

CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADE PARA INOVAÇÃO SOCIAL EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: UM *FRAMEWORK* CONCEITUAL

Larissa Gaspar Coelho Pinto

Clarissa Stefani Teixeira

// resumo

A competição e a incerteza financeiras representam alguns dos desafios das organizações da sociedade civil (OSC). A inovação social é um dos fatores-chave para sobreviver nesse cenário e um pré-requisito para que as organizações continuem relevantes num mundo competitivo e hiperconectado. O objetivo deste artigo é discutir a implantação de “*capacity building*”, ou seja, a construção de capacidade nas rotinas de gestão, relacionamento e cultura organizacional das OSC e seu vínculo com a capacidade de inovação de tais organizações. O principal resultado do artigo é a consolidação de um *framework* conceitual que relaciona sete dimensões da construção de capacidade com o processo de inovação social.

| **palavras-chave:** inovação social | organizações da sociedade civil | construção de capacidade | terceiro setor.

OS ARTIGOS GIFE

A série Artigos GIFE publica reflexões e análises de pesquisadores brasileiros de diferentes áreas do saber com o objetivo de estimular, ampliar e disseminar a produção de conhecimento qualificado sobre o campo da filantropia, do investimento social privado e da sociedade civil no Brasil.

A partir da premissa de que a produção de conhecimento sobre esses temas tem um papel fundamental na expansão, diversificação e qualificação da ação pública pela sociedade, a iniciativa também pretende contribuir para ampliar as conexões entre o setor, as universidades e os centros de pesquisa, promovendo e apoiando o envolvimento de novos atores com a temática e a circulação ampliada de ideias em torno dela.

Este texto integra a quinta edição dos Artigos GIFE, que propõe a publicação mensal de artigos selecionados por meio de chamada pública e convite a autores especialistas em temáticas específicas e relevantes para o setor, buscando apoiar e fomentar a produção de conhecimento sobre o investimento social no Brasil.

O GIFE

O Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) é uma organização sem fins lucrativos que reúne associados de origem empresarial, familiar ou independente que investem em projetos de interesse público. Criado em 1989 como grupo de troca e colaboração e institucionalizado em 1995 por 25 organizações, tornou-se referência no campo da filantropia e do investimento social privado no Brasil.

Nesses mais de 25 anos de atuação, tem contribuído para o fortalecimento de práticas e ações a serviço do bem comum no país, trabalhando para expandir, qualificar e fortalecer o investimento social privado, diversificar e ampliar atores e recursos, criar referências e estimular boas práticas de gestão, bem como articulando o setor com a sociedade e a agenda pública. Atualmente, o GIFE reúne mais de 160 associados que, somados, aportam mais de 3 bilhões de reais por ano em projetos próprios e no apoio a projetos de terceiros.

INTRODUÇÃO

A inovação é movida pela capacidade de visualizar oportunidades, não necessariamente para abrir novos mercados, mas para implementar novas formas às já existentes (BESSANT e TIDD, 2015). É considerada um componente essencial dos processos de uma organização, necessários para a prosperidade e sobrevivência a longo prazo (WILLIAMS, MOGHADAM e MLYATA, 2020). Para os setores público e privado, a inovação é uma das estratégias de sobrevivência num mundo competitivo.

Nas organizações da sociedade civil (OSC), a inovação é igualmente importante, sendo classificada como social (VIEIRA, 2018). Pode ser caracterizada como novas ideias, produtos, processos ou serviços com o objetivo de alcançar soluções viáveis aos problemas da sociedade (MULGAN, 2010).

De acordo com a Venture Philanthropy Partners (VPP, 2001, p. 19), a inovação social que as OSC têm demonstrado na solução de problemas coletivos gerou o aumento de demanda por seus serviços. Por isso, elas buscam maneiras cada vez mais eficazes de garantir seu progresso por meio de *capacity building*, ou construção de capacidade. O conceito se refere ao esforço intencional e sustentado para melhorar o funcionamento de uma organização (LFA, 2017).

A VPP (2001) aponta que as OSC precisam se concentrar na capacitação de toda a organização se quiserem maximizar seu impacto social. No entanto, as organizações enfrentam desafios diversos (cobrança de *stakeholders*, incerteza financeira e competitividade), mas que também representam um potencial para a inovação. À medida que enfrentam pressões financeiras, competitivas e fazem a gestão de *stakeholders*, as OSC expandem seus horizontes.

Diante do exposto, o objetivo deste artigo é propor um *framework* conceitual que relaciona sete dimensões da construção de capacidade com o processo de inovação social. O artigo está organizado da seguinte forma: a primeira seção aborda a diferença entre inovação e inovação social; a segunda discorre sobre modelos de inovação social; a terceira faz uma breve explicação sobre construção de capacidade e sua importância para a inovação social. A quarta seção detalha procedimentos metodológicos para que, na quinta parte, seja apresentado um *framework* conceitual que ilustra as relações entre inovação social e construção de capacidade. A direção de pesquisas futuras é fornecida na seção de considerações finais.

1 CONCEITUAÇÃO: INOVAÇÃO VERSUS INOVAÇÃO SOCIAL

O Manual de Oslo (OECD, 2018, p. 20) considera inovação todo produto ou processo novo ou melhorado (ou combinação deles) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores. Do ponto de vista econômico, a inovação é positiva quando tem sucesso no mercado. Do ponto de vista sustentável, a inovação é positiva somente se as dimensões ecológicas, econômicas e sociais são consideradas no desenvolvimento da inovação. Nesse sentido, a crescente democratização do conhecimento faz com que a inovação obtenha outras características e ganhe força em outros contextos, como nas OSC (VON HAUFF e JÖRG, 2011).

Pérez e Botero (2011) afirmam que a inovação social é uma crítica à noção tradicional de inovação, vista como produto, processo, mercado e organização. A inovação social nada mais é do que ciência e tecnologia transformando práticas sociais. Avelino et al. (2013, p. 10) a define como sendo "sociais, tanto no seu objetivo como no seu processo" e que "não são boas apenas para a sociedade, mas impulsionam a capacidade dos indivíduos de agir". Portanto, a inovação social é aquela que objetiva a mudança social. No mesmo sentido, Mulgan (2007, p. 8) afirma que a inovação social se traduz em "atividades e serviços inovadores, motivados pelo objetivo de atender uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos por organizações cujos propósitos primordiais são sociais". Delgado (2016) destaca que as definições giram em torno da geração de valores sociais sem contradizer a geração de valor econômico. O **quadro 1** relaciona as principais diferenças entre os conceitos.

Quadro 1 - Diferenças entre inovação e inovação social

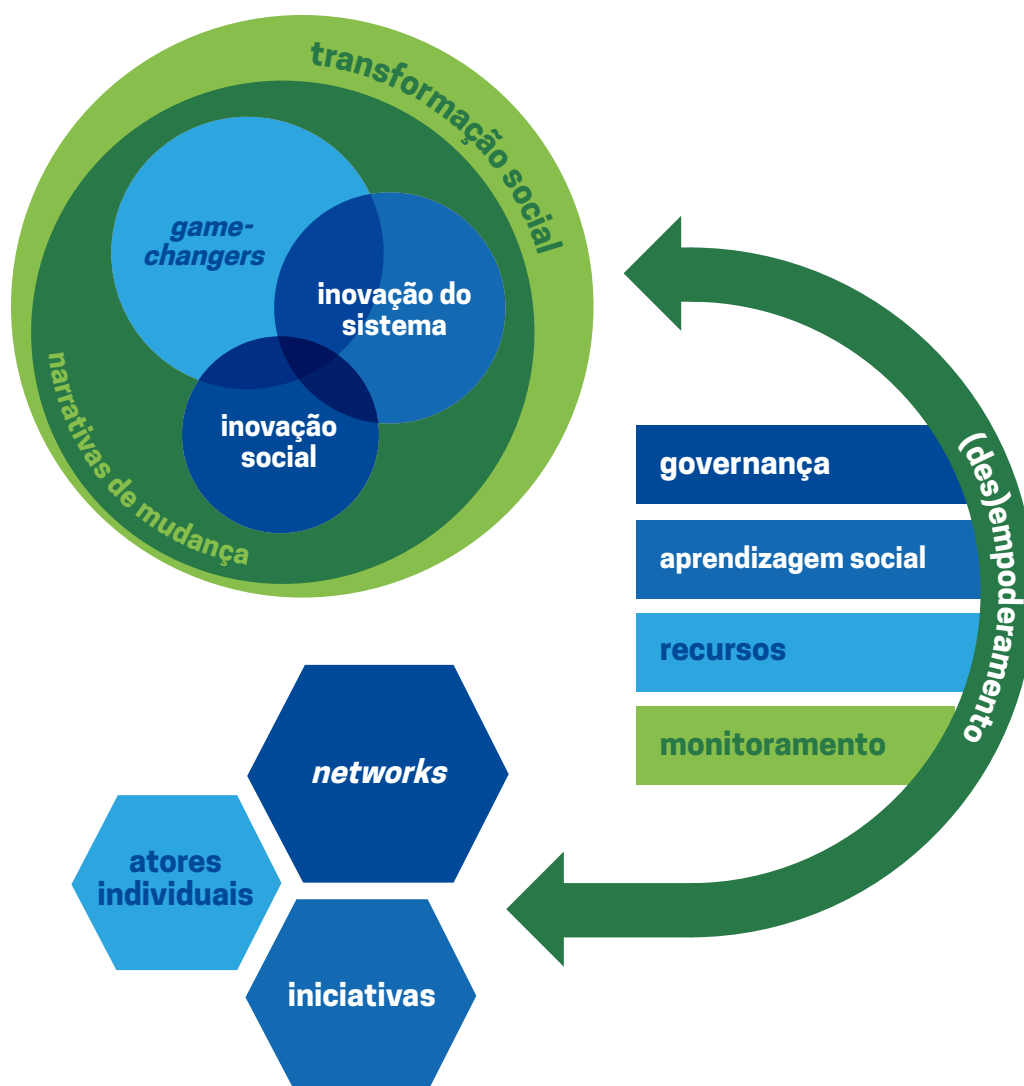
Aspectos	Inovação	Inovação social
Objetivo	Maximização dos lucros e vantagem competitiva	Soluções para as pessoas e cooperação para resolver questões sociais
Valor	Material/ tangível: criação de produtos tecnológicos, apropriação de valor	Imaterial/ intangível: novas práticas sociais e criação de valor
Motivação	Incentivos materiais	Reconhecimento, compaixão, identidade, autonomia e cuidado
Recursos críticos	Dinheiro de empresas	Diversificado: reconhecimento e apoio político, trabalho voluntário e compromisso filantrópico
Locus	Pesquisa e desenvolvimento empresarial e universidades	Comunidades locais
Processos	Lineares	Não lineares
Difusão	Rápida e intensa, com participação do mercado e proteção intelectual	Lenta, por isso mais sustentável; ampla disseminação

Fonte: Adaptado de Delgado (2016).

Ainda que o processo de inovação social não seja linear, Delgado (2016) ressalta que existem caminhos a seguir. O primeiro passo para inovar socialmente é identificar uma necessidade que não está sendo servida ou está sendo mal servida. O segundo é testar uma ideia promissora na prática. No terceiro passo, o foco da inovação social é alimentado, expandido, replicado e adaptado a outras realidades. O último passo é a aprendizagem e a adaptação. Esse conceito é importante, pois estabelece diretrizes para a elaboração de modelos de inovação social, tema a ser abordado no próximo tópico.

2 MODELOS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Pesquisadores propuseram modelos para a inovação social, relacionados à sua dinâmica (AVELINO et al., 2014) e às variáveis que a impactam (BUCKLAND e MURILLO, 2013). Os primeiros autores propõem que atores individuais, iniciativas e redes podem contribuir para a transformação social, que é moldada por padrões de interação entre a inovação social, a inovação do sistema, *game-changers* e as narrativas de mudança, por meio de diferentes formas de governança, aprendizagem social, recursos e monitoramento (**figura 1**).

Figura 1 - Heurística conceitual para explorar a dinâmica da inovação social transformadora

Fonte: Avelino et al. (2014).

Os segundos autores, Buckland e Murillo (2013), apresentam cinco variáveis-chave para analisar com maior profundidade uma inovação social: (1) impacto e transformação social; (2) colaboração intersetorial; (3) sustentabilidade econômica e viabilidade a longo prazo; (4) tipo de inovação; (5) escalabilidade e replicabilidade. Patias et al. (2017) sugerem que as cinco variáveis são válidas para enfoques orientados para resultados e processos, pois proporcionam um prisma pelo qual se pode observar diferentes inovações sociais e seu potencial.

Entendendo inovação social como um processo, Mulgan (2006) afirma que se trata de uma curva de aprendizado, e não um momento “eureka de um gênio solitário” (p. 154). Um de seus trabalhos (MURRAY, CAULIER-GRICA e MULGAN, 2010), com adaptações do original (2006), serviu de inspiração para o desenvolvimento do *framework* proposto neste artigo, junto com o modelo proposto por Cunha e Benneworth (2013). O modelo de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) tem seis etapas e o de Cunha e Benneworth (2013), sete. O **quadro 2** faz uma comparação entre as etapas presentes em cada um dos modelos.

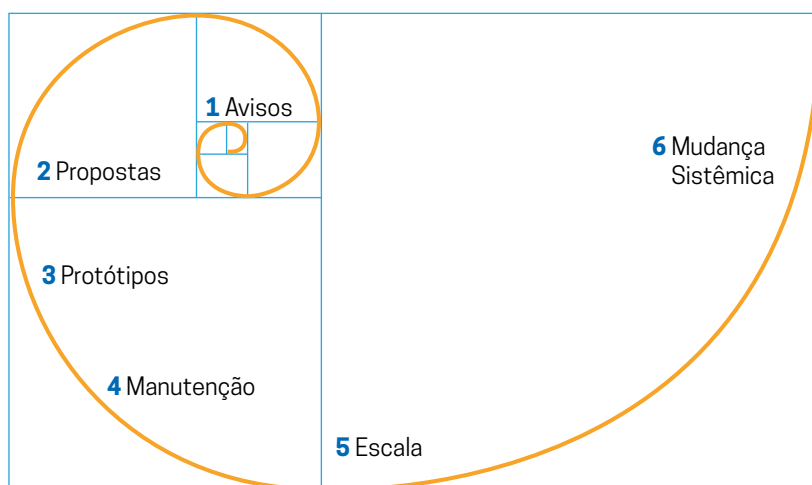
Quadro 2 – Etapas de inovação social: comparação entre dois modelos

	Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010)	Cunha e Benneworth (2013)
Etapa 1	Avisos: diagnóstico do problema e uma abordagem de suas causas e sintomas (p. 12).	Geração de ideias: as soluções sugeridas devem estar ligadas a “princípios sociais” e ao uso do conhecimento para gerar uma ideia para uma solução (p. 13).
Etapa 2	Propostas: geração de ideias a partir de diferentes métodos (formais e criativos) para ampliar as possibilidades (p. 12).	Criação de um espaço protegido: definição de um plano para a solução e a criação de uma coalizão imediata (p. 13).
Etapa 3	Protótipos: testagens simples ou por meio de pilotos formais (p. 12).	Demonstração: aplicação da inovação para que seja avaliada se funciona e mobilização dos recursos para a implementação (p. 13).
Etapa 4	Manutenção: quando a ideia se torna uma prática e é necessário aprimorá-la e identificar os fluxos de renda para garantir a sobrevivência da organização (p. 12).	Decisão de expandir: se a inovação for bem sucedida, surgem duas questões, (1) ela é escalável? e (2) como deve ser a escala? Se a resposta for positiva, passa-se para a próxima etapa (p. 14).
Etapa 5	Escala e difusão: estratégias para crescer e difundir a inovação. Patias et al. (2017, p. 133) reforçam que o conceito de escala remete à produção em massa e as inovações sociais crescem na economia social de outras maneiras, seja pela inspiração e estímulo ou pela prestação de apoio e conhecimento de um para outro, de uma forma mais orgânica e adaptativa (p. 12).	Coalizão de apoio: criação de uma estrutura de apoio com o objetivo de melhorar a solução inovadora – essa estrutura deve estar inserida no “espaço protegido” e ser observada para que sobreviva em outros ambientes (p. 14).
Etapa 6	Mudança sistêmica: novas formas de pensar. Isso inclui novas tecnologias, cadeias de fornecimento, formas institucionais, habilidades e quadros regulamentares e fiscais (p. 12).	Codificação: serve para identificar se a inovação pode ser repetida em outros contextos, contribuindo para a escalabilidade.
Etapa 7	--	Difusão: compartilhamento da inovação. A inovação só é difundida se for aprovada por uma parcela maior da sociedade e ajudar a resolver um grande problema social. O objetivo do processo de inovação social é a solução do problema coletivo identificado na fase de ideia.

Fonte: Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e Cunha e Benneworth (2013).

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) desenvolveram um *framework* do processo. A **figura 2** mostra o modelo, composto pelos seis estágios mostrados no **quadro 2**: avisos; propostas; protótipos; manutenção; escala; e mudança sistêmica.

Figura 2 - Processo de inovação social

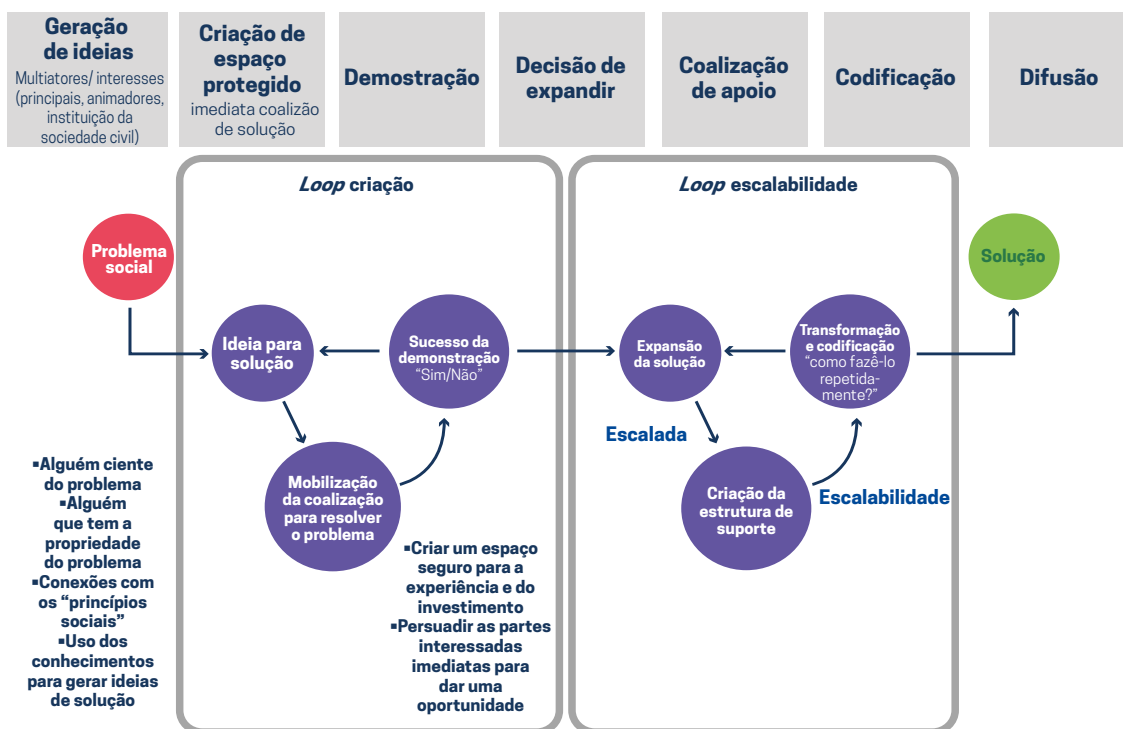


Fonte: Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), adaptado de Mulgan (2006).

Embora o modelo proposto pareça linear, o desenvolvimento de inovações sociais é mais parecido com múltiplas espirais e o processo de fases é interativo e sobreposto. Como bem apontado por Delgado (2016), as inovações sociais têm difusão lenta e, portanto, são mais sustentáveis a longo prazo, com ampla disseminação.

Igualmente inspirados por Mulgan (2006), Cunha e Benneworth (2013) também propõem a inovação social com base em processos não-lineares, nesse caso compostos de sete etapas e dois *loops*, o de criação (que corresponde às três primeiras fases) e o de aumento de escala (com as demais fases do processo), descritos no **quadro 2**. A **figura 3** mostra o modelo dos autores.

Figura 3 - Framework do processo de inovação social



Fonte: Adaptado de Cunha e Benneworth (2013).

Apesar de relevantes, os modelos de Avelino et al. (2014) e de Buckland e Murillo (2013) não são um processo para aplicação da inovação social, mas sim para exploração de cenários e de resultados. Nesse sentido, os modelos de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) e de Cunha e Benneworth (2013), ambos inspirados por Mulgan (2006), adaptam-se melhor à proposta deste artigo porque sugerem que a inovação pode ser desenvolvida em etapas claras, como um caminho a ser seguido pelas OSC que desejam potencializar a inovação social dentro de sua cultura organizacional.

3 CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADE: O PRIMEIRO PASSO PARA A INOVAÇÃO SOCIAL EM OSC

A inovação social nas OSC está aumentando, apesar das incertezas financeiras e da competitividade. A incerteza financeira está relacionada à dependência, pois as OSC de países em desenvolvimento ainda se apoiam no governo e em outros órgãos patrocinadores para servir às comunidades, em vez de focar totalmente nas atividades de negócios (VIEIRA, 2017). A capacidade inovativa das organizações também é afetada, porque o investimento em inovação requer desenvolvimento e implementação de ideias e financiamento de longo prazo (LUMPKIN, BRIGHAM e MOSS, 2010; ANWAR et al., 2020).

A competitividade está relacionada à expansão das atividades do terceiro setor, já que, atualmente, existem 279.075 OSC em atividade (IPEA, 2020). Uma pesquisa realizada com mais de 3.500 organizações revelou que 26% das entidades ouvidas têm como principal fonte de recursos mensalidades e anuidades pagas por associados e, 24%, doações voluntárias. As entidades que declararam ter nas três esferas de governo seus principais apoiadores somam 24% do total. Outras fontes citadas pelas OSC foram a venda de produtos e serviços (CETIC, 2017).

A construção de capacidade é vista como uma ferramenta importante para transformar os desafios em oportunidades para inovação. Diversos autores conceituam a construção de capacidade, conforme mostra o [quadro 3](#).

Quadro 3 – Conceitos de construção de capacidade

Autores	Conceitos de construção de capacidade
Ku e Yuen-Tsang (2013)	“Conjunto de atividades que fortalecem os conhecimentos, habilidades e comportamentos com o objetivo de melhorar a estrutura e os processos institucionais, para que a organização possa cumprir seus objetivos de forma eficiente e sustentável” (p. 471).
Grantmakers for Effective Organizations (GEO, 2016)	Financiamento e assistência técnica necessários para ajudar as OSC a aumentar as capacidades específicas para fornecer programas, assumir riscos, construir conexões e inovar. De acordo com a organização, a única maneira de uma OSC alcançar seu propósito é ter stakeholders fortes, aumentando a comunicação, cooperação e colaboração entre eles (p. 14).
Vita e Fleming (2001)	A capacitação envolve o fortalecimento de OSC para que possam cumprir melhor sua missão. A pesquisa dos autores identificou oito dimensões centrais para potencializar a construção de capacidade nas OSC: (1) compreensão; (2) personalização; (3) competência; (4) oportunidade; (5) conexão; (6) avaliação; (7) prontidão e (8) contextualização.
Learning For Action (LFA, 2017)	Postula que existem sete dimensões de construção de capacidade nas OSC: (1) visão e impacto; (2) governança e liderança; (3) programas sociais; (4) mobilização e geração de recursos; (5) operações e gestão internas; (6) avaliação e aprendizagem; e (7) relacionamentos estratégicos. O trabalho explica que todas as OSC têm tais capacidades em diferentes níveis, dependendo de seu contexto.
Nishimura et al. (2020)	Colocam sete dimensões da construção de capacidade nas OSC, embora um pouco diferentes dos demais autores: (1) construção de relacionamentos confiáveis; (2) cultura organizacional; (3) gestão especialista e não generalista; (4) cultivo de redes de mudança social; (5) investimento no bem-estar dos colaboradores e no crescimento dos líderes; (6) investimento em oportunidades de capacitação em camadas; e (7) financiamento direto e flexível para o desenvolvimento de capacidades transformadoras.
The Rockefeller Foundation (2017)	Considera que são necessários para construir capacidade de inovação: (1) liderança catalítica; (2) cultura curiosa; (3) equipes diversas; (4) caminhos de ideias; (5) recursos disponíveis; (6) limites fluidos.

Fonte: Elaboração própria.

Ainda que não haja consenso sobre as necessidades para estruturar um programa de capacitação em OSC, é possível inferir que as OSC podem construir capacidade de diferentes formas – e, assim, gerar inovação social. O caminho escolhido para a construção de capacidade depende da cooperação entre colaboradores, beneficiários, voluntários e demais *stakeholders* das OSC. Uma combinação de elementos pode ser mais eficaz para levar a inovação social para determinada organização e seu contexto.

A VPP (2001, p. 21) argumenta que a diretoria e a equipe precisam dedicar atenção à capacitação como parte do desenvolvimento de um programa e/ ou gestão. É comum que as organizações se preocupem com a sobrevivência a curto prazo. Nesse cenário, por que elas deveriam investir em construção de capacidade?

Embora a conexão entre o aumento da [construção de] capacidade e o aumento do impacto possa ser difícil de quantificar, um leva ao outro. Os executivos das organizações [...] testemunharam que seus esforços de capacitação foram ingredientes essenciais para seu maior impacto social, embora em todos os casos também existissem fatores contribuintes. [...] Para obter um impacto social maior, mais organizações precisam resolver seus problemas de capacidade organizacional [...], investir o tempo e os esforços necessários para construí-la [...]. Se não o fizerem, nunca serão capazes de cumprir sua missão social (VPP, 2001, p. 29, tradução das autoras).

As dificuldades para construção de capacidade é a priorização das atividades importantes do cotidiano, em detrimento do planejamento, e um ambiente de financiamento disfuncional. Os *stakeholders* preferem destinar suas contribuições para apoiar projetos ou programas específicos e não para custos administrativos gerais – incluindo esforços para desenvolver capacidade organizacional (RANUCCI e LEE, 2019). A profissionalização das OSC e a diversificação do financiamento impulsionam a cultura das OSC para a construção de capacidade. Quanto mais organizações abordarem a capacitação sistematicamente, mais informações surgirão para tornar a conexão entre capacitação e inovação social convincente (VPP, 2001).

4 METODOLOGIA

Para elaborar o *framework* conceitual, utilizou-se a concepção de Preece, Rogers e Sharp (2005), que o define como um conjunto de ideias e conceitos que se interrelacionam para descrever como um sistema deve se comportar. Este artigo seguiu os procedimentos apontados por Regoniel (2015), escolhendo o tema, aqui definido como a construção de capacidade para a inovação social; revisando a literatura e isolando os elementos importantes; elaborando o *framework* conceitual, com base nos elementos importantes e sua relação, deixando sua aplicação em campo para pesquisas futuras.

Pensando em contribuir com o ecossistema de negócios sociais, este artigo propõe um *framework* conceitual que relaciona as dimensões de construção de capacidade das OSC à inovação social. A intenção é dar suporte à compreensão e à comunicação de estrutura e relacionamento dentro do sistema, como Shehabuddeen et al. (2000) define o propósito de um *framework*.

O *framework* proposto complementa o *framework* do processo de inovação social sugerido por Cunha e Benneworth (2013), que considera a ocorrência de inovação social em dois níveis: *loops* de criação e escalabilidade. Além disso, há indícios de aspectos importantes para a construção de capacidade, como orientação para o impacto social e a construção de relacionamentos confiáveis e duradouros, no modelo indicado como “criação de estrutura de suporte”.

Como dito, os modelos de Avelino et al. (2014) e de Buckland e Murillo (2013) não retratam um processo de inovação social e o modelo de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) não explora o papel dos *stakeholders* no processo de inovação social tão quanto o modelo de Cunha e Benneworth (2013). A ideia defendida pelo presente artigo é de que as partes interessadas são fundamentais para a sustentabilidade das OSC, fato contemplado pelas dimensões “construção de relacionamentos confiáveis e duradouros” e “mobilização e geração de recursos” da construção de capacidade (quadro 4).

5 FRAMEWORK CONCEITUAL DE CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADE PARA INOVAÇÃO SOCIAL

Nas últimas décadas, as OSC incluíram práticas de negócios e atividades inovadoras a fim de adquirir níveis de desempenho mais elevados e garantir sua sustentabilidade financeira (HWANG e POWELL, 2009; LURTZ e KREUTZER, 2017). Identificar pontos importantes para a construção efetiva dessa capacidade foi necessário para elaborar um *framework* conceitual. Inspirado nas dimensões sugeridas pela bibliografia (quadro 3), o quadro 4 mostra, de forma esquemática, as sete dimensões da construção de capacidade proposta pelo presente artigo.

Quadro 4 – Dimensões da construção de capacidade e sua importância

Dimensão da construção de capacidade	Importância da dimensão
Orientação para o impacto social	As OSC devem se distinguir das demais organizações do primeiro e segundo setores pela sua motivação de criar valor para a sociedade, e não de gerar valor para si própria. O impacto social resulta da capacidade da organização para antecipar necessidades não ou mal atendidas e responder-lhes com suas missões de prevenção, reparação ou compensação. Isso se traduz em bem-estar individual, práticas setoriais, inovações sociais ou decisões públicas (SIBIEUDE e CLAVERIE, 2011, p. 8).
Construção de relacionamentos confiáveis e duradouros	Construir relacionamentos de longo prazo com <i>stakeholders</i> requer um investimento contínuo de tempo e recursos, incluindo capacidade de pessoal, trabalho emocional e financiamento. Isso é essencial para construir uma base em que os pontos fortes e fracos da organização possam ser discutidos abertamente. A construção de confiança é especialmente benéfica durante os períodos de transição, estresse ou crise (NISHIMURA et al., 2020, p. 33).
Capacitação em camadas	Ao oferecer serviços envolventes em várias camadas, ou seja, em diversas áreas do conhecimento necessárias para a gestão e operação de OSC, a construção de capacidade ajuda as organizações a liberarem seu potencial e colocam sua atenção onde é mais necessário: na linha de frente (NISHIMURA et al., 2020).
Limites fluidos	As organizações inovadoras reconhecem que boas ideias e novos <i>insights</i> podem vir de qualquer lugar. Elas olham para todos os lugares para inspirar novas ideias e, em seguida, mantêm essas ideias vivas, compartilhando-as, imaginando novos usos em diferentes contextos. Organizações com limites fluidos têm líderes e estruturas que incentivam o livre fluxo de ideias e informações dentro da organização, entre organizações e com o mundo externo (THE ROCKEFELLER FOUNDATION, 2017, p. 31).
Equipe interdisciplinar e diversa	A uniformidade é inimiga da criatividade e da inovação. Um ingrediente crítico em organizações inovadoras é a diversidade e a inclusão, não apenas em termos de idade, gênero, etnia ou raça, mas também de vida e experiências profissionais. Além de trazer mais ideias para a mesa, as equipes diversas são mais propensas a desafiar o <i>status quo</i> e gerar novas ideias (THE ROCKEFELLER FOUNDATION, 2017, p. 15).
Cultura organizacional curiosa	A cultura organizacional é baseada nas crenças compartilhadas de colaboradores e <i>stakeholders</i> . Em organizações inovadoras, as pessoas normalmente acreditam que as ideias devem ser abertamente compartilhadas e desafiadas, que as pessoas devem assumir riscos e que as falhas devem ser vistas como oportunidades de aprendizagem (THE ROCKEFELLER FOUNDATION, 2017, p. 56).
Mobilização e geração de recursos	A inovação de longo prazo requer financiamento estável e diversificado. As organizações que se apoiam em poucas fontes tendem a ser orientadas para curto e médio prazos. Ao receber mais doações, é provável que as OSC distribuam as receitas nos anos futuros, em vez de comprometer os recursos em projetos plurianuais (RANUCCI e LEE, 2019, p. 1.049).

Fonte: Elaboração própria.

A capacidade de inovação está relacionada à aptidão de uma organização gerá-la repetidamente ao longo do tempo. O **quadro 4** demonstra que, assim como as empresas e o Estado, as OSC precisam se concentrar nos componentes de construção de capacidade de forma integrada se quiserem maximizar seu impacto social e inovar.

O *framework* resultante deste trabalho (**figura 4**) foi desenvolvido ao adicionar ao modelo de Cunha e Benneworth (2013) as dimensões da construção de capacidade necessárias para que o processo de inovação aconteça de maneira mais organizada e espontânea. Foram incorporadas as sete dimensões da construção de capacidade apresentadas no **quadro 4**, que se encontram indicadas por esferas amarelas na representação do *framework* conceitual.

Figura 4 – Framework conceitual: construção de capacidade e processo de inovação social em OSC



Fonte: Elaboração própria, a partir de Cunha e Benneworth (2013).

As esferas amarelas representam as dimensões mais significativas para cada uma das etapas do processo de inovação social. O amarelo de cor mais clara em algumas esferas caracteriza a repetição, ou seja, é possível que uma ou outra dimensão da construção de capacidade seja necessária em mais de uma etapa do processo de inovação social. Isso mostra que o conjunto das sete dimensões é indispensável ao processo de inovação como um todo.

Os quadrados cinzas na parte superior da **figura 4**, presentes no modelo original de Cunha e Benneworth (2013), demonstram as etapas da inovação social. As esferas roxas, por sua vez, representam a relação entre as etapas, que estão divididas em seus respectivos *loops*.

O argumento é de que as OSC que aplicam algumas ou todas as dimensões de construção de capacidade em suas práticas culturais, de relacionamento com *stakeholders* e de gestão, estão mais preparadas para inovar. Por exemplo: para identificar o problema social que precisa de inovação, é necessário que a OSC tenha uma cultura organizacional curiosa e seja orientada para o impacto social. Paralelamente, para que a solução seja efetiva e escalável, é indispensável que a organização seja “capacitada em camadas” e orientada para o impacto social, de forma a não se desviar de seu propósito. Também é indispensável que haja recursos para suportar a escalabilidade da inovação social, e isso só é possível com a mobilização/ geração de recursos da OSC.

De modo geral, a estrutura conceitual apoia premissas já levantadas neste artigo: de que a inovação social é única porque seu desenvolvimento requer, às vezes, crença inabalável no propósito da instituição e comprometimento de uma equipe diversa. E, o mais importante: as inovações sociais precisam ocorrer em tempo real, pois as OSC não podem deixar de atender seus beneficiários ou deixar de lidar com pessoas. Por esse motivo, é fundamental que essas organizações, tão importantes em sociedades democráticas, contem com os artifícios necessários para continuar cumprindo seu papel social. A construção de capacidade é o primeiro passo para isso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É consenso na literatura consultada que a inovação social é um sinal de progresso, mas sua ocorrência não é algo que pode ser solicitado, sobretudo num cenário de restrições financeiras, competitividade e *stakeholders* buscando impacto social a curto prazo. Para antecipar demandas e resolver problemas coletivos por meio da inovação social, são necessários investimentos em capacitação – o que requer visão de longo prazo.

A criação de ambientes capazes de inovar depende de requisitos mínimos. No contexto das OSC, os requisitos estão sintetizados nas sete dimensões da construção de capacidade aqui propostas: (1) orientação para o impacto social; (2) construção de relacionamento duradouros e confiáveis; (3) capacitação em camadas; (4) limites fluidos; (5) equipe interdisciplinar e diversa; (6) cultura organizacional curiosa; e (7) mobilização e geração de recursos.

O pressuposto é que as OSC que contam com tais componentes estão mais preparadas para inovar. Uma organização inovadora e orientada para o impacto social é capaz de transformar a sociedade positivamente. Contudo, isso dependerá de um cenário que proteja o bem-estar da população e não desencoraje o comportamento que traz inovações sociais. Como pesquisas futuras, sugere-se a coleta de dados de OSC brasileiras e a testagem do *framework* proposto neste artigo.

REFERÊNCIAS

ANWAR, Muhammad; ZAMAN, Khan Sher; SHAH, Syed Zulfiqar; SHAG, Ali. A Study of the relationship between innovation and performance among NPOs in Pakistan. **Journal of Social Service Research**, v. 46, n. 1, p. 26-40, 2020. DOI: 10.1080/01488376.2018.1516265.

AVELINO, Flor; WITTMAYER, Julia; HAXELTINE, Alex; KEMP, Rene; O'RIORDAN, Tim; WEAVER, Paul; LOORBACH, Derk; ROTMANS, Jan. **Game-changers and transformative social innovation: the case of the economic crisis and the new economy**. 2014. **TRANSformative Social Innovation Theory (TRANSIT)**. Brussels: European Commission. Disponível em: http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/TRANSIT%20outputs/91%20Gamechangers_TSI_Avelino_et_al_TRANSIT_workingpaper_2014.pdf. Acesso em: fev 2021.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Innovation and entrepreneurship**. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2015.

BUCKLAND, Heloise; MURILLO, David (2013). Antena de innovación social: vías hacia el cambio sistémico: ejemplos y variables para la innovación social. Barcelona: ESADE. **Instituto de Innovación Social**.

CETIC – Comitê Gestor da Internet no Brasil. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas organizações sem fins lucrativos brasileiras**. 2017. Disponível em: https://www.cetic.br/media/docs/publicacoes/2/tic_osfil_2016_livro_eletronico.pdf. Acesso em: out. 2021.

CUNHA, Jorge; BENNEWORTH, Paul. Universities contributions to social innovation: towards a theoretical framework. **Anais do European Urban Research Association (EURA) Conference**, 2013, Enschede, The Netherlands.

DELGADO, Ana Alexandra Santos. **Framework para caracterizar a inovação social sobre seus processos**. 2016. 245 f. Tese (Doutorado). Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

GEO – Grantmakers for Effective Organizations. **Strengthening nonprofit capacity: core concepts in capacity building**. 2016. Disponível em: <https://www.geofunders.org/resources/strengthening-nonprofit-capacity-710>. Acesso em: out. 2021.

HWANG, Hokyuu; POWELL, Walter W. The rationalization of charity: the influences of professionalism in the non-profit sector. **Administrative Science Quarterly**, v. 54, n. 2, p. 268-298, 2009. DOI: 10.2189/asqu.2009.54.2.268.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Mapa das OSCs 2020**. Disponível em: <https://mapaosci.ipea.gov.br/>. Acesso em: 5 fev. 2021.

KU, Hok Bun; YUEN-TSANG, Angelina W. K. Capacity building. In: BEVIR, M. (org.) **The Sage handbook of governance**. Estados Unidos: SAGE, p. 469-484, 2013.

LFA – Learning For Action. **Strengthening capacity building in the nonprofit sector**. 2017. Disponível em: <http://learningforaction.com/lfa-blogpost/nonprofit-capacity-building>. Acesso em: 26 jan. 2020.

LUMPKIN, George T.; BRIGHAM, Keith H.; MOSS, Todd W. (2010). Long-term orientation: implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 22, 241-264. DOI: 10.1080/08985621003726218.

LURTZ, Kathrin; KREUTZER, Karin. Entrepreneurial orientation and social venture creation in nonprofit organizations: the pivotal role of social risk taking and collaboration. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 46, n. 1, p. 92-115, 2017. DOI:10.1177/0899764016654221.

MULGAN, Geoff. The process of social innovation. **Innovations**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006. DOI: 10.1162/itgg.2006.1.2.145.

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. **The open book of social innovation**. London: NESTA/The Young Foundation, 2010.

NISHIMURA, April; SAMPATH, Roshni; LE, Vu; SHEIKH, Anbar Mahar; VALENZUELA, Ananda. **Transformational capacity building**. Palo Alto: Stanford Social Innovation Review, 2020. 9 p. Disponível em: <https://svpdenver.org/wp-content/uploads/2020/09/SSIR-Transformational-Capacity-Building.pdf>. Acesso em: 03.fev.2021.

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development/Eurostat. **Oslo manual 2018: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**. 2018, 4a. edição. DOI: 10.1787/9789264304604-en.

PATIAS, Tiago Zardin; GOMES, Clandia Maffini; OLIVEIRA, Janaina Mendes; BOBSIN, Debora; LISZBINSKI, Bianca Bigolin. Modelos de análise da inovação social: o que temos até agora? **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, v. 4, n. 2, p. 125-147, 01 ago. 2016. Quadrimestral. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/4409>. Acesso em: 03 fev. 2021.

PÉREZ, J. E. A; BOTERO, C. A. A. Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia-tecnología y sociedad. **Pensamiento & Gestión**. 2011, n. 31, p. 137-166. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64620759008>. Acesso em: out 2021.

PREECE, Jennifer.; ROGERS, Yvonne; SHARP, Helen. **Design de interação: além da interação humano-computador**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RANUCCI, Rebecca; LEE, Hyunjung. Donor influence on long-term innovation within nonprofit organizations. **Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly**, v. 48, n. 5, p. 1.045-1.065, 22 abr. 2019. SAGE Publications. DOI: 10.1177/0899764019843346.

REGONIEL, Patrick. **Conceptual framework: a step by step guide on how to make one**. Simply Educate Me. 2015. Disponível em: <https://simplyeducate.me/2015/01/05/conceptual-framework-guide/>. Acesso em: 03 fev. 2021.

SHEHABUDEEN N., PROBERT D., PHAAL R., PLATTS K. **Representing and approaching complex management issues: part 1 - role and definition (Working Paper)**, Institute for Manufacturing, University of Cambridge, UK. CTM2000/03, ISBN: 1-902546-21-0, 2000.

SIBIEUDE, Thierry e CLAVERIE, Céline. **La mesure de l'impact social: après le temps des discours, voici venu le temps de l'action**. Paris, Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solaire (CSESS). 2011. Disponível em: https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112_CSESS_Rapport_ImpactSocial.pdf. Acesso em: 05 fev.2021.

THE ROCKEFELLER FOUNDATION. **Building the capacity to innovate**. Washington DC, 2017. 69 p. Disponível em: http://s3.amazonaws.com/appforest_uf/f1501183641679x524917938048020030/Building_the_Capacity_to_Innovate_A_guide_for_nonprofits_FINAL3_Digital_7.27.17.pdf. Acesso em: 25 jan. 2021.

VIEIRA, Naldeir dos Santos. **Inovação social e desenvolvimento de competências em organizações da sociedade civil sem fins lucrativos brasileiras e portuguesas**. 2017. 363 f. Tese (Doutorado). Curso de Administração, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

VITA, Carol J. de; FLEMING, Cory. **Building capacity in nonprofit organizations**. The Urban Institute, Estados Unidos, 2001. Disponível em: https://www.urban.org/research/publication/building-capacity-nonprofit-organizations/view/full_report. Acesso em: out. 2021.

VON HAUFF, Michael; JÖRG, Andrea. Innovation and sustainable development. In: INFORMATION RESOURCES MANAGEMENT ASSOCIATION. **Green technologies: concepts, methodologies, tools and applications**. Estados Unidos: Contemporary Research In Information Science And Technology, Book Series, 2011. Cap. 112. p. 1.873-1.890. DOI: 10.4018/978-1-60960-472-1.

VPP – VENTURE PHILANTHROPY PARTNERS (ed.). **Effective capacity building in nonprofit organizations**. Estados Unidos, 2001. 121 p. Disponível em: <https://www.ircwash.org/sites/default/files/McKinsey-2001-Effective.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2021.

WILLIAMS, Rhys; MOGHADAM, Pouya S.; MULYATA, John. A conceptual model for finding key factors for new product development evaluation. **Journal of Innovation Management**. v. 8, n. 4, p. 57-77, 2020. DOI: 10.24840/2183-0606_008.004_0004.

AS AUTORAS

Larissa Gaspar Coelho Pinto
larissa.gasparcp@gmail.com

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC/UFSC) na área de Mídia do Conhecimento e profissional da comunicação em negócios de impacto social.

Clarissa Stefani Teixeira
clastefani@gmail.com

Pós-doutora e Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e professora no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. É líder do grupo de pesquisa VIA Estação Conhecimento, único grupo do Brasil certificado no CNPq com foco em *habitats* de inovação e empreendedorismo.

artigos
GIFE

Supervisão: **José Marcelo Zacchi e Gustavo Bernardino**

Coordenação: **Karen Polaz**

Produção editorial: **Gleice Regina Guerra**

Apoio: **Carolina Magosso, Graziela Santiago e Patricia Kunrath**

Comitê de seleção: **Andréa Wolffenbüttel, Graziella Comini,**

Marcos Paulo Lucca Silveira e Patricia Loyola

Diagramação: **Alastra, Comunica.**

Impressão: **Forma Certa**

ISSN: 2674-8061

DOI: 10.33816/gife.20210301a4

© 2021 GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas



Este material é disponibilizado sob a licença Creative Commons Atribuição Não Comercial 4.0 Internacional.
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

As opiniões e análises expressas nesta publicação não necessariamente refletem as do GIFE.

Apoio institucional:

Alana

Ford Foundation

Fundação Bradesco

Fundação Lemann

Fundação Tide Setubal

Instituto Unibanco

Laudes Foundation