (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. *Journal of*

International Business Studies, 40(9), 1411-1431. Obtido de:  
<https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2009.24>.

- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The internationalization of the firm – four Swedish cases*. The journal of management studies, 13(3), 305-323.
- Kourula, A., 2010. *Corporate engagement with non-governmental organizations in diferente institutional contexts— A case study of a forest products company*. Journal of World Business, 45 (4), 395–404.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*. Journal of international business studies, 35(2), 124-141. Obtido de: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400071>.
- Madon, S. (1999). *International NGOs: Networking, information flows and learning*. The Journal of Strategic Information Systems, 8, 251–261.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*. Journal of world business, 41(1), 36-44.
- Maitland, E., & Sammartino, A. (2015). *Managerial cognition and internationalization*. Journal of International Business Studies, 46(7), 733-760.
- Mauri, G. (2013). *Análise do trabalho de algumas ONG em Moçambique*. (Doctoral dissertation). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- McMullen, J. S. e Bergman, B. J. (2017). *Social entrepreneurship and the development paradox of prosocial motivation: A cautionary tale*. Strategic Entrepreneurship Journal, 11(3), 243–270.
- Mersland, R., Nyarko, S. A., & Sirisena, A. B. (2020). *A hybrid approach to international market selection: The case of impact investing organizations*. International Business Review, 29(1), 101624. Obtido de: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101624>.
- Molecke, G., & Pinkse, J. (2017). *Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises*. Journal of Business Venturing, 32(5), 550-568.

- Laranjeira, A. S. (2012). *O impacto do empreendedor internacional nas Born Globals*. (Doctoral dissertation).
- Lei n.º 66/98, de 14 de outubro (aprova o estatuto das Organizações não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento).
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., & Bosma, N. (2013). *Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study*. *Small Business Economics*, 40(3), 693-714.
- Lewis, D. e Opoku-Mensah, P. (2006). *On international NGOs: Theory, agency and context*. *Journal of International Development*, 18(6), 665–675.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994). *Toward a theory of international new ventures*. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Palepu, K. G. & Khanna, T. (1998). *Institutional voids and policy challenges in emerging markets*. *The Brown Journal of World Affairs*, 5, 71–78.
- Parente, C., Santos, M., Chaves, R. R., & Costa, D. (2011). *Empreendedorismo Social: contributos teóricos para a sua definição*. Obtido de: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61185/2/cparenteempreendedorismo000151867.pdf>.
- Porter, M.E. e Kramer, M.R. (2019), “*Creating shared value*”, in *Lenssen, G. and Smith, N. (Eds), Managing Sustainable Business*, Springer, Dordrecht.
- Powell, M., Gillett, A. e Doherty, B. (2019). *Sustainability in social enterprise: hybrid organizing in public services*. *Publ. Manag. Rev.* 21 (2), 159–186.
- Prashantham, S., Eranova, M. e Couper, C. (2018). *Globalization, entrepreneurship and paradox thinking*. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(1), 1–9.
- Rangan, V. K., & Gregg, T. (2019). *How Social Entrepreneurs Zig-Zag Their Way to Impact at Scale*. *California Management Review*, 62(1), 53–76. Obtido de: <https://doi.org/10.1177/0008125619876903>.

- Ribeiro, M., & Marques, S. (2002). *Uma Leitura das ONGD Portuguesas no Início do Século XXI: trajetória e dinâmicas*. Lusotopie, 9(1), 131-143. Obtido de: [https://www.persee.fr/doc/luso\\_1257-0273\\_2002\\_num\\_9\\_1\\_1479](https://www.persee.fr/doc/luso_1257-0273_2002_num_9_1_1479).
- Sharma, D., & Blomstermo, A. (2003). *The internationalization process of Born globals: a network view*. International Business Review, 739-753.
- Silva, R. C. M., Chauvel, M. A., & Bertrand, H. (2010). *Internacionalização de Pequenas Empresas: Um Estudo de Caso com uma Empresa Brasileira de Tecnologia*. Gestão & Regionalidade, 26(76), 43-62.
- Simões, V. C. (1997). *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas*. Lisboa: ICEP.
- Sirisena, A. B. e Shneor, R. (2018). *Understanding international location decisions of poverty alleviation non-profit organizations*. International Journal of Emerging Markets, 13(1), 2–26.
- Smith, A., Judge, W., Pezeshkan, A., & Nair, A. (2016). *Institutionalizing entrepreneurial expertise in subsistence economies*. Journal of World Business, 51(6), 910–922. Obtido de: doi:10.1016/j.jwb.2016.02.003.
- Smith, B. R. e Stevens, C. E. (2010). *Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value*. Entrepreneurship and Regional Development, 22, 575–598.
- Smith, B. R., Kistruck, G. M. e Cannatelli, B. (2016). *The impact of moral intensity and desire for control on scaling decisions in social entrepreneurship*. Journal of Business Ethics, 133, 677–689.
- Smith, W. K., Gonin, M. e Besharov, M. L. (2013). *Managing social-business tensions: A review and research agenda for Social Enterprises*. Business Ethics Quarterly, 23(3), 407–442.
- Souza, E. C. L., & Fenili, R. R. (2012). *Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa*. Revista de Ciências da Administração, 103-118.
- Sullivan, D. P., & Daniels, J. D. (2008). *Innovation in international business research: A call for multiple paradigms*. Journal of International Business Studies, 39(6), 1081-1090.

- Tan, W. L., Williams, J., & Tan, T. M. (2005). *Defining the 'social' in 'social entrepreneurship': Altruism and entrepreneurship*. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 353-365.
- Teegen, H., Doh, J. P. e Vachani, S. (2004). *The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda*. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 463–483.
- Tukamushaba, E. K., Orobia, L., & George, B. P. (2011). *Development of a conceptual model to understand international social entrepreneurship and its application in the Ugandan context*. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4), 282-298.
- Pandian, J. R., & Sim, A. B. (2002). *Internationalisation Process: Revisiting the Uppsala Model in the Asian Context*.
- Parente C. (2014). *Empreendedorismo Social em Portugal*. Universidade do Porto. Faculdade de Letras. Porto. (pag. 31). Obtido de: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/77953>.
- Pontes Valentim, P. P. (2018). *A Confluência do Modelo de Uppsala e da Perspectiva de Born-Global no Processo de Internacionalização de uma ONG Internacional* (Doctoral dissertation, PUC-Rio). Obtido de: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/34408/34408.PDF>.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). *SME internationalization research: past, present, and future*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476 - 497.
- van Lunenburg, M., Geuijen, K., & Meijer, A. (2020). *How and Why Do Social and Sustainable Initiatives Scale? A Systematic Review of the Literature on Social Entrepreneurship and Grassroots Innovation*. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(5), 1013-1024
- Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L. e McMullin, C. (2017). *Public service innovation and multiple institutional logics: the case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing*. *Res. Pol.* 46 (10), 1755–1768.

- Villa, R. A. D. (1999). *Formas de influência das ONGs na política internacional contemporânea*. Revista de Sociologia e Política, 21-33.
- Voltan, A. e De Fuentes, C. (2016). *Managing multiple logics in partnerships for scaling social innovation*. European Journal of Innovation Management, 19, 446–467.
- Warnecke, T. e Houndonougbo, A. N. (2016). *Let there be light: Social enterprise, solar power, and sustainable development*. Journal of Economic Issues, 50, 362–372.
- Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K. e Geobey, S. (2014). *Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada*. Journal of Applied Behavioral Science, 50, 234–260.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O. e Shulman, J.M. (2009), “*A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges*”, Journal of Business Venturing, Vol. 24 No. 5, pp. 519-532.
- Zahra, S. A., Korri, J. S., & Yu, J. (2005). *Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation*. International business review, 14(2), 129-146.



## **Anexo I – Guião Entrevistas Semiestruturadas**

### **Caracterização da organização:**

- Nome:
- Antiguidade da organização:
- Áreas em que atua:
- Número de colaboradores:
- Número de voluntários:
- Localizações em que atua em Portugal:

### **Processo de internacionalização:**

1. Países em que atua:
2. Quando começou o processo de internacionalização?
3. Principais razões que levaram a que a organização iniciasse o processo de internacionalização da sua ação?
4. Quais foram os principais objetivos com a intervenção em cada um dos países?
5. Como é desenvolvida a intervenção em contexto internacional?
6. Na intervenção da organização em contexto internacional, existe alguma (inter)ligação com outras organizações sociais ou públicas?
7. Como é feita a articulação das atividades entre os diferentes países em que a organização atua? Sente que há concorrência com as organizações locais?
8. Quem são os principais beneficiários da organização (no país de destino)?

9. Quais os principais recursos que a internacionalização das atividades da organização envolveu?
10. Como foi feita mobilização desses recursos?
11. A organização tem benefícios no acesso a recursos financeiros pelo facto de operar a nível internacional?
12. A organização teve acesso a algum tipo de apoio governamental no processo de internacionalização?
13. Qual o papel que a rede de contactos da organização teve no processo de internacionalização?
14. Quais as principais razões que levaram à escolha dos países a atuar/intervir? E os fatores que influenciaram a escolha da cidade/localidade em concreto no País selecionado?
15. Já dispunham de alguma ligação com o país (de destino) antes de iniciar o processo de internacionalização? Acha que isso influenciou o processo de internacionalização?
16. Quais os principais benefícios que uma intervenção de carácter internacional é capaz de proporcionar em termos de criação de valor social?
17. Quais as principais incertezas que o processo de internacionalização envolveu?
18. Quais as principais dificuldades/barreiras sentidas na atuação de âmbito internacional?
19. Que conselhos daria a outras organizações que estejam a pensar iniciar uma intervenção de âmbito internacional?