



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

Modelo de negócio de ONGDs na área da Educação em Moçambique

Pedro Luís Nunes Cabrita

Mestrado em Estudos de Desenvolvimento

Orientador:

Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira,

Professor Auxiliar Convidado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2020





CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

Modelo de negócio de ONGDs na área da Educação em Moçambique

Pedro Luís Nunes Cabrita

Mestrado em Estudos de Desenvolvimento

Orientador:

Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira,  
Professor Auxiliar Convidado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2020



TOTUS TUUS MARIA



# Agradecimentos

A todos os fatores de mudança, que ao longo dos tempos influenciaram o mundo, fazendo com que a realidade onde eu vivo atualmente, seja como é, pois independentemente da origem ou finalidade das suas ações, estas definiram a escolha e desenvolvimento desta dissertação.

À minha família que investiu em mim ao longo da minha vida nas mais variadas áreas, sempre com vontade de me ver um dia como um homem capaz de deixar o mundo um pouco melhor do que ao que encontrei. Nestes incluo com especial atenção a Iara que me apoiou incondicionalmente, acreditando e partilhando comigo tudo quanto podia.

A todos os professores que divulgaram o seu conhecimento de boa vontade durante este mestrado, em especial ao professor Renato Pereira, que me orientou durante o processo de escolha, elaboração e finalização do presente trabalho e ainda a todos os autores citados por criarem os contributos académicos que facilitaram a minha pesquisa e conclusões apresentadas.

Por fim a todas as ONGDs que procuram reduzir desigualdades e ser agentes de mudança, em especial às que disponibilizaram ou têm os seus dados disponíveis e que vão ser apresentados de seguida.



# Resumo

O número de ONGs tem vindo a crescer nas últimas décadas em todo o mundo, mas em especial em África, como meio de reduzir as desigualdades encontradas neste continente que tem merecido ser alvo da atenção internacional. Este aumento tem-se notado nas várias áreas da sociedade, mas a preocupação relacionável com a área da educação tem mantido presença por apresentar efeitos em todas as áreas que compõe uma sociedade. Este aumento é acompanhado da constante procura de dar uma resposta mais completa possível aos desafios a que se propõem, em todas as suas variantes. Para tal o modelo de negócio social Canvas surge como uma ferramenta útil e prática para esta otimização. Com estes pontos em conta, a presente dissertação procura facilitar a criação e otimização de ONGDs na área da educação em Moçambique através da apresentação dos principais fatores a ter em conta, com base na análise de quinze ONGDs a atuar nesta área.

**Palavras-chave:** Educação, Moçambique, ONGDs, Modelo de negócio social Canvas



# Abstract

The number of NGOs has been growing in recent decades around the world, especially in Africa, as a means of reducing the inequalities found in this continent, that has deserved international attention. This increase has been noted in the various areas of society, but the concern related to the area of education has remained present, related with the impacts that this area as in all the areas of the society. This increase is accompanied by the constant search to provide the most complete possible response to the challenges that are proposed, in all its variants. For this, the social business model Canvas emerges as a useful and practical tool for this optimization. With these points in mind, this dissertation seeks to facilitate the creation and optimization of NGOD's in the area of education in Mozambique by presenting the main factors to be considered, based on the analysis of fifteen NGOD's working in this area.

**Key words: Education, Mozambique, NGOD's, Social business model Canvas**



# Índice geral

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>vii</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>ix</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>xi</b>
<b>Glossário de siglas</b> .....	<b>xv</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Análise teórica</b> .....	<b>3</b>
<b>Educação – Origens, definições e razões</b> .....	<b>3</b>
Tipos, espaços e participantes na Educação .....	4
Níveis de ensino na Educação .....	6
Impactos transversais da Educação .....	7
Educação à escala mundial.....	9
<b>Carência educacional em África</b> .....	<b>11</b>
Desenvolvimento geral em África.....	13
Contexto histórico de Moçambique.....	14
Panorama geográfico, político, económico, social e ambiental em Moçambique .....	16
Educação em Moçambique .....	17
<b>Os negócios do “terceiro setor”</b> .....	<b>19</b>
Organizações do “terceiro setor”.....	20
Origem da economia social e solidária e impactos das ONGs .....	21
ONGs e o desenvolvimento - ONGD.....	22
ONGDs na sociedade atual .....	24
<b>Modelo de negócio social Canvas</b> .....	<b>26</b>
Análise do modelo de negócio social Canvas .....	27
Análise geral do modelo de negócio das ONGDs.....	37
<b>Estudo empírico</b> .....	<b>41</b>
<b>Contextualização do estudo</b> .....	<b>41</b>
Metodologia da investigação.....	41
Tipologia da investigação e análise.....	42
<b>Desenvolvimento do estudo empírico</b> .....	<b>43</b>
Discussão do estudo empírico.....	68
Discussão dos principais pontos comuns teórico-práticos .....	72
Desafios às ONGDs em Moçambique .....	77
<b>Conclusão</b> .....	<b>79</b>
<b>Referências bibliográficas</b> .....	<b>81</b>

Anexo A - Gasto total (US\$) com educação por grupo de renda do país e fonte de financiamento .....	89
Anexo B - Distribuição do gasto total (US\$) com educação por grupo de renda do país e fonte de financiamento .....	89
Anexo C - Média de anos escolares (2017).....	90
Anexo D - Expectativa de anos escolares (2017).....	90
Anexo E - Índice de Desenvolvimento Humano (2017) .....	91
Anexo F - Fronteiras étnicas e culturais históricas e comunitárias em África.....	91
Anexo G - Principais indicadores de desenvolvimento de Moçambique .....	92
Anexo H - Principais indicadores de desenvolvimento de Moçambique .....	92
Anexo I – Orientações das organizações sociais .....	93
Anexo J - Distribuição de ONGDs por níveis de educação.....	93
Anexo K - Outras atividades .....	94
Anexo L - Relacionamento com os clientes/contribuintes .....	94
Anexo M – Receitas .....	95
Anexo N – Despesas .....	95
Anexo O - Tipos e origens das parcerias.....	96
Anexo P - Taxa de emprego por nível de escolaridade (Trim de 2016).....	96
Anexo Q - Salário mínimo por setor de atividade (2015 -2016) .....	97
Anexo R - Dados da evolução social.....	97
Anexo S - Pegada ecológica e biocapacidade, per capita em Moçambique (1961-2014)...	98

# Glossário de siglas

BM – Banco Mundial

COVID 19 – Coronavírus 19

ESPM – Instituição de Ensino Superior em São Paulo

FCG – Fundação Calouste Gulbenkian

FRELIMO – Frente de Libertação de Moçambique

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISFL – Instituições Sem Fins Lucrativos

MINEDH – Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONGD – Organização Não Governamental

ONGD – Organização Não Governamental para o Desenvolvimento

ONU – Organização das Nações Unidas

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de interesse Público

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PARPA – Plano de Ação para a Redução da Pobreza Absoluta

PIB – Produto Interno Bruto

SEA – Agência de Empreendedores Sociais

SNE – Sistema Nacional de Saúde

SWOT – Strengths Weaknesses Opportunities Threats

UNESCO – Organizações das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento



# Introdução

Num mundo onde a presença de ONGDs se tem tornado uma realidade cada vez mais comum, a necessidade destas acompanharem as constantes mudanças, nas diferentes realidades onde se inserem, é um ponto que tem de ser tomado em conta, com a devida atenção, tendo em vista o sucesso das mesmas. Para tal, é preciso então estudar os modelos de negócio dessas organizações, de modo a compreender a forma mais competente de dar resposta aos desafios que vão aparecendo numa sociedade global.

Reconhecendo, com base em dados e literatura, que as ONGDs têm um cariz social que procura reduzir desigualdades através dos seus projetos e iniciativas, a educação tem um papel crucial na mudança de hábitos e na adoção de práticas, pelo que se dará particular relevo a esta área na dissertação. Analisando relatórios e estatísticas relevantes, é possível identificar o continente Africano como a principal região onde a pobreza tem vindo a aumentar, aprofundando as desigualdades, e dentro dos países PALOP, Moçambique ocupa pior lugar segundo o IDH.

Seguindo essa lógica, a presente dissertação procura portanto, partilhar conhecimentos, reflexões e argumentos no sentido de apresentar a importância e os fatores atuais das ONGDs na área da educação no desenvolvimento, especialmente em Moçambique, através das suas origens e finalidades, assim como uma proposta de modelo de negócio social para estas organizações, devido à importância e diferença que traz para o sucesso e otimização das variáveis e fatores na realidade prática. De modo a aprofundar o tema da presente dissertação com uma perspetiva moderna é então utilizado o modelo de negócio social Canvas, com poucos conteúdos e trabalhos académicos até ao momento, através do estudo empírico de quinze ONGDs na área da educação em Moçambique, consolidando numa proposta de modelo de negócio nesta área e neste país.

Para o fazer, foi optado por dividir-se o trabalho em duas partes principais, sendo eles a análise teórica e o estudo empírico, com vários capítulos dentro dos mesmos.

Na primeira parte, procura-se dar um enquadramento teórico genérico, de modo a contextualizar todo aquele que leia, os conhecimentos necessários relacionados com o tema sendo por isso dividido em quatro capítulos principais. Estes capítulos vão ser apresentados de uma forma progressiva e lógica, fazendo com que o leitor vá entrando aos poucos na temática alvo à medida que vai revendo a importância de cada marco histórico e característica social, começando na importância da educação ao longo dos tempos, sua evolução pelo mundo que nos leva a África, de seguida à presença das ONGDs no território e por fim ao modo como estas organizações do “terceiro setor” podem ser melhoradas através do modelo de negócio social Canvas.

No primeiro capítulo desta análise teórica que se segue a esta introdução, existe uma apresentação das raízes da educação como a conhecemos, os tipos atuais e seus níveis, acompanhado de seguida dos principais impactos e da carência educacional em África.

No segundo capítulo existe uma explicação geral do desenvolvimento em África, ligando-se ao contexto histórico de Moçambique, o país alvo do estudo, entrando em detalhe no panorama geral desta realidade em especial na educação.

O capítulo seguinte (três), introduz-nos aos negócios do “terceiro setor” através das suas origens e impactos, passando pelas ONGs e o conceito de desenvolvimento que por sua vez cria as organizações não governamentais para o desenvolvimento (ONGD).

No último capítulo do enquadramento teórico, o capítulo quatro, é apresentada a ferramenta que vai ser utilizada no estudo empírico, o modelo de negócio social Canvas, suas utilidades e funcionalidades por meio da explicação das células que a compõem. Neste capítulo é ainda feito uma análise geral dos modelos de negócios das ONGDs para completar a contextualização das mesmas.

Com o enquadramento teórico feito, a primeira parte fica completa e irá passar-se para a segunda, onde será apresentado um estudo em volta de quinze ONGDs na área da educação em Moçambique, dando assim exemplos reais e adaptados para fundamentar o enquadramento feito e de modo a poder concluir quais os principais fatores a ter em conta. Desta forma, teremos três capítulos principais, de modo a podermos ter uma visão geral do que foi feito assim como uma perceção das conclusões tiradas, começando na descrição do estudo, seguido do desenvolvimento e terminando com a discussão do estudo empírico.

No primeiro capítulo de estudo empírico, encontramos então a descrição do mesmo, a sua metodologia e tipologia de análise, que nos permite estar familiarizados com a abordagem e os seus segmentos.

De seguida, temos no capítulo dois, o desenvolvimento do estudo, onde depois de uma contextualização rápida entramos em detalhe nos dados recolhidos. Este capítulo entrará em detalhe através de gráficos em anexo, reflexões, argumentos e afirmações que possibilitaram a consolidação do mesmo.

Para terminar, no terceiro capítulo, existe a apresentação consolidada dos principais fatores a ter em conta em ONGDs na área da educação em Moçambique, seguido de uma discussão entre os principais pontos comuns entre a teoria e a prática, finalizando com a exposição dos três principais desafios às ONGDs em Moçambique.

Com esta dissertação, é desta forma pretendido apresentar uma proposta de modelo de negócio de ONGDs na área da educação em Moçambique, de modo a valorizar a sua importância assim como para fornecer conhecimentos associados a interessados.

É ainda de acrescentar que: durante o presente trabalho serão encontradas citações que irão dividir as partes e alguns dos capítulos, como forma de intervalo entre sessões apesar de estarem conectadas e que a linguagem utilizada ao longo da dissertação procurou ser prática e didática, com a intenção de ser de fácil interpretação, consulta e análise de todo aquele que se interesse independente da sua educação.

# Análise teórica

## Educação – Origens, definições e razões

*“A educação não muda o mundo. A Educação muda as pessoas.*

*As pessoas mudam o mundo” (Paulo Freire - Pedagogo)*

O mundo como o conhecemos é um resultado da acumulação de conhecimento, através de obras e ações, que alcança os presentes dias através da passagem do mesmo de geração em geração. Este varia em termos de importância, utilização, duração, consequências e impactos, estando presente em todas as áreas e momentos da vida, seja humana, animal ou vegetal e em todas as classes sociais de todas as partes do mundo. Muitos destes merecem ser alvo de tanta atenção que surgem como ensinamentos cruciais a serem passados entre seres como forma de educar.

Esta passagem de conhecimento segundo Darwin (1858), surge devido à necessidade natural de sobrevivência, onde os mais aptos têm uma probabilidade maior de responder às diversas situações, promovendo a subsistência da sua linha genética. Para além desta natureza intrínseca, o ser humano aprofundou a passagem de conhecimento de uma forma geral, não para potencializar especialmente a sobrevivência do indivíduo, mas sim do conjunto onde se insere (Harari, 2011).

A educação é vista então como o meio fundamental e global, para assegurar a formação e o desenvolvimento de um todo, capacitando os indivíduos a dar respostas mais competentes às necessidades específicas de um dado tempo num dado local (Marx, 1848). O seu processo está diretamente ligado ao conceito de pedagogia, onde a mesma é responsável diretamente pelo ato de educar, instruir e disciplinar a relação entre formador e formando, relacionado com a procura de construir novos conhecimentos que potencializam o futuro. Ao longo da história, as metodologias e abordagens têm variado bastante, dependendo de vários fatores, mas os resultados da sua existência são claros e evidentes.

A sua origem não é clara, mas é fortemente associada ao desenvolvimento científico e tecnológico, e à complexificação das sociedades como consequência da necessidade de especialização e divisão do trabalho (Santos, 1999). A consequência desta circunstância, foi a constatação que a ação sistemática não era o suficiente para que cada jovem desempenhasse no futuro determinadas funções para o bom funcionamento da sociedade, nem da cultura onde pertencia. De forma a assegurar então coesão interna, a criação e desenvolvimento da sociedade, estabeleceu-se mecanismos de controlo social, através de aparelhos institucionais especializados e processos específicos de funcionamento. A principal instituição que se destaca, é a “Escola”, onde se aplica o processo de Educação.

Segundo Vial e Mialaret (1986), o resumo da origem da escola e por sua vez da educação escolar resulta de que: “A cultura humana não é hereditária, aprende-se; é a linguagem que a transmite. Contrariamente ao que inúmeros antropólogos parecem pensar, esta transmissão não é espontânea, nem sequer nas sociedades ditas «primitivas». Ela requer um mecanismo, um aparelho social, uma instituição qualquer que dê lugar a um método de instrução que permita que os adultos transmitam os seus conhecimentos já armazenados, ou, pelo menos, uma parte essencial desses conhecimentos às crianças ainda ignorantes. Para identificarmos esse mecanismo, utilizamos presentemente o termo «educação». Esta educação passa simultaneamente por um processo e uma instituição ou instituições, ... ” (Ivial & Mialaret, 1986; p.38).

### Tipos, espaços e participantes na Educação

A Educação tendo objetivos claros e específicos, dependente de uma diretriz educacional centralizada, com uma hierarquia estrutural e burocrática, reconhecida e determinada por órgãos fiscalizadores a nível nacional, como os ministérios da educação, é apelidada por Educação Formal (Gadotti, 2005).

A Educação Informal por outro lado define-se por “toda atividade educacional organizada, sistemática, executada fora do quadro do sistema formal para oferecer tipos selecionados de ensino a determinados subgrupos da população” (La Belle, 1982; p.2). Distingue-se ainda por ser mais difusa, menos hierárquica e menos burocrática, com programas onde a necessidade de seguir um sistema sequencial e de progressão não é necessária, não tendo também uma duração fixa, nem a obrigatoriedade de conceder certificados de aprendizagem.

Para além das já referenciadas, existe ainda a educação não-formal, que assume uma modalidade de aprendizagem intencional, mas não deliberada. Segundo Maria da Glória Gohn (1999, p.98-99), “designa um processo de formação para a cidadania, de capacitação para o trabalho, de organização comunitária e de aprendizagem dos conteúdos escolares em ambientes diferenciados. Muitas vezes é relacionada com a educação do dia-a-dia sendo por isso associada à educação popular e à educação comunitária.”

A “sala de estudo” de cada uma das formas apresentadas varia de ambiente e local, procurando sempre tornar o espaço de ensino mais propício à aquisição de conhecimento. Na educação formal, a sala de aula é dentro da escola sendo reconhecida como a mais utilizada pela grande maioria das instituições, apesar das diferenças dos métodos de ensino (Nóvoa, 2002). Dentro destas, a criação de condições que permitam um trabalho diário, profissionalmente apoiado e qualificado de um ponto de vista social, tem vindo a ser um dos principais focos destes espaços. Nos últimos tempos, a aprendizagem domiciliária à distância, através do acesso a redes de computadores interligados, tem vindo a crescer, acompanhando o aumento do ciberespaço e suas capacidades (Jacobucci, 2008a). Para além destes espaços, que são reconhecidos como espaços formais, todos os outros locais de educação, têm vindo a ser chamados como “espaço

não-formais”, por pesquisadores em várias áreas do conhecimento relativos à Educação, de forma a descrever os lugares diferentes da escola onde é possível desenvolver atividades de âmbito educativo.

De forma sintética pode-se afirmar que tudo o que não seja um espaço formal, está associado à educação não-formal e informal (Jacobucci, 2008b), que graças à sua especificidade dá origem à separação entre instituições e não-instituições, onde existem duas divisões, sendo que a primeira liga-se à separação de Espaço formal e Espaço não-formal. Dentro deste segundo, existe ainda mais uma divisão quando o espaço não-escolar se divide entre instituições (espaços dedicados ao mesmo) e não instituições (utilizando um local sem criação específica ou propósito para a educação).

A educação enquanto conceito para além do local, precisa de intervenientes de forma a ter o movimento necessário para a sua existência prática e real. Os seus atores principais são os formadores que emitem o conhecimento por eles adquirido, e os formandos, que recebem o mesmo com o intuito de lhe dar uso (Alves, 2013). Os primeiros variam, tal como o próprio conceito de método, ambiente e experiência, mas partilham o mesmo objetivo.

Segundo Calderhead (1987), apesar de todas as suas diferenças, todos os que partilham o seu conhecimento estão interligados por quatro características: o corpo do conhecimento; a orientação; a necessidade de esclarecimento; e a adequação e adaptação ao contexto. Ao referir estes pontos em comum, o autor refere que para se passar o conhecimento de forma adequada, é necessário ser reconhecido como um formador válido e competente, para tal é necessário preencher os quatro pontos, pois de pouco serve ter apenas um ou outro, quando chega a altura de ensinar. Fundamenta o seu argumento usando exemplos profissionais de forma a facilitar a interpretação do público geral, ao mesmo tempo que ensina algo sobre certas áreas concretas. Usando a sua metodologia e os seus exemplos, partilho então de forma resumida e adaptada: De pouco ou nada serve um médico ter o conhecimento se não trata pessoas; de pouco serve ser professor se não se têm um objetivo para a passagem do conhecimento; não vale a pena um advogado ir a tribunal se não apresentar evidências da defesa do arguido; nem ser vendedor se não se sabe abordar o cliente.

Segundo o mesmo autor, estes “transmissores do conhecimento”, são apelidados de diferentes formas consoante o seu tipo de educação. Na educação formal, são professores, sendo que são reconhecidos pelas instituições para educar. Na educação não-formal, como orientadores ou formadores, apesar da grande maioria não ter qualquer tipo de certificado, por fim na educação informal não existe nenhum termo específico, pois na realidade a passagem de conhecimento é tão informal, que tal troca pode acontecer numa simples conversa de rua, ou até num jantar em família.

## Níveis de ensino na Educação

Os recetores do conhecimento, tal como os anteriores, podem assumir diferentes posturas e abordagens consoante as variantes já referidas, mas de uma forma laica, acabam por ser os recetores do conhecimento (Alves, 2013).

A variação dos recetores do conhecimento liga-se principalmente com o nível de ensino em que se encontram. Estes grupos surgem da necessidade de juntar indivíduos com conhecimentos semelhantes para facilitar não só a aprendizagem dos próprios, por terem pessoas no mesmo nível, como também para facilitar o ensino, pois desta forma os professores conseguem ter uma abordagem transversal (UNESCO, 2011). A sua divisão surge por isso associada a programas educativos que representam conhecimentos, capacidades e competências por nível, sendo que quanto mais avançado for o programa, mais elevado é o nível de escolaridade.

Segundo a UNESCO atrás citada, a orientação varia entre vocacional e geral, sendo que a primeira se prende com ensinamentos específicos de uma profissão ou ofício e o segundo relaciona-se com conhecimentos gerais, especialmente no domínio da escrita, leitura e matemática, com o sentido de preparar para programas mais avançados.

Atualmente a maioria dos sistemas de ensino formais subdividem-se em dois níveis principais, o básico e o superior, sendo que dentro de cada um existem diferentes etapas. No ensino básico o objetivo é desenvolver capacidades no educando que assegurem a formação comum indispensável para a cidadania e para fornecer oportunidade de progressão profissional, enquanto que o superior existe com a finalidade de estimular o desenvolvimento do espírito crítico e científico (Rodrigues, 2017a). Como foi referido, dentro de cada qual existem etapas, na educação básica existe: a infantil, onde se incentiva o desenvolvimento integral de crianças até aos 5 anos; o ensino fundamental, onde é passado os princípios básicos e transversais do cidadão; e o ensino médio como fase de conclusão do ensino básico e preparação para o superior. No ensino superior, existe então a divisão entre cursos e programas, em que os primeiros são os cursos sequenciais, de seguida a graduação, pós-graduação e por fim a extensão.

Para além destas existem ainda cinco modalidades principais de ensino de modo a adaptar a educação para os alunos. Segundo Rodrigues (2017b) são eles: o ensino de jovens e adultos, que surge com a necessidade de escolarizar pessoas excluídas do processo; a educação especial, preferencialmente ligada a educandos com algum tipo de deficiência, transtorno global de desenvolvimento, altas habilidades ou super-dotação; Educação profissional e tecnológica, onde a oferta de cursos de formação inicial e continuada ou qualificação profissional; e a educação básica de campo para comunidades rurais em que o foco é o conhecimento das necessidades da localidade e o aperfeiçoamento desse mesmo ofício. A autora atrás citada ainda refere o ensino indígena/tribal, que se encontra em comunidades singulares e requer uma pedagogia própria à especificidade étnico-cultural do seu povo.

## Impactos transversais da Educação

A evolução da educação tem vindo a ser acompanhada por estudos que procuram mostrar as suas mudanças, a importância que trás para as mais variadas áreas e as suas especificidades. É recorrente aparecerem avaliações e críticas aos mais diversos tópicos, mas na sua suma são construtivos (Sianesi & Van Reenen, 2003), pois revelam a influência que esta tem para a vitalidade das práticas e evolução das comunidades, sociedades, nações ou culturas e ainda o papel que tem na determinação, acumulação, desenvolvimento e crescimento do capital humano que influencia todas as áreas sociais conhecidas. É com base neste sentido que percebemos o radicalismo dos comentários de Fitoussi e Rosanvallon (1997), quando afirmam que as políticas educacionais não pode ser “só para o espetáculo”, no sentido de servir como forma de propaganda aos partidos, mas devem sim, ser um plano concreto e objetivo de empoderamento da população de modo a potencializar todos os relacionados com as próprias políticas.

Esta aposta clara na educação segundo estudos recentes desenvolvidos pela Fundação Getúlio Vargas (2018), tem como primeiro objetivo lutar contra a pobreza e potencializar os recursos das localidades onde se inserem, pois quanto mais conhecimentos os indivíduos tenham, mais probabilidade existe de conseguirem corresponder às necessidades que apareçam. Este fundamento surge pela evidência de que quanto mais estudos os cidadãos tenham, mais oportunidades no mercado de trabalho existem. No mesmo seguimento existem outros fatores e indicadores que servem como meio de confirmação teórica dos impactos benéficos da educação nas mais diversas áreas da sociedade, sendo que os principais são:

- **Combate à pobreza:** Tal como foi referido anteriormente quanto mais estudos o indivíduo adquira, mais oportunidades terá no mercado de trabalho. Segundo a fundação atrás referida, “uma pessoa que conclui uma pós-graduação tem 422% mais chances de conseguir um emprego do que quem não se alfabetizou. Quem estuda também ganha mais: o salário de um pós-graduado é 544% maior do que aquele recebido pelos analfabetos (UNESCO 2019). Na constituição dos dados apresentados afirma-se ainda que, “se todos os estudantes em países de renda baixa obtivessem na escola as habilidades básicas de leitura, 171 milhões de pessoas poderia sair da pobreza, o que corresponde a uma queda de 12% no número de pessoas que vivem com menos de US\$1.25 por dia. Para além disso, cada ano extra de escolaridade aumenta a renda individual até 10%.
- **Crescimento económico:** Por cada ano extra de escolaridade não é apenas o salário individual que aumenta, pois, o PIB anual tende a seguir no mesmo sentido. Segundo o relatório da UNESCO (2019a) por cada ano adicional de escolaridade (média nacional), a média anual do PIB aumenta em 0,37%. A influência deste indicador, surge associado ao aumento da taxa de emprego que tem impacto direto com o consumo, que por sua vez se traduz em mais impostos coletados pelas

autoridades, resultando, em tese, em melhorias sociais. É ainda de frisar que países que priorizam o ensino de qualidade, têm vindo a registar nas últimas décadas um crescimento económico acima da média (Romer, 2012).

- **Promoção da saúde:** A importância de hábitos saudáveis está relacionada diretamente com a esperança média de vida, devido à relação direta que as práticas feitas no dia-a-dia, têm na qualidade de vida no presente e futuro. Através da educação esses conhecimentos, tornam-se uma mais valia básica a levar no quotidiano que apoia e promove a vida. Prova disso, relaciona-se com a taxa de mortalidade infantil, onde a criança, cuja mãe ou tutor saiba ler, tem cerca de 50% mais chances de sobreviver depois dos 5 anos de idade (UNESCO, 2008), o que significa que “na África Subsaariana, a vida de aproximadamente 1,8 milhão de crianças poderia ter sido salva, em 2008, se as mães tivessem pelo menos a educação secundária, uma redução de 41% da taxa de mortalidade infantil (UNESCO, 2011).
- **Diminuição da violência:** Considerando a violência como um fenómeno de natureza natural e humana, a educação é encontrada como forma de impactar na diminuição desta (Arendt, 1969), contribuindo para uma sociedade menos violenta, através do incentivo à superação da intolerância. A crucialidade desta educação no combate contra a ignorância e da desconfiança, está apontada como um conflito humano, a ser ultrapassado, tal como sugere a Declaração Universal dos Direitos Humanos "A instrução promoverá a compreensão, a tolerância e a amizade entre todas as nações e grupos raciais ou religiosos."
- **Acesso aos direitos:** Um indivíduo consciente e conhecedor dos direitos a que está sujeito, tem uma maior autonomia de implementação de políticas públicas (trabalho, saúde, segurança, assistência social, etc.) em seu favor, dos que o rodeiam e das gerações futuras. Tal consciência e conhecimentos dos direitos garantidos por lei, surge então relacionada com a instrução do mesmo nesta área. Neste âmbito a escola surge como a forma de aprendizagem em que as diferenças e desigualdades, não devem ser mantidas, mas sim reduzidas. Referente a este tema a psicóloga Ana Bock (1999), afirma que tudo dentro da escola, desde dos materiais pedagógicos, didáticos, atividades escolares, estrutura e funcionamento tem a tarefa de preparar os sujeitos para “lutarem” por uma sociedade mais justa e inclusiva para todos (Oliveira Silva, 2005).
- **Desenvolvimento sustentável:** As decisões sustentáveis que ajudam a preservar o meio ambiente, ao mesmo tempo que satisfazem as necessidades presentes, são um modo de tentar não prejudicar as gerações futuras, e ainda o reflexo de cidadãos mais conscientes que procuram diminuir os impactos de muitas das suas atividades diárias sobre os recursos naturais (UNESCO, 2019a). Reconhecendo que a educação é a

“chave” para uma necessária mudança de mentalidades e atitudes na sociedade, é preciso que esta reflita as recomendações apresentadas e sugeridas pelas entidades competentes, ao mesmo tempo que incentiva a participação ativa de todos os envolvidos.

- **Aumento na felicidade:** O conceito/sentimento de felicidade é recorrentemente associado à concretização pessoal, que se resume como realização de certos desejos específicos (Infopédia, 2020). Nas sociedades ocidentais a palavra pessoal tem vindo a ser substituída por profissional, devido ao impacto que a profissão laboral tem na saúde mental do próprio. Esta relação surge, pois, estando diretamente relacionada com a rotina de cada um, por vezes o mais importante nem é o próprio vencimento, mas sim a satisfação que se tira durante a execução de uma tarefa em específico, que por sua vez tem relação com a produtividade (Wright et al., 2002).
- **Fortalecimento da democracia e da cidadania:** Os deveres cívicos são gerais para toda a população, mas, o seu cumprimento e participação por vezes não têm o mesmo desfecho, pois a execução e defesa dos mesmos recai nos cidadãos mais críticos e conscientes dos seus direitos. Prova disso é o levantamento feito em 27 países onde se mostrou que 80% dos jovens com ensino superior no momento de votar, cumprem o seu dever, enquanto que o mesmo número entre os que não têm esta formação, cai para 54% (UNESCO, 2019b).
- **Globalização:** Num mundo cada vez mais globalizado, a importância de conhecer a realidade para além da nacional ou local é cada vez maior, devido à sua presença nas mais diferentes áreas, pelo que os cidadãos devem ter noção das oportunidades existentes no cenário mundial (Calheiros, 2003). Sendo educados com uma mentalidade a esta escala, o conjunto de conhecimentos, habilidades e motivações para reconhecer diferentes perspetivas, comunicar ideias e ser agente de mudança potencializa a participação e seus resultados (Eriksen, 2007).

### Educação à escala mundial

Comprova-se através da sua importância e resultados positivos no desenvolvimento e crescimento, os efeitos da relação direta que a educação tem com o desenvolvimento do capital humano nas mais diversas áreas (Romer, 1990). É com base nestes e outros dados que as estratégias de políticas por parte das autoridades competentes, têm vindo a alocar investimentos na educação com vista à redução da pobreza e promoção do crescimento económico nas últimas décadas (Schultz, 1961).

Contudo, a educação não é valorizada da mesma forma, apesar da sua constante importância, o que leva a casos de desigualdade notórios entre realidades ou grupos sociais. Segundo Donald Winnicott (1983) esta diferença, começa em casa e manifesta-se no país, pois

aponta o ambiente familiar como o fator que mais influencia. Justifica os seus argumentos centrando-se nos estímulos que o indivíduo recebe das diferentes vertentes da sua vida, desde dos acessos às necessidades básicas, passando pela família até à sociedade onde se insere. Acrescenta ainda que estes fatores micro sociais atrás referidos têm um papel principal, no que conta à educação, mas as autoridades locais e competentes, devem assumir o papel secundário essencial de estimular e encaminhar o desenvolvimento, não podendo depender da iniciativa pessoal e privada do indivíduo ou do seu grupo social.

Para além da influência que o ambiente familiar tem na educação, é também a segunda maior, das três fontes de investimento nesta área (Família, Governo e Doadores), sendo superada apenas pelo governo como é possível ver no gráfico no anexo A e B.

O investimento do principal interveniente liga-se à responsabilidade, regulamentação e controlo atrás apresentada relativa à importância que a promoção da educação formal tem nas mais diversas áreas dentro do território. Este investimento necessário, parte em grande maioria de verbas orçamentais em estratégias definidas como promissoras para as suas realidades. “Mundialmente, em 2016, o gasto público médio com educação foi de 4,6% do PIB” (BM, p.54, 2019), apesar disso é de notar que o investimento na educação não tem a mesma importância nos vários grupos de renda do país, tal fator em grande parte deve-se às possibilidades dos governos e suas necessidades prioritárias, fazendo com que países com menos capacidades orçamentais tenham gastos mais reduzidos comparativamente com a distribuição dos grupos de renda superior.

A nível mundial apesar das diferenças no investimento na educação, os efeitos mais notórios e de maior importância, relacionam-se com os dados reais do estado da educação através de valores dos seus indicadores e não diretamente do investimento (Alves, 2013). Os principais ligam-se à média de anos escolares: reais e obrigatórios. Através destes é perceptível o estado atual da educação nas diversas regiões na vertente do incentivo dos governos e da educação da população dos mesmos.

No anexo C e D, é facilitada a demonstração da variação da média de anos escolares entre as várias regiões do mundo, sendo notória a presença dos valores mais altos nos países ocidentais, que compreendem os países europeus, a América do Norte e a Austrália, enquanto que o resto do mundo varia de continente para continente. Nesta dinâmica continental é facilmente evidente as oscilações, diferenças, pareências e o progresso de valores entre países vizinhos do mesmo continente, salvo certas exceções, ressaltando a influência que o fator territorial, podendo contudo ser interpretado sob diferentes óticas específicas e justificando-se por variáveis diferentes. Nesta análise é notável que o continente africano, obtém os valores mais baixos, salvo meras exceções, em ambas as figuras, o que depende vários fatores relacionáveis entre conceitos e razões inerentes aos dois dados em causa.

## Carência educacional em África

*“O africano é conhecido por ser o protetor de seus irmãos e é isto que eu sou. Espero que com isto, volte mais equipado para fazer mudanças. Espero que um dia eu seja a mudança.”* (Maryam Babangida - Ex-primeira dama da Nigéria)

Esta realidade continental, apesar de ser já alvo de atenções, poderia não ser um fator de preocupação alarmante se o nível do índice de desenvolvimento humano obtivesse valores significativamente positivos, contudo como se pode ver na figura no anexo E (UNDP, 2017 & Roser 2019), as semelhanças com os anteriormente apresentados com a educação comprovam a relação atrás referenciada entre o conceito de desenvolvimento e educação.

O índice atrás referido é atualmente uma das principais formas de aferir o grau de desenvolvimento das sociedades (ONU, 2019), contemplando por isso as variáveis da renda, educação e saúde. Através deste indicador é possível medir e comparar todos os países usando a mesma medida. Este tem uma referência numérica que varia entre 0 e 1, onde quanto mais perto do 0 menor os valores das variáveis e vice-versa, sendo de referir que nenhum país possui o 0 nem o 1.

As três variáveis em causa contemplam diversos pontos, sendo que na educação refere-se à quantidade média de anos de estudo e o comprometimento dos governos para com o desenvolvimento das gerações futuras através de investimento, estratégia e políticas. Relativamente à saúde, contempla-se a expectativa média de vida, organização de sistemas públicos de saúde, campanhas entre outros e na renda mede-se o valor médio de rendimento, com base na média Produto Interno Bruto (PIB) a dividir pelo número de habitantes.

Apesar da sua utilidade existem limitações no IDH por especificar a qualidade dos serviços, como base do desenvolvimento em termos de teórico (Mahbub, 1995), o que pode levar a conclusões erradas que conduz por si só a um ranking com um posicionamento indevido.

Contudo a apresentação dos dados facilita de facto a interpretação do nível de desenvolvimento, e segundo o mesmo de 2017 notam-se valores baixos no continente africano. Que se comprova na análise detalhada onde é notado que dos 33 países em pior lugar no ranking mundial, 28 são em África, sendo que estes valores são associados principalmente ao baixo desenvolvimento económico, elevadas taxas de analfabetismo e mortalidade infantil alta (PNUD, 2017a). Contudo a pobreza multidimensional tem diminuído na maioria dos países, apesar de continuar com valores a rondar os 54%, e comparando a evolução do IDH nos últimos anos é possível verificar um aceleração do ritmo de progresso, fazendo com que esta tenha sido a zona do mundo que progrediu mais rápido, exceto a Ásia do sul. Porém a evolução varia de caso para

caso e apesar de haver pontos relacionais a origem das razões variam, o que faz com que o aprofundamento seja necessário ao continente africano.

Sendo um continente com 30 370 000 km<sup>2</sup> a diversidade é extensa, a nível ético, cultural, social, tecnológico, geográfico entre outros, contudo os seus pontos comuns são também eles variados, sendo que um dos quais que é reconhecido na literatura, relaciona-se com o crescimento económico em África como continente (Barro, 1991), pois desde do início da década de 1990 tende a ser mais lento e gradual do que o resto do mundo quando analisado segundo os modelos de Solow (Levine & Renelt, 1992). Tal evolução é igualmente encontrada no desenvolvimento geral, tendo vindo a criar conclusões de que este caso, de alguma forma, distingue-se do resto do mundo, contudo não existem conclusões definitivas para uma razão justificativa consensual (Knedlik & Reinowski, 2007), mas sim apenas para a necessidade de mudança através da adoção de medidas com especial enfoque na educação.

Apesar da sua análise e referência, em grande parte das situações, como um todo, a divisão entre África do Norte ou Mediterrânea e a África subsariana é recorrente, sendo largamente utilizada quando existem necessidades de análise gerais, pois na vastidão do continente estas duas regiões encontram certas particularidades peculiares, físicas e humanas semelhantes entre si, que permite a associação de resultados (Decicino, 2006). O Deserto do Sahara é a barreira natural, que cria uma separação física entre partes, apresentando-se como um dos principais fatores influenciadores devido à dificuldade de trocas territoriais entre partes, o outro elemento principal que é apresentado como razão de separação é o Islamismo, devido à estruturação e peso que traz para a vida em sociedade (Schapera, 1967). Este último, surge ainda como fator histórico que tem vindo a ser motivo de união na parte norte, fazendo que desde do século VII os povos apesar de funcionarem separadamente têm objetivos e ideais comuns (Folgôa, 2003), pelo contrário na África subsariana a existência de diferentes grupos étnicos com elementos culturais distintos (dialetos, tradições, religiões entre outros) dificulta a união nos variados níveis como é possível ver no anexo F.

Este fator, surge como consequência associada ao processo de colonização dos países europeus, (Herbst, 2000) onde o poder centralizado do estado tinha influência sobre diferentes grupos, por vezes rivais, o que dificultou a inclusão no mesmo país, criando conflitos internos, fazendo que, de uma forma geral, em vez do progresso na maior parte dos casos a evolução seguisse no sentido contrário (Murdock, 1959 & 1967).

A falta de espírito nacionalista motiva a dificuldade da implementação de políticas públicas, acompanhada da criação de programas que não tomam em consideração as diversas áreas, que acaba por beneficiar o desenvolvimento das comunidades que adotam as mesmas e prejudicar as que se abstêm ou recusam (Michalopoulos & Papaioannou, 2012). Não tendo o governo na grande maioria dos países Africanos capacidade para criar programas específicos para

cada uma das etnias ou grupos, depende da população a vontade de abdicar das barreiras culturais e sociais e abraçar estes.

Contudo a necessidade e a importância dos programas de educação não tem vindo a corresponder ao desenvolvimento esperado, levando à reflexão que o principal foco da maioria das comunidades não é ainda nesta área.

### Desenvolvimento geral em África

Para ter um noção mais aprofundada de tais realidades é necessário entender as influências do passado com consequências no presente onde se identificam três fases “recentes” segundo Shivji (2007): Divisão de África, Colonização e Nacionalismo, onde a última se estende até aos dias de hoje.

A primeira fase associa-se ao ano de 1885 quando os reis, imperadores e presidentes europeus dividiram África de uma forma geométrica e estratégica com o pouco conhecimento geográfico e antropológico que tinham do continente procurando reduzir o impacto da queda das redes de escravatura na indústria europeia. África neste momento devido às redes de escravatura tinha já as áreas sociais, culturais e morais afetadas organizacionalmente, pois apesar de exploradas não foram desenvolvidas estas zonas (Rodney, 1972). Apesar disso, a fase pré-colonial continuou a abordagem de dominação, exploração e humilhação fazendo com que a relação entre populações fosse ditatorial e controladora.

Com as fronteiras baseadas em linhas artificiais dividiu-se o continente, os recursos naturais, populações, e culturas, enquanto os países europeus ganhavam então espaço necessário e oportunidade através da sua força associada com o seu desenvolvimento para formar colónias, começando então a impor as suas políticas, leis, culturas, sistemas e idiomas europeus na população influenciada dando então início à segunda fase de Shivji. As economias criadas com as regras europeias respondiam à metrópole, mas funcionavam de forma desintegrada e desarticulada, apesar de trabalharem para exportar recursos, associados ao setor primário, para estas (Kjekshus 1977 & 1996). Esta necessidade de corresponder ao que era pedido, fez com que as colónias não se focassem na sua industrialização, levando por isso a uma estagnação dentro do continente, uma variação do desenvolvimento consoante as áreas de interesse e a uma exploração dos recursos naturais e humanos. Este desenvolvimento desigual resultou então no progresso dos centros de produção e um subdesenvolvimento nas periferias, criando ainda uma diferenciação social com base na etnia, cultura e religião, resultando numa hierarquia racial entre a população (Fanon, 1963). A diferenciação racial fez com que na opinião de Mamdani (1996) não se criasse o sentido de sociedade, o que viria a influenciar de forma direta a governação que se refletia no uso de forças políticas para controlar a fragmentação social.

Estas desigualdades e divisões fizeram com que com o tempo forças interventivas começassem a ganhar peso, dentro e fora dos países, determinadas a implantar projetos

nacionalistas apropriados para a implementação de nações justas e capazes, pois segundo a maioria a infraestrutura de colónia era contra a nacionalização das realidades e chegava o tempo de se tornarem independentes de novo (Cooper, 2002). Começaram então revoltas que na grande maioria levou a guerras civis que devastaram tanto populações como as próprias realidades inerentes, afetando ainda mais o desenvolvimento dos países. Contudo o resultado final foi a independência dos mesmos terminando com as colónias, que abria então um novo capítulo de construção onde a soberania dos Estado local tinha capacidade jurídica, de governação, defesa e extração fiscal.

Continuando inserida na rede internacional o formato de estado foi a questão mais complicada e diferenciadora entre países, variando entre políticas conservadoras a radicais, com pontos comuns no abandono do pluralismo político, no papel do estado em todas as áreas da economia e a penetração das instituições públicas formais (Van de Walle, 2002). Para além das decisões de peso no desenvolvimento das terras, a crise petrolífera nos anos de 1970, abalou a economia mundial resultando numa bifurcação, onde os países de terceiro mundo seguiam num sentido dramático (Giovanni, 2002), levando ao declínio económico africano aliado às estratégias escolhidas, tornando a crise mundial de alguns anos para a maioria do países, numa “crise permanente” em África que durou até ao final do século XX com os mais diversos impactos.

Com entrada de uma lógica de liberalismo ocidental em África em 2005, a grande maioria dos vários regimes adotou uma linguagem e rituais democráticos, organizando eleições, permitindo o aparecimento de diversos tipos de organizações nos vários espaços da sociedade civil (Ferguson, 2006) e terminando com “o laboratório da iniciativa multilaterais em áreas como a redução da dívida externa, o desenvolvimento, o sector da segurança, a gestão de crise, a capacidade de manutenção da paz e, claro, a «boa governação” (Oliveira, 2009, p 1). É nesta fase que começa a “invasão das siglas” (Nugent, 2004) associadas com ONGs começando com um aumento do seu número e apoio, desempenhando um papel crucial nas campanhas a favor do progresso africano em todas as áreas, mas em especial nas necessidades básicas, como iremos ver mais à frente.

### Contexto histórico de Moçambique

Nas ex-colónias portuguesas em África (Cabo Verde, Guiné-Bissau, Angola, Moçambique, São Tomé e Príncipe) as 3 fases atrás referidas estiveram presentes e deixaram tal como nos outros países marcas que se refletem no presente, apesar de cada um merecer uma análise independente. No caso destes países, antes da primeira fase Portugal teve uma presença durante cerca de 4 séculos pelo que a presença colonial foi mais progressiva por fazer parte do Império Português (Boahen, 2010).

Dos 5 países atrás referidos encontramos diferenças históricas com pontos comuns, assim como diferenças sociais atuais apesar de haver parecenças, especialmente no apoio das ONGDs.

Porém no caso das cinco existe um que se distingue pela negativa que é Moçambique, pois de 189 países analisados para o ranking de desenvolvimento humano em 2019 segundo o relatório da ONU (2019) este encontra-se em 180º lugar com um IDH de 0,0446, sendo por isso escolhido para o presente estudo empírico.

Numa análise histórica de Moçambique é importante referir a migração de povos bantos, suaílis e árabes entre o primeiro e o século V para a zona litoral do país que criaram as bases culturais (Briggs & Edmunds, 2007). Nos séculos que se seguiram as rotas de comércio costeiro entre persas e árabes foram-se desenvolvendo até à chegada dos Europeus e seu posterior reconhecimento entre 1498 por Vasco da Gama e a sua anexação em 1505 ao Império Português. Desde o seu início a posição estratégica de Moçambique para a rota de comércio com a Índia e o Extremo Oriente teve interesse para os Portugueses aliada aos recursos naturais disponíveis no território, onde se distingue o Ouro e o comércio de escravos. Os Portugueses tentaram consolidar a sua posição através dos Prazos de Coroa (semelhantes às sesmarias) porém os seus resultados não foram tão positivos quanto o esperado, continuando a ser um poder limitado, perdendo capacidade com a conquista do Forte de Jesus de Mombaça pelos Árabes em 1698 (Villaça dos Santos, 2017).

Por falta de capacidade para desenvolver o território, no início do século XX os portugueses mudaram a administração para empresas privadas que desenvolveram linhas férreas com os países vizinhos, o que ajudou retirar lucros rentáveis da participação e desenvolvimento de propriedades locais (Boahen, 2010). Durante a divisão de África houve muitas discussões acompanhadas do mapa cor-de-rosa, mas em 1890 ficaram então definidas as fronteiras de Moçambique.

De modo a assumir maior controle com o regime corporativista do Estado Novo não foram renovadas as concessões das companhias privadas, o que levou a impactos tanto negativos, como positivos. Com a crescente ideologia comunista e anticolonial a espalhar-se por África, movimentos políticos clandestinos começaram a apelar pela independência de Moçambique, o que levou por sua vez ao início de uma guerrilha a partir da década de 1960 que terminou em 1975 com a conquista da independência moçambicana. Com o início da independência, começou uma guerra civil que durou entre 1976 a 1992 que impactou fortemente os serviços públicos e a deslocação de populações das zonas rurais para os centros urbanos, implicando uma pressão sobre estes mesmos serviços já debilitados (Cliff, 1993).

Após a assinatura do acordo de paz em 1992, Moçambique entrou numa fase de reconstrução das infraestruturas sociais, começando também programas de recuperação dos setores, sendo a saúde e a educação as suas prioridades. Em 2001 é produzido o primeiro Plano de Ação para a redução da Pobreza Absoluta (PARPA, 2001- 05) que tinha como prioridade as camadas mais pobres da sociedade, tendo como resultados principais o aumento do PIB.

Nos anos que se seguiram os investimentos nos serviços sociais foi de um progresso impressionante segundo a UNICEF (INDE, 2003, p. 16), na construção e acesso a serviços públicos, em especial à educação, porém os índices associados ao progresso continuam com valores negativos para o objetivo desejado.

### **Panorama geográfico, político, económico, social e ambiental em Moçambique**

Atualmente cerca de dois terços da população moçambicana (29 milhões em 2018) vive e trabalha em zonas rurais, onde encontra “um solo arável, água e energia em grande quantidade, bem como recursos minerais e gás natural ao longo da costa; três portos marítimos de águas profundas; e uma potencial reserva relativamente elevada de mão-de-obra (Decicino, 2006). Também possui uma localização estratégica: quatro dos seis países com quem faz fronteira são interiores e, conseqüentemente, dependentes de Moçambique para acederem aos mercados globais” (BM em Moçambique, 2020). Para além de tirar partido das suas vantagens geográficas, Moçambique tem ainda uma relação forte com a África do Sul, assumindo por isso um papel importante para a estabilidade e crescimento económico, político e social da África Austral.

Em termos políticos a Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO) e a Resistência Nacional Moçambicana são ainda as principais forças políticas, sendo que esta segunda mantém o arsenal mais considerável e bases militares desde do acordo de paz de 1992, que por sua vez foi criado um novo acordo em Agosto de 2019, com o âmbito da reintegração dos combatentes da Renamo no exército nacional e o desmantelamento das suas bases, tendo contudo já sido violado várias vezes por uma facção militar dissidente chamada Junta Militar (IESE, 2019). Apesar de tudo as eleições presidenciais, legislativas e provinciais têm ocorrido na regularidade sendo que já vai na sexta consecutiva, e o FRELIMO é à data do presente trabalho o grande vencedor das eleições presidenciais e parlamentares. Enquanto isso na província de Cabo-Delgado uma insurreição islâmica tem vindo a matar indiscriminadamente civis, devido às ricas reservas de gás na zona. Até ao momento este conflito matou 2.000 pessoas e forçou 435.000 a abandonar as casas, ao mesmo tempo que o risco de extensão da violência pelo país tem vindo a aumentar (Observador, 2020).

A realidade económica do país encontra-se em debilidade pois apesar da trajetória para um crescimento elevado, foram descobertos elevados volumes de dívida externa não declarada, o que abalou a confiança no país e reduziu para metade a taxa média de crescimento. Para agravar a situação, os recentes ciclones Idai e Kenneth em 2019 provocaram estragos nas infraestruturas e nos meios de subsistência, afetando o crescimento e por conseguinte bem-estar da população (IESE, 2019). Acrescentando a este fator a pandemia COVID-19 que fez recuar as perspetivas económicas a curto-prazo e sendo esperado um pesado impacto na atividade económica ligado às conseqüências que as restrições impostas (internas e externas) vão ter na procura de bens e

serviços. Para além desta redução, os preços do gás e carvão (principais matérias das duas indústrias centrais) têm vindo a reduzir, o que faz com que previsão do crescimento baixe 1,3%, acompanhado do défice no financiamento externo e orçamental em 2020 e 2021, expondo o país a choques externos e a um espaço fiscal limitado (Fonseca, 2020).

Com este cenário em conta é esperado que os principais indicadores de desenvolvimento de Moçambique, venham a ser impactados, levando a que a evolução feita nas últimas décadas possa retroceder assumindo valores negativos comparando com os anos anteriores.

Na tabela no anexo G é possível ter uma visão transversal dos valores dos principais indicadores de desenvolvimento em Moçambique que levantam atenções internacionais nas diversas áreas da sociedade civil. De uma forma geral é possível concluir que com o aumento da população, todos os problemas, dificuldades e desigualdades associados tendem a ficar mais limitados por ser mais difícil o acesso a todos, o que leva a que por sua vez a uma variação mais gradual dos valores e não tão exponencial quanto o desejado. Esta evolução gradual até ao ano de 2016, tinha feito progressos significativos em todas as áreas, mas com a crise no mesmo ano, os resultados do ano seguinte tiveram impactos que levou por sua vez a uma redução dos impactos e por conseguinte estagnação em certos casos, que fez com que as evoluções diminuíssem.

Um dos fatores não contemplados é a falta de estratégia e práticas para a preservação do meio ambiente por parte das autoridades competentes, trabalhadores e dos cidadãos, que têm vindo a ter consequências como a desflorestação do território e a exploração de recursos de forma pouco sustentável (BioFund, 2012). Apesar disso Moçambique na vertente mundial é um país pouco poluidor, contudo é um dos primeiros com o nível de risco associado com as mudanças climáticas, devido à sua fragilidade económica, social e política e à sua posição geográfica pois estando localizado nos trópicos, as catástrofes naturais como temporais fora de época, as cheias constantes e as mudanças de estações podem tornar-se recorrentes.

Com base nos dados e nos fatos apresentados é possível concluir que um dos principais desafios em Moçambique será a manutenção da estabilidade macroeconómica, com consideração à variação dos preços e à necessidade de melhorias na governação económica, acompanhado de uma maior transparência em todas as suas áreas, e de reformas estruturais para apoiar o sector privado em dificuldades. É ainda necessário a diversificação da economia ao mesmo tempo que se intensificam os motores de inclusão como os serviços de saúde e a educação de melhor qualidade.

### Educação em Moçambique

Tendo sido um tópico que tal como a história do país, tem vindo a evoluir ao longo dos últimos séculos, a educação em Moçambique já teve várias modalidades distinguindo-se dois períodos educacionais principais, o colonial (1845 - 1974) e o pós-colonial que define o que se mantém até aos dias de hoje (MINEDH, 2019). O primeiro, que tem sido alvo de muitas críticas devido à

divisão entre grupos sociais, consistia em dois subsistemas: o ensino oficial, para os filhos dos colonos ou assimilados, baseada numa educação aristocrática relacionada com os valores ocidentais, assumido pelo estado e instituições privadas; e o ensino rudimentar, para os chamados indígenas ou nativos, focada no ensino da leitura, escrita e domesticação, assumido por missões religiosas.

Na fase pós-colonial encontramos diversas fases, sendo que a primeira liga-se à educação do governo de transição (1974-75) assumida pelo FRELIMO, em que se procurou definir qual deveria ser a base do ensino local, com base na variante política e ideológica. Uma vez terminado este período entrou-se na educação pós-independência, que tem vindo a ter várias reformas em vista a adequar a educação aos moçambicanos (MINEDH, 2013a). A primeira reforma foi antes do SNE (sistema nacional de educação) entre 1975-82 em que houve uma suspensão de todas as formas de sistema de ensino colonial procurando a nacionalização do mesmo, a proclamação do ensino à educação, massificação do acesso em todos os níveis de ensino, criação de um currículo transitório entre regimes e por fim a criação dos centros de formação de professores.

Em 1983 com a introdução do SNE (Sistema Nacional de Educação), foi classificado o ensino básico (1º ao 7º ano) como obrigatório para todas as crianças a partir dos 6 anos (MINEDH, 2013b), assumindo desde daí um papel ativo na promoção da educação, vindo com isso já criado várias leis (4/83 e 6/92) para ampliar e dar continuidade às estratégias de transformação e mudança para o crescimento económico, político e sociocultural das comunidades (Pastore & Barros, 2018).

Atualmente Moçambique segundo a UNICEF Moçambique (2017) assumiu o compromisso em relação à educação, abolindo as propinas escolares, fornecendo apoio direto às escolas, disponibilizando livros escolares gratuitos no ensino primário e investindo na construção de salas de aulas, fazendo com que a maior fatia do orçamento do Estado (15%) seja entregue a este setor. Com este esforço o número de ingressos no ensino primário aumentou na última década, mas nos últimos anos tem se notado uma estagnação dos números apesar da oferta e estima-se que cerca de 1,2 milhões de crianças, mais raparigas do que rapazes, esteja fora da escola, particularmente na faixa etária do ensino secundário. Quanto ao nível de conhecimento dos professores, um inquérito de 2014 mostrou que apenas 1% possuía competências mínimas esperadas e cerca de 45% se abstém do seu cargo regularmente, fazendo com que apenas metade dos alunos matriculados nunca apareça na escola. Outro dos desafios detetados é a inexistência de um serviço de aprendizagem da primeira infância. Para além dos dados apresentados de seguida encontramos outros indicadores.

Como é possível notar na tabela no anexo H, o nível de eficiência e eficácia dos métodos de ensino não é o expectável e acaba por ter impactos no aproveitamento escolar sendo que foi criado um programa para combater estes valores. Este programa com incidência entre 2017-2020, ligado ao Objetivo de desenvolvimento sustentável 4 - Educação de Qualidade (ONU, 2016),

procura então: manter os pilares do acesso e expandi-los para o nível do pré-ensino; melhorar a qualidade de ensino primário através da capacitação dos professores; promover o acesso de crianças vulneráveis e a retenção de raparigas adolescentes; e capacitação para uma melhor planificação, com instrumentos de gestão e monitoria a nível nacional, provincial, distrital e escolar.

Estes pontos atrás referidos apontam para 2 pontos principais, a mudança da educação em Moçambique, o investimento em escolas e organizações relacionadas e a modernização da educação para uma abordagem “africanizada” (Castiano, 2005).

Este processo de modernização surge no seguimento da filosofia de Paulo Freire (1989), em que os professores, diretores, ministros e assistentes, necessitam de entender que os alunos são parte integrante da construção da sociedade e merecem ser vistos consoante as suas atitudes e necessidades e não apenas nos objetivos. Esta forma de ensino surge também associada com as diferenças culturais dentro do próprio país, pois apesar de serem necessários conhecimentos gerais e nacionais e incentivos do governo, é preciso também dar espaço para a adaptação de conteúdos e abordagens (Freire, 1987).

## Os negócios do “terceiro setor”

*“Eu sei que o meu trabalho é uma gota no oceano, mas sem ele o oceano seria menor”* (Madre Teresa de Calcutá - Missionária)

Com noção da evolução de Moçambique e geral de África, a preocupação de grandes órgãos internacionais tem vindo a elevar a atenção e atuação neste continente nas últimas décadas, procurando estimular e orientar os países de forma a alcançar os níveis de vida considerados básicos para o desenvolvimento, tal como saúde, educação, distribuição de alimentos e roupas, entre outros.

A Organização das Nações Unidas tem sido uma das principais organizações de referência a destacar-se no que consta à participação nas atividades humanitárias do continente, focando-se na área diplomática, onde o envio de tropas militares tenta promover o fim de conflitos. Participando ainda através de doações de recursos básicos para suprir as necessidades da população (MacQueen, 2014).

Tal como a ONU, muitas são as organizações que investem o seu negócio e investimento para promover as realidades Africanas. Desde da década de 1980 o crescimento deste tipo de organizações, mais especificamente não governamentais as ONG, dedicadas a apoiar o desenvolvimento, começou a crescer exponencialmente em todo o continente (Amutabi, 2013), graças à pluralização e ao crescimento da vida associativa com novas formas de governança e

governança, e como consequência do início da democracia, em muitos dos estados anteriormente com regimes ditatoriais.

Estas organizações não governamentais são vistas economicamente como instrumentos populares, responsáveis, transparentes e participativos no desenvolvimento local, não seguindo os modelos coloniais estatísticos do passado. Na sua maioria são de pequena dimensão, com orçamento reduzido e dependente de capital externo à realidade, tentando dar resposta aos problemas específicos da área abrangida e reduzir os constrangimentos ao mesmo tempo que potencializa os recursos locais (Singer, 2002).

No caso de Moçambique em 2015 existiam mais de 11000 Instituições não financeiras segundo o INE (2015) em que 9% do total é focado na educação e pesquisa, sendo apenas superada por organizações religiosas (26%) e Associações comerciais (20%). Apesar disso, em termos de despesas por serviços prestados, as ISFL associadas à educação são as que apresentam a segunda maior percentagem, sendo apenas superada pelos serviços sociais. Deste número total apenas 285 são ONGDs, sendo que 53% são nacionais, 32% são estrangeiras, 15% são instituições não classificadas e 35 das quais são focadas somente na educação, ocupando a 2ª maior percentagem a seguir a atividades de saúde humana e ação social. A sua presença é mais notória nas províncias de Inhambane, Sofala e Manica registando-se maioritariamente nas zonas municipais em comparação com os distritos sem autarquia. O número de organizações na data da recolha de dados apresentava um crescimento progressivo desde 1975 alcançando o maior número de sempre de 582, empregando cerca de 17000 pessoas, na sua maioria homens. Em comparação com as outras áreas o crescimento neste setor tem sido progressivo e constante enquanto que nas outras varia de época e investimento.

Este aumento pode ser justificado segundo a previsão de Perroux (1987) devido ao desenvolvimento da globalização entre muitos fatores, pois a sua origem surge das trocas existentes entre redes hierárquicas dos mais variados agentes (empresas, distritos, regiões até sistemas) fortalecendo a dinâmica entre partes envolvidas, levando a que o objetivo de economias flexíveis, obtenham um mercado global, íntegro e endógeno.

### Organizações do “terceiro setor”

Os ramos destas organizações de “negócios” sociais, segundo Aveni são associadas por muitos académicos como negócio do terceiro setor, apesar de não ser adequado a definição como sentido absoluto (Osborne, 2008). Esta relação deve-se à terminologia, pois é associada a organizações da sociedade civil (OSC), concebidas numa sociedade civil e voluntária, que não se enquadra nas outras duas categorias de negócio (primeiro setor o governamental e segundo setor o mercado), sendo por isso relacionada à ideia de sistema não estruturado que necessita de ser ajustado e controlado com o intuito de contribuir (Corry, 2008).

Seguindo o raciocínio de Defourny e Nyssens (2006) este setor é formado por organizações que têm como foco o contributo direto e específico para o bem de uma comunidade, em que os recursos são limitados, sendo por isso associada a fundações, associações, organizações religiosas, cooperativas entre outras organizações de atividades civis, criadas pela iniciativa dos cidadãos, (daí se tenham apelidado como Organizações Não Governamentais), nas principais áreas de serviço público como “na saúde, na educação, na cultura, dos direitos humanos, na habitação, na proteção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal” (Salvatore apud Vitolini, 2004, p. 27).

Este tipo de organizações contribui para a produção, distribuição, prestação de serviços, ajuda, poupança e segurança de uma forma democrática, coletiva e associada ao capital e o direito da liberdade individual (Singer, 2002). Segundo Paul Singer cria um novo conceito de economia, a qual o mesmo apelida de Solidária, por assentar numa vertente que não reconhece o mercado como a área de atuação do seu modelo de negócio e por não poder ser definido da mesma forma como para as restantes organizações.

Apesar do objetivo final de contribuição social a estratégia e estrutura de organização, varia em cada uma, incluindo-se numa das três dimensões de impacto social apresentadas na figura no anexo I.

Num primeiro grupo encontramos organizações que têm como foco a missão social, estando por isso 100% inseridas na economia solidária o que implica que todas as ações, recursos e estratégias são tomadas de forma a contribuir para o objetivo inicialmente lançado e dependem de agentes interessados no contributo social. No grupo número dois encontramos então uma organização que apesar do seu foco e a sua finalidade ser o impacto social, não se foca unicamente na sua missão e acaba por criar um modelo de negócio com duas frentes, uma para reunir as condições necessárias no mercado (50%) e a segunda então através do uso da recolha feita, para cumprir a sua missão (50%). Por fim temos a organização número 3 que tem dois “negócios separados” em que a recolha de recursos é autónoma da causa social e existe no mercado a 100%, mas que os lucros são usados para investir nesta mesma causa, tornando-a assim dependente da recolha de rendimentos para poder atuar (Aveni, 2006).

### **Origem da economia social e solidária e impactos das ONGs**

A origem das ONGs liga-se às organizações não-governamentais sem fins lucrativos que surgiram com motivações religiosas ou políticas para defender os interesses de certos grupos, pelo menos desde o século XIX na Europa. A sua razão surge por estes grupos não terem condições de se defenderem sozinhos e precisarem por isso de instituições que os apoiassem (Ghanem, 2012).

Inicialmente eram consideradas associações de massas, pois muitos eram os filiados abarcados na sua maioria por interesses não identificados, limitados e específicos a um ou a vários grupos sociais. Com o tempo, a necessidade de oficialização destas associações aumentou,

justificado pela necessidade de definir a sua missão e distinguir-se das fundações, centros de pesquisa, e entidades filantrópicas de “corte tradicional” e de modo a capacitar as mesmas segundo Oliveira e Haddad (2001, p. 63).

Para acompanhar as guerras mundiais e o processo de descolonização de África o campo de expansão a necessidade de existência das mesmas nas décadas de 1960 e 1970 relacionada com o aumento da democracia desse espaço, levou a que estas associações passassem de organizações motivadas pelas igrejas, partidos políticos ou universidades para autônomas no apoio a segmentos mais desfavorecidos (Fernandes, 1994, p. 23).

A partir daí, o espaço de atuação e por conseguinte interesse de apoios de organismos públicos e outras entidades, levou ao seu aumento, começando a surgir também teorias críticas e ideológicas das relações do capitalismo com as desigualdades sociais e a pobreza (Singer, 1980). Com as teorias surgiram também as fragmentações por áreas de atuação, fazendo com que as ONGs se focassem numa missão concreta e não procurassem resolver todos os problemas sociais ao mesmo tempo (Gohn, 1997).

É nesta altura que as ONGs na área da educação começam a surgir em força, apresentando perspectivas paliativas, de mudança, inovação e pressão política, mostrando com isso lacunas do poder político na garantia à educação. Inicialmente eram iniciativas isoladas, de baixa visibilidade e com escassa sustentabilidade (Coutinho, 2004), porém com o aumento dos resultados, de indicadores e de documentos académicos as suas iniciativas ganharam importância e a atenção da sociedade em todos os seus eixos, tendo, contudo, impactos positivos como negativos, dependendo da vertente analisada.

Segundo Paulo Freire (1982 & 1992) o papel destas organizações relacionada com a educação popular potencializou a sua expansão e capacidades, fazendo com que não só fossem um organismo que defendia as populações como também lhes deu mais sentido e força (nas diversas formas), dando por isso ao sentido teórico um conjunto de práticas.

### ONGs e o desenvolvimento - ONGD

Com o aumento da importância das ONGs em todas as áreas e com a evolução do conceito de desenvolvimento surgem então as ONGD (organizações não governamentais para o Desenvolvimento) definindo conceptualmente a orientação destas mesmas organizações.

Este conceito atualmente é um dos mais importantes e polémicos, na área das ciências sociais, aparecendo normalmente associado ao desenvolvimento geral com um vasto leque de possibilidades em que pode ser utilizado, surgindo por isso a necessidade se especificar concretamente a que desenvolvimento se refere (Seers, 1969).

No seu artigo *The meaning of development*, Dudley Seers afirma que “The challenges of any period depend on the tasks that face those living in it” (1969, p.2), confirmando a necessidade de procurar os desafios de cada época para ter uma versão completa, pois variam consoante a sua

própria realidade. Em primeira instância esta procura deve ser feita, olhando para a própria, pois a garantia de existir algo necessitando de desenvolvimento ou melhoria é alta, e encontra-se mais perto do que se possa pensar. Em segundo plano, deve-se então procurar para além da própria realidade (Calheiros, 2003) sendo que esse é um dos grandes desafios do desenvolvimento.

Quanto à origem histórica, o conceito de desenvolvimento segundo Roque Amaro (2017a) surge da necessidade de adquirir uma validação científica e reconhecimento político-institucional após a segunda guerra mundial por várias razões, sendo que a justificação mais utilizada é relacionada com a independência recente das antigas colónias europeias, mas havendo outras como a necessidade de associar e servir de referência para “reconstruir a europa”, que por sua vez se liga com a fundamentação e referência para os processos de acumulação, a necessidade de criar “ordem” social ou com a convergência das lógicas intervencionistas do Estado na Economia.

Como conceito, o próprio desenvolvimento do mesmo tem vindo a complexificar-se com a evolução teórica tanto de inspiração keynesiana, marxista-leninista, capitalista e socialista (Roque Amaro, 2003) que tem mobilizado políticos e pessoas, estratégias e planos, teorias e práticas. Isto levou por conseguinte à procura de retirar do conceito o cariz de influências negativas associada à sua origem, fazendo com que a partir de 1992 seja também apelidado de “pós-desenvolvimento” sendo afirmado como o início de uma nova era por Sachs (1992), mas apoiado por outros autores, pois segundo os mesmos é baseado em experiências da industrialização e crescimento económico, valores culturais e nos interesses geoestratégicos, por fim assentado em lógicas de desigualdade e dominação de género.

Esta procura de adaptação do conceito tem vindo a criar uma discussão rica, variada e construtiva entre se o conceito deve ser referido com desenvolvimento ou pós-desenvolvimento, passando pelo desenvolvimento alternativo, alternativas ao desenvolvimento, epistemologia do Sul, de-senvolvimento, “*buen vivir*” e “*noflay*” (Roque Amaro, 2017b).

Tal como a discussão à volta do conceito varia de lados e argumentos, nos dias que correm os projetos ligados às organizações não governamentais para o desenvolvimento, variam também de forma, organização, objetivos, dificuldades e do constante aparecimento de novos problemas, mas têm cada vez mais ferramentas para ajudá-los a alcançar o sucesso.

Atualmente dividem-se em três áreas principais, a cooperação para o desenvolvimento, a Educação para a cidadania global e a ação humanitária e de emergência (Plataforma Portuguesa das ONGD, 2020). A primeira visa combater as dificuldades sociais e económicas de forma sustentável e duradoura, a segunda que é especialmente relacionada com o estudo empírico, onde existe a preocupação da perceção das desigualdades do desenvolvimento e dos problemas locais e globais, num contexto de interdependência, e por fim a ação humanitária e de emergência que procura aliviar as consequências naturais e humanas e a prevenção dessas mesmas catástrofes. É com esta base que as ONGDs se distinguem das ONGs pois assumem um papel referente no

decreto-lei n.º 66/1998 de 14 de outubro, nos projetos de cariz social, cultural, ambiental, cívico e económico, principalmente nos países em vias de desenvolvimento.

De forma a agregar o conjunto das ONGDs foi criado o termo de cooperação para o desenvolvimento, representando o esforço conjunto de combater as dificuldades económicas e sociais dos últimos tempos de forma sustentável e duradoura (OCDE, 2015).

Este agrupamento tem vindo a mostrar nas últimas décadas a globalização do conceito que segundo Piaget (1978) é a otimização da teoria utilizada por Kant para a simplificação dos dados, fazendo com que os dados e o conceito relacionado com a relevância social estejam a atingir um a priori autêntico, aumentando a compreensão de todos os seus interessados, através da estruturação da informação associada a cada um dos seus fatores, aumentando as capacidades gerais, enriquecendo a literatura e potencializando os projetos.

### ONGDs na sociedade atual

O número de ONGDs tem vindo a aumentar, sendo acompanhado pela expansão da literatura global relacionada com o tema, como foi já referido, devido ao efeito das suas atuações e da crescente globalização do mesmo, potencializando o desenvolvimento das próprias e criando fontes científicas para a base de futuros de organizações sociais relacionáveis. Este crescimento do número e da abrangência relaciona-se ainda com o crescimento da economia solidária e seus meios, muito ligado com o aumento do apoio ao equilíbrio social e à diminuição do foco do lucro como prioridade (Bendell, 2000), apesar da presença de preconceito associado a este tipo de organizações.

Este crescimento tem levado ao aparecimento de institutos e fundações, para medir, facilitar e certificar os impactos reais das mesmas, assim como para conectar as partes associadas e envolvidas, como o governo, as pessoas jurídicas e físicas, organismos governamentais ou instituições comunitárias, a partir de mecanismos (Patrocínio, 2020). Uma das qualificações associadas às ONGDs que têm vindo a ganhar importância nos últimos tempos é passarem a ser OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) onde estas são reconhecidas como parceiras das autoridades públicas através do Ministério da Justiça (Neto, 2017).

Com o aumento deste reconhecimento tem vindo a surgir nos últimos tempos discussões associadas sobre a delimitação do terceiro setor, na sua definição conceptual e legal, que nos leva à possibilidade de constatar que a sua evolução tenderá a complexificar-se.

A constante atualização do próprio conceito apresenta-se como um dos principais indicadores de desempenho das mesmas, ligando-se ao valor compartilhado através de produtos ou serviços, formações e iniciativas, assim como de outros contributos que trazem para a sociedade civil, pois significa que merecem ser creditadas como meios fundamentais de mudança social (Henriques, 2003). Para além disso ficam com responsabilidade acrescida sobre os assuntos relacionados, com acesso mais ligado a fundos públicos (Krupenski, 2017).

Uma das responsabilidades associadas é a crescente necessidade de terem indicadores para medir a redução das desigualdades, monitorização e gestão das operações e recursos e alcance dos objetivos, para tal têm vindo a ser criados medidores de desempenho, tanto para medir o impacto das organizações de uma forma individual como também como em conjunto (Lugononi et al, 2016).

Segundo a OCDE os indicadores devem focar-se “num processo o mais sistemático e objetivo quanto possível, que consista em avaliar um projeto, programa ou política, a sua conceção, execução e resultados. Destina-se a determinar a relevância e o grau de consecução dos objetivos, bem como a eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade em termos de desenvolvimento. Uma avaliação deve fornecer informações credíveis e úteis e, ainda, permitir que as lições aprendidas sejam incorporadas no processo de decisão dos beneficiários e dos doadores” (CICL, 2014, P.8) Não sendo suficiente a escolha dos conceitos é ainda necessário seguir um processo para a avaliação sendo por isso obrigatório que os indicadores assentem numa fórmula reconhecida para aumentar a sua credibilidade e realismo (Cohen & Franco, 1999).

Numa vertente individual cada organização deve preocupar-se ainda com a transparência e prestação de contas na aplicação de recursos, maior controle sobre a qualidade dos serviços prestados, e maior responsabilização dos seus influenciados em especial a administração (Machado Filho, 2006). Desta forma uma avaliação de desempenho deve ser orientada a integrar as atividades da organização e ser clara nos elementos mensurados, pois devem surgir com um carácter estratégico (Corrêa, 1986).

A nível de conjunto, estes podem ser interpretados como indicadores locais a mundiais. Estes indicadores tendem a medir as mudanças específicas da localidade alvo e suas variantes associadas, através da análise de taxas de interesse e de utilização prática, pois segundo Bezera et al. (2013), a realidade tem um impacto nas práticas a adotar e dados a recolher para por sua vez serem analisados.

Existem contudo indicadores que são de conjunto e podem ser utilizados de forma individual, um desses que tem vindo a ganhar reconhecimento internacional são os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) que se apresentam como os 17 objetivos lançados pela ONU que definem as prioridades e aspirações do desenvolvimento sustentável global para 2030, procurando com isso mobilizar esforços globais à volta de 169 metas comuns e 230 indicadores globais (ONU, 2016), o que dá visibilidade às ações das organizações, ao mesmo tempo que aumenta a consciência social.

Para além desta responsabilidade o constante crescimento e evolução destas organizações fez com que a inovação das próprias organizações fosse algo que merecesse ser alvo de permanente atualização, levando a que uma revisão focada no modelo de negócio fosse crucial, de forma a acompanhar tantas inovações do mercado, a inovar a própria organização e ter noção das condicionantes associadas.

## Modelo de negócio social Canvas

*“Por modelo de negócio entende-se toda a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”*

(Osterwalder & Pigneur – Criadores do Modelo Canvas)

Todas as organizações assentam numa estrutura definida e orientada ao sucesso dos seus objetivos. Tal estruturação pode ser interpretada como modelo de negócio, refletindo os principais fatores, critérios ou ligações que justificam as suas escolhas e metas. A análise dos modelos de negócios tem por isso uma origem de otimização, implementação e perceção de nuances ligadas ao estado atual ou futuro da mesma (Osterwalder, 2011).

Foi ao reconhecer a necessidade de revisão do modelo de negócio para apoiar na implementação e adaptação às organizações que Alexander Osterwalder e Yves Pigneur criaram nos meados dos anos 2000 a ferramenta Business Model Canvas. A proposta deste modelo apresentada pelos autores atrás referidos, funciona através de um quadro com 9 componentes/parcelas principais (Segmentação; Proposta de Valor; Canais; Fluxo de receitas; Relacionamento com os clientes; Recursos principais; Atividades chave; Parcerias principais; e Estrutura de custo), estrategicamente definidas de forma a cobrir as quatro áreas principais de qualquer projeto (interessados, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira) numa só folha, de modo a possibilitar a desconstrução do negócio e a facilitar a deteção dos seus pontos chave (Osterwalder & Pigneur, 2010). Com um padrão de design didático, este modelo foi elaborado de forma a possibilitar uma análise dinâmica e rápida, no final de o completar o exercício, pois cada um dos seus quadrantes engloba todos os principais fatores, possibilitando a revisão, melhoria e mudança do mesmo.

Depois do sucesso mundial da ferramenta começaram a surgir sugestões de otimização, de forma a o completar, e ainda pedidos para orientar/adaptar o mesmo para negócios sem fins lucrativos ou com impactos sociais e não apenas para negócios com fins lucrativos (Resende, 2016). Este pedido surge, pois apesar do Business Model Canvas ser criado para todo o tipo de organizações e projetos, a sua utilização era mais focada na vertente comercial do negócio, dificultando a utilização pelo tipo de organizações sociais que se viam obrigadas a adaptar o modelo com o intuito de corresponder à sua realidade, de forma a obter o resultado esperado de sucesso (Doherty, 2019).

Foi com esta situação em questão que autores da área e empreendedores a nível mundial procuraram criar um modelo virado para as ONGs a qual na generalidade apelidaram de Social Business Model Canvas. Em português existem variações na tradução do nome, sendo apelidado tanto como “modelos de negócio social” como de “modelo de negócios com impactos sociais”,

vendo os dois como formas sinónimas de referir o mesmo modelo, na presente tese vai ser utilizado modelo de negócio social, por ser mais curto e sucinto.

Das inúmeras propostas criadas, uma das com mais reconhecimento público foi a proposta de um empreendedor dos modelos de negócio de startups Ash Maurya (2010), de nome Lean Canvas. Esta proposta mantinha as nove caixas iniciais, mas alterava os nomes de parceiros para problema, atividades-chave para solução, recursos principais para principais indicadores, e clientes para vantagem de negócio. Contudo o modelo não correspondia às necessidades de todos, o que levou a que numa segunda fase, as próprias organizações que utilizavam o segundo modelo citado continuaram a atualizar o mesmo e muitas voltaram a acrescentar alguns dos pontos do Business Model, de uma forma não oficial mas sim prática, como pontos orientadores da causa inicial da organização a fim de disponibilizar as informações necessárias.

### Análise do modelo de negócio social Canvas

As constantes alterações fizeram com que atualmente existam inúmeros modelos a ser utilizados, um dos mais recentes foi criado pela SEA (Agência de Empreendedores Sociais) e apresenta-se como uma proposta que toma em conta a generalidade dos já existentes assumindo a seguinte forma com as seguintes parcelas (SEA, 2020).

<b>Missão</b> Qual o principal objetivo e propósito? Este deve ser o espaço ligado às origens organizacionais, pessoais e ainda apresentar as decisões protagonistas e atividades de suporte à Missão					<b>Externalidades Positivas</b>  Quais são os benefícios e impactos positivos principais das atividades desempenhadas pela organização?
<b>Problema</b> Qual o principal problema do grupo e qual a sua perspetiva?	<b>Atividades-Chave</b> Quais são as principais ações a realizar para cumprir os objetivos?	<b>Proposta de Valor</b> Através da entrega do valor ao grupo alvo quais são os resultados esperados?	<b>Relação com os beneficiários</b> Quem é que vai receber a proposta de valor? Qual a relação a ter com o grupo alvo e quais os pontos a ter em conta?	<b>Relação com os Contribuintes</b> Quem é que pode contribuir para a organização e como manter a relação entre partes?	
<b>Solução</b> Qual a solução proposta para resolver o problema detetado?	<b>Indicadores / Resultados</b> Quais são os indicadores escolhidos para medir os impactos? Sejam eles sociais, políticos, ambientais ou económicos.			<b>Canais</b> Como ter acesso aos recursos e como fazê-los chegar aos seus destinos?	<b>Parceiros</b> Quem são os parceiros chave que podem contribuir para o sucesso?
<b>Estrutura de Custos</b> Quais os principais custos a ter em conta na elaboração estratégica dos planos?			<b>Sustentabilidade Financeira</b> Quais são os limites orçamentais e como manter o equilíbrio entre gastos e receitas?		

Quadro 1 - Modelo de negócio social Canvas

Segundo a SEA (2020), a escolha destas parcelas é baseada nos modelos já existentes e nos que revelavam mais competência para servir como modelo, tanto de impacto como de receitas, financiamento, crescimento e de otimização. Para além disso deve garantir: a validação da ideia base; a diminuição dos riscos; a obtenção dos recursos; a reflexão sobre si mesmo e sobre o seu negócio; os meios de comunicação; e por fim o apoio à gestão, o que leva à necessidade de contemplar a estrutura do plano de negócios através do: histórico da entidade; mercado subjacente; o posicionamento no mercado; o conceito do projeto/ ideia/produto; estratégia comercial; gestão e controlo do negócio; investimento necessário; e suas projeções financeiras.

As principais recomendações da SEA para além de confirmar que o Modelo de negócio social Canvas seja adaptado às necessidades é que todas as informações devem estar presentes no quadro final de modo a garantir que está completo, e acompanhado de uma metodologia de aprendizagem visual através de cores para facilitar a distinção das áreas relacionadas, ficando com um plano de ação com 4 etapas e grupos: a criação de valor (verde); proposta de valor (laranja); entrega do valor (amarelo); e captura e partilha de valor (azul). Para além destes existe então a Missão do valor (cinzento escuro) e Externalidades do mesmo (cinzento claro) como é possível ver no modelo atrás referido. Para além do quadro este deve ser acompanhado da explicação de cada escolha em cerca de 20 a 40 páginas entrando em detalhe com uma linguagem acessível e direta possibilitando que todos entendam e possam aplicar e se possível deve referir a data para alcançar os objetivos.

Outra das sugestões é fazer uma introdução geral, mas completa a cada uma das células a fim de garantir que as assinaladas são bem completas e para evitar falhas na explicação como comentários na área errada, repetir informações, esquecer alguma particularidade, entre outros. É ainda aconselhável dar um exemplo orientador e relacionável, como irá ser feito de seguida para cada uma das mesmas células usando Osterwalder (2004 & 2011) bases conceptuais reconhecidas.

### Problema e Solução

Sendo as ONGs organizações que na maioria dos casos tem o seu surgimento associado à iniciativa civil, em muitos destes a vontade original de alterar uma desigualdade parte de razões pessoais e locais, que levam à busca de uma solução para esse mesmo problema, fazendo com que os dois fatores andem ligados.

Devido às inúmeras abordagens possíveis de ação sem certeza de concretização, é por isso necessário seguir os seguintes passos segundo Pólya (2003) para avaliar a possibilidade/probabilidade de sucesso da solução idealizada:

- Compreender o problema – As suas causas e razões associadas;
- Elaborar um plano - Definir de um modo geral as estratégias para alcançar a solução;
- Testar a viabilidade da estratégia - Através de inquéritos e testes;
- Medir os resultados - Analisar de forma analítica as probabilidades de sucesso.

Dependendo dos resultados existem três ações principais a tomar: rejeição do projeto por falta de resultados positivos; otimização do mesmo de forma a assegurar uma abordagem de maior impacto; e implementação da estratégia tendo em conta todas as componentes necessárias para o Modelo de Negócio.

No caso de ONGDs que já estão constituídas e em atuação, a revisão e definição do problema e sua solução, pode trazer vantagens, partindo do princípio que a realidade onde se assenta está em constante mudança e pode necessitar de novas variantes a serem tomadas em conta, assim como de possíveis ferramentas e fatores inerentes à organização (Nunes, 2015).

Em ambos os casos a elaboração da análise segundo o Modelo de negócio social Canvas, permite então aos agentes associados reportar a situação atual levando a uma análise mais aprofundada, detalhada e com diversos pontos de vista.

### **Segmentação - Beneficiários**

Com surgimento de cada organização, surge também um produto ou serviço final, com o intuito de satisfazer uma necessidade específica de uma realidade concreta, reduzindo ou anulando uma desigualdade. De forma a ter o maior proveito/impacto da venda/oferta, as organizações têm a necessidade de se focar num grupo específico, facilitando a criação da estratégia para a proposta de valor, que, por conseguinte, a influência de forma direta, os canais de comunicação, distribuição e venda/oferta (Chiavenato, 2010).

A escolha do grupo alvo toma em conta as exigências específicas de cada um, através das vantagens/desvantagens, condições e nuances associadas à sua escolha, procurando sempre a melhor forma de ter/obter uma prestação de mais alto rendimento.

Para facilitar a segmentação, Lee e Kotler (2009, p.81) apontam três passos importantes para a definição da mesma. O primeiro surge com a seleção da área que se pretende intervir podendo variar entre social, ambiental, económica ou política, dividindo assim os seus focos. Neste passo procuram-se as variáveis que servem como elo de ligação da realidade, sendo elas: demográficas, geográficas, psicológicas e comportamentais. De seguida, avalia-se a dimensão e incidência de determinado problema, sua gravidade e vulnerabilidade dos envolvidos, assim como as possibilidades de mudança, custos associados e organização local. Por último, define-se as prioridades e estratégias para começar a atuação.

Na vertente da ONGDs o interesse da organização num desafio ao desenvolvimento faz com que a abordagem seja adaptada consoante os grupos de indivíduos influenciados, suas atividades, relações e resultados, de forma a que a organização em causa, cumpra competentemente para com a sua missão inicial. Esta segmentação justifica a variedade de ONGDs de modo a dar respostas aos grupos e realidades agregadas dos mais diversos desafios ao desenvolvimento (Carlini & Renedo, 2017). Para além da variedade de segmentação de beneficiários interna, dentro de cada uma das áreas, o aparecimento de novas desigualdades e

entraves ao desenvolvimento faz com que novos segmentos vão surgindo acompanhados de novas abordagens e fatores de distinção.

### Recursos principais e Atividades-chave

Todos os insumos imprescindíveis para que o modelo de negócio cumpra com as exigências de disponibilizar a proposta de valor, criar relacionamento com os segmentos definidos, obter lucro por parte das fontes de receita e ter fluxo nos canais, estão incluídos nos recursos principais por serem os ativos necessários para entregar o produto e serviço, distinguindo-se dos demais.

Dependendo das possibilidades de cada organização a obtenção dos recursos pode acontecer através da compra, do aluguer ou até da aquisição através de parceiros. Estes podem ser físicos, intelectuais, humanos e financeiros e podem ser influenciados pela qualidade e natureza, que por sua vez terá uma influência forte no sucesso da proposta de valor. Esta influência faz com que surja uma separação nos tipos de negócios: impulsionados pelo serviço/produto, direcionados pelo propósito, ou pela infraestrutura (Ghemawat, 2012).

Com noção da importância dos recursos para a concretização dos objetivos, cada organização deve definir estrategicamente quais os que necessitam e não os genéricos que são operados em casos semelhantes, pois a escolha pode ser o fator decisivo entre o sucesso e o falhanço. A opção de aquisição dos mesmos tem ainda de estar adaptada e preparada para os cenários que o ambiente onde se insere possa apresentar (Pereira, 2019).

Em comparação da amostra das ONGDs para outro tipo de organizações a diferença é pouca, pois os recursos utilizados são na grande maioria igual ou bastante parecidos, diferenciando-se pela importância que é dada em certos pontos. Este fator revela-se no destaque que é dado em termos de capitais humanos aos influenciadores/embaixadores, beneficiários, doadores, voluntários, parceiros e potenciais associados.

Seguindo a lógica criada pelo Modelo de Negócio Social Canvas, uma vez tendo os recursos principais definidos, e os impactos esperados, temos a noção dos insumos e condições necessárias para poder definir as atividades-chave que se definem como as ações imprescindíveis para que o negócio funcione e que todos as outras áreas cumpram com as tarefas propostas.

Sendo várias as necessidades para as diferentes áreas, assim se dividem em 3 as atividades-chave de forma a corresponder com as diversas funcionalidades: produção, onde as atividades se relacionam com a manufatura bens e serviços; resolução de problemas, de forma a assegurar que todos os riscos são reduzidos e todas as situações estão encaminhadas; e plataforma/rede onde surge uma parte de gestão e promoção dos recursos existentes (Francine, 2015).

Dentro das atividades-chave surgem algumas que são aplicadas pela grande maioria dos negócios, devido às vantagens que surgem para necessidades dos segmentos de mercado com base

na proposta de valor. Estas são: os blocos de pesquisa e desenvolvimentos, produção, marketing e vendas e atendimento ao público.

### Canais

De forma a alcançar o seu público alvo, seja para comunicar, distribuir ou vender os bens e serviços ligados aos objetivos internos e externos, desde de um indivíduo a uma organização, a necessidade de canais que possibilitem esta ligação torna-se crucial para o desempenho. Os canais de distribuição e venda associam-se à execução das tarefas logísticas da organização, enquanto que os canais de comunicação com a divulgação da própria servem para captar e atrair os possíveis interessados.

Dentro dos três tipos de canais, existe uma subdivisão sequencial em cinco estágios segundo Alexander Osterwalder e Yves Pigneur para dar resposta às várias fases dos diferentes tipos, são elas:

- Conhecimento - fase inicial onde existe a troca de informações entre partes que leva a um aumento do conhecimento dos produtos e serviços no lado da procura e da própria organização, na vertente da oferta de forma a chegar aos interessados;
- Avaliação - após a receção das informações relacionadas, existe uma base de conhecimento disponível para a origem de uma opinião elaborada, que leva por sua vez ao posicionamento positivo, negativo ou neutro;
- Compra - baseada na avaliação, existem condições para tomar a escolha, que pode variar consoante com as duas vertentes a direta e indireta;
- Entrega - podendo variar entre a entrega do conhecimento seja novo ou repetido e do produto ou do serviço, a entrega manifestasse na sua grande maioria como o momento em que o interesse se torna numa ação criando a necessidade de entrega da proposta de valor aos interessados;
- Pós-venda - uma vez vendido o produto ou realizado o serviço, é importante prestar apoio e manter a relação com o público alvo para criar um canal de comunicação e de repetição.

Tendo em conta as cinco fases e a importância dos canais para as organizações, o investimento e a estruturação feita nesta parte do modelo de negócio é um tópico obrigatório a ter em conta, especialmente no primeiro estágio da sequência, focada na comunicação, pois potencializa todos os outros (Campos, 2013). Porém segundo estudos feito pela ESPM (2018) aos canais de comunicação de mais de cento e cinquenta ONGs, apenas 14% das mesmas fazem investimentos fortes na comunicação, devido à reduzida capacidade orçamental, e à falta de impacto e interesse da população, na sua grande maioria, em apoiar, contribuir e investir em

ONGs, focando por isso os seus investimentos nos canais críticos à execução das atividades associadas o que segundo o estudo pode ser uma das razões da escassez de recursos.

### Relacionamento com os contribuintes

Podendo variar o modelo de negócio entre organizações, a existência e dependência da fonte rendimento pode ter importância diferente, porém sempre que existe a sua presença é necessário ter em conta o momento em que um interessado do lado da procura entra em contacto através do consumo de bens, utilização do serviço ou investimento no negócio disponibilizado pela organização (Oliveira, 2001). Este processo faz surgir três possibilidades estratégicas do lado da oferta segundo o modelo Canvas, de forma a que este volte a repetir o mesmo consumo ou investimento, sendo elas: a conquista do interesse; a retenção do interessado; e a ampliação da oferta. Os 3 têm como finalidade criar um elo entre partes de forma a passar de um contacto esporádico para constante, aumentando a segurança da organização na sua atividade, apoio na fonte e reduzindo riscos de atuação.

Sendo que existem vários tipos de grupo alvo, assim como de abordagens possíveis, as categorias e tipos de relacionamento estendem-se, sendo seis as principais formas de relacionamento, dividida por três abordagens chave:

- Assistência pessoal - Cada interessado tem um atendimento personalizado;
- Serviços de self-service - Através da prestação de ações automatizadas;
- Comunidades participativas ou a cocriação - O grupo interessado tem impacto nas atividades e influencia a realidade onde o próprio se insere.

Independente da abordagem adotada a estratégia geral das organizações, quer com fins lucrativos quer sem, é manter as fontes de rendimento por perto, fazendo-os sentir parte importante para a organização e ainda como beneficiados física e moralmente pela aquisição ou contribuição dos produtos/serviços.

Na realidade das ONGDs as fontes de rendimento são muitas vezes referidas com os contribuintes e é de extrema importância a comunicação dos impactos, dos seus contributos nas ações da organização e para o sucesso da missão da mesma. É com noção do impacto das ações que em muitos dos casos, os próprios contribuintes não se importam de pagar mais pelos produtos/serviços por contribuírem para uma causa social (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015).

### Relacionamento com os beneficiários

Tão importante como manter a relação com os contribuintes é garantir a mesma com os que recebem as contribuições através das ações da organização. Esta revela-se de extrema importância para ter uma noção se o seu nível de satisfação corresponde às expectativas e necessidades, pois tal como foi dito na contextualização teórica da educação, segundo o método de Paulo Freire (1989), a garantia que o ensino está adaptado a realidades específicas, tem impactos notórios no

desempenho e na retenção do conhecimento/experiência. Para tal, é necessário fazer uma avaliação das ações a priori, durante e a posteriori.

O conhecimento a priori liga-se à justificação com base nas evidências recolhidas dos objetos de estudo, podendo com ela criar premissas para uma lógica inicial (Sommers, 2013), sendo por isso relacionada com o estudo antes da ação. Enquanto isso o conhecimento durante e a posteriori liga-se às conclusões retiradas dependente da experiência, precisando por isso de que o objeto estudo seja submetido às variáveis de forma a poder tirar conclusões, criando com isso uma premissa que pode vir a ser usada a priori para outra amostra (Japiassú, 1993).

Num mundo do “terceiro setor”, o conhecimento das realidades é de uma importância extrema, pois com rendimentos limitados estes têm de ser usados de uma forma estratégica e ainda com noção de quem os vai receber, porque o resultado do produto ou serviço não é a satisfação do cliente, mas sim a redução de uma necessidade. Esta medição do relacionamento com os beneficiários, pode ser feito através das atividades e relações associadas, mas pode também ser através de dinâmicas secundárias com a comunidade participante e seus próximos.

### Estrutura de custo

Com todas as componentes em consideração é possível estimar os custos associados a cada um dos blocos anteriormente falados. Nesta parcela do modelo de negócio social têm-se como base as despesas, de forma a minimizar quaisquer custos sem que afete o modelo de negócio e as suas aspirações. Tais minimizações não podem ser definidas nas escolhas dos parceiros ou concorrentes, mas sim no que a proposta de valor pretende, com vista a corresponder às necessidades (Aguiar & Martins, 2004). Apesar de poder ser somente focada nos custos, pode ser direcionada ao valor que se reflete na concentração na criação do valor e não da redução.

As principais estruturas de custo atuais são duas e ambas procuram reduzir o risco associado do negócio, são elas:

- Custos fixos: onde as despesas são contínuas independente da quantidade de forma a assegurar a previsibilidade;
- Custos variáveis: onde os preços dependem do volume de produção sendo por isso sensíveis aos pedidos e difíceis de serem previstos.

Estes custos podem ainda ser influenciados e variar com base em duas vertentes principais: economias de escala, quando os preços diminuem quanto maior for a quantidade requisitada e economias de escopo, segundo esta estrutura os custos são reduzidos quando a empresa opta por ter um escopo maior de operações das quais tira proveito.

Segundo Aguiar & Martins (2004), num estudo feito sobre a gestão de custos de ONGs com base na teoria de Mintzberg, este tipo de organizações não opta por uma estratégia de custos específicos, pois na sua maioria consideram que a rigidez de comportamentos e outputs profissionais, vai contra às necessidades do ambiente e do fornecimento de informação e recursos,

tornando por isso a decisão das estratégias a tomar baseada nas situações “atuais” e de um equilíbrio entre gestores e profissionais, acabando desta forma por se centrar numa estrutura direcionada ao valor.

### Sustentabilidade financeira

Por sustentabilidade entende-se a “característica ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo” (dicionário Reference, 2012). Associando este conceito à ótica financeira entende-se por como a garantia da capacidade de sustentar os projetos por durante o seu prazo, cumprindo para com a sua missão social. Este liga-se às fontes de receitas e recursos suficientes para compensar as despesas efetuadas, ligando-se por isso ao planeamento estratégico, contabilístico, flexibilidade/adaptabilidade e visão de futuro (BhBit, 2020) .

Numa sociedade capitalista, a importância de assegurar e construir o modelo de negócio com uma estruturação estratégica neste âmbito, apresenta-se como uma das prioridades das ONGDs, apesar do seu fim não ser económico, mas sim social.

O valor e o número de fontes de rendimentos têm vindo a aumentar, potencializando o aparecimento e expansão deste tipo de organizações. Atualmente as principais fontes de recursos, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) são cinco.

- Patrocínio de pessoas jurídicas - Por pessoa jurídica entende-se toda a união entre uma ou mais pessoas físicas com um propósito ou finalidade, reconhecida pelo estado em que é registada assumindo por isso os direitos e obrigações específicos à sua personalidade jurídica (Código Civil). Tendo recursos conjuntos a potencialidade destas entidades permite que através de apoio de capital, recursos ou serviços consigam contribuir para a causa da ONGD.
- Apoio de pessoas físicas - Pessoa física é todo o ser humano enquanto indivíduo desde do seu nascimento até à sua morte. Dentro dos seus direitos e deveres, o titular tem a capacidade de utilizar as suas capacidades de forma livre, podendo apoiar as ONGDs de diversas formas. Sendo que as duas principais são: o vínculo oficial, onde o é assumido um compromisso de apoio à organização em causa como seu associado, e casual onde o apoio é singular.
- Doações de fundações e órgãos internacionais - As fundações e órgãos internacionais sendo um fundo autónomo com uma finalidade e ação dentro dos seus estatutos, têm a capacidade de criar prémios, fundos e doações que vão de acordo com os seus objetivos e da ONGD.
- Parcerias com órgãos governamentais - Acompanhando a variação das várias formas de órgãos governamentais e também as formas de parcerias que assumem diversos formatos dependendo das possibilidades de cada organização da sociedade civil.

- Imposto de renda - A última prática associada é o estímulo de doações dedutíveis dos impostos de renda feitas por pessoas jurídicas ou físicas.

A origem e forma deste surge relacionado com a menor necessidade burocrática, a maior flexibilidade dos órgãos governamentais, e ainda à maior disponibilidade de experimentação das empresas privadas, podendo por isso explorar fontes alternativas que sejam eficazes e capazes de manter as próprias atividades, assegurando a própria sustentabilidade do modelo de negócio.

### Parcerias principais

As parcerias são criadas por diferentes origens, mas têm a finalidade comum de otimizar os modelos de negócio, reduzindo na sua maioria riscos e aumentando capacidades. Variam de tipo e motivação, consoante o foco específico, podendo por isso alcançar vários pontos do modelo de negócio (Leite, 2016).

Os principais tipos são três, onde as abordagens são estudadas e negociadas para ambos os parceiros que investem tenham algo para receber em troca, são eles:

- Alianças estratégicas - Organizações não concorrentes, se apoiam de forma a beneficiar as duas partes;
- Co-petição - Organizações concorrentes ajudam a dividir o risco que ambas se sujeitam;
- Joint-ventures - Apoio de novos negócios, relacionado com a criação geográfica ou de uma nova área de mercado;
- Relação comprador-fornecedor - Criado de forma a garantir suprimentos confiáveis.

Em termos de motivações podemos encontrar quatro tipos principais (que justificam em grande parte os tipos de parcerias desejados e que apesar de simples têm muitas nuances devido aos interesses associados), sendo eles: a otimização e economia de escala, a redução do custo, através da terceirização e do compartilhamento de infraestruturas, a redução de risco de incerteza, onde a busca da segurança no negócio surge associada à garantia de participação de parceiros, e aquisição de recursos e atividades particulares, que se associa ao momento em que determinado negócio precisa de recursos, conhecimentos, licenças ou até de investimentos e tornar-se parceiro de uma empresa que tenha consolidados os processos, informações ou estruturas para apoiar (David, 2018).

Atualmente as parcerias dentro das ONGDs têm um foco particular para além da associação a entidades pequenas e indivíduos, estas parcerias são as de potencial alto impacto, que se liga às grandes empresas que cada vez mais apelam à responsabilidade social empresarial (Kelbert, 2016). Estas parcerias são criadas em grande maioria devido ao interesse de ambas as partes de certa causa social, ambiental ou política, e funcionam de forma a que a organização de cada lado seja beneficiada não impactando com as suas atividades principais.

### Proposta de valor

Todos os projetos e negócios necessitam de planeamento e posicionamento no sentido de aumentar a probabilidade de sucesso a fim de não só alcançar as metas propostas como também de ultrapassar as expectativas. Para tal há que definir uma estratégia clara, concisa e transparente que atraia interessados ao mesmo tempo que cumpre com os seus objetivos, empenhando-se a fazer com que a oferta compatibilize a procura de satisfazer a necessidade, distinguindo-se das outras existentes pela positiva.

Segundo Bain e Company (2016), uma boa proposta de valor, seja ela de um produto ou um serviço tem de ter em conta quatro categorias: impacto social; mudança de vida; benefício emocional e benefício funcional. Dentro de cada uma das quais são contemplados 30 elementos de valor essenciais para ter uma vista completa e descritiva do foco e praticidade de cada um para o alcance final. A importância dada por Bain & Company mostra a dificuldade e profundidade inconsciente associada à escolha, seja no consumo, investimento ou produção associada à verdadeira necessidade de tal produto ou serviço.

Na vertente de ONGs o papel da proposta de valor tal como na maior parte das organizações não se prende somente no planeamento e posicionamento para o beneficiário ou o consumidor dos bens ou serviços, mas também para a criação de parceiros (Rovena, 2016). Porém ao serem organizações sem fins lucrativos os parceiros e investidores não esperam um retorno monetário direto destas, o que faz com que o investimento, consumo e a parceria tenha de ser aliciante de forma a atrair pelo resultado no desenvolvimento.

### Resultados/impactos e Externalidades

Para muito académicos os resultados são o “fruto” da utilização dos recursos/inputs na criação de utilidade/outputs, que permite uma análise da intervenção para o desenvolvimento e definição das suas características, metodologias, abordagens e limitações dos resultados podendo definir-se como impactos (Instituto Camões, 2013).

Estes impactos de intervenção de desenvolvimento consistem por isso nos efeitos da implementação de uma estratégia e podem ter indicadores dependentes das áreas alvo, que podem ser vistos como “efeitos de longo prazo, tanto positivos como negativos, primários e secundários, produzidos por uma intervenção de desenvolvimento, previstos ou não” (CAD/OCDE, p.6)

A avaliação destes permite verificar a origem dos resultados e a sua razão, que por sua vez leva a uma associação e responsabilização dos intervenientes, dando por isso possibilidade de intervenção de forma a contribuir para a tomada de decisão futura. Tem ainda a capacidade de identificar os efeitos chave para o que funciona e o que necessita de ser transposto ou redimensionado.

É com base nos impactos observados que o processo de aprendizagem potencializa a consciência dentro da organização, possibilitando a observação da realidade e importância das

externalidades para com os resultados. Estas externalidades, apesar de poderem e deverem ser tomadas em conta no início do projeto, é na análise de impactos que é visível a importância que deve ser dada a cada uma delas, seja positiva ou negativa, direta ou indireta, aos próprios ou a terceiros (Régis, 2015). As externalidades devem ter em conta as principais áreas da sociedade (ambiental, social, política e económica) para ter uma noção completa das consequências das suas ações, não se limitando apenas ao seu foco, de modo a assegurar que não existem desequilíbrios em nenhuma das mesmas.

### Missão

Com todos os fatores e componentes tidos em conta é possível ter uma visão geral, que possibilita a elaboração completa da missão da organização, pois apesar desta já estar definida desde do início, só no final é que se tem em conta todas as nuances, não correndo o risco de tornar a missão mais importante que os serviços (Drucker, 1989).

Na descrição da missão é necessário resumir de forma completa, breve e perceptível, qual o serviço social, o seu propósito e o motivo da existência, podendo ainda dar a entender a proposta de valor que a distingue (AT&T, 1992). Esta deve ser definida com um propósito duradouro de modo a vigorar num período longo de tempo, pois vai definir a identidade da organização. (Teixeira, 2012).

Segundo Marcelo Antoniazzi Porto (1997) os principais fatores a ter em conta na elaboração da missão são: a análise da situação; Segmentação dos Beneficiários; Identificação dos clientes externos; Compreensão das necessidades dos Beneficiários e clientes; e Definição do propósito básico da organização.

### Análise geral do modelo de negócio das ONGDs

Apesar da existência do modelo Canvas e sua acessibilidade, a maioria das organizações e indivíduos muitas vezes não optam por analisar o seu modelo de negócio com esta apresentação, utilizando outras ferramentas e metodologias. Noutros casos a opção de revisão do negócio não é posta em questão, dificultando por isso a sua otimização. Tal falta de adaptabilidade e estruturação é apontada por S. Hart (2000) como uma das principais deficiências e entrave nas ONGs, o qual explica que a origem do problema está nas organizações manterem a mesma abordagem de décadas anteriores por terem dado resultados no passado. Ao ignorar as necessidades do negócio e suas influências pelos resultados a curto prazo, o sucesso a longo prazo pode ficar comprometido (Porter & Kramer, 2011).

Tendo a noção da recomendação de constante adaptação aos tempos, a utilidade da aprendizagem com o que outras organizações estão a fazer e o da importância do investimento em novas abordagens, é aconselhável a cada organização através de estudos permanentes sobre as variantes associadas, manter uma visão completa da sua realidade e suas relacionáveis.

Nas últimas décadas as ONGDs evoluíram progressivamente em várias áreas e enfrentam atualmente tempos de mudança devido ao aumento do seu número de apoios e interessados, que segundo um diagnóstico às ONGs portuguesas feito pela fundação Calouste Gulbenkian (2015) tem vindo a contribuir de forma substantiva para o desenvolvimento local. Com base no mesmo diagnóstico é ainda possível obter através da análise SWOT uma visão geral das especificidades internas atuais das mesmas, ficando assim com uma noção das suas necessidades.

Por análise SWOT entende-se a técnica de planeamento estratégico utilizada para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sejam elas internas ou externas, de modo a poder ter uma noção dos fatores relacionados (MindTools, 2018).

- **Pontos fortes** - Tendo como base um órgão social com modelo de gestão participativa, na sua maioria, existe uma participação ativa de todos os influenciados seja direção, equipa técnica ou membros não remunerados, tornando a organização dinâmica e variada. Ao valorizar a participação dos seus e de querer agradecer ao maior número de pessoas através da sua causa, existe uma conscientização de diversos tópicos devido às diferentes realidades, possibilitando a valorização das práticas de gestão associada ao marketing, aos sistemas de gestão de qualidade, práticas de planeamento estratégico e participação dos associados. De modo a atrair interessados existe ainda uma definição do sentido da missão para motivar os relacionados, ao mesmo tempo que se investe na capacitação do seu desempenho, que leva a sistemas de avaliação, dando uma consciência das competências necessárias ao nível de gestão, pois entre profissionais existem bastantes voluntários que contribuem com custos nulos ou reduzidos para as organizações. Outro dos pontos fortes apresentado é que ao ter financiamentos e mobilização de recursos limitados, as ONGDs procuram meios pouco convencionais e abordagens inovadoras, começando nas instalações, passando pelos fundos e chegando às parcerias, que dão um suporte crucial na vitalidade das mesmas.
- **Pontos fracos** - Apesar de apresentarem pontos fortes significantes, estes têm, contudo, algumas nuances negativas, fazendo com que por cada fator positivo referido surjam pontos fracos. Começando pelos órgãos sociais, a falta de consultorias, a dificuldade nas sucessões das “lideranças”, a acumulação de funções, direções estatutárias e mesas da assembleia geral e conselhos fiscais pouco proativos, tem impactos na sustentabilidade organizacional e seus resultados. Estes pontos revelam-se, por conseguinte, nas práticas de gestão internas, pois com órgãos sociais limitados às práticas existe dificuldade de implementação e de inovação, fazendo com que as potencialidades sejam mantidas progressivas e não exponenciais, que acaba por se revelar na baixa competência e em perspectivas futuras reduzidas. Para além deste fator a dependência de externos, seja em termos de recursos humanos, financiamento e mobilização de recursos e entidades parceiras, acaba por trazer consequências como colaboradores em número insuficiente,

risco de *burnout* elevado, salários baixos, estruturação da área, poucos fundos públicos, financiamento por projeto, falta de competências, ineficácia e dificuldade de interação com o mundo empresarial.

- **Oportunidades** - Sendo um setor económico em crescimento especialmente no continente africano e com cada vez mais legislação europeia, o número de estruturas federativas, redes internacionais e de fundos tem aumentado ao mesmo tempo que a sensibilidade da sociedade civil para os problemas sociais. Este aumento leva ainda a um mercado de trabalho mais vasto, com cada vez mais profissionalização que se adapta às novas necessidades da sociedade e das novas formas de financiamento, tecnologias, instrumentos financeiros e do perfil dos novos doadores, fazendo que apesar de todas as questões associadas, o “mundo” das ONGDs seja visto com esperança de desenvolvimento.
- **Ameaças** - Para acompanhar o crescimento das oportunidades, a exigência dos utentes e a complexificação dos problemas tem levado a pedidos mais complexos e difíceis de dar resposta, que tendem a continuar nesse sentido, assim como a lentidão na recuperação de crises, pois o impacto das ONGDs na maioria dos casos é a médio-longo prazo. Com o crescimento do número de ONGDs, o nível de concorrência tende a ser maior, seja local ou estrangeiro, limitando os fundos disponíveis e possibilitando uma legislação mais rígida. Por fim, com o aumento da consciência dos problemas sociais, os estados e estruturas federativas tendem a começar a assumir cada vez mais o setor.

Embora a análise SWOT mude em alguns pontos da realidade portuguesa para as outras, a grande maioria dos tópicos é mundial sendo por isso adaptável às ONGDs independente do país ou da área de desenvolvimento, podendo, contudo, serem acrescentados pontos adicionais e retirados tantos outros.

No caso da África subsariana a presença destas organizações tem vindo a ser crucial para mudanças sociais locais, contudo esta presença não tem vindo a ter o impacto suficiente para erradicar a maior parte dos problemas, mesmo com o seu aumento, devido em grande parte à falta de políticas públicas e apoio dos governos locais (Teodisio, 2002). Esta falta de apoio condiciona a solução do problema, pois o serviço assistencialista apenas permite reduzir a desigualdades, mas não é suficientemente capaz de resolver o problema.



# Estudo empírico

## Contextualização do estudo

*“Se não fores atrás do que desejas, nunca terás o que queres. Se não perguntares, não terás respostas. Se não deres um passo em frente, ficarás no mesmo sítio”* (Nora Roberts - Escritora)

Neste Capítulo apresenta-se um estudo empírico focado nos modelos de negócio de quinze ONGDs na área de educação em Moçambique com base no modelo de negócio social Canvas, contextualizado nos capítulos anteriores, para que através da recolha da informação individual de cada uma das organizações e compilação dos dados recolhidos, seja possível ter uma noção geral, possibilitando a deteção de um padrão de quais são os principais fatores que são tomados em conta nos dias de hoje, que por conseguinte devem ser contemplados para alcançar o sucesso destas organizações, de forma a reduzir riscos e falhas nos modelos de negócios.

O estudo foca-se na realidade de Moçambique de forma a delimitar o mesmo. A sua escolha foi feita por corresponder à necessidade de desenvolvimento, mas apresentando crescimento, pela forte presença de ONGDs ao longo do território, pelo nível de acessibilidade elevado de dados e ainda fácil entrada em contacto com as entidades competentes.

Os dados que vão ser apresentados foram disponibilizados com a autorização das organizações e serão ordenados de forma a corresponder aos objetivos propostos e definidos.

O enquadramento teórico foi feito para ser possível ter em conta os principais pontos relacionados para o estudo empírico, de modo a ter uma visão mais alargada de cada temática dentro do mesmo. A sua elaboração foi concebida procurando seguir os passos sugeridos Branski, Franco e Lima Jr. (2010) baseado em outros autores, como forma de segurança para o processo associado, resultando numa escolha relacionada com pesquisas na área da administração, o que reduz as possíveis críticas ao método adotado e possibilita o estabelecimento de conclusões sobre suas evidências.

Seguindo as indicações, o desenho do estudo foi elaborado procurando ter em conta as três categorias básicas da análise: exploratória, explicativa, e descritiva, para apresentar os resultados numa abordagem completa.

## Metodologia da investigação

Como foi referido atrás, o objetivo do estudo empírico transversal e extensivo é a identificação de um modelo de negócios sociais base, que se revela com utilidade real para futuras organizações na área, e não só, dando por isso visibilidade a um modelo moderno (Canvas) com vantagens paratirar conclusões adaptadas e organizacionais.

Com o tema definido foi possível fazer uma revisão bibliográfica que levou a um estabelecimento dos fundamentos da pesquisa, de modo a ter identificadas as teorias, conceitos e informações relevantes para o estudo. Esta mesma revisão possibilitou a definição de elementos a serem levantados durante a pesquisa e pontos principais a ter em atenção, sendo que outros foram surgindo durante a mesma.

Após isso foi possível definir concretamente as cinco etapas recomendadas: desenho de pesquisa; preparação e coleta dos dados; análise dos dados; e elaboração do relatório, para orientar o estudo e definir prazos, o que levou a uma segunda fase onde foi procurado cumprir com as etapas definidas. Para tal foram definidas duas proposições principais para o estudo:

- Questão de investigação 1: Quais os principais pontos organizativos em cada uma das quinze ONGDs, de modo a completar o Modelo Canvas individualmente?
- Questão de investigação 2: Quais os principais pontos comuns nos Modelos Canvas a ter em consideração num modelo geral?

Com a definição das proposições, o passo seguinte foi a escolha das ONGDs para o estudo. Para isso foram selecionadas quinze ONGDs a atuar na área selecionada em Moçambique que se tenham vindo a distinguir pela sua abordagem, reconhecidas pelos seus resultados, com um modelo de negócio claro e com disponibilidade ao acesso das informações necessárias. De forma a ter uma visão abrangente e transversal estas quinze foram selecionadas contemplando as diversas dimensões da organização (pequenas, médias e grandes), diferentes níveis de atuação (internacional, nacional e local) e ainda os vários tipos que motivaram a sua origem e definem os princípios das mesmas (políticos, religiosos, sociais, etc).

O levantamento dos dados foi feito usando as plataformas digitais das organizações e através da entrada em contacto com as mesmas, pedindo permissão para a utilização dos dados disponíveis nos sites, relatórios de atividades, relatórios de contas e newsletters.

Antes da recolha de dados, foi criado um ficheiro Excel com diversas folhas de cálculo, tabelas e indicadores de modo a corresponder às necessidades de cada uma das células do modelo, tomando em conta os principais tópicos associados com cada uma, procurando por isso fazer uma análise que correspondesse à teoria ao mesmo tempo que ia recebendo acrescentos fora da contextualização feita. Uma vez com o ficheiro criado, este começou a ser completo com os dados recolhidos e alterado consoante a necessidade.

### Tipologia da investigação e análise

A apresentação dos dados e por conseguinte análise procura ser crítica, visual, interpretativa e positivista, dando por isso contextualização, desenvolvimento e opinião dos dados numa vertente quantitativa e qualitativa. Tendo noção da quantidade de dados e comentários interpretativos necessários a serem feitos para cada uma das parcelas, optou-se por fazer uma apresentação dos resultados de uma forma geral e ainda de certos conteúdos que foram notados durante a recolha,

completando por isso a apresentação e criando as condições para que na fase de análise dos dados seja possível entrar em detalhe sem necessitar de explicações.

Antes e durante a análise foi procurado ser:

- Exploratória - para compreender os fenómenos e os aspetos específicos de uma teoria ampla.
- Explicativa - no sentido de procurar todas as relações e fatores associados que contribuem para as suas especificidades e causas
- Descritiva - para aproximar o estudo empírico o máximo possível da realidade onde se insere, mesmo com variantes entre si.

As informações foram compiladas procurando não especificar nenhuma ONGD apresentando os dados mais relevantes, seguindo a ordem apresentada na contextualização teórica e a explicação de padrões feita consoante a confirmação dos mesmos.

Estes últimos 2 pontos referidos tornam-se as principais limitações da presente investigação, pois relativamente à não especificação esta acaba por limitar a contextualização e aprofundamento dos resultados, apesar de não apresentar muitos impactos nas conclusões. Referente ao segundo ponto a variação de modalidades entre quinze ONGDs acaba tornar a amostra vasta, possibilitando conclusões como também dificultando, devido às diferenças de valores máximos e mínimos, como de média e fatores gerais.

Os padrões serão explicados usando valores nominais e sempre que possível e relevante com o apoio de gráficos visuais e didáticos acompanhados de uma interpretação descritiva dos mesmos. Estes mesmos padrões e relações associadas foram as detetadas pelo próprio, deixando por isso espaço para outras conclusões possíveis, servindo então como base para estudos futuros.

O relatório final vai ser apresentado no formato do modelo de negócio social Canvas, e com base nos dados apresentados, na contextualização teórica e no estudo de uma forma geral, será elaborada uma análise crítica das diferenças teóricas e realísticas associadas ao presente estudo.

## Desenvolvimento do estudo empírico

Seguindo a lógica proposta pelo modelo de negócio social Canvas, e a descrição feita ao estudo empírico, sendo de seguida analisada cada uma das células do mesmo modelo será analisada com vista às ONGDs mais especificamente na área da educação em Moçambique, ao mesmo tempo que são apresentados os dados recolhidos, seus padrões e relações.

### Problema e Solução

A perceção dos problemas nas realidades dos países em desenvolvimento, a deteção de desigualdades e lacunas na ordem social, económica, pessoal, ambiental e política é cada vez mais acessível à grande maioria da população mundial, devido ao desenvolvimento da literatura, dos

canais de comunicação e dos avanços tecnológicos de todos os tipos, sendo por isso ponto de discussão crescente por parte de entidades externas e internas nas últimas décadas, tornando estas realidades como alvo/foco de atenção. É com esta noção que todas as ONGDs contempladas no estudo dão início às suas atividades, sendo transversal a preocupação inicial na vulnerabilidade de bastantes populações moçambicanas, onde o IDH tem valores preocupantes (ONU, 2019).

Na contemplação para a origem destas organizações, reflete-se uma consciência de necessidade de atuação associada à educação, por ser relacionada como fator primordial para o baixo nível de desenvolvimento e como a oportunidade para a mudança. Para além da consciencialização inicial, o aprofundamento do conhecimento da realidade, faz com que a conexão com as comunidades seja difícil de ignorar, levando a que um primeiro encontro não planeado e informal, dê origem a um segundo com vontade de apoiar.

Sendo o problema base a falta de educação em certas realidades, a solução parte da vontade de possibilitar os recursos necessários que possam causar a diferença e, por conseguinte, desencadear um efeito em cadeia que mude não só o nível de educação, mas todos os fatores a ele ligados seguindo a lógica da Fundação Getúlio Vargas (2018). Contudo nem todas as realidades têm o mesmo problema, nem as mesmas condições, pelo que a principal diferença entre as ONGDs estudadas prende-se precisamente nesse ponto, onde os problemas específicos e variados, necessitam de abordagens e respostas adaptadas.

É exatamente com estes pontos em consideração que é dado o primeiro passo em comum, relacionado com a escolha da área da educação graças à consciência clara do papel da cidadania global para a promoção de equidade, na erradicação da pobreza extrema, na redução de assimetrias económicas e do conhecimento da realidade mundial, variando nos passos seguintes de forma a corresponder ao desafio específico inicialmente proposto. Estes acabam então por definir e orientar o modelo de negócio de forma a alcançar o sucesso dos objetivos e suas metas, contudo a estrutura crucial e de base não varia notoriamente e é possível encontrar um padrão nos pré-requisitos, nuances e fatores inerentes.

Tal como foi atrás referido, a existência de um alto nível de conteúdos, dados e acessos facilitados à recolha de informação, seja em artigos académicos, ou até em projetos no ativo, torna o processo de idealização, planeamento, atuação e avaliação do problema e soluções possíveis, de certa forma mais acessível e previsível (Patrocínio, 2020). Porém o nível de risco associado mantém-se elevado, devido a todos os fatores que iremos analisar e são uma condicionante direta para o modelo de negócio.

### **Segmentação - Beneficiários**

Existindo três tipos de educação (formal, não-formal e informal) e vários níveis associados, uma das primeiras questões que as ONGDs na área da educação elaboram numa primeira fase, é a escolha de qual irá ser a sua abordagem para o seu público alvo, de modo a potencializar ao

máximo os resultados e seus impactos. Tal escolha é feita através do processo já referindo, tendo em conta principalmente a população existente, contexto histórico, condições atuais, as suas potencialidades, interesses e ainda a duração do projeto (Chiavenato, 2010).

A perceção da população existente, assume um carácter de descrição da realidade atual, para obter uma visão transversal e detalhada dos principais fatores associados ao capital humano. Estes ligam-se a questões culturais, geográficas, religiosas, linguísticas, e ainda à organização estrutural, sua demografia, taxas principais de análise, percentagem dos níveis etários e participação/relação comunitária. O tópico associado à população surge necessitando na maioria dos casos de uma contextualização histórica, para entender como a evolução não só da população como também da entidade local, regional e nacional, influenciou e influencia os seus habitantes, servindo como fator útil para adaptar estratégias inclusivas e evitar ações com cariz negativo. Uma vez conhecendo a população e sua origem, entra-se numa fase de conhecimento dos locais alvo, no sentido de perceber o que existe em termos de infraestruturas, apoios, recursos, negócios e atividades que, por conseguinte, leva à escolha de qual a melhor localização para chegar aos possíveis beneficiários seguindo a lógica de Lee e Kotler (2009).

Todos estes fatores são tomados em conta e medidos de forma a fazer um balanço realista e especulativo da proposta, avaliando por isso se as condições estão reunidas para alcançar as potencialidades desejadas do projeto. Assim que estejam asseguradas e aprovadas existe a possibilidade do início do processo de decisão da duração, de forma a fazer uma gestão de expectativas dos próprios participantes. Durante o processo é de realçar, com base nas informações recolhidas, a importância da auscultação do interesse e disponibilidade da população para trabalhar, definindo a sua proposta de acordo com o que é necessário e o que é possível.

Das quinze ONGDs estudadas, todas fizeram o processo de avaliação para a decisão em cima descrito e optaram por criar escolas com modelos de educação formal em locais socialmente isolados, escolhendo por isso populações segregadas de difícil acesso à educação e aos centros urbanos. Esta questão surge por reconhecerem que apesar do estado Moçambicano criar escolas, não as cria com acesso geral, nem cria o número necessário de projetos de apoio à formação a populações isoladas.

O tipo de ensino escolhido é o ensino formal, por ser o tipo de ensino desenvolvido pelo estado moçambicano o que potencializa a educação nacional. Porém varia na seleção dos alunos e formandos para os programas (Carlini & Renedo, 2017), não havendo um nível de educação transversal nos projetos assinalados. Tal diferença surge na grande maioria por falta de possibilidades de formar/educar em todos os níveis, necessitando por isso por optar por uma das abordagens diferentes em baixo assinaladas que se relaciona com os seus fatores principais de escolha:

- Educação infantil e básica: Garantir o apoio necessário nos primeiros tempos de vida em realidades com níveis de mortalidade infantil alto, reduzindo os níveis

de analfabetismo através da educação básica, e orientação a perspetivas de futuro escolar e profissional.

- Ensino secundário: Reduzir a elevada taxa de abandono escolar após o ensino básico, através de propostas de ensino secundário como estímulo, em comunidades onde o ensino básico esteja já assegurado e com um nível satisfatório, ou através de programas de bolsas.
- Educação superior: Apoio a alunos do ensino superior através de programas de bolsas para especializar os melhores alunos das localidades isoladas e capacitar a população, suportando as despesas associadas em localidades com este tipo de instituições.
- Formações profissionais: Criação de formações de capacitação a adultos, para aumentar a produtividade nos seus trabalhos específicos que leve, por conseguinte, a ordenados mais elevados aumentando, a possibilidade do pagamento de estudos, e ainda estimulando as economias locais ao desenvolvimento.
- Educação transversal: Quando não existe uma seleção específica de uma faixa etária e a opção torna-se a apoiar todas ao mesmo tempo de forma a ter um crescimento geral e progressivo.

Nas ONGDs analisadas, quatorze de quinze têm como seu público alvo de beneficiários a educação infantil e básica, sendo que uma das quais apenas se foca neste nível e outra apenas na básica. Destas quatorze apenas seis têm projetos com alunos do ensino secundário, sendo esse o valor mais baixo, subindo de seguida com a presença de sete com alunos universitários e nove em professores e comunidades.

Com os dados recolhidos é possível então perceber no gráfico no anexo J que a maior opção de escolha dos beneficiários foca-se nos setores mais básicos e infantis, tal associação liga-se essencialmente à potencialidade de evolução dos mesmos na vida académica e por sua vez profissional, e à disponibilidade em frequentar as escolas, pois os indivíduos mais velhos na sua grande maioria têm responsabilidades acrescidas e maiores capacidades de contributo para o sustento familiar, sendo esta por sua vez a grande razão associada ao número reduzido na educação secundária. Este número reduzido liga-se ainda à elevada taxa de abandono escolar, significando que o número de beneficiários em alguns dos quais é tão reduzido que a própria sustentabilidade dos projetos locais não é viável, sendo por isso necessário enviar os alunos interessados para outras localidades com bolsas escolares.

O número de ONGDs com formações para adultos e para a comunidade mostra que existe interesse e beneficiários disponíveis, revelando interessados em aprender a fim de dar uso ao seu conhecimento, não só na área profissional, mas também pessoal e social. Estes projetos como iremos ver futuramente variam de abordagem e intuito de grupo para grupo e de localidade para localidade.

### Atividades-chave e recursos - Beneficiários

Como foi visto na contextualização teórica da presente dissertação, uma vez com o segmento de beneficiários definido torna-se possível escolher quais as atividades, recursos e necessidades associadas às atividades, por ter a delimitação da realidade a ser abrangida (Ghemawat, 2012).

Na área da educação os pressupostos básicos e necessariamente associados para potencializar o ensino, são geralmente:

- Espaço das aulas - Sendo a atividade principal o ensino, independente do nível é preciso um espaço com as condições necessárias para o seu funcionamento e para o conforto de todos os participantes.
- Professores/Formadores e Alunos/formandos - Os agentes principais e cruciais da passagem e receção do conhecimento.
- Conteúdos educativos/formativos - Através de programas planeados, existe uma lógica sequencial e progressiva que torna o ensino organizado e formal.
- Material escolar - De modo a tirar o maior proveito das aulas, e possibilitar a revisão e aprofundamento dos conhecimentos adquiridos.

Todos os recursos extra à atividade de ensino, como o uniforme, dispositivos informáticos, sanitários, cantina entre outros, apesar de potencializar ainda mais a aprendizagem e a passagem do conhecimento não revelam na maioria obrigatoriedade tal como Pereira (2019) referia.

No caso das ONGDs analisadas, as condições base, neste as salas de aula ou escola, foram a necessidade a ser primordialmente assegurada, sendo que em dez das mesmas foi por iniciativa e fundos próprios que o espaço para as aulas e formações foi criado, permitindo assim o início das atividades de ensino. Este espaço para além da sua utilização base, serve em muitas das situações como multiusos para atividades locais, como reuniões de comunidade, ou posto de saúde provisório, devido à sua importância como posto de referência local.

Os professores/formadores principais destas são em grande maioria naturais de Moçambique, de modo a garantir a utilização dos recursos locais e não dependerem de apoios externos, precisando, contudo, da participação destes segundos como forma de assegurar o cumprimento do proposto e ainda auxílio em tarefas administrativas numa primeira fase. Tal como os professores, os alunos são locais, mas não somente da localidade onde se inserem, incluindo as periferias a fim de chegar a todos os que necessitam de tal apoio. Para estes segundos por vezes são criadas redes de ligação entre comunidades para assegurar a sua ida segura para escola em realidades com elementos naturais e sociais dignos de atenção, no estudo feito três das ONGDs tinham esta rede criada. É de notar que mesmo com orçamentos limitados as organizações abrem a sua porta a todos aqueles que possam ajudar, em certos casos mais dos que é sustentável.

Apesar de os professores dependerem dos conteúdos educativos/formativos para poderem dar e adaptar as suas aulas da melhor forma com base nos alunos e nas condições locais existentes, os conteúdos não dependem necessariamente dos professores, pois estão já estipulados por entidades competentes do governo, mesmo que este organismo não tenha um papel ativo na existência da escola (MINEDH, 2013). Esta decisão vai no sentido de incentivar a entidade nacional onde existem várias culturas diferentes, pois, apesar de não ser um órgão governamental tentam implementar, na maioria, as medidas propostas pelo governo. Estes programas são geralmente adaptados às realidades, no sentido de ter a maior adesão e o melhor resultado, tal adaptação passa por adequar os conteúdos aos idiomas, práticas e costumes locais. Dependendo do nível de educação e da abordagem da ONGD, são ainda ensinadas práticas com utilidade no futuro na mesma realidade para não só capacitar a população nos ofícios locais, assim como para prender as pessoas à terra ajudando-a a desenvolver.

Os materiais escolares são um fator no limiar entre necessidade básica e secundária, mas que graças à sua utilidade prática assumem uma importância determinante para a sua agregação aos bens de primeira necessidade para o ensino. Sendo que a maior parte dos projetos é em realidades isoladas, não existem os acessos aos recursos necessários para a criação destes bens locais tendo por isso de ser comprados noutras localidades, chegando em último a vir do estrangeiro.

Para além dos projetos associados ao ensino e as suas nuances, todas as ONGDs nas localidades acabam por desenvolver outras atividades em diferentes áreas de necessidade da população, sendo saúde, nutrição e água, participação comunitária, inovação tecnológica e serviços e meio ambiente (os nomes referidos para as áreas foram definidos para serem adequados aos projetos existentes de uma forma resumida e geral).

Com base no levantamento feito e visível no gráfico no anexo K, as organizações analisadas têm atividades (em média), em três áreas diferentes para além da educação, sendo que unicamente numa têm participação em apenas uma área extra e a mesma situação no extremo oposto com participação nas cinco áreas.

Pode notar-se que todas têm projetos na participação comunitária, dando por isso destaque ao envolvimento transversal da população como ferramenta de familiarização da comunidade à própria organização e vice-versa, pois é através destes projetos que ambas se tornam mais capazes de dar uma resposta completa para com as necessidades locais e de conseguir incentivar o desenvolvimento da localidade como um todo e não apenas o setor beneficiário da educação (Francine, 2015).

Analisado o gráfico nota-se que a saúde é o segundo principal foco de atenção, relacionando-se com a preocupação de assegurar a qualidade de vida dos seus estudantes e seus familiares, através da educação de práticas saudáveis, exames locais, acesso a medicamentos e suporte em casos de necessidade. De seguida encontramos a área de nutrição e água que se

relaciona diretamente com a filosofia de que um aluno com fome não aprende, e de que ao oferecer alimentos os alunos e os seus pais têm um incentivo extra para ir à escola, chegando ao ponto que em alguns dos quais a única refeição quente que têm, seja a que é oferecida pelas organizações.

Por fim, nas duas áreas menos participadas encontramos a inovação tecnológica e serviços (oito) e o meio ambiente (quatro), devido principalmente à falta de orçamento. No caso da inovação e serviços este valor liga-se principalmente por necessitar de investimentos na maioria e reestruturações que envolvem interesses e oportunidades disponíveis. Quanto ao meio ambiente, esta questão não oferece uma preocupação principal apesar de que em algumas zonas sofrem com as alterações climáticas, e ainda por em grande parte ser um investimento com pouco ou nenhum retorno direto.

É de notar que não existe um padrão claro entre a dimensão das ONGDs e a sua presença nas diferentes áreas dando assim para perceber que não é uma questão diretamente orçamental, mas mais especificamente estratégica e moral.

Para cada uma das atividades extra existem recursos e necessidades associadas diferentes que merecem ser alvo de conhecimento tal como a área da educação, mas que não vão ser aprofundadas por não terem impacto direto para o presente ensaio.

Somando todos os projetos de todas as ONGDs, temos um total de setenta e dois na área da educação, onde uma das quais obtém o máximo de quinze ao mesmo tempo e no extremo oposto uma das organizações tem apenas um. Enquanto que o fator de dimensão não tinha impacto nas atividades extra à educação, nesta amostra tem influência, pois as com dimensão definida como grande têm um espaço de atuação maior e mais descentralizado, chegando a haver quinze projetos em quinze localidades, enquanto que nos casos das pequenas, apesar de terem mais do que um projeto, estes acabam por ser na mesma localidade, contudo o foco em cada localidade varia como vamos ver na parcela Resultados/Impactos.

### Canais

Sendo os canais a forma de ligar partes, tendo em noção as atividades e recursos chave é possível definir estrategicamente os 3 assinalados (comunicação, distribuição e vendas e doações) de forma a não só ter noção dos fatores necessários, como também do estado atual dos mesmos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Começando pelo canal de comunicação, como foi visto na contextualização teórica através de Campos (2013), o fator principal é apresentação e o dar a conhecer o que tem vindo e vai ser feito, para manter ou criar relação com os associados alvo, ao mesmo tempo que espalham as informações. Numa era digital a importância de uma comunicação adaptada às diferentes realidades torna-se então um fator distintivo, pelo que é necessária uma adaptação e perceção de quais os meios mais fundamentais e relevantes para a mesma. Dentro da comunicação surge ainda uma variação entre a componente interna e externa.

## Modelo de negócio de ONGDs na área da Educação em Moçambique

- Comunicação interna - Modelos de comunicação entre os participantes da organização de modo a garantir que as metas e objetivos são cumpridos, servindo como instrumento de controlo, gestão e organização, ao mesmo tempo que serve para ter uma visão geral do estado do projeto. O resultado principal da comunicação interna é o relatório de contas e atividades onde é divulgado não só internamente, mas também aos interessados os resultados das atividades internas.
- Comunicação externa - Canal de comunicação da organização com a sociedade civil, seja ela os beneficiários ou os seus contribuintes. Dependendo do público alvo existem várias abordagens possíveis conforme as diversas necessidades geracionais.

Em termos de comunicação, como foi mencionado anteriormente, tanto as organizações podem ter um departamento de comunicação como pagar a organizações externas para fazerem esse trabalho/serviço, na amostra das avaliadas apenas quatro das quinze optaram por esta metodologia, todas as outras tinham alguém responsável dentro de um departamento interno.

No estudo a recolha de dados foi realizada com base no que é feito para comunicar, pelo que apenas foram contemplados esses fatores, sendo por isso possível existirem outras formas para além das seguidamente referidas.

Na sua base todas as ONGDs têm redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn entre outras), um Website e ainda Newsletter. Através das redes sociais as organizações têm uma plataforma de divulgação dos seus projetos e conteúdos, de forma a apresentar a desconhecidos a sua causa, ações e para manter o contacto com os seus seguidores, amigos ou ligações através de uma forma dinâmica, superficial e atrativa, sendo por isso partilhadas as principais iniciativas, notícias e necessidades do projeto. Em todas estas plataformas surgem links de ligação ao website para os mais interessados aprofundarem os interesses, dúvidas ou para consolidarem informações. Estes tendencialmente são transparentes nos seus conteúdos, de fácil navegação e orientados a atrair possíveis apoiantes à causa, sejam eles sócios, doadores, voluntários ou parceiros, para além disso muitos assumem uma vertente de blog ou moral de notícias.

Uma das ofertas gratuitas feita tanto nas redes sociais como no site é a disponibilização de uma newsletter variando entre mensal, semestral, trienal e anual de forma a manter o contacto e pôr a par das últimas novidades. De modo a ser sustentável e de custos reduzidos esta é em formato digital e enviada por email, podendo, contudo, ser entregue fisicamente, mas de acordo com o levantamento feito, apenas quatro entregam revistas/cartas/boletins entre outros. Para além destas formas existem outros canais de comunicação como televisão, telefones e rádio, sendo que o último é apenas utilizado por uma para divulgar as suas informações. Com base na recolha de dados é possível afirmar que apesar de existirem investimentos na comunicação, este é reduzido na maioria, ainda que possa potencializar as ONGDs não o faz de uma forma diferenciadora.

Quanto aos canais de distribuição, estes que são utilizados, na maioria dos casos, tanto para a atividade principal como para a secundária, pelo que se torna difícil distinguir e especificar a sua utilização separada. Relativamente à atividade principal esta entrega é relativa aos materiais escolares tanto dos alunos como dos professores, podendo também ser para outros bens específicos. A sua forma varia em três origens, das próprias localidades (seis de quinze), de localidades nacionais (quatorze de quinze) ou de localidades internacionais (doze de quinze). Segundo o estudo, é de notar que as condições locais são reduzidas para a produção de bens, sendo, contudo, possível arranjar esses mesmos materiais nas próprias localidades. É de mencionar ainda que a amostra de distribuição local está presente nos projetos que se encontram há mais tempo no terreno, revelando que os canais de distribuição têm evolução e capacidade de alteração a médio-longo prazo. Quanto às outras duas origens, a nível nacional as trocas são maiores, salvo a exceção de uma ONGD recente de existência e no terreno, que tem o início da sua distribuição fora de Moçambique por falta de parceiros e de contactos locais. Desta forma o nível de dependência externa é menor, no sentido que mesmo não sendo nacionais têm como origem os seus recursos nas localidades, desenvolvendo as mesmas e tornando as trocas mais autônomas.

Por último os canais de vendas e doações que funcionam como fontes/formas de angariação variam de abordagem dentro de cada organização, como vamos ver na célula dos relacionamentos com o cliente, porém é possível detetar um padrão nos tipos de contacto, pois todas têm contacto indireto com os seus doadores, sócios e clientes, no caso de existirem. Estes definem-se por receberem os contributos financeiros sem nunca entrar em contacto direto, sendo por isso através de meios digitais seja por contratos de apoios assinados digitalmente, recebimento de contribuições por transferência e comunicações/reuniões pelos canais online. Quanto aos contactos diretos, doze ONGDs fazem-no, sendo por isso um sistema híbrido, principalmente para aprofundar a relação entre partes, através de dinâmicas de participação ativa, divulgação de dados e eventos presenciais com os mesmos. As três que não têm este setor são as mesmas três que recebem os seus contributos financeiros quase exclusivamente de fundos e subsídios, não precisando com isso de entrar em contacto direto ou constante com as suas fontes de financiamento.

### **Relacionamento com os beneficiários**

Sabendo das necessidades e condicionantes dos beneficiários é possível não só definir a estratégia de implementação do projeto, mas também do acompanhamento necessário dos seus participantes. Este acompanhamento na maioria teve presente em toda a linha temporal de existência, tendo com isso tido uma avaliação constante (Sommers, 2013).

- A priori - Antes de implementar os projetos os responsáveis da mesma foram às localidades averiguar como foi dito atrás o interesse de possíveis alunos e familiares, estudaram a cultura, definiram os objetivos com base nas

necessidades, informando os influenciados da sua proposta inicial, definindo assim as variantes gerais e principais. Não obstante na grande maioria formaram acordos oficiais e informais com as autoridades locais. Em muitos dos casos analisados estes acordos foram feitos com os líderes das comunidades locais e ainda com os responsáveis de educação de forma a garantir o compromisso de ambas as partes reduzindo com isso o risco associado à implementação.

- Durante - Uma vez iniciadas as atividades, dá-se início à fase de atuação do projeto, que varia consoante a duração estipulada, apesar de se notar que alguns dos prazos dos projetos em alguns dos quais não têm datas definidas, sendo que nesses casos são definidos com um prazo geral (Ex: Dezembro de 20XX), ou até certo propósito estar cumprido, fazendo com que a avaliação durante seja crucial para efeitos avaliativos. Esta avaliação prende-se com o relacionamento com os beneficiários no sentido de medir os níveis de interesse escolar e adaptabilidade às necessidades de forma a não só ter o melhor resultado como a maior adesão tanto dos próprios estudantes, como dos professores e da comunidade onde se insere. O último fator referido acaba por se revelar de extrema importância pois com o apoio da comunidade através de reconhecimento da organização com os seus projetos acaba por potencializar-se a sua capacidade e os resultados no final. É ainda importante de referir que sendo o objetivo de muitos projetos a automatização do ensino, que exista, uma redução gradual do apoio seja administrativa ou académico, aumentando a sustentabilidade do mesmo, sendo para isso é necessário entender como estão todos os influenciados a lidar com talmudança.
- A posteriori - Chegando ao fim do ciclo do projeto é necessário perceber o nível de concretização dos beneficiados e as suas expectativas no mesmo. Esta fase pode acontecer em diferentes estágios, devido ao término do próprio projeto ou quando os participantes alcançam a formação proposta. Não obstante, manter uma relação saudável e próxima permite não só a criação de parceiros como também de um espírito de comunidade aberto a futuras propostas da mesma ou de outras organizações.

Esta relação com os beneficiários torna-os como prioridade e centraliza assim o interesse no seu desenvolvimento ao mesmo tempo que a própria organização se desenvolve. Existem ainda várias dinâmicas criadas para além das atividades chave para incentivar a participação dos beneficiários, como atividades extracurriculares e apoios secundários aos mesmos e suas famílias.

### Relacionamento com os clientes/contribuintes

Nas ONGDs estudadas a importância para com os clientes/contribuintes que se assumem como os financiadores/investidores da própria organização, está conectada com os canais de comunicação e de vendas/doações. Ambas procuram a conquista do interesse, retenção do interessado e ampliação da oferta, não só para aumentar a rede de contatos como por sua vez o valor de angariação, o que aumentará a sustentabilidade e potencialidade financeira. Com essa finalidade, para além da utilização do canal de comunicação, com as nuances atrás descritas, as organizações procuram atrair, manter e espalhar o interesse (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015). Para tal definiram várias abordagens para alcançar esses objetivos sendo que as contempladas no estudo incluem as cinco principais após a análise.

- Padrinhos/associados - Ao efetivar indivíduos e organizações é assegurada a sua participação com uma frequência mensal, trimestral, ou anual, garantindo com isso uma relação efetiva entre partes. A angariação dos mesmos segundo as fontes estudadas surge de duas formas principais: a indireta, através da informação disponibilizada nos canais de comunicação e da divulgação numa vertente de passa palavra entre conhecidos da organização; e a direta, nas iniciativas da organização e através de programas de *face-to-face*. Ambas acabam por dar os seus resultados, mas o impacto principal surge com a entrada em contacto diretamente.
- Doações - Podendo não parecer como uma forma de relacionamento, as doações funcionam, contudo, para os interessados em apoiar, mas sem disponibilidade ou interesse de ficar associados, usando então esta possibilidade de doar livre de encargos, compromissos ou responsabilidades. Este tipo de doações pode ser constante ou fixa e ter o mais variado tipo de bens ou serviços consoante a necessidade das organizações. É de salientar ainda que quanto mais específico for o pedido de doação mais elevada é a probabilidade de um valor maior de recolha.
- Vendas - Como foi visto na contextualização teórica existem vários tipos de organizações sendo que algumas optam por apostar nas vendas como forma de atingir as receitas necessárias. Desta forma, estas criam então um negócio independente/autónomo, mas associado à causa, fazendo com que a proposta de valor seja o apoio à educação, mas a utilidade dos produtos e serviços seja distinta desta, podendo, contudo, ter influência.
- Fundos e subsídios - Ao submeter a candidatura a fundos, subsídios públicos e privados ganha-se a possibilidade de financiamento de diversos valores com diferentes frequências. Estes contactos ao terem uma periodicidade de participação merecem por isso ser alvo de atenção por parte das organizações a

fim de assegurar o seu apoio em futuras participações. Devido à variedade de entidades com fundos e subsídios, sejam locais, nacionais ou internacionais, depende de cada organização a procura dos mesmos e de corresponder aos requisitos necessários.

- Eventos - Um dos meios mais completos para alcançar os três objetivos, da relação com os clientes, dito por algumas das organizações, são os eventos, pois é considerada a melhor abordagem para criar um espaço híbrido entre formalidade/informalidade e exclusivo/aberto dependendo do desejado pela entidade organizadora. Contudo os resultados retirados dos mesmo não são tão constantes quanto o desejado e trazem encargos acrescidos às mesmas.

Do levantamento feito, foi possível agrupar os cinco tipos de relacionamento com os clientes/contribuintes de forma a detetar as suas tendências. Com os dados é possível perceber que todas as quinze ONGDs usam as doações, de seguida doze recorrem a fundos e subsídios obtendo um valor próximo das dez que têm padrinhos/associados. Na amostra estudada, das doze organizações que recebem fundos e subsídios, apenas oito têm padrinhos/associados ao mesmo tempo, nos outros casos quando não têm padrinhos/associados têm fundos e subsídios e vice-versa, exceto num em que não se opta por ter nenhum destes usando para compensar as vendas. Em termos de utilização de eventos existem oito organizações e por fim as vendas aos clientes com seis, como o gráfico no anexo L demonstra.

Algo que não é perceptível através da análise do gráfico referido é que em média por organização são utilizados três destes, onde existem duas que utilizam todas, quatro que utilizam quatro, sete que utilizam três e por fim duas que apenas utilizam duas. Destes valores não é possível tirar uma relação entre a escolha das formas de relacionamento com a dimensão, origem da organização ou taxa de sucesso. É, contudo, possível detetar que quando as organizações estão em fase de expansão optam por duas abordagens principais para aumentar os números de clientes/contribuintes, sendo elas através do investimento numa abordagem em específico ou através da adoção de uma das outras alternativas, fazendo com que os valores apresentados tenham possibilidade de variação num curto espaço de tempo.

Através dos resultados é claro concluir que as contribuições por doações são uma abordagem geralmente usada, tanto pelos fatores enumerados atrás como a sua versatilidade, fácil adaptação às necessidades das ONGDs e ainda à necessidade reduzida de compromisso para com a ONGD. Em termos de doações existe uma variedade de bens disponíveis para entrega, desde dinheiro, material escolar, roupa, milhas de voo até cabazes, não seguindo nenhum padrão lógico devido às diferentes estratégias organizacionais. Para fazer a recolha das doações, apesar de disponibilizarem contas multibanco para fazer transferências monetárias durante o ano todo, muitas das organizações optam por escolher uma altura do ano para fazer a sua recolha específica, fazendo com que os contribuintes facilmente saibam quando vai acontecer e como contribuir. Ao

optarem por esta opção é demonstrada a potencialidade deste método, em forma de se relacionar e receber apoio, mesmo usando formas distintas para assegurar outros tipos de contactos e não depender apenas de doações. Um dos outros meios bastante utilizada por todas é a contribuição através do IRS, que apesar de não revelar valores muito elevados contribui de alguma forma para as receitas e divulgação da imagem.

O segmento associado aos fundos e subsídios tem um papel crucial para o desenvolvimento das ONGDs nas últimas décadas pelo apoio monetário prestado. Este auxílio tem vindo a crescer e mostrando-se como uma das principais formas de apoio para novas organizações que precisam de investimento inicial. Das estudadas, o número de fundos associados varia quanto às suas origens, mas é de notar que grande parte são de fundos privados de instituições, fundações, empresas e organizações, havendo, contudo, uma grande utilização de fundos públicos como iremos ver na sustentabilidade financeira. Na sua maioria as candidaturas são renovadas quando chega ao fim do fundo, sendo por isso importante manter a relação e ir demonstrando os resultados e os impactos. Nas organizações analisadas apenas uma tem somente a utilização dos fundos e subsídios para além das doações o que mostra cautela por parte das organizações em não depender apenas de outras, procurando associar-se com a sociedade civil através das outras formas.

A utilização do conceito de padrinho/associados é bastante popular entre as ONGDs na área da educação para tornar mais pessoal o apoio aos estudantes, sendo que é esse o termo utilizado pela maioria nas suas plataformas de angariação dos mesmos. Estes ao terem o estatuto recebem produtos e informações gerais e pessoais, no caso de optarem pela opção de terem afilhados, aprofundando assim a relação entre partes através da manutenção de um constante contacto. De forma a terem o maior número de padrinhos existe na maioria das organizações várias possibilidades de apoio monetário, variando em termos de valor disponibilizado e sua periodicidade. Podendo até ser rentável não é o suficiente para sustentar as despesas dos projetos fazendo com que as organizações tenham de procurar uma forma acessória de alcançar os fundos necessários, variando, contudo, principalmente em fundos e subsídios e de seguida vendas e eventos.

A opção de eventos, assume uma versatilidade difícil de padronizar, pois as dinâmicas associadas são bastante variadas na vertente de dinâmica, (desde workshops, formações, atividades de grupo, refeições, sessões lúdicas, caminhadas entre outras), e de resultados (podendo tanto ser altos, ou baixos, seja em termos de lucros, aumento da rede de associados, divulgação de um dado projeto, entre outros) independentemente da dimensão da mesma ou do nível de conhecimento público da mesma. Na amostra analisada é de notar que as que optaram por apostar nos eventos, cinco em oito têm padrinhos/associados o que permite ter uma rede base disponível e interessada a participar nestas atividades servindo como salvaguarda da mesma.

Por fim, a opção de se relacionar com os associados tornando-os clientes é uma opção pouco utilizada na amostra alvo. Todas as que o fazem apresentam produtos associados à educação e produtos produzidos nas localidades dos projetos ou tradicionais destas zonas. Das seis que o fazem apenas uma se foca exclusivamente nas vendas como sua fonte de rendimento, para além das doações, diferenciando das outras organizações estudadas no investimento da venda. Contudo todas têm um modelo de organização de impacto social. Sendo os contribuintes e clientes as principais origens de receitas das organizações é possível concluir que a organização tem de perceber quais são os seus principais focos e investir nos mesmos de forma a não só manter a sua relação como aprofundá-la, reduzindo assim os riscos associados.

### Estrutura de custos

Sabendo quais são as atividades principais e secundárias, os seus fatores associados, os canais utilizados e as necessidades específicas dos beneficiários e dos contribuintes/clientes, é possível ter uma visão completa dos custos que a organização vai ter no seu projeto. No entanto com os dados recolhidos neste estudo não foi possível assinalar um padrão para as duas categorias referidas na contextualização teórica (custos fixos e custos variáveis) e as para as duas estruturas (economias de escala e economias de escopo) devido à falta de informações, às diversas abordagens e estratégias específicas (Aguiar & Martins, 2004). Contudo é possível relacionar e assinalar os principais gastos detetados.

### Custos fixos

- Gastos com o pessoal do projeto - Cabe à administração de cada organização perceber e definir quais são os recursos humanos necessários para cumprir com os objetivos propostos dos projetos. Estes têm que cumprir para com os requisitos contratuais e ainda profissionais da mesma. Os quatro principais agentes assinalados nas escolas são: os professores, formadores e educadores; os contínuos e auxiliares da escola que acabam por assegurar as condições de segurança e funcionamento; as cozinheiras no cenário de existir cantina; e o gasto médio por aluno, relacionado com material escolar e em certos casos com seguros escolares. Para além destes existem os serviços administrativos, gestão e de coordenação que tanto são assegurados por pessoas definidas/consultivas das organizações ou por pessoas locais responsáveis por certas tarefas com o intuito de criar sustentabilidade organizacional.
- Gastos com pessoal da organização - Para além dos recursos humanos dos projetos existem ainda os indivíduos que trabalham na gestão da própria organização de modo a assegurar os diversos departamentos. Os principais departamentos assinalados são os de estratégia, financiamento, comunicação, contabilidade, recursos humanos, gestão de projetos entre outros. Estes tanto podem participar apenas na gestão da organização como também mais focados em projetos específicos. Certas ONGDs optam por não ter

certos departamentos na organização, pagando por isso a outras entidades para prestar esses mesmos serviços.

- **Material do expediente** - Na grande maioria dos trabalhadores associados existem materiais necessários para o cumprimento das suas funções sendo por isso necessário assegurar estes recursos. Tendencialmente consegue ser feita uma previsão do consumo do mesmo ou até uma delimitação das possibilidades orçamentais de modo a fixar os custos.
- **Comunicações** - Para criar um canal de comunicação entre projetos e organização é necessário investir numa abordagem que seja segura, estável e rentável, para garantir que as informações chegam a ambas as partes e que as medidas são tomadas atempadamente. Podendo variar entre meios de comunicação internos, cada organização tem de definir claramente a sua opção de forma a garantir como um gasto fixo eficiente. Apesar de não ser uma realidade presente em todas as ONGDs estudadas a Internet é algo que tem vindo a crescer de importância com o aumento da globalização que tem possibilitando um número maior de acessos em termos de conteúdos como também de plataformas e do incremento de utilizadores sendo que bastantes das organizações estudadas fazem questão de criar condições de acesso à mesma.
- **Alugueres** - Tanto nos projetos como nas sedes das organizações existem alugueres principalmente de equipamentos e instalações, que têm de ser tomados em conta para compreender qual a opção mais viável. Na amostra estudada os alugueres encontrados foram feitos na sua maioria por se revelarem uma escolha mais em conta do que a compra efetiva e mais relacionada com os objetivos propostos e orçamentais das próprias administrações. É possível, contudo constatar que os casos mais notórios de aluguer acontecem do lado da organização para um imóvel para a sua estrutura base e não para os projetos em causa, podendo, contudo, variar.
- **Prestações de serviços** - Para além dos trabalhadores contratuais da empresa, nos projetos e na organização existem ainda certos serviços que são pagos para corresponder a determinadas tarefas, de modo a que tal como no aluguer de equipamentos e instalações as organizações tenham uma opção mais viável do que a contratualização efetiva dos mesmos. No entanto, ao contrário do aluguer de equipamentos e instalações, na prestação de serviços existe uma divisão equilibrada entre gastos do projeto e da administração geral, em parte associado ao investimento que estas fazem no desenvolvimento local para incentivar essas economias. Estes custos podem ser ainda associados aos voluntários, onde a maioria utiliza este tipo de trabalho tem definidos os gastos disponíveis para cada, aferindo que todos os que são extras a esta base entram como despesa pessoal e não organizacional.

### Custos variáveis

- Energia e água - Podendo ser contabilizados quer como vertente dos custos fixos ou variáveis, a energia e a água devido à possibilidade de variação neste estudo serão ser avaliadas nesta vertente. Estes custos ligam-se tanto aos consumos básicos como secundários, pois a sua utilidade difere fazendo com que o valor de consumo varie consoante as necessidades. No caso das ONGDs avaliadas não houve muita informação sobre estes, sendo, contudo, tido em conta pelas mesmas.
- Gastos de depreciação - Estando os equipamentos, materiais e instalações sujeitos a depreciação é preciso tê-los em conta, para não afetar as atividades nem aumentar os encargos variáveis nos períodos seguintes. Com base no estudo feito é possível detetar através da análise de sustentabilidade financeira que este tipo de custos apesar de ser reduzido comparativamente com as outras despesas do projeto é um custo presente e por vezes elevado.
- Alimentação - Nas ONGDs estudadas que tinham cantinas de alimentação para os seus alunos, depreende-se que apesar do esforço de fixar ao máximo os custos na alimentação esta acaba por variar, o que a impossibilita de ser definida como um custo fixo como acontece nas realidades ocidentais. Contudo quando os custos são exibidos pelas organizações em grande parte da amostra são apresentados com custos fixos por ser feita uma média que varia consoante a localidade e as suas condicionantes.
- Outros gastos - De forma a incluir todos os outros gastos que não se assumem como principais, mas que mantêm presença nas contas no final dos períodos.

Com os seus custos definidos conseguimos perceber que são muitos mais os custos fixos do que os variáveis nas ONGDs na área da educação, a estas despesas é associada a procura da redução do risco de incumprimento orçamental, pois sendo organizações onde os fundos de receita têm uma origem limitada, a necessidade de assegurar o seu bom uso é fundamental. Mesmo tendo os custos definidos é comum a procura da rendibilidade destes, com o intuito de reduzir o seu valor. As principais estratégias funcionam com economias de escopo através da oferta de utilização dos espaços criados para outras atividades que possibilitam uma redução nas contas, recebendo verbas das entidades pessoais ou coletivas que o usam e ainda da participação local para os investimentos que auxiliam vários grupos, estes são bastante comuns no que respeita ao fornecimento de energia, água e em alguns casos em equipamentos tecnológicos com uso para a comunidade num todo e não apenas de um grupo.

Em simultâneo, existe uma economia de escala comum e útil para os bens exportados, que se baseia no princípio de: quanto maior a quantidade enviada menor o custo dos portes de envio, e esta serve para enviar doações de vários tipos desde roupas a material escolar assim como de produtos alimentares, que desta forma que reduzem por sua vez os custos variáveis neste género de materiais.

### Sustentabilidade financeira

Após a análise dos relatórios de contas das diversas organizações foi possível ter uma visão clara dos custos definidos, assim como as fontes de receitas e uma perspetiva geral da capacidade financeira do projeto, os seus gastos e investimentos.

Através destes relatórios, é possível numa primeira análise depreender que cada projeto é um projeto, o que significa que os resultados não são iguais em termos de balanço no fim do período e que tal como foi dito anteriormente, cada organização toma diferentes ações, o que dificulta a consolidação para a análise dos dados.

Da amostra analisada encontramos projetos com uma despesa maior do que noutros, assim como gastos mais elevados em certas parcelas, como é possível observar nos gráficos em anexo (M -receitas e N - despesas) contudo é de realçar que no final do período o resultado das organizações onde se incluem os projetos foi na sua maioria nulo ou positivo, demonstrando que as despesas foram suportadas pelas receitas criadas e pelo capital financeiro disponível (BhBit, 2020). Este capital financeiro por sua vez, apesar de nos casos analisados não apresentar valores elevados, é positivo, revelando que ao longo dos períodos existe acumulação de capital servindo para mitigar futuros riscos e criar uma “almofada” financeira.

Com os dados recolhidos foi possível assinalar as percentagens associadas a cada uma das parcelas atrás referidas nas despesas das organizações e receitas dos contribuintes/associados, conseguindo desta forma criar os dois gráficos de linhas seguintes, onde veremos numa totalidade de 100% a sua distribuição. De forma a analisar a amostra com o intuito de poder assinalar um padrão foram escolhidos três indicadores: média, valor máximo e valor mínimo. A escolha destes incidiu na possibilidade de verificar a abrangência de resultados, as suas diferenças e importâncias, apesar de não demonstrar especificamente os valores de cada organização.

Não obstante à tentativa de recolha de informações, não foi possível incluir os valores de duas das quinze ONGDs na vertente das receitas, pois os relatórios de conta não estavam disponíveis (sendo que num dos casos estava bloqueado com acesso apenas a associados). No caso das despesas temos menos uma organização a reportar, pois só apresenta os gastos por projeto e não da organização num todo.

### Receitas

Com as oscilações em baixo, podemos notar a início semelhanças no gráfico no anexo M entre as linhas da média e dos valores máximos, pois apesar das diferenças de valores existe uma oscilação parecida, em especial na parcela dos padrinhos/associados, subsídios/fundos, contribuições por IRS e fundos públicos. Relativamente à linha dos valores mínimos, estas mantêm-se nula ou perto de zero porque como foi observada na relação com os clientes, existem abordagens que não são utilizadas em certas organizações fazendo com que esta linha assumia valores deste tipo.

A relação detetada entre os quatro indicadores atrás referidos deve-se principalmente ao facto, de como vimos na “relação com os clientes/contribuintes,” serem os mais utilizados. Seguindo essa lógica é possível relacionar o elevado número dos fundos/subsídios e dos fundos públicos, pois de acordo com o presente estudo empírico e por fim surgem os padrinhos/associados que são o terceiro. Nessa mesma seção vemos que todas as organizações usam as doações como forma de relacionamento e recolha de receitas, contudo é de notar que as receitas provenientes desta, tal com as contribuições por IRS, têm valores que não variam de forma notória e são os mais baixos mostrando que apesar de estarem presentes e serem estimulados através dos canais não têm uma contribuição substancial.

Entrando em detalhe por indicador é possível notar que o vencimento através do IRS obtém valores próximos tanto na média como no máximo e mínimo, mostrando que apesar de existirem números notórios no máximo estes valores continuam a ser baixos. Contudo é importante frisar que este vencimento tem uma importância muito associada à divulgação da imagem da própria ONGD.

Nos subsídios existe uma divisão de fontes entre entidades públicas e privadas para distinguir o peso de cada uma das partes, apesar disso é possível ver que independente da fonte, os valores mais altos tanto no máximo como na média, demonstram que existem ONGDs que dependem quase totalmente destes. Esta escolha prende-se ao facto de as receitas recebidas em muitos destes fundos serem bastante superiores e mais seguras, pois enquanto nos outros existe uma possibilidade de variação nestes estão presentes combinações contratuais que tornam estes fundos mais fixos.

Na vertente dos padrinhos/associados é notória uma grande diferença entre o máximo e a média, pois na maioria não existe um número elevado de associados ou então os seus ganhos são reduzidos. Ainda que apresentem valores médios/baixos a importância destes para as organizações é alta pelas vantagens que estes trazem a outras vertentes associadas

Nas doações encontramos o padrão mais equilibrado de todos os indicadores, pois a distância entre o máximo e o mínimo da média é semelhante, o que poderá significar que é dos indicadores mais constantes entre casos e que apesar de existirem oscilações entre organizações os valores não variam de forma substancial.

A parcela dos outros rendimentos está associada à questão de serviços prestados e ganhos acessórios onde estão inclusos as vendas e os eventos, sendo por isso que tem apresenta um número máximo tão elevado, pois existe uma organização que depende quase exclusivamente desta fonte. Porém na média e no mínimo os valores são bastante reduzidos, representando os eventos criados pelas organizações. Dentro da média geral de todas as parcelas esta é a segunda mais alta, perto dos padrinhos, em parte devido ao valor máximo, mas também às diversas dinâmicas organizadas pelas organizações.

Desta análise de receitas é possível concluir que de facto, como foi dito na introdução deste capítulo, as conclusões retiradas são bastantes complexas, mas que é possível detetar uma oscilação com pontos comuns, sendo principalmente uma consequência das diferentes estratégias de angariação de fundos.

### Despesas

Utilizando o mesmo gráfico de linhas, mas trocando as seis formas principais de receitas pelas seis formas principais de despesas, encontramos um gráfico com um padrão mais evidente do que o anterior, mostrando numa primeira análise que os gastos entre organizações são semelhantes, apesar de haver oscilações expectáveis.

Relativamente às formas de despesa analisadas existem, como foi visto e contextualizados anteriormente, custos fixos e variáveis, na vertente organizacional ou de projeto. Agregando todas as despesas relacionadas criam-se então: as categorias de projeto, gastos com o pessoal, depreciação e fornecimento de serviços externos. Para além destes existe ainda a comunicação e imagem é de salientar que este setor apesar de se incluir nos serviços externos revelou em certos casos uma presença notória em termos de despesa, e vemos ainda os outros gastos em representação dos restantes recolhidos.

Através do gráfico no anexo N é possível ver que tal como aconteceu na vertente das receitas com as doações, existem vários grupos de despesas com uma distribuição equilibrada entre indicadores (média, máxima, mínimo), mostrando que nesses casos existe um consenso informal entre ONGDs. Destes referidos destaca-se o “Projeto” por ser a principal despesa, obtendo um valor mínimo superior ao máximo dos outros indicadores, sendo que os gastos com o pessoal têm um valor próximo (este caso deve-se a uma ONGD que inclui os gastos dos voluntários no pessoal e não nos projetos e visto que esta conta bastante com o apoio voluntário obtém este valor).

Numa análise mais abrangente é de salientar que os “fornecimentos e serviços externos” e a “Comunicação e Imagem” têm um valor máximo próximo, tal como os “Outros Gastos” e os “Gastos de Depreciação”, no entanto a observação média revela diferenças notórias fazendo assim com que as semelhanças desapareçam (apesar da proximidade) estabelecendo que os gastos nos “Fornecimentos e serviços” fiquem com valor semelhante com os “outros gastos e os gastos de depreciação” e com a “comunicação e imagem”. Apesar disso os “gastos com o pessoal” continuam como a segunda maior despesa, fazendo com que se distingam.

Entrando numa vertente detalhada dos “Projetos” é de notar e perceber que a média é de cerca 60%, o que mostra que de facto o grande foco destas organizações é comprometido com a sua proposta de valor, procurando reduzir as desigualdades na educação a fim de desenvolver as realidades locais. Variando entre 38% e 81% é de notar que existem diferentes abordagens entre organizações (apesar do seu objetivo ser o mesmo), porém é ainda de referir que este valor mínimo

está associado à ONGD que por sua vez tem a maior despesa nos gastos com o pessoal por contar as despesas com os voluntários.

Passando para os “gastos com o pessoal” encontramos o indicador com a maior variação entre máxima e média do estudo, em parte graças ao caso já anteriormente falado, pois se não fosse este o máximo não seria 54% e seria 32%. Apesar disso se retirarmos este máximo o valor da média desce apenas 4% (de 18% para 14%) o que significa que o peso deste valor percentual é notório mas não crucial para a média, o que mostra que sem dúvida o segundo maior gasto é no pessoal associado à organização, sendo justificado pelo número de necessidades acessórias à mesma para garantir que funciona e cumpre os requisitos necessários em todas as suas vertentes.

No indicador dos “outros gastos” e “dos fornecimentos e serviços” temos uma evolução parecida o que faz com que seja possível compará-los conjuntamente, no sentido em que existe um número máximo notório (12% e 21%) e uma média relativamente mais baixa mas com valores compostos, representativo da sua presença geral constante em todas as organizações, sendo por isso possível concluir que apesar de existir esta variação, é algo que está presente podendo contudo dependendo das situações variar, tanto para um valor maior ou menor.

Os outros dois indicadores “gastos de depreciação” e “comunicação e imagem” têm uma variação parecida com a última vista, sendo por isso possível fazer uma apresentação e avaliação conjunta. Esta relação liga-se ao facto de existir um valor máximo representativo (10% e 19%) e uma média simbólica (2% e 3%), pois apenas cerca de três ONGDs têm valores altos e para contrastar existem cerca sete num total de oito com valores nulos. Estes valores são o que varia dos indicadores analisados no parágrafo anterior, pois não existiam valores nulos, mostrando por isso que não é algo transversal nem continuamente presente.

Depois desta análise geral das despesas é possível concluir de uma forma superficial que apesar das organizações não terem estratégias iguais, os seus gastos tendem a ser semelhantes, o que demonstra uma relação digna de interesse associado à sustentabilidade financeira, por ser possível prever com alguma fundamentação qual será a distribuição da despesa.

### Parcerias principais

Sendo as parcerias criadas com o objetivo comum de otimizar os modelos de negócio para reduzir os riscos e aumentar as capacidades, o interesse das organizações é grande para criar estas ligações (David, 2018). Como foi visto atrás existem três abordagens principais (alianças estratégicas, co-petição e comprador-fornecedor) ligadas a decisões estratégicas, o que dificulta a interpretação e análise das mesmas e separação por grupos, pois em alguns dos casos estudados, certas parcerias não são claras nos benefícios ou intenções (Leite, 2016). De modo a não correr o risco de especificar para umas e deixar outras de fora, foi optado então uma análise por tipo de entidade das parcerias, que por si só fornecer uma visão geral do interesse e a sua origem, de modo a tentar entender a relação dos principais tipos de organizações e a sua ligação às localidades.

Esta distribuição será então dividida em três tipos: associações e instituições; empresas e entidades públicas.

- Associações e instituições - Por este tipo de parceiros entende-se as organizações de natureza privada sem fins lucrativos. Estas podem ter as mais diversas finalidades e compromissos podendo por isso apresentar os mais diversos contributos às ONGDs em estudo. Tendencialmente contribuem com recursos humanos para prestar certos serviços voluntários, produtos produzidos pelos próprios ou com financiamento (fundos e subsídios).
- Empresas - Apesar de serem organizações de natureza privada estas têm fins lucrativos, variando das anteriormente apresentadas em muitos aspetos (Kelbert, 2016). Mesmo tendo os fins lucrativos como prioridade podem ter um objetivo social associado ou vontade de contribuir para certas causas sociais, assumindo-se assim como parceiros através de fundos, subsídios, bens materiais, patrocínios, serviços entre outros.
- Entidades públicas - Estas organizações que são incluídas no setor de administração pública devido à sua natureza material e orgânica, assumem uma posição de apoio às atividades dentro das suas possibilidades. Sendo que são de origem pública a sua influência pode facilitar muitos acessos, permitir/apoiar projetos e ainda ser elo de ligação com outros possíveis parceiros.

Os três tipos de parceiros atrás descritos, foram juntos com base nos critérios organizacionais atrás referidos, de modo a poder concluir-se qual apresenta maior presença nas estudadas.

O fator da localidade vai servir para medir quantos dos parceiros do número total são de origem moçambicana, de modo a retirar possíveis conclusões dos dados graficamente apresentados.

Com base no gráfico no anexo O é possível notar que a variação entre ONGDs é grande, tanto em tipo de parceiros como relativamente ao seu número. Não havendo justificação lógica através dos valores é possível apenas formular através da análise quantitativa que oito ONGDs têm “associações e instituições” como o seu principal parceiro e que seis têm “empresas”, contudo é interessante de notar que ao somar todos os parceiros de todas as organizações o número de empresas é superior, fazendo com que na amostra de se querer fazer uma média com base em todos os valores, cada ONGD teria treze empresas como parceiros e doze associações e fundações.

Quanto às entidades públicas apesar da sua presença discreta no gráfico é possível notar que as cinco com valores maiores apresentam valores próximos, que apesar de não possibilitarem a conclusão de nada sugerem um certo limite de parceiros públicos entre onze e quinze.

Numa vertente qualitativa é difícil padronizar, pois mesmo tendo noção das nuances organizativas não é perceptível uma ligação transversal entre partes, sendo apenas possível de

notar que: organizações com cariz religioso são as que têm mais associações e instituições como parceiros; que a dimensão da organização não têm uma influência direta com o número ou o tipo de parceiros, pois tanto as organizações de grande dimensão (como as representadas pelo número um e sete) têm valores altos como podem ter valores baixos (seis e oito); e que o mesmo acontece com as ONGDs de pequena dimensão que têm tanto muitos parceiros (quinze) como poucos (cinco).

Analisando a evolução da linha “Locais” é de notar que apesar da sua presença na grande generalidade (dez) existem outras (cinco) que têm um valor nulo. A diferença entre grupos não é clara, mas é possível notar que duas das cinco que não têm parceiros locais são as que têm presença mais recente em Moçambique e outras duas são de nacionalidades não lusófonas. Apesar de não terem entidades com parceiros é de referir que a presença de indivíduos como parceiros é algo transversal.

### **Proposta de valor**

Ao terem um problema e objetivo comum, as ONGDs estudadas têm de uma forma geral a sua proposta de valor semelhante, variando, contudo, o grupo alvo da sua educação e outros projetos. Com esta noção a grande diferença entre organizações é a estratégia organizativa, especialmente em termos dos canais de comunicação, as suas abordagens de angariação de fundos e localidades onde se inserem.

Analisando de uma forma mais aprofundada, com base na pesquisa feita para este estudo a cada ONGD (Bain & Company, 2016), a distinção uma das outras não é notória sendo difícil encontrar um fator diferencial entre as analisadas, sendo que a maior diferença encontra-se nos canais de comunicação, nomeadamente nos sites pois existe uma variação de qualidade e acessibilidade, relacionada com a facilidade de navegação, a disponibilização de informações e a rapidez de resposta a contatos.

Vendo de uma perspetiva externa e individual do estudo é possível assinalar que a proposta de valor das ONGDs na área da educação prende-se pela criação de empatia com o possível contribuinte através da divulgação das realidades onde na grande maioria são mostradas pessoas locais, na grande generalidade crianças, que apesar de viverem em realidades diferentes e desfavorecidas estão satisfeitas por ir à escola, passando uma mensagem de desenvolvimento através do apoio de todos, criando uma certa necessidade inconsciente de apoiar estes. Outra das abordagens escolhida para atrair é apresentando resultados e impactos através dos números que iremos ver na parcela dos “Resultados/Impactos” pois mostra trabalho desenvolvido com pretensão de continuar.

### **Resultados/impacto**

Vendo os resultados/impactos de intervenção de desenvolvimento como efeitos da implementação de uma estratégia e como fatores indicadores dependentes das áreas alvo, o seu

peso é grande tanto para medir a evolução do projeto no sentido dos objetivos como para os próprios beneficiários sentirem de facto a mudança.

Para as organizações estes resultados têm ainda o peso, como foi visto na parcela das propostas de valor, de divulgar, nos seus meios de comunicação e relatórios, os valores alcançados a fim de mostrar transparência e as mudanças alcançadas.

No caso dos relatórios de resultados/atividades, estes servem como forma oficial e concisa de apresentar o conjunto total de conteúdos desenvolvidos e estes documentos na sua maioria são visuais, fazendo com que a informação seja passada de forma simples e de fácil análise, tendo muitas imagens para não mostrar só números mas também caras, e são ainda inovadores em termos de design sendo por isso interessantes de acompanhar e explorar. Na vertente das outras formas de comunicação que não servem para apresentar os resultados/impactos os conteúdos são apresentados como motivo atrativo e tal como nos relatórios são muito visuais, dinâmicos e interessantes de explorar dando ligação aos sites para consultar mais informações.

As quinze ONGDs estudadas apresentam indicadores e resultados diferentes, mas todas têm este fator em conta a eficiência, eficácia, relevância, impacte e relevância referida pela OCDE (CICL, 2014), sendo, contudo, difícil de agrupar resultados. Na generalidade os que são utilizados são escolhidos para medir a evolução do aproveitamento escolar, o número de estudantes e ainda o número de ações feitas.

Relativamente à evolução do aproveitamento escolar encontramos vários indicadores associados, sendo que são escolhidos os que localmente são de cariz mais negativo, ligando assim as realidades com o projeto nas mais diversas áreas, tendencialmente os indicadores optados são: taxa de alfabetização; o índice de desenvolvimento humano; idade média de escolaridade; Taxa de mortalidade/Esperança média de vida nos primeiros cinco anos; rendimentos familiares; e redução da pobreza. Outros indicadores são utilizados, mas estes foram os mais notados.

Em termos de números de estudantes este resultado/indicador não se prende apenas pelos participantes/influenciados mas também aos bens materiais associados, de forma a não medir apenas os alunos presentes, através de taxas de assiduidade, número de inscritos, progressão escolar e idade média, mas também pelos recursos disponíveis por cada um, como número de manuais, número de bolsas disponíveis, material escolar entre outros.

Relativo ao número de ações feitas, procura ligar-se as atividades escolares e extracurriculares fazendo com que apesar do foco principal continue a ser a educação todas as outras dinâmicas sejam tomadas em conta, fazendo com que neste ponto sejam apresentados tanto os números de escolas, números de aulas dadas por turma ou intercâmbios feitos como também sejam apresentados os números de refeições servidas, exames de saúde, sessões com a comunidade e projetos desenvolvidos.

É de notar que as ONGDs estudadas ao irem para realidades com necessidades carenciadas a evolução local é notória e apresenta vários resultados/impactos que por sua vez estimula os beneficiários, os trabalhadores e os contribuintes.

### Externalidades

Utilizando as externalidades como forma de avaliar as consequências positivas e negativas externas, devido às atividades da organização, é possível redirecionar estratégias na ordem de mitigar as negativas e aumentar as positivas procurando não ter efeitos colaterais. Como foi visto, as ONGDs estudadas têm várias atividades associadas para além da educação por isso o que vai ser medido de seguida é apenas as externalidades associadas à educação.

Com base na contextualização teórica foi procurado direcionar a análise nas áreas referidas como relacionadas a resultados/impactos da educação na sociedade (combate à pobreza, crescimento económico, promoção da saúde, diminuição da violência, acesso aos direitos, desenvolvimento sustentável, aumento na felicidade, fortalecimento da democracia e a cidadania e globalização).

### Externalidades positivas

Nas externalidades positivas encontramos através dos indicadores que o índice de desenvolvimento humano local tende a evoluir, aumentando graças à formação (independente da geração a que pertencem), o que representa que esta contribuição local tem efeitos através da capacitação da população, tornando-se possível otimizar as diversas áreas referidas que compõem a sociedade.

Começando pelo combate à pobreza, ao haver uma capacitação da população as atividades existentes são aprimoradas e outras novas têm espaço e possibilidades para surgir, fazendo com que se aumente os níveis de produtividade e produtos à venda, estimulando com isso a economia local, que por sua vez gera um aumento financeiro na comunidade. Com este aumento acaba por conseguir-se investir mais na saúde o que leva ao aumento da taxa média de vida e por sua vez na qualidade de vida dos mesmos, fazendo com que possam preocupar-se com outras questões que até então eram alvo de pouca atenção. Outro dos fatores de relevo relacionado com o comércio local é que este tende a aumentar nas áreas próximas das escolas, pois ao tornar a zona um ponto de passagem de muitos acaba por desenvolver as atividades comerciais.

Com a educação formal existe um ensino geral e comunitário, onde se dá existe a passagem de códigos de conduta na escola que acaba por se revelar no quotidiano, levando a uma redução da violência e a um aumento do conhecimento dos direitos de cada um. O aprofundamento destes direitos pode levar por sua vez à consciência do espírito democrático onde cada cidadão tem potencial de lutar para que na sua comunidade exista uma procura pela primazia aos cidadãos. No momento em que o comunitarismo democrático esteja mais presente será mais acessível trabalhar entre comunidades o que pode levar a um desenvolvimento distrital,

de seguida regional, nacional e por fim num último estágio mundial, fazendo com que o interesse exterior às comunidades locais cresça.

Por último, ao conseguir criar redes de educação bem estruturadas torna-se mais fácil a implementação de políticas, medidas e ações mundiais/nacionais numa vertente local, procurando que estas acompanhem a evolução das outras realidades por estarem cientes de quais as necessidades de intervenção.

Existem ainda outros fatores que podem ser associados à educação promovida por estas ONGDs, como a redução do trabalho infantil, o desenvolvimento de talentos, entre outros, mas como estes variam entre organizações foi escolhido manter esta visão geral das externalidades.

### Externalidades negativas

Apesar das ONGDs na área da educação capacitarem a população, o que por conseguinte, desencadeia a lógica de desenvolvimento apresentada nas externalidades positivas, existem ainda alguns pontos negativos associados que se não forem mitigados no seu devido tempo ou encaminhados na direção certa podem ter consequências graves.

Os principais pontos na generalidade são a dependência das comunidades locais nas ONGDs, resultado da falta de autonomia financeira das mesmas e a diversidade entre estas. A dependência referida torna as comunidades vulneráveis às variações das economias onde as fontes de rendimento das organizações se localizam e ainda o interesse dos contribuintes. Parte da razão do problema se manter é a falta de intervenção pública das autoridades, o que faz com que a educação se mantenha como um meio de atuação do terceiro setor.

Ao serem mantidos no terceiro setor atrás referido, a variação de programas, abordagens e métodos educativos mantém-se, é dificultada a uniformização da educação numa vertente nacional. A diversificação existente pode não só criar como aprofundar as diferenças entre comunidades o que dificulta o desenvolvimento comum e transversal.

No caso específico de cada ONGD ao se localizarem num espaço local concreto, podem desequilibrar as economias locais por mudar o comércio, as suas atividades e trocas, podendo levar a que certas comunidades fiquem segregadas, e ainda fazer com que ao criar novos pontos de comércio surjam novas comunidades carenciadas.

Estes impactos serão analisados de uma forma mais aprofundada na discussão dos dados assim como os positivos pois a sua relação para a conclusão é bastante relevante.

### Missão

Com uma visão geral e detalhada de todas as parcelas do Modelo de negócio social Canvas e com a noção das missões individuais de cada ONGD é então possível perceber que o objetivo alvo foca-se na educação como motivo de desenvolvimento, procurando a mudança para melhor (Drucker, 1989). Nas missões vistas depois de contextualizarem a educação como o seu foco, as

## Modelo de negócio de ONGDs na área da Educação em Moçambique

ONGDs diversificaram com os problemas concretos que encontram nas localidades onde se inserem e aos quais se propõe a mudar.

Com base nesse ponto comum que é a educação e apesar das diferenças nas estratégias, atividades principais, organização interna, proposta de valor, projetos, beneficiários, clientes, canais, estrutura de custos, sustentabilidade financeira, problemas e soluções é possível aferir que a missão transversal das ONGDs na área da educação em Moçambique é promover a educação como forma de combate às desigualdades e de progresso no desenvolvimento.

### Discussão do estudo empírico

“O objetivo da argumentação, ou discussão não deve ser a vitória, mas o progresso” (Joseph Joubert - Ensaísta)

Tendo em conta os dados recolhidos e a sua compilação, é possível elaborar um modelo de negócio social Canvas para as ONGDs na área da educação em Moçambique que por sua vez possibilita a interpretação comparativa entre as teorias associadas ao desenvolvimento e a sua realidade prática, mostrando assim o nível de utilidade de conjunto entre partes. Utilizando estes dados de seguida vai-se procurar medir os impactos/resultados que estas trazem para Moçambique.

<b>Missão</b> Promover a educação como forma de reduzir as desigualdades específicas de cada localidade e como fator crucial para o progresso em termos de desenvolvimento.				<b>Externalidades Positivas</b>	
<b>Problema</b> Vulnerabilidade de comunidades devido ao nível baixo de educação.	<b>Atividades-Chave</b> - Aulas / formações - Participação Comunitária - Angariação de fundos  <b>Atividades Secundárias</b> - Saúde e bem-estar  <b>Nota:</b> Com base nas atividades definir todos os recursos necessários	<b>Proposta de Valor</b> Passar a proposta de valor da maneira mais impactante, visual e atrativa, mostrando que:  - Apoiar o desenvolvimento de realidades necessitadas é acessível - Todos têm a possibilidade de dar o seu contributo. - Os resultados são notórios e quanto mais possibilidades haja, mais se muda.	<b>Relação com os beneficiários</b> Medir o seu interesse e evolução para dar uma resposta completa e adaptada  - A Priori - Durante - Posteriori	<b>Relação com os Contribuintes</b> Definir uma estratégia para atrair interesse e recolher fundos através de:  - Padrinhos/associados - Doações - Vendas - Eventos - Fundos e Subsídios	- Capacitação da população - Aumento da produtividade - Surgimento de novas atividades - Estimulação das economias - Melhorias no setor da saúde - Comunitarismo democrático
<b>Solução</b> Possibilitar o acesso à educação a todos os que estejam interessados do público-alvo	<b>Indicadores / Resultados</b> - Nº de Alunos - Evolução do aproveitamento escolar - Nº de ações feitas		<b>Canais de Comunicação</b> - Redes Sociais - WebSite - Newsletter <b>Canais de Distribuição</b> - Internacional - Nacional - Local <b>Canais de Vendas</b> - Direto - Indireto	<b>Parceiros</b> Detetar todos aqueles que possam dar algum contributo seja em bens ou serviços  - Associações/Instituições - Empresas - Entidades públicas - Parceiros locais	<b>Externalidades Negativas</b> - Dependência da população da ONG - Atuação no terceiro setor - Diversidade dos meios de entre ONGs - Possibilidade de desequilíbrio da economia - Criação de comunidades segregadas
<b>Estrutura de Custos</b> Procurar definir os custos fixos e custos variáveis de forma a reduzir os riscos e procurar parceiros que possam ajudar a reduzir estes.			<b>Sustentabilidade Financeira</b> - Procurar fazer uma previsão dos custos para que no final do ano as despesas não superem as receitas. - Criar uma almofada financeira para reduzir riscos		

Quadro 2 - Modelo de negócio social Canvas de ONGDs na área da Educação em Moçambique

Como foi visto na contextualização teórica, os modelos Canvas são feitos para ser o mais visuais possível e de fácil interpretação, assumindo quatro cores principais para dividir as quatro etapas e grupos da análise, assumindo frases curtas e as palavras-chave para resumir o sentido que a envolve (SEA, 2020). Em cima podemos então encontrar uma proposta de modelo de negócio social Canvas para interessados em ONGDs na área da educação em Moçambique com base no estudo feito. O modelo está dividido em quatro cores principais, representando a criação de valor (verde); proposta de valor (laranja); entrega do valor (amarelo); e captura e partilha de valor (azul). Para além destes existe então a missão do valor (cinzento escuro) e externalidades do mesmo (cinzento claro).

Numa visão geral na tabela é possível constar que não obstante dos tópicos que vão ser aprofundados de seguida como é sugerido pelos autores originais (Osterwalder & Pigneur, 2010), a estrutura de uma ONGD para além de se basear na boa vontade de interesses privados é ainda uma estrutura em constante adaptação às necessidades tanto das realidades dos projetos como nas diversas vertentes da organização. É com esta adaptação constante que o modelo apresentado foi elaborado, compilando por isso os principais fatores a ter em conta e não uma “receita” para o sucesso, pois este mesmo sucesso só é obtido quando existe a definição da organização em vista com as necessidades e possibilidades.

### Missão do valor

Tendo a educação como principal ponto em comum, a definição base que orienta estas organizações é o uso da mesma para potencializar tudo o que a envolve (Drucker, 1989), em especial para as duas vertentes assinaladas:

- Redução das desigualdades - Envolvendo então todos os pontos negativos que a ausência de educação traz para as comunidades carenciadas.
- Progresso no desenvolvimento - Contemplando de forma abrangente todas as potencialidades associadas.

A missão deve ainda especificar qual a comunidade, a sua localidade e se possíveis problemas resultantes da insuficiência educacional ou níveis baixos desta, para sensibilizar todos aqueles que a conheçam direta ou indiretamente.

### Criação de valor

A origem da vontade de educar surge com a noção de uma comunidade com dificuldades variadas e relacionada com os baixos níveis de educação, sendo por isso apresentada como solução a idealização de ações, para que através das quais a realidade mude. Com a origem do problema, é criado também a solução, definindo a sua base de intervenção as especificidades relacionadas.

Ao definirem a educação como o foco principal, estas organizações assumem a necessidade e a vontade de ter conhecimento e a capacidade para criar uma estrutura formal de

educação, onde estão incluídos todos os fatores e variáveis associados referidos na contextualização teórica (Teixeira, 2012).

Apesar de ter como foco a educação formal estas têm de ir para além disso, necessitando de ter ações transversais na comunidade, através de atividades onde seja possível a participação comunitária. Esta participação pode variar de conteúdo, abordagem, assim como foco de intervenção, sendo que uns dos quais (mais necessários) são relativos à saúde e bem-estar da comunidade.

Para cada uma das atividades é fundamental definir quais os recursos existentes e quais os necessários, sejam humanos ou materiais, para a concretização das funções, sendo por isso preciso não esquecer a vertente de angariação de fundos, apesar de esta não ser uma atividade diretamente conectada com a educação e estando relacionada sobretudo com a sustentabilidade financeira.

Uma vez com as atividades definidas é possível definir os objetivos destas mesmas ações, procurando associar-se a medidores onde se incluem os indicadores e resultados, que se ligam na amostra destas ONGDs sobretudo ao número de alunos participantes (pela potencialidade para tirar várias conclusões), o aproveitamento escolar (de modo a medir as evoluções educacionais) e por fim ao número de ações (onde são incluídas todas as atividades sejam chave ou secundárias feitas).

### **Entrega de valor**

Tendo a origem da vontade de educar associada com uma comunidade, a decisão sobre qual o território/local encaminha por sua vez para a escolha de qual o segmento populacional a educar. Este deve ser escolhido estrategicamente de modo a ter os maiores impactos segundo os princípios da organização, variando por isso de faixa etária.

Com a escolha do segmento alvo a ser beneficiado, é preciso entender quais as principais necessidades do mesmo, de modo a adaptar estratégias, entender as suas ambições, vontades e disposições. Para manter e aprofundar a relação com estes é então necessário fazer uma avaliação permanente - à priori, durante e posteriori.

Tão importante quanto a relação com os beneficiários é a relação com os contribuintes que por serem os financiadores da organização merecem uma estratégia evidente de como os abordar. Assumindo várias possibilidades, há que encontrar o equilíbrio entre as cinco formas principais (padrinhos/associados, doações, vendas, eventos e fundos/subsídios) como forma de assegurar as receitas necessárias.

Uma vez com os agentes associados definidos é possível determinar os canais para chegar aos mesmos, seja para comunicar, distribuir ou vender. O primeiro deve contemplar a comunicação interna da organização, mas deve dar uma especial atenção à divulgação da informação através das redes sociais, do website e de newsletters para espalhar o nome e causa

da organização que potencializa a mesma. Os de distribuição, ligados principalmente aos bens materiais fulcrais para as atividades (pois a divulgação é feita virtualmente), variando de origem consoante as possibilidades. Por fim, a venda quer de produtos quer dos conteúdos da organização deve ser feita diretamente e indiretamente para potencializar a procura.

Para facilitar em todas as frentes da entrega de valor os parceiros são importantes devido ao apoio que prestam nas mais variadas necessidades (bens e serviços). Para contemplar todas as potencialidades há que procurar então por associações/instituições, empresas e entidades locais, tendo em conta que ao ser dada primazia a parcerias locais é promovida a sustentabilidade dos projetos por poderem continuar mesmo com o fim do mesmo.

### **Captura e partilha do valor**

Mesmo não tendo o objetivo monetário como ponto inicial da criação da ONGD a importância e definição de estratégias orientadas para a sustentabilidade financeira tem de ser algo digno de atenção desde do início, tendo por isso tanto os beneficiários como os contribuintes alvos prioritários com referido por Hart (2000).

De forma a elaborar propostas realistas e estruturadas, é então aconselhado definir os custos fixos e variáveis, de modo a possibilitar previsões de custo que levam a metas orçamentais definidas, o que reduz o risco associado. Os parceiros podem ser também procurados com vista à redução de encargos associados seja em termos de bens ou serviços, independente das suas áreas.

Outra das reduções que é procurada é do risco financeiro justificando a procura constante de novos contribuintes, pois quanto maior for o seu número e o valor da sua contribuição maiores serão as capacidades financeiras para investir nos projetos assim como para criar uma almofada financeira.

### **Externalidades do valor**

Ao saber quais são as externalidades positivas e negativas, diretas e indiretas das ações, a organização está não só a trabalhar na direção correta como também a mitigar possíveis consequências associadas. Sendo que as principais externalidades estão associadas com as conceções teóricas de que a capacitação da população através da educação leva a aumentos e melhorias na economia, saúde e produtividade dando ainda possibilidades para o surgimento de novas atividades e comunitarismo democrático.

Contudo é de notar que surge também uma dependência dos projetos e da presença das ONGDs que pode influenciar a comunidade onde se insere e as que a rodeiam, criando a possibilidade de choques e desequilíbrios económicos, sociais, ambientais, governamentais e culturais. Para além disso a contínua presença das mesmas possibilita que existam diferenças no ensino entre si o que dificulta a intervenção do estado e a manutenção destas no terceiro setor. Este tópico vai ser aprofundado na discussão dos principais pontos teóricos e práticos.

### Proposta de valor

Tendo a proposta de valor como centro do modelo de negócio social Canvas é importante ver refletido nesta célula um pouco das outras todas, mas de uma forma didática, prática e direta facilitando a sua perceção e divulgação. É com vista a essa abordagem que é aconselhável numa só frase incluir o máximo de informação direta ou indireta tal como “ Apoiar o desenvolvimento de realidades necessitadas é acessível” que mostra possibilidades e disponibilidades ao mesmo tempo e que apesar de servir como forma de divulgação surge também como modo de provocação à atuação dos mesmos, seguindo-se da forma como cada um pode contribuir e terminando com uma frase que o que existe é bom mas pode ser ainda melhor se cada um, começando pelo próprio leitor der o seu contributo.

### Discussão dos principais pontos comuns teórico-práticos

Uma vez que com os dados recolhidos e os resultados analisados tem-se uma visão geral dos principais fatores associados aos modelos de negócio, mesmo não entrando em detalhe, com estas conclusões é então possível elaborar uma opinião baseada na realidade das ONGDs na área de educação em Moçambique.

Numa primeira vertente em termos organizacionais é possível constar a constante necessidade de adaptação à realidade por parte das organizações, o que faz com que a estruturação das mesmas deva estar em permanente procura de prever os fatores diretos e indiretos associados. Contudo ao rever as organizações estudadas é possível notar que as estratégias periódicas pouco variam de período para período, o que demonstra uma fixação a uma abordagem por ter trazido impactos positivos no passado, esperando por isso que se repitam no futuro. É de frisar que estas organizações não deveriam alterar completamente as suas decisões de período para período, mas sim adaptar gradualmente consoante o que seja necessário.

Para além dos motivos internos da organização que acabam por ter impacto na sua própria gestão, o papel e a presença das ONGDs tem diferentes impactos nas realidades onde se insere (Sianesi & Van Reenen, 2003), fazendo com que previsão na contextualização teórica de mudança a nível social, ambiental, económica ou política tanto possa ser positiva como negativa.

Com este ponto em conta segue-se uma análise da realidade factual dos impactos destas organizações na área da educação em Moçambique, comparando com algumas teorias referidas anteriormente na contextualização teórica da presente tese.

### Económico

Seguindo a lógica apresentada nas externalidades positivas da educação, começamos com a redução da pobreza devido à capacitação da população, justificada na contextualização teórica pelo aumento do emprego, sendo que é referido que um pós-graduado tem 422% mais chances de conseguir um (UNESCO 2019). Porém quando é medido o impacto real que este fator tem na

realidade moçambicana é possível notar, segundo o gráfico no anexo P, que as ofertas de emprego atualmente em Moçambique por níveis de escolaridade baixo, são as mais altas, ou seja apesar de a capacitação da população trazer vantagens, atualmente o mercado de trabalho não tem uma oferta elevada para pessoas muito capacitadas, pois segundo o Boletim Informativo de Mercado de Trabalho (2019), a taxa de Emprego em Moçambique decresce em função do grau de escolaridade, sendo 75,8% para “nenhum nível de escolaridade” e 48,3% para pessoas com “Ensino Secundário e mais”. Este cenário encontra explicação no facto de a economia do país depender, essencialmente, da agricultura cuja força de trabalho caracteriza-se por baixo nível de escolaridade, ocupando 74,6% das pessoas com “Ensino primário do 1º Grau”.

Contudo há que notar que apesar do mercado de trabalho estar assim, não significa que o investimento na educação não tenha resultados, pelo contrário, só que estes têm impactos a longo prazo e as necessidades da população assim como a mudança da economia devido à pobreza pedem que seja a curto. É possível ainda notar no gráfico anteriormente referido que as mulheres têm uma taxa de emprego mais alta sem nenhum nível de escolaridade, o que por vezes leva ao abandono escolar destas por saberem que existem possibilidades de emprego mesmo que os salários sejam baixos neste tipo. A afirmação anterior é feita com base no gráfico no anexo Q, onde se demonstra que os salários das atividades relacionadas com a agricultura e o setor primário são os tendem a ter um vencimento menor, variando das atividades secundárias em cerca de 2000 meticais e uma vez chegando ao setor terciário encontramos os ordenados mais altos, sobretudo relacionados com a banca, onde fazendo o paralelismo com o gráfico das taxas de emprego, podemos referir que os homens tendem a ser a maioria dos trabalhadores com o maior ordenado quanto maior for o nível de escolaridade.

Fazendo a ligação entre os gráficos é então possível notar que a taxa de emprego para indivíduos com níveis de escolaridade maior é menor, mas que os rendimentos disponíveis são mais altos, levando a provar que a capacitação leva a impactos notórios económicos como Romer (2012) referia na sua teoria, desencadeado através do aumento do consumo, que por sua vez se traduz em mais impostos coletados pelas autoridades, resultando, em melhorias sociais. Isto mostra que apesar do trabalho das ONGDs ser limitado pelo nível de ensino, faz chegar a educação a comunidades com dificuldades de acesso, potencializando as populações, levando a que aos poucos exista na maioria uma transição progressiva das capacidades dos trabalhadores existentes sem nível para a educação primária, o que potencializa os indivíduos das comunidades para acompanharem a evolução do país mais do que propriamente para potencializar exponencialmente a economia local.

## Social

Seguindo a lógica do aumento da capacidade económica referido pela UNESCO (2019a), existe teoricamente um aumento progressivo e paralelo dos outros fatores sociais devido à ligação entre as diversas ciências/áreas, variando, contudo, os seus impactos.

De acordo com a contextualização teórica a saúde, a diminuição da violência e o acesso aos direitos são as principais áreas sociais que mudam com o aumento da educação devido à justificação contextualizada. Sendo que os dois últimos fatores são difíceis de medir por falta de indicadores, a saúde é o mais notório e acessível de comparar a sua evolução.

Comparando o índice de educação com a taxa de alfabetização e a taxa de mortalidade infantil podemos notar, na tabela no anexo R, que o índice e a taxa de alfabetização evoluem progressivamente ao mesmo tempo que a taxa de mortalidade infantil diminui (podendo contudo ser justificada por outros fatores), o que leva a justificar a ligação atrás referida entre eles, pois o índice de educação e a taxa de alfabetização surgem como indicadores da educação crescente, e a taxa de mortalidade infantil com um dos principais fatores da pobreza e da falta de saúde a decrescer fazendo com que os fatores de Barro em 1991 continuem.

Acrescentando à análise o número crescente de ONGDs na área da educação em Moçambique, percebe-se que a influência destas tem vindo a contribuir para a evolução da mesma, apesar de não ser o principal fator, pois não é possível detetar um padrão evidente entre indicadores. Ligado ao fator da saúde encontramos na apresentação dos dados, que treze das quinze investem ao mesmo tempo nestes dois fatores para incentivar a evolução conjunta através do seu acesso, mostrando que tanto a educação contribui para a saúde como vice-versa, sendo esse o argumento dessa pareceria.

Relativamente à diminuição da violência referida por Arendt (1969), encontramos em Moçambique nos últimos tempos uma conscientização geral e transversal nos diversos estratos sociais, nomeadamente na violência doméstica, por haver uma perceção que a forma de erradicar/diminuir tal fator, tem de começar dentro das casas através do fim do silêncio e apresentação dos casos à polícia. Nos últimos tempos a divulgação de tal realidade tem sido motivada por mulheres de classe alta, dando assim voz e exemplo a outras mulheres, homens e crianças independente da sua realidade.

Este surgimento, pode ser justificado por diversas causas, mas associa-se à instrução geral para o problema através do ensino escolar, sendo que este é o começo na escola onde a violência de todos os tipos é exposta como uma causa negativa a eliminar na sociedade. Tal conhecimento é apresentado conjuntamente com os outros direitos que cada cidadão deve ter, fazendo com que o acesso aos direitos através da educação para o civismo, que Oliveira Silva (2005) afirma.

Como foi visto atrás, as ONGDs procuram chegar aonde poucos chegam e nove das quinze têm dinâmicas comunitárias, o que mostra que apesar da educação na escola ser um início

para a mudança social é preciso que a comunidade onde os alunos se inserem tenha conhecimento das causas e valores que são defendidos dentro das mesmas escolas e suporte as suas ideias. Neste sentido as ONGDs acabam por ser um meio de mudança social mais competente que muitas outras escolas (públicas ou privadas) e inclusive organizações focadas neste ponto.

### Ambiental

Um dos conhecimentos educacionais e cívicos que tem vindo a crescer de importância na última década, seja através da educação formal, informal ou não-formal é a sustentabilidade ambiental, devido às rápidas alterações climáticas que têm se vindo a sentir. Segundo a UNESCO (2019) a mudança necessária para inverter o padrão atual é através das mudanças locais que passam pela sensibilização, divulgação e atuação sendo por isso que este tópico entra nos programas educativos. Porém como se pode ver no gráfico no anexo S apesar disso os incentivos educacionais não são o suficiente, pois embora a pegada ecológica tenha aumentado apenas ligeiramente, a biocapacidade de Moçambique tem vindo a reduzir o que significa que ao manter este ritmo na próxima década Moçambique vai entrar em défice ambiental.

Esta redução da biocapacidade deve-se à exploração insustentável dos recursos que tem levado à deflorestação do país. Curioso frisar que à medida que o ensino, a saúde e o poder económico aumenta, assim também reduz a biocapacidade, mostrando que apesar de teoricamente a capacitação das pessoas ter em conta a necessidade de preservar o meio ambiente e de potencializar o uso sustentável dos recursos, em Moçambique não decorre assim, pelo contrário, quando mais pessoas formadas existem mais o ambiente sofre e a biocapacidade reduz.

É ainda de notar que das quinze ONGDs estudadas apenas quatro é que tinham atividades extra à educação formal focada nesta área, o que demonstra que apesar de ser uma realidade tomada em conta é um tema levado secundariamente, tanto pelas organizações assim como pela população e por conseguinte o estado.

### Político

Vendo a área política não como o papel do estado e do seu governo, mas sim do poder do povo através do bom uso da democracia, encontramos uma realidade em “fase embrionária” pois apesar de todo o incentivo escolar para a mudança de mentalidades capaz de mudar realidades, atualmente em moçambique apenas cerca de 50% da população vota, sendo que este é visto por muitos como a base da democracia (Bock, 1999). Em parte, este valor é justificado pela recente adesão do país à democracia (o que faz com que as gerações mais velhas estranhem o processo) e ainda pela insegurança associada às votações. Esta insegurança liga-se principalmente às intimidações e clima de violência no local de votação e momento de contagem.

Contudo o aparecimento de organizações que fomentam o direito cívico e políticas de cidadania têm vindo a ter resultados, pois nas áreas e comunidades de intervenção destas mesmas organizações obtêm valores acima da média nacional sendo de referir que muitas delas são

ONGDs através das suas iniciativas de desenvolvimento comunitário.

Um ponto importante de referir nesta vertente política é a relação entre o governo e as ONGs nas suas mais diversas áreas. Atualmente as duas principais formas de relacionamento são diálogo e a colaboração através do encontro com representantes de instituições estatais a vários níveis e de diferentes setores para elaborar estratégias e discutir a implementação de projetos. Contudo é de notar que existem entraves muitas vezes a nível provincial e local pois segundo o ponto de vista destes órgãos públicos as ONGDs criam projetos que se enquadram nos planos e programas governamentais, o que de acordo com as mesmas contribui para a privatização da prestação de serviços. Não obstante noutros casos o próprio governo abre concursos públicos para projetos às ONGDs, tornando-as em OSCIP por reconhecer a sua eficiência, o que demonstra os dois lados da opinião e apoio às mesmas (Neto, 2017). Nos últimos tempos têm surgido movimentos de ambas as partes que procuram entender, criar e edificar uma base social onde estas organizações assentem, de forma a dar legitimidade para comunicar com o Estado e outros intervenientes na área do desenvolvimento, em representação dos beneficiários. Este esforço procura ainda um apoio entre ONGDs e ainda a sua transversalidade.

### Globalização

Apesar desta não ser uma das áreas formalmente definidas na contextualização teórica, devido à sua presença nas quatro anteriormente referidas, pode, contudo, ser vista de maneira individual pois num mundo cada vez mais globalizado a importância à volta do conceito da globalização é crescente, ainda para mais quando a educação é uma forma de divulgar os impactos associados ao mesmo (Calheiros, 2003).

O principal fator que liga o conhecimento nacional ao internacional é o aumento das possibilidades exteriores como foi visto atrás, seja através da emigração, exportação ou de acordos internacionais tornando uma opção mais possível. Este crescimento surge associado à educação das ONGDs pois estas que na maioria do estudo são internacionais precisam de meios de comunicação com os seus países bases, fazendo ponte de ligação entre partes e ainda ensinando os seus alunos a utilizar os recursos tecnológicos. Para além disso através da aprendizagem do português aumenta-se a capacidade de trocas entre a comunidade lusófona, que alarga os mercados.

Um dos indicadores principais desta capacitação surge com o aumento das exportações que demonstra não só a mobilização do país para se adaptar às dinâmicas globais, como o aumento da produção, duplicando o valor de 1,9 biliões de dólares em 2009 para 4,7 em 2019 (MINEDH).

Ligado diretamente às ONGDs encontramos ainda em alguns casos programas de câmbio, seja através de cartas com os padrinhos/associados ou até de estudos para faculdades exteriores. Contudo num país ainda em crescimento do espírito nacionalista e com falta de capacidades orçamentais, é preciso ao mesmo tempo que se investe na globalização fazer câmbios internos

entre províncias, o que pode surgir através das parcerias entre ONGDs da mesma área, mas com níveis diferentes de educação.

### Desafios às ONGDs em Moçambique

Após uma análise comparativa entre a teoria e a prática é possível tirar conclusões de que o impacto das ONGDs em Moçambique atualmente é positivo à semelhança da realidade portuguesa segundo Fundação Calouste Gulbenkian (2015), mas com diferentes resultados, sendo que em alguns a teoria é comprovada e noutros não foi possível de verificar.

Apesar disso existe ainda necessidade de evolução e adaptação, podendo também concluir que os três principais pontos a tomar em consideração são:

- **Desenvolvimento institucional:** Ao serem organizações do terceiro setor é preciso que a estruturação das mesmas seja feita com pessoas capacitadas e não só com boa vontade, de modo a fazer com que as estratégias sejam definidas com noção de todos os fatores e impactos. Esta deve ser elaborada com estudos aprofundados da realidade e capacidade da própria organização podendo ser feita como foi vista usando o modelo de negócio social Canvas. Dentro do desenvolvimento organizacional encontramos ainda associado, a necessidade de procurar serem financeiramente estáveis e sustentáveis.
- **Projetos de longa duração** - Vendo que é preciso passar um longo tempo no terreno para perceber as necessidades das comunidades e assegurar a sua sustentabilidade, as ONGDs têm de assumir à partida projetos de longa duração na área da educação, fazendo com que todos os influenciados tenham noção dessa necessidade e contribuam. Para tal é preciso haver uma apresentação da qualidade do trabalho nas mesas de negociação, onde tanto os contribuintes e os coordenadores das organizações se mostrem empenhados e comprometidos com a causa comum.
- **Relacionamento com as instituições públicas:** De forma a aumentar a credibilidade e sustentabilidade é necessário que as ONGDs mais do que se focarem em dar respostas às comunidades necessitadas substituindo o Estado, optassem por reforçar as instituições públicas de base, para que a sua missão para com a população seja cumprida de acordo com os objetivos nacionais. Desta forma tanto o Estado beneficiaria com a intervenção inovadora das ONGDs, como as ONGDs ganhariam capacidade institucional tornando-se OSCIP, apoiando assim as responsabilidades deste órgão público e reduzindo o risco de decisões sociais e políticas que podem pôr em perigo a democracia nacional.

Uma das formas apresentadas pelo Governo Moçambicano (IESE, 2019) para corresponder para com as três necessidades apresentadas é num primeiro estágio a criação de um

órgão comum para o diálogo entre estado-ONGDs e ONGDs-ONGDs, para transmitir posições e estratégias tanto governamentais como organizacionais. Desta forma existiria uma cooperação transversal entre partes através da promoção ativa da criação e fortalecimento deste segmento participativo na sociedade civil.

Tendo em conta estes pontos anteriormente referidos, é possível afirmar que é necessária uma evolução das ONGDs em duas perspetivas principais, a interna (através do desenvolvimento institucional, onde cada organização deve procurar melhorar a sua estrutura, fatores, estratégias e relações), e a externa (ligada com o relacionamento com instituições públicas e as comunidades locais que recebe o valor da ONGD). Estas mesmas podem ser melhoradas e aprofundadas com estudos associados e ainda com partilhas de conhecimentos entre partes, no sentido de se criarem entreajudas.

Sendo a estratégia atrás referida uma abordagem a seguir, o próprio modelo de negócio social Canvas pode funcionar como facilitador da apresentação de dados entre partes, assim como de consolidação dos pontos principais acordados que precisam de ser tomados em conta, fazendo com que todas as ONGDs apesar das suas diferenças tenham as bases estruturais comuns, potencializando o sucesso das mesmas.

Por fim é de acrescentar um último desafio às ONGDs, ligado ao modelo apresentado, pois tal como foi referido na análise teórica, o modelo de negócio social Canvas não tem ainda uma versão oficial com reconhecimento geral ou académico, o que faz com que o próprio necessite de dados para elaborar um formato genericamente aprovado. Esta necessidade desafia então as organizações a utilizar a ferramenta de análise, partilhar as conclusões e divulgar o modelo, de modo a criar um com bases argumentativas fundamentadas, variadas e abrangentes, potencializando desta forma tanto o modelo como as próprias organizações pois serão as próprias que o iram utilizar com mais regularidade, tirando com isso conclusões de desenvolvimento.

## Conclusão

Seguindo o balanço feito na análise teórico-prática do estudo empírico, é possível constatar que o impacto das ONGDs na área da educação em Moçambique, tem vindo a contribuir para o desenvolvimento do país, através de ações locais com impactos nas mais diversas áreas da sociedade, o que leva por sua vez à contribuição do desenvolvimento no continente Africano, quando visto como um todo. Este mérito e reconhecimento faz com que deva ser incentivada a sua presença nas comunidades mais necessitadas, procurando sempre dar uma resposta completa e alinhada com o progresso desejado.

Pelos desafios encontrados no final da mesma análise é ainda possível afirmar que o futuro destas organizações e por conseguinte do terceiro setor, ainda tem espaço de evolução e melhorias, que nos leva a refletir nos desafios, metodologias, instrumentos e abordagens utilizados para otimizar os mesmos, devendo ter também em conta a importância da inovação nas escolhas e estratégias. É com esta otimização em vista, que o modelo de negócio social Canvas se apresenta como um meio de acrescentar valor a estas organizações com uma missão tão nobre, pois as conclusões tiradas com a sua análise são de uma utilidade prática e realista, fazendo com que todo aquele que saiba aplicar o modelo em causa tenha potencialidades acrescidas.

Revedo a proposta criada e apresentada com base na análise individual de quinze ONGDs, a atuar em Moçambique na área da educação, para assinalar os principais fatores a ter em conta em organizações/projetos deste tipo, é possível concluir que o resultado final acumula num só modelo os vários fatores necessários nas diversas áreas do valor do projeto (criação, proposta, entrega, captura e partilha de valor), assim como a sua missão e externalidades. Com este modelo completo é possível afirmar que o objetivo inicial e principal da presente dissertação foi cumprido e que o próprio modelo está pronto para ser utilizado com o intuito de apoiar a otimização do modelo de negócio social de organizações/projetos na área em Moçambique, contribuindo de forma indireta para o desenvolvimento das mesmas.

Cada um dos fatores referidos deve, contudo, ser tomado em conta e aprofundado com atenção e detalhe, pois a sua importância merece a recolha de todas as informações associadas de modo a ter uma visão completa, abrangente, adaptada e transversal. Estas devem ainda ser vistas como os fatores recolhidos num dado tempo e num dado espaço através de uma amostra base, o que possibilita o acrescento, complemento ou retirada de alguns dos contemplados. A necessidade de aprofundar os conhecimentos de cada um dos fatores para cada uma das células, revela-se ainda como um dos pontos a completar para todo aquele que tenha vontade de dar uso aos dados e informações do presente trabalho.

A segunda conclusão retirada, é que tão importante como a sinalização dos principais fatores a ter em conta, é a utilidade do modelo de negócio social Canvas, para pesquisas futuras, noutras áreas e noutros países. Tal conclusão surge, pois, apesar deste modelo ser já conhecido e utilizado por bastantes organizações, em termos académicos não é tão popular como deveria

nem divulgado/ensinado quanto poderia. Com este argumento em conta, a análise teórica e o estudo empírico do presente modelo, apresenta-se como uma das mais valias da dissertação, pela sua abordagem poder servir como base de estudo para outros futuros, pois durante a pesquisa poucos foram os documentos académicos encontrados sobre este tópico. Esta falta de conteúdos revela ainda uma necessidade de continuar a aprofundar o tópico até se chegar a um modelo genericamente aprovado, potencializando deste modo, tanto a ferramenta como, por conseguinte, as ONG/ONGDs que o utilizam, partilham e divulgam.

Outra das conclusões a referir apesar de facultativa, é a presença curiosa durante a elaboração e ao longo dos conteúdos da tese, do conceito de transversalidade, seja no enquadramento teórico ou no estudo empírico, independentemente da origem ou finalidade dos tópicos nos mesmos. A sua participação surge na maioria das vezes associada à necessidade dos projetos do terceiro setor, nomeadamente as ONGDs, terem de contemplar todas as variáveis relacionáveis de modo a dar uma resposta completa nas suas ações. Desta forma não é possível concluir nada de concreto e factual, mas abre-se uma janela de oportunidade para a entrada e consolidação do conceito no terceiro setor e, por conseguinte, nos estudos de desenvolvimento.

Numa terceira conclusão gostaria de referir que o desenvolvimento em Moçambique necessita sem dúvida de incentivos e estímulos, começando no governo e terminando nas ONGDs. Com isto quero dizer que a meu ver para haver uma mudança substancial na realidade atual do país, a iniciativa tem de partir do governo moçambicano e não das ONGDs, pois as bases da estrutura e dos serviços têm que ser públicas e só nos casos mais extremos, como os que foram vistos, é que estas organizações devem participar. Com isto, afirmo a título pessoal que a existência das ONGD deve ser limitada em termos de tempo, pois as suas ações devem ser elaboradas para chamar a atenção do governo, onde este deveria intervir, preparando e facilitando a integração do órgão público nas realidades onde estas organizações estão, e nunca procurando ser eternamente ONGDs responsáveis pelo desenvolvimento local, seja na área da educação ou em qualquer uma das outras. A solução pode passar em parte pela compra, participação ou parceria do governo nos projetos, tornando-os público-privados, dando assim continuidade ao desenvolvimento começado.

Para terminar acrescento com bastante entusiasmo que considero as estratégias atuais tanto de Moçambique como do “terceiro setor” progressistas e tal como o povo moçambicano, todos os influenciados nesta área apresentam vontade e potencialidade de evolução em bastantes sentidos, apesar das suas limitações e constantes crises, e que a presença das ONGDs continuará a trazer impactos positivos, respostas mais completas e transversais no desenvolvimento.

## Referências bibliográficas

- Alves, M. O. (2013). Os atores do processo ensino aprendizagem: ausência da família na escola, *Universidade de Brasília*, Brasília (DF) Maio de 2013.
- Aveni, A. (2018). 02.CANVAS SOCIAL: Tecnologia para modela a missão e os impactos do terceiro setor. *Revista JRG de Estudos Acadêmicos - Ano I (2018), volume I, n.2*, ISSN: 2595-1661 – 27.
- Aguiar, A. & Martins, G. (2004). A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs Paulistas, *XI Congresso Brasileiro de Custos – Porto Seguro, BA, Brasil, 27 a 30 de outubro de 2004*.
- Amutabi, M. (2013). *The NGO Factor in Africa: The Case of Arrested Development in Kenya*, Routledge, 2017.
- Arendt, H. (1969). On violence Brasília. *DF: UNB*, 1975.
- Arrighi, G. (2002). The African crisis: world systemic and regional aspects. *In New Left Review*, 15, Maio-Junho de 2002, p. 5.
- Artigo XXVI da Declaração Universal dos Direitos Humanos, *Livro por Comitê de Redação da Declaração Universal dos Direitos Humanos*, Consultado em 2020.
- AT & T. (1992). Policy deployment. *Reader's Guide to the Social Sciences*, Indianapolis, p. 97.
- Babangida, M. (1988). *The home front: Nigerian army officers and their wives*. Fountain Publications,
- Bain & Company inc. (2016). - Elements of Value, *HBR.ORG*, 2016.
- Banco Mundial (2019). Relatório de monitoramento global da educação. *Migração, deslocamento e educação: construir pontes, não muros; 2018*. Disponível em: <https://www.gcedclearinghouse.org/sites/default/files/resources/190008por.pdf> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Barros, R.J. (1991). Economic Growth in a Cross Section of Countries. *Quartely Journal of Economics*, 106 (2), p. 407- 433.
- Bezerra, M. A., Costa, S., Borini, F. M. & Oliveira Junior, M. M. (2013). Reverse knowledge transfer: a comparison between subsidiaries of emerging markets and subsidiaries of developed markets. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 12, n. 4, p. 67-90, 2013.
- BHBIT. (2020). Sustentabilidade no terceiro setor . *Blog*, Disponível em: <https://www.bhbit.com.br/gestao/sustentabilidade-financeira-no-terceiro-setor/> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Biofund (2012). O meio ambiente em Moçambique, *Grupo Ambiente – Parceiros de Cooperação*, Maputo, Moçambique
- Bock, A. (1999). *Psicologia: Uma introdução ao estudo de psicologia*. Editora Saraiva. São Paulo, Brasil, Disponível em: [https://petpedufba.files.wordpress.com/2016/02/bock\\_psicologias-umaintroduc3a7c3a3o-p.pdf](https://petpedufba.files.wordpress.com/2016/02/bock_psicologias-umaintroduc3a7c3a3o-p.pdf) (Consultado em: 20 Novembro de 2020)
- Boahen, A. A. (2010) História Geral da África, VII: África sob dominação colonial, *editado por Albert Adu Boahen. 2. Ed. Rev. Brasília: UNESCO*.
- Branski, R., Franco, R. & Lima Jr, O. (2010). Metodologia de estudos de caso aplicada à logística. *Congresso de pesquisa de ensino em transportes*, Universidade Estadual de Campinas, 2010.
- Briggs, P. & Edmunds, D. (2007). *Mozambique. ISBN 978-1-84162-177-7*.
- Bendell, J (2000). *Terms for Endearment: Business, NGOs and Sustainable Development*. Routledge.
- Calderhead, J. (1987). Day 2001. *Hargreaves*. Cap\_2, p.1.
- Calheiros A. A. (2003). Globalização e Desenvolvimento Local. Que futuro para os territórios desfavorecidos?. *Faculdade de letras do Porto*, p.7. Disponível em: <file:///C:/Users/HP/Desktop/5335TM01000076519.pdf> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Castiano, J. P., Ngoenha, S. E., & Berthoud, G. (2005). A longa marcha duma “educação para todos” em Moçambique. Maputo: *Imprensa Universitária*.

- Campos, M. (2013). O Terceiro Sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte. *O caso da Misericórdia de Santo Tirso*. Covilhã, Outubro de 2013.
- CICLP (2014). Guia de avaliação. *Gabinete de Avaliação e Auditoria*. Disponível em: [https://www.oecd.org/derec/portugal/Guia\\_Avalia%C3%A7%C3%A3o\\_V01.pdf](https://www.oecd.org/derec/portugal/Guia_Avalia%C3%A7%C3%A3o_V01.pdf) (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Chiavenato, I. (2010). Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cliff, J. (1993). The Impact of War on Children's Health in Mozambique. *Social Science & Medicine*, v. 36, n. 7, 1993, pp. 843-8.
- Código Civil (2020). artigos 40 a 52, *DRE*, consultado em 2020.
- CNU - Comissão Nacional da UNESCO (2019)– Educação para o desenvolvimento sustentável. Disponível em: <https://www.unescoportugal.mne.pt/pt/temas/um-planeta-um-oceano/educacao-para-o-desenvolvimento-sustentavel> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Cohen, E. & Franco, R. (1999) Avaliação de projetos sociais. *Petrópolis: Vozes*.
- Corrêa, H. L. (1986). O estado da arte da avaliação de empresas estatais. Tese (Doutorado em Administração de empresas) - *Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo*, São Paulo.
- Coutinho, J. (2004). As ONGs: origens e (des)caminhos. *Recherches Internationales*, n° 73 3-2004.
- Darwin, C. (1858). Natural Selection, or the Survival of the Fittest. *Bartleby Online* Lisboa: citado na edição da Origem das Espécies.
- David, F. (2018). Entenda como firmar parcerias com empresas para oferecer benefícios a seus colaboradores. *Macro plataforma*, Agosto 2. Disponível em: <https://macroplataforma.com.br/entenda-como-firmar-parcerias-com-empresas-para-oferecer-beneficios-a-seus-funcionarios/> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Decicino, R. (2006). África – Geografia física: Espaço natural, relevo, hidrografia, clima e vegetação. *UOL*.
- Defourny J., Nyssens M., Social enterprise in Europe: recent trends and developments. in *Social Enterprise Journal*, Vol. 4, 3. 2008.
- Dicionário (2012). Reference «sustain». *dictionary.reference.com*. Consultado em 13 de maio de 2012.
- Doherty, E. (2019). A Business Canvas for Social Business. *Social Good Stuff*, Acedido a 30/10/2020, Disponível em : <http://socialgoodstuff.com/2019/11/a-business-canvas-for-social-businesses/> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Druncker, P. (1985). Innovation and entrepreneurship Practice and Principles. *Harper & Row*. New York 1985.
- ESPM, (2018). Práticas de Marketing e comunicação para a captação de recursos. Brasil, Sinapse Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/praticas-de-marketing-e-comunicac%C3%A7%C3%A3o-para-a-captac%C3%A7%C3%A3o-de-recursos-organizac%C3%A7%C3%A3o-es-do-terceiro-setor-brasileiro>. (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Eriksen, T. H. (2007). Globalization: The Key Concepts. *A&C Black*.
- Fanon, F. (1963). The Wretched of the Earth, *Présence Africaine*.
- Ferguson, J. (2006). Africa in the Neoliberal World Order. *Global Shadows*.
- Fernandes, R. C. (1994) Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. *Rio de Janeiro: Relume-Dumará*, 1994.
- Fitoussi, J.P. & Rosanvallon, P. (1997). La nueva era de las desigualdades. Buenos Aires: *Manantial*. p. 26-27.
- Folgoa, C. (2003). Penetração islâmica em África, *Universidade Autónoma de Lisboa*, Lisboa.
- Fonseca, L. (2020). Qual o impacto do COVID-19 na Economia? Revista Exame MZ, As medidas do Governo. Artigo Online. Disponível em:

- [https://www.hrlegalcircle.com/xms/files/2020/Revista Exame MZ As medidas do G  
overno PDR.pdf](https://www.hrlegalcircle.com/xms/files/2020/Revista_Exame_MZ_As_medidas_do_Governo_PDR.pdf) (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Francine, Ellen (2015) Modelo de Negócio (Business Model). *MAI5027 – Empreendedorismo ICMC/USP*. Disponível em : [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3308660/mod\\_resource/content/0/Aula05-ModeloDeNego%CC%81cio.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3308660/mod_resource/content/0/Aula05-ModeloDeNego%CC%81cio.pdf) (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Freire, P. (1987). Pedagogia do oprimido (17ª ed.), p.87. *Paz e Terra*, Rio de Janeiro.
- Freire, P. (1989). Educadores de rua: Uma abordagem crítica. *Bogotá*.
- Freire, P. (1992) Pedagogia da esperança. Rio de Janeiro: *Paz e Terra*.
- FCG - Fundação Calouste Gulbenkian, (2015). Diagnóstico das ONG's em Portugal. *Fundação Calouste Gulbenkian*.
- Gadotti, M. (2005). Droit à l'éducation: solution à tous les problèmes ou problème sans solution? Sion: *IUKB*.
- Ghemawat, P. (2012). A Estratégia e o Cenário dos Negócios. 3ed. Porto Alegre: Bookman.
- Ghanem, E. (2012). As ONGs e a responsabilidade governamental com a escola básica no Brasil, *Pro-Posições*, Campinas, v. 23, n. 2 (68), p. 51-65, maio/ago.
- Gohn, M. G. (1997). Teorias dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos. *São Paulo: Loyola*.
- Gohn, M. G. (1999). Educação não formal e o educador social, *Avaliação | Rio de Janeiro*, v. 1, n. 1, p. 28-43, jan./abr. 2009.
- Harari, Y (2011). Sapiens: Uma Breve História da Humanidade. *Lisboa (20ª edição) : Elsinore*.
- Hart S.L. (2005). Capitalism at the Crossroads, *Wharton School Publishing*, 2005.
- Henriques, M. C. (2003). Que há de Novo na Sociedade Civil?. In *Nação e Defesa*. Outono-Inverno, n.º 106 - 2.ª Série, 135-151.
- Herbst, J. (2000). States and Power in Africa. *Princeton University Press, Princeton, NJ*.
- Hilton, J. & Marcondes D. (1993). Um juízo a posteriori só pode ser estabelecido pela experiência *Dicionário básico de filosofia*. [S.l.]: Zahar. p. 15. ISBN 978-85-378-0341-7.
- IBGE (2010) Censo Demográfico. Disponível em: <https://inkinspira.com.br/cinco-fontes-de-recursos-ongs/> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- ICLC - Instituto da Cooperação e da Língua Camões, I.P. (2013). Avaliação do Impacto: Breve Introdução. *Documento de Trabalho nº 1/13*, p.6.
- IESE (2019) Desafios para Moçambique, 2019. *Marimbiq - Conteúdos e Publicações, Lda*, Maputo, Moçambique.
- INE (Instituto Nacional de Estatística). (2007). Resultados definitivos do III Recenseamento geral da População e Habitação. Maputo. *Projeção população 2007-2040*. Moçambique. Acedido em 30 de setembro de 2016, de <http://www.ine.gov.mz/> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- INE. (2015). As instituições sem fim lucrativos em Moçambique: *Resultados do segundo censo nacional (2014 – 2015)* Disponível em : [ile:///C:/Users/pedro.cabrira/Downloads/Publicacao%20CISFLU%202014-2015.pdf](file:///C:/Users/pedro.cabrira/Downloads/Publicacao%20CISFLU%202014-2015.pdf) (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Infopédia (2020) - Dicionários Porto editora .
- Ivial, J. & Mialaret, G. (1986). História mundial da educação, *Vol. I. Porto: RÉ-S-Editora*, Lda.
- Jacobucci, D. (2008). Contribuições dos espaços não-formais de educação para a formação da cultura científica. *Blog – Voluntariado Empresarial*, Uberlândia.
- Kelbert, N. (2016). ONGs e empresas: como criar parcerias que tenham valor para os dois lados, *Blog – Voluntariado Empresarial*. Disponível em: <https://voluntariadoempresarial.com.br/sobre-parcerias-que-tenham-valor-para-ongs-e-empresas/> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Kjekshus, H. (1977). Ecology Control and Economic Development in East African History: The Case of Tanganyika, 1850–1950. *Berkeley: University of California Press*.
- Knedik, T. & Reinowski, E. (2007). The African Growth Gap and the Realization of the MDGs in *Halle Institute for Economic Research (IWH)*, Germany.
- Kotler, P. & Lee, N. (2009). Up and out of poverty – the social marketing. New Jersey: *Wharton School Publishing*.

- Krupenski, P. (2017). Comunicação E Organizações da Sociedade Civil: conhecimento e reconhecimento, *Plataforma Portuguesa das ONGD e ESCS-IPL*, Novembro de 2017.
- La Belle, T. (1986). Nonformal Education in Latin American and the Caribbean. Stability, Reform or Revolution? *New York: Praeger*.
- Leite, A.C. (2014). - Empresas e ONGs: como criar parcerias de alto impacto. *Blog – Voluntariado Empresarial*. Disponível em: <https://voluntariadoempresarial.com.br/empresas-e-ongs-como-criar-parcerias-de-alto-impacto/> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Levine, R. & RENELT, D. (1992). A Sensitivity Analyses of Cross-Country Growth Regressions, in: *The American Review*, 82 (4), p.942-963.
- Lugoboni., L., FERRANTLY, M & VOLPE, R. (2016). Organizational Performance: Practices Transfer in Multinational, *NGORevista NAU Social - v.7, n.12*, p. 125-142 Maio/Nov 2016.
- Machado Filho, C. A. P. (2006). Responsabilidade Social e Governança O Debate e as Implicações. 1. ed. São Paulo: *Pioneira Thomson Learning*, v. 1. 172p.
- Mahbub, H. (1995). Reflections on Human Development. New York: Oxford University Press
- Mamdani, M. (1996) - Citizen and Subject: Contemporary Africa and the Legacy of Late Colonialism, *Princeton University Press*.
- MacQueen, N. (2014). A Intervenção das Nações Unidas e a Crise do Estado Africano, *Missões de Paz da ONU*, Disponível em: [http://www.ipri.pt/images/publicacoes/revista\\_ri/pdf/r4/RI4\\_NM.pdf](http://www.ipri.pt/images/publicacoes/revista_ri/pdf/r4/RI4_NM.pdf) (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Marx, K. & Engels, F. (1848). O Manifesto Comunista, *São Paulo :Boitempo*.
- Maurya, A. (2010). Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works, *O'reilly*, USA.
- Michalopoulos, S. & Papaioannou E. (2012). National Institutions and African Development: Evidence from Partitioned Ethnicities, *mimeo, Brown University and Dartmouth College*.
- MINEDH (2019). Projecto Better *MINEDH Módulo 1 | Aula 4* Disponível em: <http://ead.mined.gov.mz/manuais/Psicopedagogia/aula1-4.html> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- MINEDH (2013). Ensino pré-primário e primário. Educação primária. *Maputo: MINED*.
- MIND TOOLS, (2018) SWOT Analysis: Discover New Opportunities, *Manage and Eliminate Threats* Consultado em 12 de novembro de 2019.
- MGE (2019) Estatística do MGE: Disponível em: [http://bit.ly/fig19\\_1](http://bit.ly/fig19_1).
- Murdock, G. P. (1959). Africa: Its Peoples and Their Culture History. *McGraw-Hill Book Company*, New York.) (1967): Ethnographic Atlas. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA.
- Neri, M. (2018). Qual o impacto da crise sobre pobreza e distribuição de renda? *Fundação Getulio Vargas – Annual Report FGV*, Disponível em: [https://cps.fgv.br/Pobreza\\_Desigualdade](https://cps.fgv.br/Pobreza_Desigualdade).
- Neto, C (2017). Comunicação E Organizações da Sociedade Civil: conhecimento e reconhecimento, *Plataforma Portuguesa das ONGD e ESCS-IPL*, Novembro de 2017.
- Nóvoa, A. (2002). O espaço Público da Educação: Imagens, *Narrativa e Dilemas*, Lisboa: *Fundação Calouste Gulbenkian*, 2002. ISBN 972-31-0956-5.
- Nugent, P. (2004). Africa Since Independence: A Comparative History. *Londres: Palgrave Macmillan*.
- Nunes (2015). Artigo – Soluções para problemas sociais: entre a ONG e o Negócio Social. *Institucional, Na mídia, Terceiro Setor*, ICOM.
- Observador (2020) Mundo / Moçambique. Ataques em Moçambique, *Site da Observador* Consultado a 15/11/2020 Disponível em: <https://observador.pt/2020/11/13/ataques-em-mocambique-alta-comissaria-da-onu-para-os-direitos-humanos-pede-medidas-urgentes/> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- OCDE, (2015), Cooperação para o desenvolvimento, Ficha temática, Abril.
- Oliveira, A. C. & Haddad, S. (2001). Organizações da sociedade civil e as ONGs de educação. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 112, p. 61-83, mar. 2001.
- Oliveira Silva, M. (2005). Psicologia e direitos humanos. *Casa do psicólogo Edições*, p.11

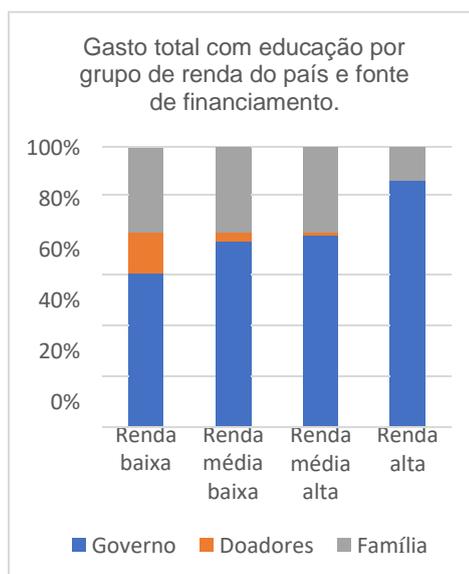
- Oliveira, R. S. (2009) - África desde o fim da Guerra Fria, *Edições 70*, Lisboa.
- ONU, (2016) – ODS – 17 Objetivos para transformar o nosso mundo, *Centro de Informação Regional das Nações Unidas para a Europa Ocidental*, [www.unric.org/pt](http://www.unric.org/pt). (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- ONU (2019) Human Development Report. *Human Development Report Office - United Nations Development Programme*. Consultado em Novembro de 2020.
- Osborne, S. P. (2008) *The Third Sector in Europe: Prospects and Challenges*, London: Routledge.2.
- Osterwalder, A., (2004), “The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach”. *D.Sc. dissertation, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l’Université de Lausanne*, Lausanne, França.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation - Inovação em modelos de negócio*. Rio de Janeiro: Alta Books, p. 14 a 42 - <http://www.gestaoporprocessos.com.br/wp-content/uploads/2014/06/Business-Model-Generation.pdf> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Pastore, M & Barros, D. (2017). Vivências e percepções acerca da educação em Moçambique: Olhares etnográficos em uma escola primária no bairro da Matola A, *Cadernos de Estudos Africanos no.35* Lisboa jan. 2018.
- Patrocínio, F. (2020), ONGs : impactos que vêm de dentro e de fora, Aupa, *Jornalismo de impacto*. Disponível em: <https://aupa.com.br/ongs-impactos-que-vem-de-dentro-e-de-fora/> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Pereira, D. (2019). O analista de modelos de negócio, Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/recursos-chave/> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Perroux F.(1987). Ensaio sobre a filosofia do novo desenvolvimento, *Fundação Calouste Gulbenkian*, Lisboa (p.31).
- Plataforma Portuguesa das ONGDs (2020). Áreas de Atuação. *Site ONGD* Disponível em: <https://www.plataformaongd.pt/o-nosso-trabalho/areas-de-atuacao> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- PNUD (2017a). Human Development Report 2016: Human Development for Everyone, *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento*, Nova Iorque, Disponível em: <http://hdr.undp.org/en> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- PNUD, ed. (9 de dezembro de 2019). Human Development Report 2019 - Beyond income, beyond averages, beyond today: Inequalities in human development in the 21st century, *UN Plaza, New York, NY 10017 USA*.
- Pólya, G. (2003). Como resolver problemas, *Tradução do original inglês de 1945*, Lisboa: Gradiva.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December, pp. 78–92. 2006.
- Porto, M. A. (1997) Missão e Visão organizacional: Orientações para a sua concepção. *CEP 90.040-020 - Porto Alegre*, RS, Brasil.
- Régis, A. A. (2015) Extenalidades positivas e os pagamentos por serviços ambientais : Uma promissora ferramenta de política ambiental, *Universidade Católica de Santos – UniSantos, Programa de Pós-graduação, Mestrado em Direito*, área da concentração: Direito Ambiental.
- Renedo, J. & Carlini, A. (2007). Marketing aplicado à ONG’s – Como captar recursos e valorizar a marca da sua instituição. *São Paulo: Editora Canal Certo*, 2007.
- Resende, A. (2016). Modelagem de negócios de impacto Social – *Cil Business News*, *partilhado no linkedin originalmente*, a 1 de Outubro de 2016. Disponível em: <https://collbusinessnews.com.br/modelagem-de-negocios-de-impacto-social/> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Rodeney, W. (1972). How Europe underdeveloped Africa, *London: Verso*. p. xxii. [ISBN 9781788731188](https://www.isbn-international.org/number/9781788731188). (Consultado em: 20 Novembro de 2020).

- Rodrigues, A. (2017). Modalidades de Ensino e suas Características segundo a Legislação Educacional, *Gran Cursos online*.
- Romer, P. (2012) Nobel da economia e professor da universidade de NY– *Entrevista à Revista Exame*. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/as-pessoas-fazem-a-diferenca/>. (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Romer, P.M (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economey*, Vol. 98, No. 5, pp.71 – 102.
- Roque Amaro, R. (2003). Desenvolvimento - Um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria. *Cadernos de Estudos Africanos*, 4, pp. 40-60.
- Roque Amaro, R. (2017). Desenvolvimento ou Pós-Desenvolvimento? DesEnvolvimento e... Noflay! *Cadernos de Estudos Africanos* [Online], 34 | 2017, posto online no dia 11 abril 2018.
- Rovena, V. (2016) Empreendedorismo social: Exemplos que inspiram boas ideias. Conta azul – blog, Disponível em: <https://blog.contaazul.com/empreendedorismo-social-exemplos-que-inspiram-boas-ideias> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Sachs, W. (1992). The development dictionary: guide to knowledge as power. *Londres & Nova Iorque DZ Zed*”Books.
- Salvatore, V. (2004): A Racionalidade do 3º setor. In Voltolini, R., *Terceiro Setor, Planejamento e Gestão (pp. 17-34)*. São Paulo: Senac.
- Santos, R. (1999). As origens da educação escolar e a “construção social” da organização “escola. Lisboa : *Mathesis*.
- Schultz, T.W. (1961). Investment in human capital, *American Economic Review*, Vol.51.
- Schapera, I. (1967): Government and Politics in Tribal Societies. *Humanities Press*, London: Watts.
- SEA (Agência de empreendedores sociais), (2020). Curso intensivo Online – Empreendedorismo e Inovação Social – *Sea Agency.org mail@seagency.org*, Julho 2020, Virtual.
- Seers, D. (1969). The meaning of development, *p.1 e 2, 1969* file:///C:/Users/HP/Desktop/Seers%20(1969)%20The%20Meaning%20of%20Development.pdf (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- Sianesi & Van Reenen (2003). For comprehensive surveys, *Journal of Applied Economics*, XX, 211-420.
- Singer, P. & Brant, V. C. (1980). São Paulo: o povo em movimento. *Petrópolis: Vozes; São Paulo: Cebrap*, 1980. p. 230.
- Singer P. (2002) Introdução à Economia Solidária. *São Paulo: Fundação Perseu Abramo*.
- Shivji, I. (2007). Silences in NGO Discourse: The Role and Future of NGOs, *Fahamu - Nairobi & Oxford*.
- Sommers, T. (2003). Galen Strawon (interview). *Believer Magazine. McSweeney’s*. julho de 2013
- Teixeira, R. (2012). O que é a missão para uma empresa. *adminsitradores.com..*
- Teodósio, A. S. (2002). Pensar pelo avesso do terceiro setor. *Mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada nas politica sociais*. Lusotopie, 241-262.
- UNDP, (2017), Human development Index, *United Nations Development Programme* Disponível em: <https://ourworldindata.org/human-development-index#citation> (Consultado em: 20 Novembro de 2020)
- UNESCO (2011), Classificação Internacional Tipo da Educação. (CITE). Disponível em: [https://estatistica.dgeec.mec.pt/docs/docs\\_cdr/ISCED2011\\_PT.PDF](https://estatistica.dgeec.mec.pt/docs/docs_cdr/ISCED2011_PT.PDF) (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- UNESCO (2011) - Educação é a chave para um desenvolvimento duradouro. Disponível em: <https://en.unesco.org/gem-report/> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- UNESCO. (2019) - Relatório Mundial de Monitorização da Educação. P. 20 a 21. Disponível em <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265866> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).
- UNICEF Moçambique, (2017), Situação do sector da educação em Moçambique. <https://www.unicef.org/mozambique/educa%C3%A7%C3%A3o> (Consultado em: 20 Novembro de 2020).

- Van De Walle, N. – African Economies and the Politics of Permanent Crisis, 1979-1999. *Cambridge: Cambridge University Press*, 2002.
- Villaça Dos Santos, F. (2017) Moçambique - Expansão Portuguesa, *Arquivo nacional*.
- Winnicott, D. W. (1983) Home is where we start from, 3<sup>a</sup> edição, *Ceunara Brasileira do Livro*, SP, Brasil.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney P. J. & Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 34, pp. 146-150.



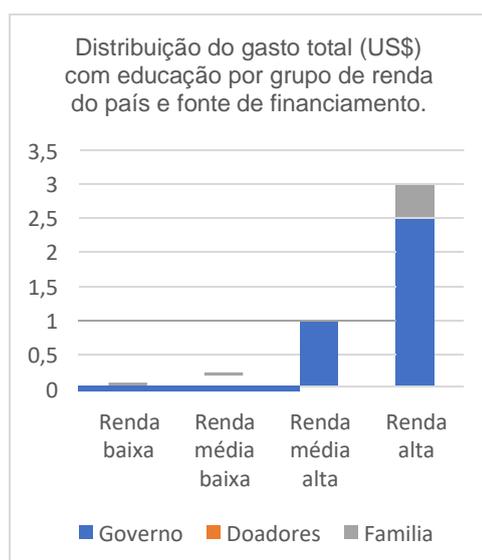
## Anexo A - Gasto total (US\$) com educação por grupo de renda do país e fonte de financiamento



**Fonte:** Estatística do MGE, 2014

**Remissão:** Capítulo: Educação, Subcapítulo: Educação à escala global, p.10

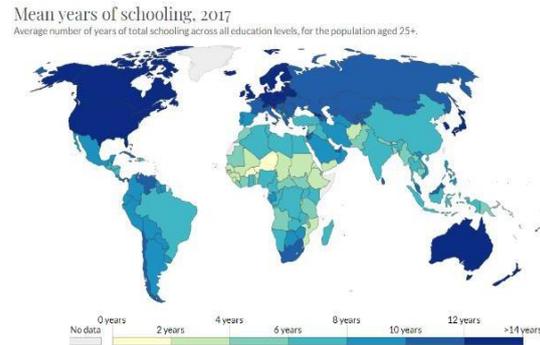
## Anexo B - Distribuição do gasto total (US\$) com educação por grupo de renda do país e fonte de financiamento



**Fonte:** Estatística do MGE, 2014

**Remissão:** Capítulo: Educação, Subcapítulo: Educação à escala global, p.10

## Anexo C - Média de anos escolares (2017)



**Fonte:** United Nations Development Programme (UNDP), 2017

**Remissão:** Capítulo: Educação, Subcapítulo: Educação à escala global, p.10

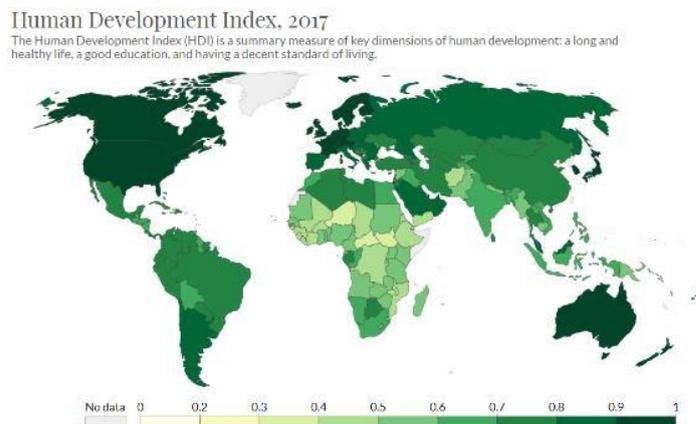
## Anexo D - Expectativa de anos escolares (2017)



**Fonte:** United Nations Development Programme (UNDP), 2017

**Remissão:** Capítulo: Educação, Subcapítulo: Educação à escala global, p.10

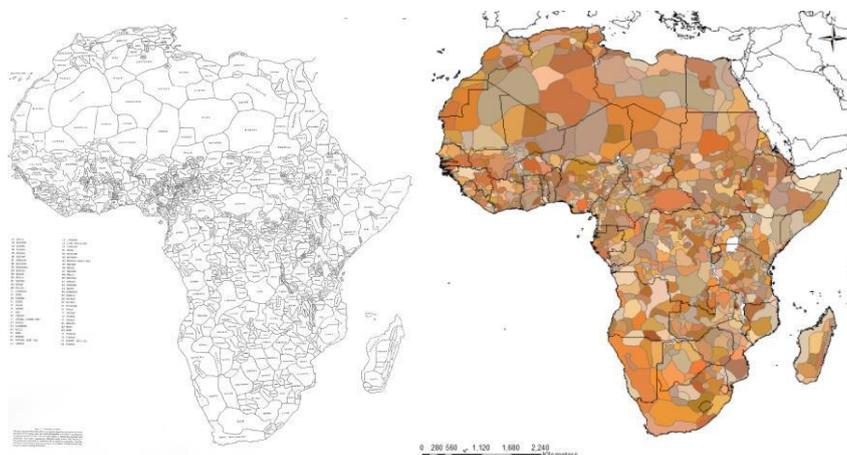
## Anexo E - Índice de Desenvolvimento Humano (2017)



**Fonte:** United Nations Development Programme (UNDP), 2017

**Remissão:** Capítulo: Educação, Subcapítulo: Carência educacional em África, p.11 a14

## Anexo F - Fronteiras étnicas e culturais históricas e comunitárias em África



**Fonte:** Murdock, G. P. (1959): Africa: Its Peoples and Their Culture History

**Remissão:** Capítulo: África, Subcapítulo: África, p.12

## Anexo G - Principais indicadores de desenvolvimento de Moçambique

População, 2019	29,5 milhões
Taxa de mortalidade em menores de 5 anos infantil (mortes por 1.000 nados vivos), 2017	71
Esperança média de vida à nascença, 2017	59,31 anos
Média de anos de escolaridade, 2015	3,5
Rendimento nacional bruto (RNB) per capita, 2018	1.430 US\$
População que vive abaixo do nível de pobreza, 2016	58%
Taxa de mortalidade materna (óbitos maternos por 100.000 nascimentos), 2017	289
Taxa de prevalência contraceptiva, 2016	25.3%
Taxa de natalidade na adolescência (nascimentos em cada 1.000 jovens de 15 a 19 anos), 2017	140
Taxa de prevalência do HIV (15-49 anos), 2015	13,20%

**Fonte:** Autoria própria com dados do INE

**Remissão:** Capítulo: África, Subcapítulo: Panorama geográfico, político, económico, social e ambiental em Moçambique, p.17

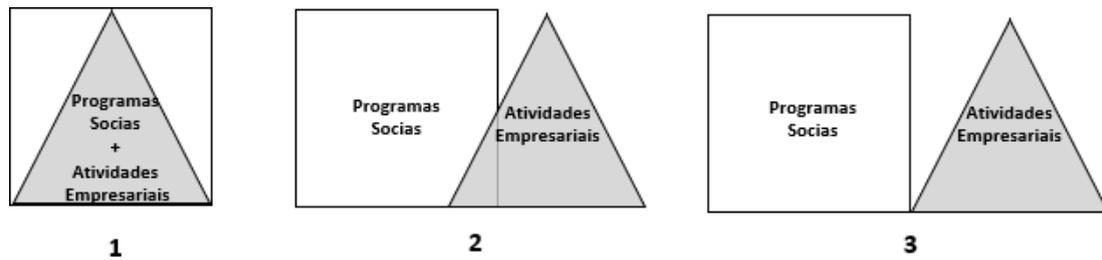
## Anexo H - Principais indicadores de desenvolvimento de Moçambique

Acesso a serviços de aprendizagem precoce de qualidade (3 – 5 anos)	5%
Crianças em idade escolar	7,2 milhões
Taxa de conclusão do ensino primário	45%
Número estimado de crianças fora da escola	1,2 milhões
Crianças na 3ª classe com competências básicas de leitura	5%
Rácio professor-aluno	250%
Absentismo dos professores	45%
Absentismo dos directores	44%
Tempo de ensino por dia	1 hora e 40 min
Alunos com livros	69%
Material básico (quadros e canetas)	74%
Conhecimentos dos professores (Matemática, língua, pedagogia)	29%

**Fonte:** Autoria própria com dados do INE

**Remissão:** Capítulo: África, Subcapítulo: Educação em Moçambique, p.18

## Anexo I – Orientações das organizações sociais



**Fonte:** Alter, 2006, em Nicholls A. 2006. Modificado por Aveni

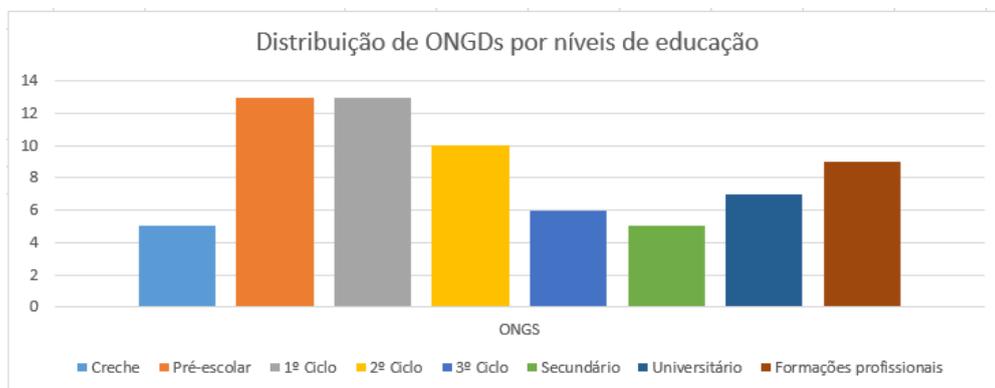
**Legenda:** 1 - Organização orientada à missão social

2 - Organização de impacto social

3 - Organização desenvolvendo responsabilidade social

**Remissão:** Capítulo: Os negócios do “terceiro setor”, Subcapítulo: Os negócios do “terceiro setor”, p. 21

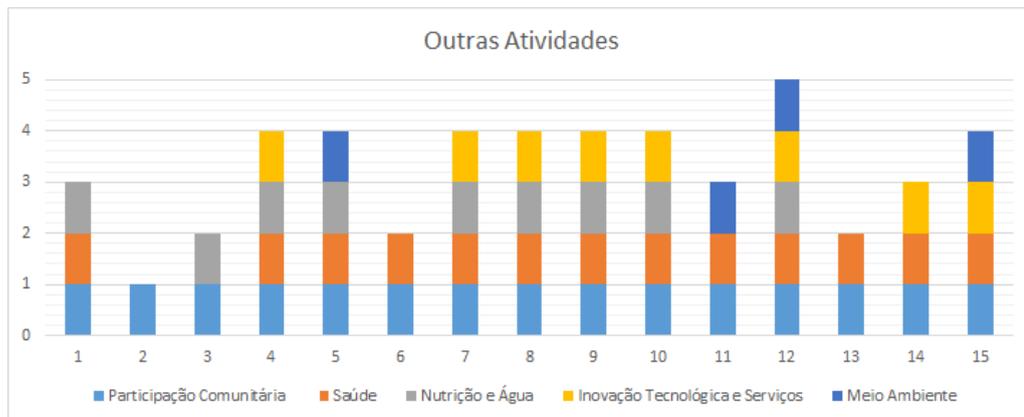
## Anexo J - Distribuição de ONGDs por níveis de educação



**Fonte:** Autoria própria com dados do estudo caso

**Remissão:** Capítulo: Desenvolvimento do Estudo caso, Subcapítulo: Atividades Chavee Recursos - Beneficiários, p.46

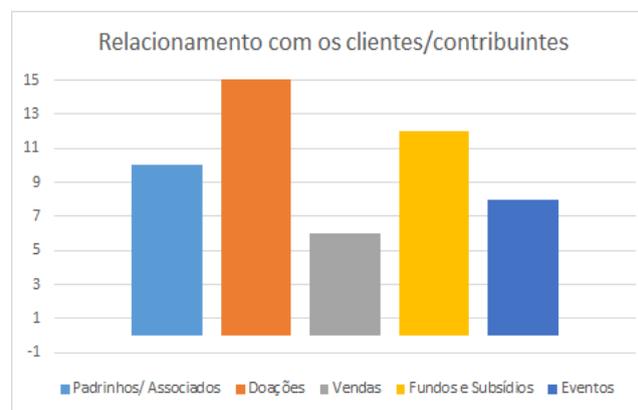
## Anexo K - Outras atividades



**Fonte:** Autoria própria com dados do estudo caso

**Remissão:** Capítulo: Desenvolvimento do Estudo caso, Subcapítulo: Atividades Chavee Recursos - Beneficiários, p.48

## Anexo L - Relacionamento com os clientes/contribuintes



**Fonte:** Autoria própria com dados do estudo caso

**Remissão:** Capítulo: Desenvolvimento do Estudo caso, Subcapítulo: Atividades Chavee Recursos - Beneficiários, p.54

## Anexo M – Receitas



**Fonte:** Autoria própria com dados do estudo caso

**Remissão:** Capítulo: Desenvolvimento do Estudo caso, Subcapítulo: Sustentabilidade financeira, p.59

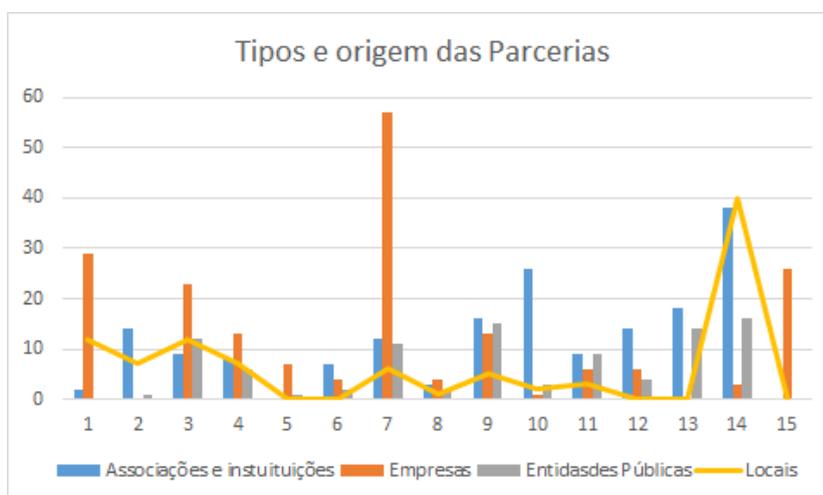
## Anexo N – Despesas



**Fonte:** Autoria própria com dados do estudo caso

**Remissão:** Capítulo: Desenvolvimento do Estudo caso, Subcapítulo: Sustentabilidade financeira, p.61

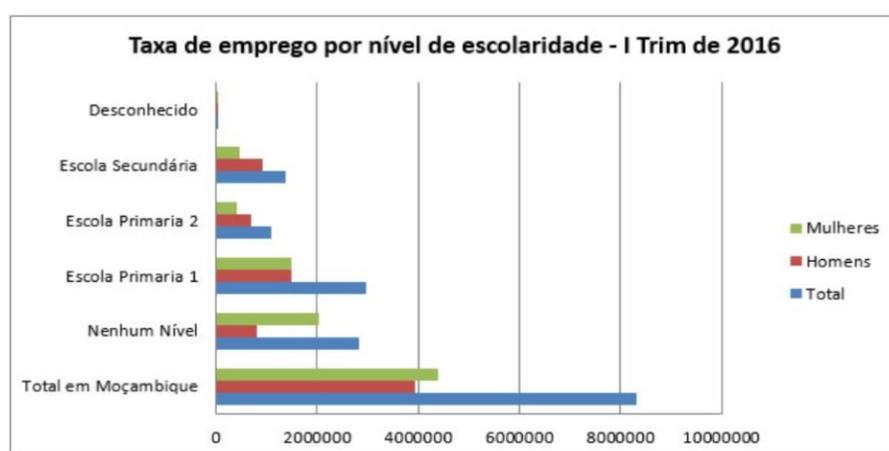
## Anexo O - Tipos e origens das parcerias



**Fonte:** Autoria própria com dados do estudo caso

**Remissão:** Capítulo: Desenvolvimento do Estudo caso, Subcapítulo: Parcerias principais, p.63

## Anexo P - Taxa de emprego por nível de escolaridade (Trim de 2016)



**Fonte:** Instituto Nacional de Estatísticas, Inquérito aos Orçamentos Familiares, (IOF). 2004/2005.

**Remissão:** Capítulo: Discussão Estudo caso, Subcapítulo: Discussão dos principais pontos comuns teóricos com os práticos, p.72

## Anexo Q - Salário mínimo por sector de actividade (2015 -2016)



**Fonte:** Boletim da República de Moçambique, I Série – número 56, 11 de Maio de 2016

**Remissão:** Capítulo: Discussão Estudo caso, Subcapítulo: Discussão dos principais pontos comuns teóricos com os práticos, p.73

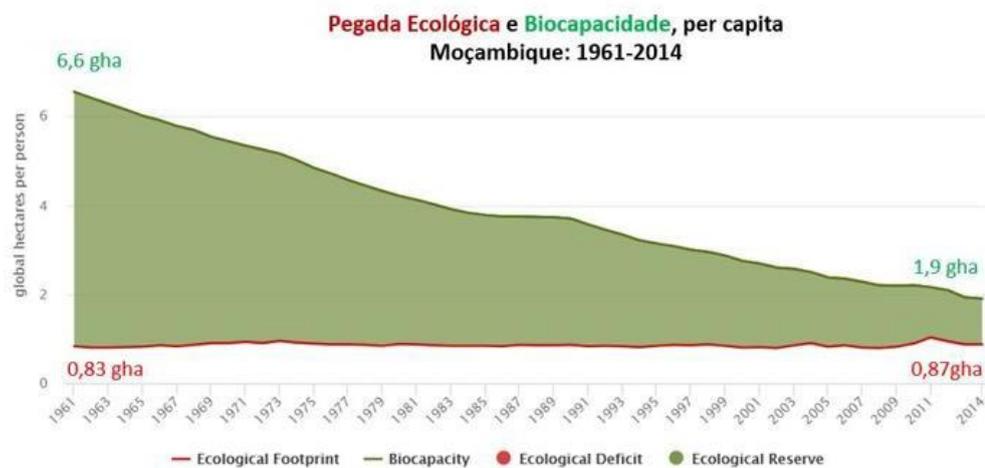
## Anexo R - Dados da evolução social

	1995	2000	2005	2010	2015
Nº de ONGs	53	-	131	-	300
Índice de educação	0.138	0.222	0.324	0.373	0.372
Taxa de alfabetização	40,1	42,3	47,8	56,1	56
Taxa de mortalidade infantil	-	140	130	103	70

**Fonte:** Adaptado pelo autor com base nos dados recolhidos em várias fontes

**Remissão:** Capítulo: Estudo caso, Subcapítulo: Discussão dos principais pontos comuns teóricos com os práticos caso p. 73

## Anexo S - Pegada ecológica e biocapacidade, per capita em Moçambique (1961-2014)



**Fonte:** Global footprint, 2018

**Remissão:** Capítulo: Discussão Estudo caso, Subcapítulo: Discussão dos principais pontos comuns teóricos com os práticos, p.75