

# Uma introdução a inovação social para Organizações da Sociedade Civil



# Índice

Alguns pressupostos	1
Introdução	2
Parte 1: Entendendo a inovação social	3
Parte 2: Criando a inovação social em sua OSC	13
Continuando sua viagem na inovação	23

## Sobre a Bond

A Bond é uma rede da sociedade civil que promove a mudança. Nós unimos pessoas para tornar o setor de desenvolvimento internacional mais efetivo.

Acesse: [bond.org.uk](http://bond.org.uk)

## Agradecimentos

Este material foi produzido pela Bond, pela SIX (Social Innovation Exchange) e pela Oxfam.

Somos imensamente gratos a todos os indivíduos e organizações que contribuíram para a realização desta pesquisa ao compartilharem estudos de caso de inovação, participarem de nosso workshop de inovação social ou ao doarem um pouco de seu tempo para serem entrevistados.



An introduction to social innovation for NGOs  
Published by Bond, Society Building, 8 All Saints Street, London N1 9RL, UK  
Registered Charity No. 1068839 Company Registration No. 3395681 (England and Wales)  
© Bond, 2016

Cover photo: Hello Tractor is a social enterprise which allows farmers in Nigeria to rent tractors and pay for them using SMS messages.  
© Hello Tractor licensed under CC BY-NC-SA 2.0 via Echoing Green NYC on Flickr.

Design: TRUE [www.truedesign.co.uk](http://www.truedesign.co.uk)

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

## Alguns pressupostos

---

### Inovação social é mais importante do que nunca

Inovação é fundamental para as organizações da sociedade civil que querem atingir a escala dos desafios globais atuais, aumentar seu impacto e se manterem relevantes num contexto de mudanças. As OSCs devem considerar dentro seus objetivos estratégicos a prática da inovação e de que forma a inovação pode ajudar a melhorar sua capacidade de contribuir com o futuro.

### A inovação social precisa ser melhor entendida nas OSCs

OSCs podem usar os modelos apresentados neste relatório como um ponto inicial para construir um melhor entendimento sobre como a inovação social pode contribuir para os seus objetivos, e como isso pode ser sustentado estrategicamente.

### A prática de inovação social ainda é recente em OSCs

Plataformas oferecidas pela Bond e outras organizações mundiais oferecem oportunidades para compartilhar experiências e aprender como a inovação pode ser efetivamente estimulada. No Brasil, a plataforma [www.compartir.org](http://www.compartir.org) é um canal para o compartilhamento de experiências sociais inovadoras.

### Inovação social é uma mentalidade e um processo que pode ser ensinado, aprendido e reforçado com a prática

OSCs podem garantir que estão ajudando seus funcionários a desenvolverem sua capacidade de inovação ao oferecerem acesso a iniciativas de treinamento e capacitação, apoiando sua participação em plataformas de ensino, e encorajando a diversidade de talentos nas práticas de recrutamento.

### Apoiar a inovação social requer destinação específica de recursos

Fundos de inovação sozinhos, no entanto, podem não ser a resposta para OSCs que desejem melhorar seus esforços de inovação. As OSCs podem encontrar inspirações neste manual para identificar uma gama de modos criativos que elas próprias podem usar para alocar recursos internos para melhor apoiar a inovação - ou identificar como recursos externos (por exemplo, parcerias colaborativas) podem ajudar a acelerar as habilidades organizacionais. As OSCs devem considerar introduzir um processo de inovação que seja capaz de gerar novas ideias e as ajude a promover iniciativas de sucesso em escala.

### A inovação social bem-sucedida gira em torno da aprendizagem efetiva e da interação rápida

As OSCs precisam levar a sério o uso de feedback rápido, medir o impacto e aprender como melhorar seus esforços e capacidade de inovação. A auditoria de inovação, que pode ser organizada através da Bond, é uma boa maneira de começar a entender os atuais pontos fortes e fracos.

### A inovação social geralmente ocorre por causa de novas parcerias ou através da adoção de ideias de outros lugares

As OSCs podem encorajar isso ao promover abertura dentro e além da organização, buscando oportunidades de corrigir isolamentos, mantendo um foco externo através da constante exploração do horizonte e, ativamente, explorando conexões com atores incomuns de fora do setor.

### A inovação social pode ser casual, mas é bastante improvável que OSCs que esperam que boas ideias surjam espontaneamente maximizem o seu potencial

Líderes de OSCs devem defender abertamente a inovação, articular seu valor e dar sinal verde para comportamentos inovadores dentro de suas organizações.

### A inovação social não é uma bala de prata

As causas para a pobreza são profundamente enraizadas e complexas e ligadas a questões de poder e injustiça. Neste contexto, raramente existem soluções simples ou correções rápidas. São frequentemente os esforços de múltiplos e distintos atores, combinando abordagens testadas e comprovadas, com abordagens inovadoras que promoverão mudanças positivas.

# Introdução

---

A inovação social está rapidamente entrando na agenda das Organizações da Sociedade Civil. O crescimento da taxa de mudança no mundo e a lacuna crescente entre a escala dos problemas que enfrentamos e a oferta de soluções existente torna a necessidade de inovação cada vez mais evidente - e os investidores estão cada vez mais exigindo isso.

Apesar de muitos aspectos da inovação, incluindo a habilidade de resolver problemas de maneira criativa e se adaptar a contextos de mudanças, fazer parte do trabalho das OSCs a tempos. A inovação social está atualmente emergindo como uma área nova e distinta. No presente, existem tanto o ceticismo a respeito quanto o entusiasmo sobre inovação no setor - assim como muita confusão a respeito do que exatamente ela é.

Este relatório pretende desmistificar inovação social para OSCs, aumentar o conhecimento geral sobre inovação social na rede da Bond, e inspirar esforços de inovação mais impactantes.

Pretendemos fazer isso introduzindo modelos que possam ajudar as organizações que querem focar estrategicamente em inovação social, e criando exemplos visíveis de inovação de OSCs e dos setores em geral.

As informações neste material provêm de pesquisas desenvolvidas em parceria com a SIX (Social Innovation

Exchange) e a Oxfam no início de 2016, que incluem: uma revisão da literatura; uma análise de mais de 200 estudos de caso de membros Bond e não-Bond; entrevistas semiestruturadas com mais de 30 praticantes de inovação; e um workshop de um dia com 16 OSCs e duas agências de investimento.

## Para quem este material é?

Este material é para você se:

- Você desempenha um papel chave em ajudar sua organização a ser mais criativa, colaborativa, ágil e focada no futuro.
- Você é responsável por encorajar inovação em sua equipe ou OSC.
- Você está interessado em entender mais sobre inovação e sobre como você pode aumentar o conhecimento seu e de sua organização nesta área.

## Estrutura do material

Este material é dividido em duas partes principais:

### 1. Entendendo inovação social

Esta seção busca definir inovação social no desenvolvimento internacional, explorando os motivadores contextuais, os diferentes tipos e níveis de inovação social que existem, e os processos que facilitam isso.

### 2. Possibilitando inovação na sua OSC

Esta seção baseia-se na prática atual em OSCs para destacar exemplos de como essas organizações estão criando um ambiente propício à inovação e identificar os principais desafios.

Cada seção traz uma série de perguntas chave, oferece respostas baseadas em práticas atuais em OSCs, e fornece sugestões dos próximos passos, para ajudar você a desenvolver a abordagem da sua organização em relação à inovação. Elas são concluídas com algumas ideias e passos para organizações que queiram continuar sua jornada rumo à inovação.

A inovação social ainda é uma prática e disciplina emergente para as OSCs, por isso, estamos conscientes de que este resumo é uma primeira tentativa, e, portanto, incompleta, de reunir o aprendizado em todo o setor. À medida que a prática de inovação social amadurecer, Bond continuará a desempenhar um papel no incentivo ao compartilhamento de conhecimento entre seus membros.

# Parte 1: Entendendo a inovação social

---

## O que é inovação social no contexto das OSCs?

“O risco que vejo agora com a inovação amadurecendo é que as pessoas estão dizendo coisas diferentes sobre o que ela na verdade é.”

Milica Begovic, UNDP

Nossas pesquisas descobriram que a maioria das OSCs não possui ainda uma definição organizacional clara ou precisa sobre inovação. Isso talvez não seja surpreendente, dado que a inovação social é um campo prático, que se desenvolveu sem limites claros, definições ou significados.<sup>1</sup>

Apesar disso, dois elementos críticos emergiram consistentemente de nossas conversas com OSCs sobre sua compreensão da inovação social. Estes foram:

- Novidade - o desenvolvimento ou implementação de novas ideias e abordagens.
- Eficácia - alcançar um impacto mais positivo sobre um problema social.

O foco final na abordagem de desafios e necessidades sociais é o que distingue a inovação social de outras formas de inovação, como inovação nos negócios ou tecnológica.

Depois de buscar opiniões com membros da Rede Bond, acreditamos que inovação social em OSCs pode ser definida simplesmente como: “qualquer solução que tenha o potencial de abordar um importante problema de desenvolvimento de maneira mais eficaz que as abordagens existentes”.<sup>2</sup>

Nós expandimos essa definição nas seções a seguir.

Referimo-nos a inovação e inovação social indistintamente no restante deste material.

### Perguntas para reflexão

Como você pode compartilhar e usar esta definição para construir a compreensão sobre inovação na sua organização?

## Porque as OSCs devem inovar?

“Se acabar com a pobreza e a desigualdade é sobre mudar as relações de poder, quase por definição vamos precisar correr riscos e encontrar novas maneiras de fazer as coisas”.

Documento interno da Christian Aid para o fundo de inovação In Their Lifetime

No relatório do Tomorrow's World, a Bond identificou um número de “megatendências” que provavelmente vão influenciar substancialmente a face da pobreza em escala nacional e global, e alterar significativamente o contexto operacional mais amplo no qual as OSCs atuam<sup>3</sup>:

- Mudanças climáticas
- Mudanças demográficas
- Urbanização
- Escassez de recursos naturais
- Mudanças geopolíticas
- Processos de mudança e inovação tecnológicas
- Taxas crescentes de desigualdade.

Estas megatendências estão criando novos desafios em nível nacional e global, e impactando todos os setores da sociedade. Globalmente, o espaço da sociedade civil está encolhendo e a assistência oficial ao desenvolvimento está em declínio, enquanto novos mecanismos e alternativas de financiamento para ajudar estão aparecendo, incluindo a mobilização de recursos locais, doadores individuais e investimento privado. A natureza da pobreza está mudando, e estes desafios estarão na linha de frente do desenvolvimento internacional nos próximos anos.

Dada a taxa crescente de mudanças impactando tantos aspectos do mundo, a necessidade de inovação está se tornando mais aparente, e neste ambiente, as organizações que estão melhor colocadas para prosperar são aquelas que são altamente conectadas e ágeis, e aquelas que buscam ser disruptivas ao invés de permanecerem na mentalidade habitual.

1. The Young Foundation, Defining Social Innovation (TEPSIE, 2012), p42. Disponível em: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part-1-defining-social-innovation.pdf> [acessado em 12 de abril de 2016].

2. Adaptado da definição do Global Innovation Fund e testado com as definições de 16 OSCs em um workshop realizado na Bond em 17 de fevereiro de 2016.

3. Bond, Tomorrow's World: How might megatrends in development affect the future roles of UK-based INGOs? (2015). Disponível em: [https://www.bond.org.uk/data/files/publications/Tomorrows\\_World\\_230215.pdf](https://www.bond.org.uk/data/files/publications/Tomorrows_World_230215.pdf) [acessado em 12 de abril de 2016]

Nossa pesquisa encontrou 4 grandes fatores de motivação para a inovação social dentro de OSCs, com muitas organizações motivadas por uma combinação de alguns, se não todos, os seguintes:

- Um desejo de aumentar a efetividade e o impacto do trabalho da organização nas comunidades afetadas.
- Se diferenciar de outras organizações de desenvolvimento em um ambiente de financiamento competitivo.
- A necessidade de manter relevância e permanecer prontas para o futuro em um mundo em rápida transformação, à medida que a natureza da pobreza muda e os avanços tecnológicos oferecem novas oportunidades para resolver os problemas existentes.
- O reconhecimento de que novas soluções são necessárias para alcançar a escala global dos desafios que enfrentamos, das mudanças climáticas aos conflitos cada vez mais prolongados, assim como o salto de progresso necessário para atingir os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

“Se você deseja obter novos recursos, também precisa de novas ofertas que exijam inovação. Como você atrai um novo cliente ou doador? Com algo diferente - os humanos querem variedade e diversidade”.

Otto Farkas, World Vision International

#### Questão para reflexão

Na sua organização ou equipe, qual é o senso de urgência para se adaptar e inovar, em relação a cada uma destas quatro motivações?

## O que torna algo inovador?

“Não é sempre preto e branco - isso é inovação e isso não é”

David Clark, Christian Aid

Na busca por estudos de caso sobre inovação social e falando com membros da Bond, descobrimos que muitas OSCs lutam para diagnosticar ou articular exatamente o que torna uma nova ideia inovadora. Ser capaz de articular como sua inovação é uma melhoria em relação ao que você ou outras pessoas estão fazendo é fundamental para conseguir apoio interna e externamente.

“50% dos pedidos recebidos até agora foram rejeitados porque não são capazes de mostrar que sua solução tem potencial para ser melhor do que a prática de desenvolvimento existente”<sup>4</sup>.

Global Innovation Fund

Nós também descobrimos que a inovação social tende a ser vista em termos bastante limitados - como a criação de um novo produto ou serviço, ou como o uso de novas tecnologias.

Para ajudar a enfrentar os dois desafios, trabalhamos com um grupo de 16 OSCs para testar e adaptar um método que identifica os diferentes “tipos” de inovação social existentes.<sup>5</sup>

Doblin, que inventou o método para o mundo dos negócios, descobriu que inovações “simples” podem usar apenas um ou dois tipos, mas inovações mais sofisticadas (e muitas vezes inovadoras) combinam uma série de “tipos” de inovação simultaneamente.

4. Global Innovation Fund, 2,000+ pitches later: how to improve your odds [2015]. Disponível em: <http://www.globalinnovation.fund/blogs/2000-pitches-later-how-improve-your-odds> [acessado em 12 de abril de 2016].

5. D Green, “Convocar e negociar” na prática: resolver o problema da água no Tajiquistão, Da Pobreza ao Poder (Oxfam, 17 de janeiro de 2013). Disponível em: <https://oxfamlogs.org/fp2p/convening-and-brokering-in-practice-sorting-out-tajikistans-waterproblem/> [acesso em 12 de abril de 2016].

# Nove tipos de “Inovação”

---

## 1. Modelo de financiamento Como financiar o seu trabalho?

A “inovação” é um modelo de receita ou uma fonte de financiamento diferente em comparação com a maioria das OSCs (por exemplo, uma franquia social)?

### Exemplo

**Empresa social leva empregos e produtos essenciais para a parte rural de Bangladesh. As limitadas oportunidades de emprego para as mulheres e o acesso precário a produtos agrícolas e de higiene para as comunidades são uns grandes desafios para o povo de Bangladesh**

A JITA é uma empresa social que emprega mulheres de Bangladesh, que nunca ganharam sua própria renda, para vender produtos de primeira necessidade de porta em porta.

As mulheres vendem em aldeias remotas itens, como lâmpadas solares, suplementos alimentares e absorventes higiênicos. Devido à localização, essas aldeias jamais teriam tido acesso a esses produtos anteriormente.

A JITA até agora alcançou 1,5 milhão de libras em vendas e empregou 4 mil mulheres que atendem a dois milhões de clientes. A empresa social é de copropriedade da CARE International e da Danone Communities. Ao contrário de projetos financiados por doações, a JITA oferece um modelo financeiramente sustentável que combina benefícios sociais e viabilidade comercial.

## 2. Colaboração Como trabalhar com parceiros novos ou incomuns para gerar mais impacto?

A “inovação” envolve relacionamento com organizações ou pessoas que poderiam mudar a forma de como você trabalha ou a forma do que você faz?

### Exemplo

**Uma abordagem de atuação em rede para resolver a escassez de água**

O gerenciamento caótico da água no Tajiquistão levou muitas pessoas a tomar água diretamente dos canais e dos rios de irrigação. Conseqüentemente, a diarreia é a doença mais comum no país.

A Oxfam começou a trabalhar no Tajiquistão<sup>6</sup> após dois anos de seca. Preocupada que muitas das mudanças que ela implementou poderiam não permanecer, a Oxfam, cinco anos depois conduziu uma pesquisa.

Como resultado da pesquisa, a Oxfam mudou de um modelo de prestação de serviços diretos para desempenhar um papel de mobilização e intermediação. Eles fizeram isso criando a Rede de Abastecimento de Água e Saneamento do Tajiquistão, que reuniu várias organizações para combater o caos em torno da gestão da água. O objetivo foi melhorar a comunicação entre todas as partes para ajudar a superar o desafio.

Esta rede de organizações criou um ambiente muito melhor para a tomada de decisões em matéria de gestão da água no Tajiquistão. Contribuiu para uma série de melhorias, políticas e regulamentações. Nestas melhorias incluem-se uma lei nacional relativa à água potável, bem como um acordo do governo para cofinanciar projetos de infraestrutura.

### 3. Estrutura Organizacional

#### Como organizar seus talentos e recursos internos para gerar impacto?

A "inovação" mudaria a forma como você usa os recursos humanos / outros recursos de sua organização (por exemplo, uma nova estrutura organizacional ou programa de talentos) para atingir suas metas?

#### Exemplo

#### Indo além de uma OSC baseada no Reino Unido para uma aliança global para melhorar a vida de crianças vulneráveis

Milhões de crianças em todo o mundo vivem sem o cuidado e a proteção de uma família. Como resultado, eles são vulneráveis a uma série de riscos, incluindo exploração, tráfico, trabalho infantil, casamento e outras formas de abuso físico, sexual e emocional.

A Family for Every Child é pioneira em uma nova abordagem para enfrentar esse problema - mudando sua estrutura organizacional, ela criou uma aliança global, reunindo o conhecimento e os recursos de 21 organizações em 20 países.

Considerando que costumava ser uma OSC típica do Reino Unido com apenas parceiros do sul, a Family for Every Child se transformou em uma rede global. Ao trabalhar como uma aliança de organizações, ficou mais capaz de descobrir como fornecer soluções efetivas em diferentes partes do mundo.

Esse modelo permite que a Family for Every Child aumente seu impacto local e internacional, valendo-se de diferentes conhecimentos, habilidades, especialidades e capacidade de captação de recursos.

O impacto desse modelo já apresenta resultados. A Family for Every Child pressionou o governo de Gana para aumentar o alcance de sua proteção social para 60.000 famílias a mais. Esse dinheiro ajudará a melhorar o bem-estar das crianças e impedir que as famílias sejam separadas. Também está liderando esforços para desenvolver diretrizes para a reintegração segura de crianças separadas de suas famílias.<sup>7</sup>

7. Família para todas as crianças, reintegrando as crianças em suas famílias (8 de junho de 2015). Disponível em: <http://www.familyforeverychild.org/blog/news/reintegrating-children-into-their-families/> [acesso em 12 de abril de 2016]

#### 4. Processo

##### Como melhorar seus processos e fluxos para promover mais efetividade em suas ações?

A Inovação mudaria a forma como você entregaria seus programas ou realizaria suas atividades usando processos / métodos novos ou diferentes (por exemplo, usando novas tecnologias)?

#### Exemplo

##### Protegendo florestas com o aplicativo de monitoramento da comunidade

Estima-se que o custo da extração ilegal de madeira para os países da Bacia do Congo chegue a centenas de milhões de dólares todos os anos.<sup>8</sup> Os casos de extração ilegal de madeira são frequentemente relatados muito depois do que de fato já aconteceram, o que os torna difíceis de serem investigados.

A Rainforest Foundation UK (RFUK) desenvolveu um novo sistema, que permite que cidadãos denunciem abusos florestais.<sup>9</sup> Usando um aplicativo, as pessoas podem compartilhar imediatamente com as agências de fiscalização informações sobre o que viram.

Embora o monitoramento de florestas já tenha sido feito anteriormente, esse sistema de monitoramento em tempo real é muito mais rápido e fornece detalhes qualitativos maiores do que as imagens fornecidas por satélites. Isso significa que a informação compartilhada pode ser imediatamente verificada pelos órgãos de fiscalização, e não depois do evento ter acontecido.

Envolvendo comunidades locais e tendo um aplicativo que pode ser acessado em áreas onde não há recepção de telefone celular ou conexão à internet, também há potencial para ter uma cobertura geográfica muito mais ampla.

No início de 2015, as comunidades em Camarões foram treinadas em como detectar e denunciar ilegalidades florestais usando o aplicativo. Durante esse período, foram registrados 40 incidentes ilegais, dos quais 20 foram verificados.

RFUK espera levar esta iniciativa para o Peru e, se isso for bem sucedido, então levar o aplicativo para mobilizar uma rede global de monitores florestais comunitários.

#### 5. Serviço / Produto

##### Como desenvolver programas e iniciativas que tenham um maior impacto?

A Inovação é um produto ou serviço novo ou mais eficiente do que você tinha anteriormente?

#### Exemplo

##### Ajudando os agricultores a ganhar a vida com tratores alugados

Sem o maquinário e sem os trabalhadores necessários para aproveitar ao máximo as terras agrícolas, os agricultores na Nigéria acabam frequentemente com colheitas ruins e perda de renda.

Para combater esse problema, os agricultores agora podem usar mensagens de texto para alugar tratores através do HelloTractor.<sup>10</sup>

Esse serviço é mais prático para o pequeno proprietário do café do que a alternativa anterior, que consistia em fazer um empréstimo impagável (geralmente cobrado a 30% de juros com a total quitação do principal em um ano) para comprar seu próprio trator.<sup>11</sup>

A empresa social projetou “tratores inteligentes” de baixo custo que atendem às necessidades específicas de pequenas fazendas. Uma rede de proprietários de tratores inteligentes aluga as máquinas aos agricultores que podem reservar e pagar por elas usando mensagens SMS.

Cada trator possui um conjunto de acessórios, permitindo que eles sejam adaptados para uso em cultivos específicos ou em estágios específicos do ciclo de produção. As máquinas são 40 vezes mais rápidas que o trabalho manual, o que resulta em um aumento de 200% no rendimento dos agricultores.

A Hello Tractor está agora procurando expandir-se para Camarões.

8. Rainforest Foundation UK, Frequently asked questions, Mapping for Rights (nd). Available from: <http://monitor.mappingforrights.org/faq> [accessed 12 Apr 2016].

9. Rainforest Foundation UK, Community based real time forest monitoring, Mapping for Rights (nd). Available from: <http://monitor.mappingforrights.org> [accessed 12 Apr 2016].

10. HelloTractor, Solicite serviço de trator inteligente sobre SMS (nd). Disponível em: <http://www.hellotractor.com> [acesso em 12 de abril de 2016].

11. S McColl, É como o Uber para tratores, e isso pode mudar o jogo para os agricultores africanos (Take Part, 5 de agosto de 2015). Disponível em: <http://www.takepart.com/article/2015/08/05/hello-tractor> [acesso em 12 de abril de 2016].

## 6. Coordenação de serviço / produto

### Como criar produtos e serviços complementares que trabalham juntos para oferecer melhores resultados?

A inovação desenvolve serviços ou produtos complementares ou conecta os existentes de uma nova maneira (por exemplo, serviços de agregação)?

### Exemplo

#### As mulheres fornecem produtos e serviços de saúde que salvam vidas de porta em porta

Muitas comunidades pobres enfrentam uma grave escassez de profissionais de saúde e medicamentos. Na África, existem apenas 2,3 trabalhadores de saúde por 1.000 pessoas, e os mais pobres são frequentemente forçados a pagar várias vezes o custo de fábrica de medicamentos vitais.<sup>12</sup>

A Living Goods trabalha para capacitar os promotores de saúde comunitários (CHPs) em Uganda, Quênia, Zâmbia e Mianmar que visitam as famílias em casa, verificam a saúde das crianças, dão apoio às mulheres grávidas e oferecem conselhos. Eles também vendem produtos como tratamentos para malária e diarreia, entregam os kits em segurança, suplementos alimentares, fogões de cozinha limpos, filtros de água e luzes solares.

Para alavancar as ricas redes sociais de CHPs que vivem nas comunidades, a Living Goods fornece smartphones com aplicativos que auxiliam no diagnóstico de doenças, e também inclui um sistema de distribuição que garante que eles sempre têm produtos para vender a um preço razoável.

A Living Goods demonstra que serviços complementares podem fazer uma grande diferença para as comunidades. Em 2014, um estudo randomizado descobriu que a Living Goods está reduzindo a mortalidade para menos de 25%. O estudo também mostrou que os preços dos medicamentos caíram 17% em clínicas e drogarias perto de onde a Living Goods opera, e que a prevalência de medicamentos falsos caiu em 50%, sugerindo pressão competitiva positiva.<sup>13</sup>

## 7. Canais de Comunicação

### Como entregar serviços / produtos para apoiadores e beneficiários?

A Inovação usa novos canais para alcançar pessoas (por exemplo, usando streaming de vídeo ao vivo)?

### Exemplo

#### Transformando a saúde na África usando o espaço em branco da TV

As pessoas em Botsuana muitas vezes têm que percorrer um longo caminho quando precisam de um especialista em saúde, uma vez que a maior parte do país vive em aldeias remotas.

Em vez disso, o Projeto Kgolagano permite que os pacientes tenham consultas cara-a-cara com especialistas que estão a quilômetros de distância usando o espaço em branco da TV para criar uma conexão de banda larga.<sup>14</sup>

O espaço em branco da TV é a frequência de transmissão não utilizada que esta geralmente disponível para fornecer canais de televisão. O projeto Kgolagano usa esse espaço para criar transmissões pela internet entre áreas remotas e cidades. Essa tecnologia emergente pode operar em comunidades que não são atendidas pela rede elétrica usando energia solar.

12. O modelo de mudança de bens, Living Goods, capacita os empreendedores de saúde a fornecer produtos que salvam vidas às portas dos pobres (nd). Disponível em: <https://livinggoods.org/what-we-do> [acessado em 12 de abril de 2016].

13. Ibid.

14. Projecto Kgolagano, Lançamento do primeiro serviço de telemedicina através da rede de espaços brancos de TV (Microsoft 4Afrika, 11 Mar 2015) [lm]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=SQHq61u-0iA> [acessado em 12 de abril de 2016].

## 8. Marca

### Como representar a organização e os produtos / serviços?

A inovação está usando a comunicação de sua marca de uma maneira diferente (por exemplo, para desafiar normas sociais ou construir um movimento)?

### Exemplo

#### Rebrand encoraja mulheres em Bangladesh a fazerem abortos seguros

Centenas de milhares de mulheres em Bangladesh colocam sua saúde em risco a cada ano ao fazer um aborto inseguro.<sup>15</sup>

Isso acontece devido à falta de conhecimento sobre opções alternativas, compreensão limitada sobre as implicações de segurança ou porque as mulheres não podem acessar um procedimento seguro.

Abortos inseguros contribuem para as altas taxas de mortalidade e morbidade no país.

A Marie Stopes Bangladesh renomeou seus serviços de aborto seguro para tentar alcançar mais mulheres. A organização oferece serviços de saúde sexual e reprodutiva para cerca de dois milhões de pessoas todos os anos.

Suas pílulas abortivas são agora conhecidas como “reguladores menstruais” para incentivar mais mulheres a acessar produtos e serviços seguros. Espera-se que este novo nome torne as pílulas mais socialmente aceitáveis dentro das comunidades culturalmente conservadoras.

## 9. Engajamento

### Como promover interações significativas com os beneficiários ou apoiadores?

Seus apoiadores ou usuários podem participar de seu trabalho de uma maneira nova ou melhor (por exemplo, fazendo empréstimos diretamente aos beneficiários)?

### Exemplo

#### Capacitar pessoas para identificar e relatar casos de poluição ambiental

A poluição ambiental pode levar a sérios problemas de saúde. Essa poluição geralmente acontece como resultado de indústrias extrativistas, como petróleo, gás e mineração.

Sem as ferramentas e recursos necessários, as comunidades não podem evitar o risco de doenças ou identificar quem é o responsável.

A Source International fornece às pessoas uma tecnologia que elas podem usar para testar sua própria água, ar e solo quanto à contaminação - em vez de depender de especialistas externos que nem sempre estão disponíveis.

Ela fornece suporte gratuito às comunidades para ajudá-las a avaliar os danos e garantir que sejam tomadas medidas para resolvê-los.

Até o momento, a organização trabalhou com 15 comunidades na América Latina. Isso levou a vários sucessos, incluindo mudanças nas leis de mineração em Honduras e a implementação de planos de limpeza na Amazônia peruana.

15. Instituto Guttmacher, Regulamento Menstrual e aborto induzido em Bangladesh [nd]. Disponível em: <https://www.guttmacher.org/fact-sheet/menstrual-regulation-and-induced-abortion-bangladesh> [acessado em 16 de abril de 2016].

"Percebi que a inovação é transversal e aplicada a todas as áreas de trabalho, não apenas projetada".

Participante do workshop de inovação de Bond após revisar a estrutura dos tipos de inovação

### Perguntas para reflexão

- Como esses tipos de inovação social ajudam você a identificar se uma iniciativa é inovadora. Quais aspectos podem ser mais efetivos do que a prática atual?
- Pense na variedade de áreas em que sua organização está atualmente ou poderia estar inovando. Você está perdendo oportunidades?

Como você, seus colegas e parceiros podem aumentar o impacto de uma ideia inovadora utilizada simultaneamente em outras áreas e como elas poderiam fortalecê-la?

## Quão inovadora é essa inovação?

"Como um setor, acho que tendemos à abordagem adaptativa e incremental da inovação, em vez da abordagem disruptiva e arriscada ... Muitas vezes, o que é percebido como ideias inovadoras é uma evolução de outra coisa".

David Clark, Christian Aid

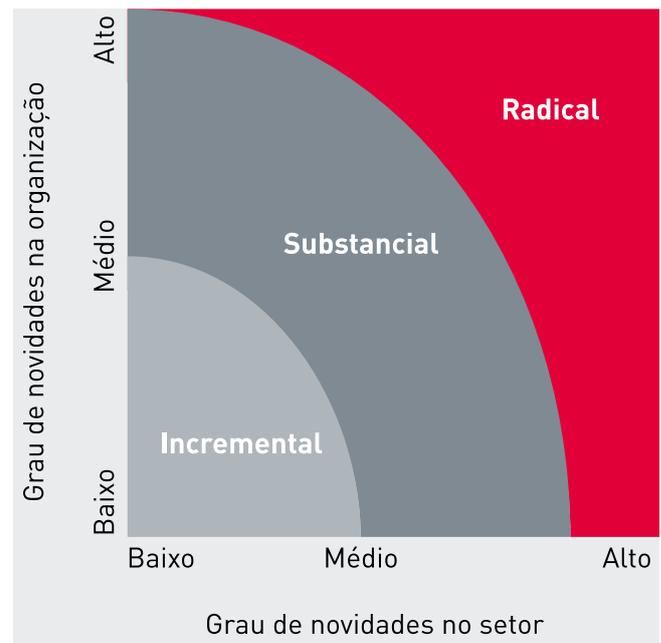
A maioria das OSCs envolvidas na pesquisa de Bond, utilizou "novas" ideias e abordagens como uma característica fundamental de inovação. Mas a definição de "novidade" está aberta ao desafio. As OSCs devem tomar cuidado para definir para quem uma ideia ou abordagem é nova:

- A Organização
- O contexto particular
- O "setor" de desenvolvimento internacional

É importante que você tenha feito sua pesquisa de mercado para saber no que os outros (não apenas OSCs) estão trabalhando ou em que áreas particulares já estão atuando. A biblioteca de inovação do Bond pode ser um lugar útil para começar. Muitas inovações sociais se desenvolvem a partir de ideias ou tecnologias que são "emprestadas" de outros setores e depois aplicadas para lidar com um problema de desenvolvimento.

A Christian Aid usa um gráfico simples de dois por dois para situar e avaliar qualquer iniciativa que seja proposta, usando "novidades para a organização" e "novidades para o setor" como o eixo.

Figura 1: Grau de inovação



Olhando para o gráfico acima, podemos ver que a inovação social varia de melhorias de qualidade e desempenho relativamente pequenas (inovação incremental) a algo mais radical ou até mesmo disruptivo - onde a maneira dominante de fazer as coisas pode ser completamente derrubada (pense em streaming de vídeo como Netflix que levou ao desaparecimento das locadoras de vídeo da Blockbuster).<sup>16</sup>

É importante entender a magnitude ou o grau de inovação que você está buscando, pois, o nível de risco irá variar. Descobrimos que a maioria da inovação social nas OSCs está atualmente focada na inovação incremental.

**Figura 2: Resumo das definições de inovação gradual e radical** <sup>17</sup>

Características da Inovação Gradual	Características da Inovação Radical
Nova para a organização	Nova para o setor
Melhoria gradual do desempenho	Incremento significativo do desempenho
Requer competências e processos existentes	Requer novas competências, habilidades e expertise
Risco relativamente baixo	Risco relativamente alto
Opera dentro do modelo de negócio existente	Requer mudança no modelo de negócio
Perpetua as práticas sociais existentes	Necessita de mudança social e sistêmica
Não desafia o status quo e, portanto, pode ser adotado com pouca resistência	Desafia o status quo e, portanto, pode enfrentar resistência sistêmica à mudança

**Perguntas para reflexão:**

- Qual é o nível de ambição da sua organização ou equipe para promoção da inovação? Você quer buscar inovação gradual ou radical?
- Como você pode usar as figuras 1 e 2 para avaliar as iniciativas atuais do “portfólio” de inovação de sua organização e conversar internamente sobre se esse é o equilíbrio ideal para sua organização?
- Que pesquisa você precisará realizar antes de afirmar que uma inovação é nova para o setor?

## Como as OSCs tem ideias inovadoras e as transformam em realidade?

“Inovação não é apenas uma questão de sorte, momentos “eureka” ou alquimia. Nem é exclusivamente um terreno para indivíduos brilhantes. A inovação pode ser gerenciada, apoiada e alimentada. E qualquer um, se quiser, pode se tornar parte disso.

The Open Book of Social Innovation (O Livro Aberto da Inovação Social)<sup>18</sup>

A inovação social é um processo, com diferentes estágios sobrepostos, que exigem ferramentas e metodologias específicas, habilidades e cultura distintas para cada estágio. Requer diferentes abordagens de gestão para o modelo tradicional de execução de projetos em OSCs - incluindo a possibilidade de maior flexibilidade, aprendizado rápido e empreendedorismo para atingir a meta final.

**Figura 3: O espiral da inovação social**



17. Adaptado de: I Gaupmann, What is radical innovation anyway? [6Heads, 27 de janeiro de 2012]. Disponível em: <https://6-heads.com/2012/01/27/what-is-radical-innovation-anyway/> [acesso em 12 de abril de 2016].

18. R Murray, J Caulier-Grice and G Mulgan, The Open Book of Social Innovation (The Young Foundation, 2012), p7. Disponível em: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf> [acesso em 12 de abril de 2016].

O “espiral da inovação social”, criada por Nesta e pela Young Foundation, identifica sete etapas para levar ideias desde o início até a adoção generalizada.<sup>19</sup>

1. Identificando oportunidades e desafios - esta etapa envolve diagnosticar o problema e desenhar a questão adequada para abordar as causas do problema.
2. Gerar ideias - isso pode envolver métodos formais, tais como métodos de design ou criatividade para ampliar o cardápio de opções disponíveis. Muitos dos métodos ajudam para atrair insights e experiências de uma ampla gama de fontes.
3. Desenvolver e testar - é aqui que as ideias são testadas na prática. Isso pode ser feito através de protótipos, simplesmente tentando coisas, ou através de pilotos mais formais. O processo de refinar e testar ideias é particularmente importante na inovação, que coloca ênfase no “falhar rápido e aprender imediatamente”.
4. Construção do caso - esta fase envolve a coleta de evidências, dos primeiros protótipos e ações piloto que foram realizadas com o objetivo de inspirar atores internos e externos que os recursos e suporte podem ser empregados para uma implementação em larga escala.
5. Entrega e implementação - é aqui que as ideias se tornam prática cotidiana para a organização. Ideias ficam simplificadas e fluxos de renda identificados para garantir a sustentabilidade financeira da iniciativa.
6. Crescimento e dimensionamento - nesta fase há um intervalo de estratégias para crescer e disseminar uma inovação, do crescimento organizacional, licenciamento e franchising, às federações e difusão mais lenta. A emulação e a inspiração também desempenham um papel crítico na divulgação de uma ideia ou prática. A demanda importa tanto quanto a oferta: como demanda de mercado, ou demanda de comissionados e formuladores de políticas é mobilizada para difundir um novo modelo.
7. Mudança sistêmica - essa fase comumente envolve mudanças no setor público, setor privado e setor doméstico, geralmente por longos períodos de tempo e resultando em maneiras inteiramente novas de pensar e fazendo. É aqui, particularmente, que as inovações sociais podem se deparar com as barreiras e hostilidade de uma ordem antiga.

O processo nem sempre é linear, no entanto, nem a inovação sempre acontece em etapas discretas. Encontramos a maioria das OSCs concentrando seus esforços para a inovação em duas etapas: geração de ideias e entrega e implementação, destacando lacunas significativas nas habilidades e recursos para apoiar outras etapas do processo de inovação. Na parte 2 iremos detalhar ainda mais esse aspecto.

#### Perguntas para reflexão

- Use os estágios do espiral da inovação social para avaliar seu pipeline de inovação. Quantas inovações você tem em cada etapa?
- Identifique as etapas do processo em que sua organização é forte na promoção à inovação. Quais recursos, habilidades ou parcerias você pode precisar para aumentar ainda suas potencialidades para a inovação?
- Como você vai trabalhar com as comunidades locais para desenvolver soluções existentes que elas já possam ter, gerar novas ideias e testar os primeiros protótipos? A inovação é melhor feita ao lado das pessoas que receberão as soluções.
- Como você pode incentivar a troca de novas ideias e soluções em toda a sua organização? Muitas vezes a inovação vem da adaptação.

“Para as organizações de desenvolvimento dizerem ‘em vez de desenvolver minha própria solução, eu saio e acho que existem outras soluções, ‘é uma coisa muito difícil de fazer porque o todo o sistema está arraigado contra ele. Não importa como todo mundo fala sobre o mapeamento de soluções locais, principais usuários e desviantes positivo. Isso acontece muito raramente. Se você perguntar às pessoas o que elas têm e não o que eles precisam, você pode chegar a resultados radicalmente diferentes e, sem dúvida, em soluções mais sustentáveis. Pense, por exemplo, em iniciativas como o Paciente Inovação, o Poverty Stoptlight ou MalariaBox ”

Giulio Quaggiotto, Nesta

“Há uma obsessão em projetar soluções fixas e únicas que você pode aplicar em qualquer contexto, mas isso é tão raro. Eu estou interessado no que outras sociedades nacionais podem aprender com os outros e que podem ser aplicadas em seus próprios contextos”.

Shaun Hazledine, ICRC

## Parte 2: Criando a inovação social em sua OSC

---

### O que eu preciso fazer para tornar minha OSC mais inovadora?

“A inovação não é mais uma escolha, ela é essencial para a sobrevivência. Assim, o desenvolvimento da competência de inovar com alta produtividade é uma das prioridades estratégicas mais importantes para qualquer organização”.

Harvard Business Review, 2008<sup>20</sup>

A capacidade de inovação social de uma OSC vai evoluir ao longo do tempo e será definida por vários fatores determinantes. Estes incluem:

- Cultura
- Estratégia
- Comunicação
- Processos
- Recursos
- Indicadores de desempenho
- Capacidade
- Funções
- Posicionamento

Embora a maioria das OSCs afirmem ser inovadoras, a inovação nas organizações tradicionais é notoriamente difícil – e isso não é diferente para as OSCs. Ao pesquisar inovação em organizações sem fins lucrativos, Grant e Crutchfield descobriram que muitas estavam tão focadas em manter seus sistemas funcionando, que não tinham criatividade, ou então, eram capazes de gerar ideias, mas depois não conseguiam implementá-las.<sup>21</sup>

“Eu trabalho muito, tanto com organizações de base, quanto com grandes organizações sem fins lucrativos, e percebo claramente que a maioria das OSCs vem se esforçando para se manter atualizadas, adotar a inovação ou simplesmente ter ciência da tecnologia emergente... Algumas OSCs realmente inovam, outras o fazem mal e outras simplesmente não inovam.”

Ken Banks, fundador da kiwanja.net e Empreendedor Residente na CARE International

Atualmente, há pouco aprendizado ou evidência sobre o que realmente gera inovação nas OSCs.<sup>22</sup> A pesquisa realizada por Bond e SIX é o primeiro esforço significativo para reunir as organizações para compartilhar suas experiências e destacar algumas das diferentes abordagens empregadas, assim como lacunas nas suas práticas.

As páginas a seguir fornecem um resumo das principais descobertas.

20. J A Phills Jr, K Deiglmeier e D T Miller, Rediscovering social innovation, Stanford Social Innovation Review, Fall 2008 (Stanford University, 2008). Disponível em: [http://ssir.org/articles/entry/rediscovering\\_social\\_innovation](http://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation) [acesso em 12/04/2016].

21. G Dover e T B Lawrence, The role of power in nonprofit innovation, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 41(6), pp991-1013 (Sage, 2012). Disponível em: <https://thomaslawrence.files.wordpress.com/2008/08/dover-and-lawrence-2012-the-role-of-power-in-nonprofit-innovation.pdf> [acesso em 12/04/2016].

22. Uma exceção é o relatório da Oxfam: J Whitehead, Unlocking Innovation: Enabling and blocking factors in developing innovative programmes in Oxfam GB (Oxfam, 2015). Disponível em: <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/unlocking-innovation-enabling-and-blocking-factors-in-developing-innovative-pro-558453> [acesso em 12/04/2016].

## Aspectos facilitadores da Inovação

# Cultura e clima organizacionais

---

**Como criamos o clima organizacional certo para a inovação?** Um ambiente propício para a inovação envolve indivíduos sentindo-se desafiados e com autonomia, apoiados para ter novas ideias e comportamentos inovadores, líderes assumindo riscos para implementar ideias progressistas e colaboração interdepartamental.

## Desafios e táticas para OSCs

---

Há uma série de barreiras culturais organizacionais que impedem as pessoas de inovar em OSCs, incluindo:

- Processos burocráticos rígidos e hierarquia
- Falta de suporte da liderança sênior
- Medo (e falta de aceitação) de errar
- Desconforto com ideias que estão fora das esferas do conhecimento e da experiência existentes

“Os desafios da inovação são em grande parte culturais. Como setor, prestamos contas aos nossos investidores e às comunidades que servimos e, por essas duas boas razões, construímos uma infraestrutura - verificações, conferências e comportamentos - para proteger as “comunidades beneficiadas”. Mas essa mesma infraestrutura pode tornar mais difícil para nós inovar e tentar algo novo, porque não temos certeza de como o novo funcionará e qual o impacto terá.

David Clark, Christian Aid

## Exemplos na prática

### Action Against Hunger (Ação Contra a Fome)

Saul Guerrero e sua equipe na Action Against Hunger estão transformando as operações e o departamento técnico em uma estrutura plana e não hierárquica que valoriza as habilidades e não apenas a experiência. Eles mudaram as práticas de recrutamento, eliminaram gerentes de linha, projetos rígidos e papéis convencionais. “É como uma cozinha onde um pedido é feito”, explica Saul. “Esse pedido pode vir de dentro do Action Against Hunger ou de clientes externos, e todos procuramos saber quem está melhor colocado para atender o pedido e quem tem as melhores ideias”.

Embora alguns estejam lutando para entender como a equipe, conhecida internamente como “a bolha” funciona, Saul diz: “Há conforto no caos e o que estamos fazendo é trabalhar ao mesmo tempo em que entregamos uma série de projetos externos de várias agências, com vários prazos, para pessoas que querem trabalhar conosco”.

As mudanças culturais não são necessariamente rápidas nem fáceis, mas as OSCs que estão comprometidas com a inovação enfatizam cada vez mais a importância de:

- Permitir a experimentação
- Proteger os inovadores e novas ideias dos “anticorpos” organizacionais
- Conquistar tempo e espaço para a inovação
- Ajudar a equipe a criar novas conexões dentro e fora da organização
- Valorizar os “intraempreendedores” organizacionais - colaboradores com fortes habilidades empreendedoras.

“Eu me considero um ‘intraempreendedor’ - uma pessoa que pode fazer as coisas acontecerem, muitas vezes, apesar da organização, e não por causa dela”.

Otto Farkas, World Vision International

### Federação Internacional da Cruz Vermelha

A Federação Internacional da Cruz Vermelha ([www.ifrc.org](http://www.ifrc.org)) implementou “experimentos aleatórios no café” para superar a desconexão entre os funcionários de grandes organizações que podem sufocar a criatividade e a inovação.<sup>23</sup>

Os “testes aleatórios de café” usam um programa gratuito para conectar funcionários e voluntários do mundo inteiro, aleatoriamente, através do Skype, para informalmente aprender mais sobre diferentes abordagens e pensar na organização. Nas primeiras 10 semanas, mais de 400 pessoas se inscreveram em mais de 70 países. Embora seja difícil medir o impacto, a organização já viu colaborações interessantes. Por exemplo, um especialista em redução de risco em desastres em Bangladesh se conectou a um profissional de educação em desastres na Áustria e, eles juntos criaram e implementaram um projeto de redução do risco de desastres para crianças nas escolas.

## Aspectos facilitadores da Inovação

# Estratégia

---

**Precisamos de uma estratégia de inovação?** Uma estratégia efetiva e ambiciosa de inovação deve estar alinhada à estratégia organizacional e focar equilibradamente na melhoria dos produtos, serviços e processos existentes por meio da inovação incremental, assim como na geração de formas mais disruptivas de inovação.

### Desafios e táticas para as OSCs

---

Atualmente, poucas OSCs têm uma estratégia de inovação, e nem se preocupam em identificar e articular o papel da inovação na implementação de suas estratégias corporativas.

Embora haja espaço para o acaso, é pouco provável que aquelas OSCs que confiam apenas na sorte e nos resultados aleatórios tenham o melhor resultado de suas equipes.

As OSCs que alinharam estratégias corporativas e de inovação descobriram que:

- Conectar a inovação à entrega de estratégia corporativa traz clareza de propósito.
- Mas, alinhar a inovação de maneira muito rígida às prioridades corporativas imediatas pode restringir ideias e projetos mais radicais que não se encaixem nas agendas planejadas ou nos prazos curtos.

“Eles disseram que tinha que estar alinhado com o planejamento deste ano, apesar de ser uma inovação radical e disruptiva – mesmo apresentando resultados fantásticos e contribuindo para a mudança sistêmica. Esta é uma abordagem de curtíssimo prazo - a organização não está preparada para inovações radicais”.

Líder de Inovação em OSC

### Exemplo na prática

#### Fundação Fairtrade

A estratégia corporativa da Fundação Fairtrade tem o compromisso de “aumentar o investimento em inovação, criando um portfólio de novas formas de trabalhar!”<sup>24</sup>

A estratégia de inovação se concentra em quatro áreas que se vinculam a objetivos operacionais em toda a organização:

1. Criação de programas na cadeia de valor sob medida e em escala;
2. Criação de arquitetura para novas parcerias inovadoras;
3. Identificação e desenvolvimento de inovações interligadas que possam agregar valor aos produtores e parceiros de negócio;
4. Aumento da capacidade interna da organização em identificar tendências e planejar novos horizontes.

## Aspectos facilitadores da Inovação

# Comunicação

---

## Como podemos motivar as pessoas da minha OSC para inovar?

A comunicação dentro de uma organização é uma parte importante da maximização de resultados e crescimento através da inovação. Comunicação eficaz e foco para garantir que todos estejam na mesma página em relação à sua estratégia de inovação servirão para apoiar os esforços de inovação, alinhando os funcionários ao propósito, direção e valor.

## Desafios e táticas para OSCs

---

O desafio da comunicação em grandes organizações ou em diversos países e culturas, não é novo. No entanto, é exacerbado pela falta de compreensão comum da inovação dentro das organizações, ou em todo o segmento/setor. Poucas OSCs têm uma definição formal de inovação usada regularmente.

“Como uma grande federação internacional, era muito difícil obter atualização contínua do que estava acontecendo e dos diferentes estágios de inovação. Isso torna esse trabalho extremamente difícil. Os boletins informativos internos simplesmente não funcionam”.

Líder de inovação das OSCs

Equipes de inovação em OSCs tendem a adotar duas abordagens:

- Apresentando exemplos de inovações bem-sucedidas para inspirar colegas e incentivá-los a aceitar novas ideias.
- Posicionando-se no centro da organização, comunicando-se regularmente com os colegas para descobrir o que estão fazendo e facilitar as conexões - embora isso seja muito mais viável em OSCs de pequeno porte.

“O blog tem sido a parte mais importante para atrairmos mais pessoas a bordo. Postei uma mensagem que um de nossos alunos escreveu com um link de vídeo, e em 40 minutos tivemos 26 escritórios contatando-o para perguntar como eles poderiam adaptar sua ideia em seus próprios escritórios.”

Milica Begovic, PNUD Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

## Exemplo na prática

### **PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento**

Milica Begovic, no PNUD tem um documento no Google que toda a equipe que trabalha na região tem acesso para leitura e edição.

No final do ano, a equipe faz uma teleconferência para identificar onde a inovação ajudou o PNUD a se preparar para mudanças, desenvolver novas soluções ou ganhar mais visibilidade.

## Aspectos facilitadores da Inovação

# Processo

---

## Por que nós precisamos de um processo exclusivo de inovação?

Processo é o caminho entre identificar desafios e criar mudanças em escala. Ter um processo de inovação deliberado, claro e eficiente é um elemento fundamental do sucesso.

### Desafios e táticas para OSCs

---

Gerenciamento de inovações é um processo que requer ferramentas, regras e disciplinas específicas. Isto requer um processo mais flexível do que a abordagem tradicional de planejamento de estruturas lógicas a favor das OSCs.

“Inovação é um caminho ágil e orgânico, mas projetos de desenvolvimento com padrões de lógica e prazos são muito rígidos. Alguns projetos que trabalhei foram extremamente rígidos para permitir um pivô em algum lugar. Incorporar uma descoberta no caminho não seria possível – ela precisaria ser vendida ao doador e sua permissão solicitada.”

Ken Banks, Entrepreneur-in-Residence, CARE International

Porém, apenas um pequeno número de OSCs desenvolveu um processo de inovação exclusivo ou estão inserindo novas técnicas de inovação, apesar de sua prevalência em outros setores. Em nossa pesquisa, foi raro encontrar organizações que tinham a intenção de apoiar uma jornada ampla de inovação através de todo o processo da missão ao mercado.

Um desafio em particular para OSCs parece ser sair de um piloto ou protótipo de sucesso para o crescimento da escala. Organizações tentando discutir esse problema estão desenvolvendo processos de inovação que incluem parcerias com o setor privado (ou outras colaborações) para gerar soluções que vão além de capacidades técnicas típicas de OSCs, e para assegurar um caminho mais claro até o mercado.

Vale notar que há um debate vivo sobre a importância, ou não, de escala como um critério de sucesso para a inovação.

“Como você entende o processo de passar de um piloto para o produto crescente? É aí que há total falta de disciplina e conhecimento, e é por isso que a maioria das inovações que afirmam ser carros-chefes são apenas histórias de sucesso isoladas e não verdadeiras inovações”.

Otto Farkas, World Vision International

### Exemplos na prática

#### World Wildlife Fund

WWF-X é um novo programa de aceleração do World Wildlife Fund que foi projetado para levar ideias rapidamente a crescer.

O WWF-X irá trabalhar com parceiros corporativos para estabelecer desafios específicos por setor (por exemplo, fontes sustentáveis de ração para salmão) e então lançar um desafio global de inovação aberto para selecionar as melhores ideias ao redor do mundo. Especialistas serão mentores dos melhores times por 18 meses e fornecerão financiamento inicial para preparar as ideias para o mercado.

Um compromisso antecipado com os principais parceiros corporativos para adotar novas abordagens comprovadas irá garantir uma aceitação mais rápida dentro do setor.

#### UNICEF

O UNICEF lançou um fundo coletivo de US \$ 9 milhões que investirá em 60 startups em estágio inicial que usam tecnologia de código aberto. Os projetos financiados precisarão aumentar a capacidade das crianças de acessar informações e aumentar suas oportunidades e escolhas. Ao adotar uma abordagem de estilo de capital de risco e enfatizar a importância de falhar rapidamente, a organização espera ampliar mais rapidamente as ideias de sua missão para os mercados.

#### Oxfam

Usando um modelo de estágios<sup>25</sup>, o processo de inovação da Oxfam na captação de recursos deve passar por uma série de estágios de decisão. Em cada estágio, apenas algumas inovações prosseguem. No final do processo, as inovações que progridem foram experimentadas e testadas várias vezes. A cada 20 que participam, apenas uma ou duas são totalmente apoiadas.

25. Para mais informações, veja: Wikipedia, Phase-gate model [nd]. Disponível em: [https://en.wikipedia.org/wiki/Phase%E2%80%93gate\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Phase%E2%80%93gate_model) [accessed 12 Apr 2016].

## Aspectos facilitadores da Inovação

# Recursos

---

## Precisamos reservar recursos para nossos esforços na inovação?

Promova a inovação alocando tempo, dinheiro e pessoas. O fornecimento de recursos para a inovação é vital para o sucesso de um programa inovador.

### Desafios e táticas para OSCs

---

Há um grande reconhecimento de que inovação precisa de tempo e recursos suficientes. Paralelamente, sabe-se da necessidade de recursos financeiros exclusivos para apoiar esse trabalho. Como resultado, a alocação de recursos para inovação está aumentando entre OSCs (embora de uma base muito baixa).

A maneira mais comum de OSCs investirem em inovação é através da criação de um fundo de inovação dedicado a financiar novas ideias. Enquanto um fundo de inovação é uma boa maneira de alocar dinheiro para inovação, algumas OSCs descobriram que não conseguem criar ideias de qualidade dentro da organização.

Também está se tornando cada vez mais comum para as organizações maiores criarem seus próprios laboratórios de inovação, laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento, e times, empregando especialistas.

“Nossa equipe de inovação é virtual, pois não quisemos institucionalizá-la em um prédio. Nós a mantemos estreita e pequena, o que força a colaboração ao invés de competição - somos forçados a trabalhar com os outros porque não temos a estrutura para fazer as coisas por conta própria. Mas mantemos contato uns com os outros virtualmente e duas vezes por ano nos encontramos. Também temos ligações telefônicas mensais e um informativo para que todos saibam o que está acontecendo”.

Sharad Sapra, UNICEF

“É fácil para as organizações ficarem presas em uma rotina chata de entrega com pouco espaço para reflexão e sem tempo para explorar novas conexões e possibilidades que possam ter um impacto muito maior na vida das pessoas. Os desafios do momento são frequentemente priorizados em termos de tempo e recursos financeiros. É uma situação em que praticamente não há investimento de tempo, energia ou dinheiro no futuro, porque o presente não pode privar-se da mudança”.

James Whitehead, Oxfam

### Exemplos na prática

#### Exemplos na prática

Em 2011 Sightsavers criou um fundo de inovação de 1 milhão de libras para criar novas ideias para desafios que eles enfrentavam no trabalho. No primeiro ano, o fundo só estava disponível para os escritórios da Sightsavers, mas eles abriram o fundo externamente no segundo ano “para ampliar a junção de ideias”.

Amy Clark, diretora de financiamento institucional da Sightsavers, disse: "Foi uma ótima maneira de obter novas ideias, mas gerenciar as aplicações tornou-se incontrolável". O fundo durou apenas dois anos, mas as ideias, pesquisas e parcerias continuaram no trabalho da Sightsavers. Ao invés de proporcionar mais fundos de inovação, a organização agora está simplificando a inovação em seus projetos e implementou o aprendizado do processo de aprovação em seu trabalho ao procurar novos projetos.

#### World Vision

Após o terremoto no Nepal, a World Vision criou um laboratório de inovação no Nepal para criar soluções com a comunidade local.<sup>26</sup>

#### Bond Health Check Big Picture 2016

O recente relatório do Bond Health Check Big Picture 2016 constatou que as organizações com financiamento em grande parte sem restrições pontuam melhor em inovação do que as organizações com financiamento misto.

Isso pode refletir demandas dentro de concessões de financiamento restritas para produzir resultados previsíveis e, portanto, afastar-se do risco inerente à inovação.<sup>27</sup>

26. World Vision, International Innovation Lab Nepal [nd]. Disponível em: <http://www.wvi.org/nepal/world-vision-international-innovation-lab-nepal> [acesso em 12 abril 2016].

27. Bond, The Health Check Big Picture 2016 [2016], p8. Disponível em: <https://www.bond.org.uk/resources/the-health-check-big-picture-2016> [accessed 12 Apr 2016].

## Aspectos facilitadores da Inovação

# Avaliação

---

## Como saber se nossos esforços em inovação estão dando resultados?

Quantifique os seus esforços em inovação. A avaliação tem um papel muito importante para atingir a melhor prática em termo de inovação. Sem avaliar os principais elementos, é difícil saber o que se precisa mudar para melhorar os resultados da inovação.

### Desafios e táticas para as OSCs

---

Medir e quantificar os seus esforços de inovação significa ser capaz de medir o impacto da inovação no problema que se está tentando resolver, e ser capaz de medir a eficiência dos esforços da sua OSC no incentivo da inovação.

Por exemplo, pense em como:

- incentivar um retorno rápido dos usuários para lhe ajudar a otimizar o impacto do seu protótipo ou piloto;
- medir o impacto da sua inovação (e como ela se compara com a prática atual ou as soluções alternativas);
- entender a eficiência de seguir processos diferentes para garantir a inovação (ex: um fundo de inovação / treinar os funcionários);
- comparar os esforços de inovação da sua OSC com os resultados esperados (ex: mais ideias novas, de melhor qualidade, implementação mais rápida das ideias novas).

Mesmo que as OSCs estejam fazendo progressos na avaliação do impacto, há muito espaço para melhoria. Do outro lado, poucas organizações estão explicitamente focadas em aprender as bases para gerenciar um empreendimento de inovação de sucesso dentro de uma OSC. Esta é uma área em que a Bond deseja contribuir.

“Pode ser justo dizer que muitos esforços de inovação em desenvolvimento gastaram mais tempo e recursos no “fazer” do que no “aprender” em relação à inovação”.

Ben Ramalingam<sup>28</sup>

### Exemplos na prática

#### Christian Aid

Um fundo gerenciado pela Christian Aid tem reduzido fortemente a exigência de quantidade de relatórios escritos, para exigir mais conversas “focadas nos problemas” ao longo da execução do projeto. O objetivo é empoderar as pessoas mais familiarizadas com o problema para passar mais tempo pensando em como o trabalho delas está o afetando, em vez de escrever e justificar a sua intervenção para a hierarquia.

David Clark declara: “Os primeiros indícios sugerem que este processo identifica os problemas mais cedo e dá mais espaço para resolvê-los do que o processo com relatórios escritos. É a conversa que muda o mundo, não é a função “controlar alterações” nas margens de um relatório”!

#### No nosso radar

On Our Radar introduziu um “blog das falhas” para capturar e compartilhar aprendizado sobre a existência e o motivo das falhas.<sup>29</sup>

28. B Ramalingam, Development innovation: taking the high road [Nesta, 1 Apr 2015]. Disponível em: <http://www.nesta.org.uk/blog/development-innovation-taking-high-road> [acesso no 12 de abr. de 2016].

29. On our Radar, Radius blog #1: Save now, pay later [30 Apr 2015]. Disponível em: <http://www.onourradar.org/blog/radius1-save-now-pay-later/> [acesso no 12 de abr de 2016].

## Aspectos facilitadores da Inovação

# Capacidade

---

## Precisamos desenvolver a capacidade de inovação da nossa equipe?

Desenvolver a capacidade de inovação dos funcionários é essencial, porque quem cria e implementa as boas ideias são as pessoas.

### Desafios e táticas para as OSCs

---

A inovação é uma disciplina e um conjunto de competências que deveria ser reconhecido e desenvolvido ativamente, portanto poucos esforços são dedicados a desenvolver as competências dos funcionários de OSC nesta área.

“Não havia recursos para obter ajuda, links, informações ou modelos, até mesmo conselhos sobre inovações prévias”.

Ken Banks, empreendedor residente na CARE International

Um estúdio da Devex descobriu que 54% dos profissionais do desenvolvimento acreditavam que os profissionais que atuam em OSC deveriam estar na ponta da inovação daqui 10 anos. As competências associadas em áreas como o design com foco no usuário, abordagem de mercado, crowdsourcing e gamificação também foram avaliadas como muito importantes para a proficiência futura.<sup>30</sup>

As pesquisas da Oxfam identificaram cinco tipos de pessoas necessárias para o sucesso da inovação nas OSCs<sup>31</sup>:

1. Motores dinâmicos – tipos criativos que "zelam" para transformar uma iniciativa em realidade.
2. Defensores destemidos – abrem espaço, recursos e redes e garantem o alinhamento estratégico.
3. Conselheiros incríveis – apoiam os motores dinâmicos e os defensores destemidos.
4. Colegas motivados – abertos a novas ideias e trabalhando de maneira colaborativa, trazendo criatividade, ideias e conselhos.
5. Diretores esclarecidos – se comprometem com novas iniciativas e ajudam a solucionar os congestionamentos organizacionais.

Algumas OSCs estão começando a investir no desenvolvimento de capacidades de inovação através de diferentes abordagens, inclusive os programas imersivos e laboratórios de aceleração (Oxfam, BRAC) tem focado no recrutamento de funcionários com experiências e competências variadas (On Our Radar, Teach a Man to Fish) e emprego de “empreendedores residentes” (CARE).

### Exemplos na prática

#### Oxfam

Em vez de gastar dinheiro num fundo de inovação para apoiar numerosos pilotos, a Oxfam resolveu investir no seu capital humano. Em colaboração com a Nesta e seu escritório na Ásia, a Oxfam desenvolveu um programa de aceleração e forneceu o tempo, o espaço e o treinamento essenciais para ter funcionários pioneiros na inovação. Este processo intensivo foi bem recebido pelos participantes: “O programa ensinou-nos como pensar de maneira diferente e como integrar diretamente conceitos inovadores em projetos de desenvolvimento”.<sup>32</sup>

#### BRAC

O laboratório de inovação social da BRAC criou um fundo interno de inovação para o dinheiro móvel e qualquer membro da OSC podia enviar sugestões. Um dos pilotos vencedores surgiu de um assistente, e os pilotos vão da digitalização dos vale-refeição dos funcionários até os pagamentos para as vítimas da fábrica Rana Plaza. Tanjilut Tasnuba, supervisor assistente no laboratório, declarou: “Com o desenvolvimento de pilotos internos, nós pudemos entender os desafios essenciais da empresa e melhor nos preparar para a adoção do dinheiro móvel.

E com o crowdsourcing de ideias, nós também criamos um sentimento interno de propriedade. ”

30. K Warren and S Greenbaum, What will the next generation of development professionals look like? (Devex, 2015). Disponível em: [http://psiimpact.com/wp-content/uploads/2015/06/Devex-infographic\\_FINAL.pdf](http://psiimpact.com/wp-content/uploads/2015/06/Devex-infographic_FINAL.pdf) [acesso no 12 de abr de 2016].

31. J Whitehead, Unlocking Innovation: Enabling and blocking factors in developing innovative programmes in Oxfam GB (Oxfam, 2015). Disponível em: <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/unlocking-innovation-enabling-and-blocking-factors-in-developing-innovative-pro-558453> [acesso no 12 de abr de 2016].

32. J Lenton, Impact @ scale accelerator, Asia (1 Dec 2015) [film]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bQBxwJxhdx4> [acesso no 12 de abr. de 2016].

## Aspectos facilitadores da Inovação

# Funções/Atribuições

---

**A inovação pode ser alcançada de maneira convencional ou precisamos de funções dedicadas?** Para ser uma organização inovadora, a inovação deve ser integrada à função dos empregados para garantir que ela consiga criar uma motivação individual intrínseca e extrínseca. Isso poderia incluir o reconhecimento do comportamento inovador dos funcionários, a inclusão da inovação na descrição da posição, ou a avaliação do desempenho em relação a este índice.

## Desafios e táticas para as OSCs

---

“Algumas organizações criaram posições de agente da inovação, mas o problema é que eles tendem a ficar fora do radar porque estão tão focados na inovação interna”.

Paul Currión, Start network

Várias OSCs têm dificuldades com a pergunta perpétua de seguir métodos de inovação convencionais ou criar funções especializadas e recursos para a inovação. Este é um dilema comum na prática do desenvolvimento. No momento, vemos uma divisão entre as que tentam integrar a inovação em funções, estruturas e atividades existentes, e OSCs que favorecem a inovação com a criação de espaços dedicados e protegidos. Isso se reflete nas diferentes maneiras de integrar a inovação nas funções:

- O responsável ou um time dedicado à inovação é diretamente encarregado por entregar novas ideias e abordagens inovadoras para a organização.

- O responsável ou um time dedicado à inovação é responsável a incentivar e apoiar a inovação dos outros na organização.
- Principalmente, para as pequenas organizações, todos os funcionários devem contribuir no desenvolvimento de ideias e abordagens inovadoras.

As posições de especialista em inovação, mesmo que ainda excepcionais, estão se tornando mais comuns nos últimos anos (principalmente nas grandes OSCs). Existe, porém, uma tendência preocupante de adicionar a inovação à lista das responsabilidades de posições atuais, sem o adequado treino, apoio ou orientações.

“Me foi dado uma missão gigantesca de transformar uma grande organização e nossos escritórios nacionais, mas com pouco poder nem as competências certas para promulgar mudanças reais. Senti que estava indo para lugar nenhum e me demiti depois de seis meses.”

NGO innovation officer

## Exemplos na prática

### CARE International

“CARE está sendo honesta sobre suas lacunas de conhecimento, reconheceu a necessidade de um recurso interno para preencher estas lacunas e reconheceu a importância crescente da inovação para o desenvolvimento” declara Ken Banks, o empreendedor residente da organização e criador de FrontlineSMS. Dentro das suas funções, Ken trabalha na CARE dois dias por semana há um ano. “Eu consegui me integrar na organização de maneira eficiente como recurso de inovação intermitente”, ele explica. Ele se foca especificamente em ajudar os funcionários que querem usar a tecnologia de outras maneiras. Ele organiza pausas informais para tomar café e almoço com o objetivo de “espalhar novas

ideias e desenvolver novos pensamentos e novas formas de trabalhar no cotidiano... para se tornar uma parte intrínseca do processo, e não uma extensão posterior”.

### Fairtrade Foundation

Gerente da inovação na Fairtrade Foundation, Dan Morey descreve sua posição como “estar na fase da concepção, onde achamos ideias para enfrentar os desafios”. Sua missão é de gerar o processo de inovação e formular o desafio. Ele explora ideias e produz modelos de negócio antes de levar os projetos para a fase de piloto.

## Aspectos facilitadores da Inovação

# Posicionamento

---

## O que podemos fazer para sermos visto como visionários em termo de inovação?

O posicionamento se refere a eficiência do posicionamento da sua organização e dos seus funcionários como visionários em relação ao setor e a comunidade em geral.

### Desafios e táticas para as OSCs

---

Mesmo que existem exemplos de abordagens inovadoras e de práticas liderando no setor, não há consenso entre as pessoas entrevistadas sobre quais OSCs são consideradas como líderes em inovação.

Porém, um número crescente de OSC estão documentando e compartilhando suas próprias (e outras) experiências de inovação como uma maneira de estabelecer sua credibilidade e de proporcionar um maior reconhecimento nesta área. Por exemplo:

- WaterAid publica frequentemente artigos no seu blog, apresentando seus esforços em inovação;<sup>33</sup>
- Em 2015 ActionAid UK publicou « Insights on Innovation », uma série de dissertações sobre a inovação.<sup>34</sup>

### Exemplos na prática

#### Greenpeace

O Greenpeace Mobilisation Lab se autodescreve como um ponto de concentração aberto e colaborativo entre redes, dentro e fora da Greenpeace, para encontrar, testar e quebrar barreiras sobre o uso da tecnologia em campanhas.<sup>35</sup>

### Exemplos em prática:

Algumas OSCs também começam a identificar explicitamente o posicionamento único e a contribuição que elas querem trazer ao campo da inovação social em geral.

Por exemplo:

- WWF e Fairtrade Foundation estão se posicionando como visionários na inovação em cadeias de suprimento sustentáveis;
- UNICEF está se posicionando como descobridor, investidor e ativador de soluções de tecnologia para o desenvolvimento na área dos direitos das crianças.

“A última alternativa é desenvolver algo sozinho. Nós procuramos por projetos que já estão em desenvolvimento, mas nunca entraram em fase de protótipo ou de expansão, e nós investimos para criar o protótipo. Nós não somos uma empresa de tecnologia, nós cuidamos de crianças”.

Sharad Sapra, UNICEF

Através de um site dedicado e de um newsletter eletrônico, o laboratório compartilha aprendizados e perspectivas dos próprios ativistas e aliados da Greenpeace no mundo todo. Isso posicionou efetivamente a Greenpeace na ponta da inovação em campanhas.

33. WaterAid, Blogs > Innovation (nd). Disponível em: <http://www.wateraid.org/news/blogs/categories/innovation> [acesso no 12 de abr de 2016].

34. J Davey and S Wixley, Insights on innovation: lessons for the not-for-profit sector (ActionAid, nd).

Disponível em: [https://www.actionaid.org.uk/sites/default/files/publications/insights\\_on\\_innovation.pdf](https://www.actionaid.org.uk/sites/default/files/publications/insights_on_innovation.pdf) [acesso no 12 de abr. de 2016].

35. Greenpeace, About the Mobilisation Lab (nd). Disponível em: <http://www.mobilisationlab.org/about> [acesso no 12 de abr. de 2016].

# Continuando sua viagem na inovação

---

As organizações que querem inovar precisam de propósito estratégico, liderança dedicada e de uma reconfiguração dos recursos da organização para conseguir. As culturas das organizações que prosperarão na próxima década serão diferentes das que prosperaram na última década porque o ritmo da mudança está acelerando. Elas serão altamente colaborativas e multidisciplinares, mais horizontais, altamente conectadas, abertas para a experimentação e para a aprendizagem, abertas para assumir riscos calculados, viradas para o exterior e capazes de criar valor junto com outras organizações.

A abordagem desta questão traz uma perspectiva sobre a cultura, a capacidade e a prática da inovação social atual entre os membros da Bond. Nós esperamos que se constitua como um ponto de partida útil na reflexão sobre como expandir seus esforços em inovação.

## Próximas etapas

### Descubra os recursos no ponto de concentração dos futuros e da inovação

Descubra os recursos no ponto de concentração dos futuros e da inovação. O ponto de concentração dos futuros e da inovação contém uma seleção sempre atualizada dos melhores recursos do mundo inteiro para lhe ajudar nos seus esforços de inovação. Ele também hospeda uma grande seleção de casos de estudo de inovação do setor.

Visite: [bond.org.uk/futures](http://bond.org.uk/futures)

### Junte-se ao grupo dos futuros e da inovação

O grupo dos futuros e da inovação da Bond está aberto a todos os membros da Bond, e constitui um ótimo lugar para compartilhar desafios e estratégias de sucesso, acessar perspectivas sobre a área da inovação. Você pode se cadastrar no grupo na página My Bond.

Visite: [my.bond.org.uk/group/futures-innovation](http://my.bond.org.uk/group/futures-innovation)

### Contate a equipe de inovação da Bond

Nós gostaríamos de ouvir sobre suas atividades e conversar sobre como podemos dar o nosso apoio. Descubra como cadastrar-se para uma auditoria de inovação, que lhe ajudará a avaliar corretamente as forças e fraquezas da sua OSC nestas nove áreas.

Contato: [devfutures@bond.org.uk](mailto:devfutures@bond.org.uk)



Parcerias estratégicas que constroem  
redes para a prosperidade.

Diagramação em Português

*Guilherme Nascimento*

Tradução Voluntária em Português

*Ana Paula Mueller Berry*

*Dandara Krishna Corrêa Bayer*

*Gisele Dutra Monteiro*

*Léa Genefort*

*Thais Elaine da Silva dos Santos*

[www.cieds.org.br](http://www.cieds.org.br)

Bond  
Society Building  
8 All Saints Street  
London  
N1 9RL, UK

+44 (0)20 7837 8344

[bond.org.uk](http://bond.org.uk)

Registered Charity No. 1068839  
Company registration No. 3395681 (England and Wales)

