oficina g(oba)

INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO NO MUNDO DOS OBJECTIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO NO MUNDO DOS OBJECTIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

FICHA TÉCNICA

TÍTULO Inovação para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

INVESTIGAÇÃO E REDAÇÃO Luís Pais Bernardo

EDIÇÃO CEsA/ISEG

DATA Edição revista, maio 2022 (1ª edição - 2020)

LOCAL DE EDIÇÃO Lisboa

URI http://hdl.handle.net/10400.5/20052 (Repositório da Universidade de Lisboa)

DESIGN GRÁFICO E PAGINAÇÃO Clarisse Pinto

IMPRESSÃO Gráfica 99 – Gabinete de Artes Gráficas

FINANCIAMENTO Instituto Camões, I.P. e Fundação Calouste Gulbenkian

Este trabalho foi financiado pelo Instituto Camões, I.P. e pela Fundação Calouste Gulbenkian, no âmbito do projeto Business4SDGs, realizado em parceria com A CESO – Development Consultants. O estudo foi realizado por Luís Pais Bernardo, investigador da Oficina Global, uma iniciativa académica que procura aliar a investigação à ação em parceria com as organizações da sociedade civil portuguesa. A Oficina Global é apoiada pelo CEsA - Centro de Estudos sobre África e Desenvolvimento e pelo ISEG – Lisbon School of Economics and Management da Universidade de Lisboa.

Luís Pais Bernardo é professor auxiliar convidado na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e investigador no CEsA/ISEG. Entre outras atividades, foi jornalista, empreendedor, trabalhou no Conselho Português para os Refugiados e é co-fundador do capítulo português da Transparency International, que continua a apoiar. Tem um doutoramento em Sociologia pela Humboldt-Universität zu Berlin e foi investigador visitante no Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

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

SUMÁRIO EXECUTIVO

O que é inovação para o desenvolvimento? Para que serve? Como se faz? E como se diferencia da inovação noutros sectores? Este relatório é uma resposta a essas perguntas. Entre 2015 e 2030, os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são o grande desafio global. A inovação para o desenvolvimento surgiu como resposta a um debate complexo sobre a eficácia da ajuda. Hoje, as questões são outras: como se pode inovar para atingir os ODS?

Neste relatório, concentramo-nos na clarificação de termos básicos: inovação, escala e impacto. Debatemos a necessidade de estruturar a inovação para o desenvolvimento em torno de cinco componentes: aprender, criar, organizar, liderar e colaborar.

AGRADECIMENTOS

O presente relatório é um produto do projecto Business4SDGs, financiado pelo Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, pela Fundação Calouste Gulbenkian e em parceria com a CESO – Development Consultants. Agradecemos o apoio prestado durante a execução do relatório. Cumpre-nos, ainda, agradecer especialmente à Ana Luísa Silva, doutoranda no CEsA - ISEG/Universidade de Lisboa, à Ana Moutinho (ISEG) e a João Peixoto (ISEG).

ÍNDICE

FICHA TÉCNICA 2
SUMÁRIO EXECUTIVO 3
AGRADECIMENTOS 3
ÍNDICE 5
LISTA DE FIGURAS 7
LISTA DE ACRÓNIMOS 9
1. INTRODUÇÃO 11
Estrutura do relatório 13
2. PARA QUE SERVE A INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO? 17
2.1 Conclusão: desta vez é diferente? 21
3. INOVAÇÃO E ODS 23
3.1 Desenvolvimento sustentável 26
3.2 17 Objectivos, 169 metas e 232 indicadores: quais as prioridades? 26
3.3 Organizações, práticas e estratégias: um mapa 27
4. INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO — O QUE É? 31
4.1 Inovação 32
4.2 Desenho 35
4.3 Impacto 37
4.4 Escala 38
5. INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO — COMO SE FAZ? 43
5.1 Aprender para inovar 44
5.2 Inventar para inovar 45
5.3 Organizar para inovar 48
5.4 Liderar para inovar 50
5.5 Colaborar para inovar 52
6. CONCLUSÕES 55
BIBLIOGRAFIA 58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Os Objectivos do Desenvolvimento Sustentável 14
Figura 2 A espiral da inovação 33
Figura 3 O modelo 4P da Inovação 36
Figura 4 Programar a escala. IDIA 2015 39
Figura 5 Componentes da Inovação para o desenvolvimento 44
Figura 6 Modelos de aprendizagem. ALNAP 2009 45
Figura 7 Mapa da Inovação NESTA 2018 47
Figura 8 Modelo de design, Stanford d_School 47
Figura 9 Tipologias de parceria. TPI 2019 53

LISTA DE ACRÓNIMOS

APD Ajuda Pública ao Desenvolvimento

ALNAP Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action

DfID Department for International Development

CGDev Center for Global Development

CII Centre for Innovation and Impact, USAID

CID Cooperação Internacional para o Desenvolvimento

DAC Comité de Assistência ao Desenvolvimento da OCDE

DCH Design centrado em humanos

DIV Development Innovation Ventures, USAID

ECDPM European Center for Development Policy Management

G7 Grupo das Sete Economias Mais Desenvolvidas

GIE Global Innovation Exchange

IDIA International Development Innovation Alliance

OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

NESTA National Endowment for Science, Technology and the Arts

ODI Overseas Development Institute

ODM Objectivos de Desenvolvimento do Milénio

ODS Objectivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU Organização das Nações Unidas

PNUD Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

R4D Results for Development Institute

SPRU Science Policy Research Unit, Universidade de Sussex

STEPS Social, Technological and Environmental Pathways to Sustainability Centre, Universidade de Sussex

TPI The Partnering Initiative

UNCTAD Comissão das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento

UNICEF Fundo das Nações Unidas para as Crianças

USAID United States Agency for International Development

1

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Este relatório é um guia para a perplexidade. A inovação para o desenvolvimento é tema de relatórios, estudos e conferências internacionais. Os laboratórios, centros e iniciativas multiplicam-se. Discutem-se modelos de inovação, inovação em escala e impactos da inovação. Mas as perguntas fundamentais permanecem. O que é inovação (para o desenvolvimento)? Para que serve? Como se faz? E vale a pena fazê-la? Estas são as perguntas que toda a comunidade do desenvolvimento internacional coloca, sem pausas, desde há uma década.

Este relatório é um guia que não pretende descobrir a origem das práticas e discursos da inovação para o desenvolvimento. Também não pretendemos elaborar um compêndio de inovações. A nossa ambição é um pouco mais pragmática: dar respostas concretas a perguntas imediatas e ajudar a construir um debate mais forte sobre desenvolvimento, cooperação internacional para o desenvolvimento (CID) e inovação. Quando necessário, exploramos questões importantes que têm reflexo na prática da inovação: por exemplo, a inovação para o desenvolvimento é uma resposta ao problema da eficácia da Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD) e uma prioridade da agenda 2030. Porque é que isto importa? Porque tem implicações no financiamento, na prática, no impacto, na escala e na avaliação da cooperação para o desenvolvimento.

PESSOAS, PLANETA, PROSPERIDADE, PAZ E PARCERIAS: UM GUIA E UM IMPERATIVO

Porque é que este guia é necessário? A Agenda 2030 dá a resposta. Em primeiro lugar, todos os actores envolvidos na elaboração da Agenda concordam com a necessidade da inovação para dar resposta às exigências de 17 objectivos ambiciosos (Figura 1). Em segundo lugar, é preciso encontrar uma linguagem partilhada sobre o modo como queremos atingir cada um dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – essa é uma das questões centrais da construção de parcerias estratégicas. Sem concordarmos nos denominadores comuns mínimos do que queremos dizer com "inovação", é impossível fazê-la. Há várias razões para isto: hoje, investigadores e profissionais concordam com a impossibilidade de inovar sem colaborar; toda a inovação, e especialmente a inovação para o desenvolvimento, depende de um contexto ou de um ecossistema que a promova. Este facto é independente do tipo de inovação a que nos referimos (e há muitas, como veremos). Acresce, a este facto, o desafio das parcerias.

Hoje, já não é possível considerar os desafios globais do desenvolvimento e da inovação sem assumir que actores individuais e colectivos em vários sectores de actividade, com múltiplas configurações, expectativas, prioridades e fins, irão colaborar na procura de soluções. Esta é uma das razões pelas quais enfatizamos o papel das parcerias e, em especial, da colaboração com o sector privado, na aceleração da procura de soluções, no aumento da sua escala e na intensificação do seu impacto.

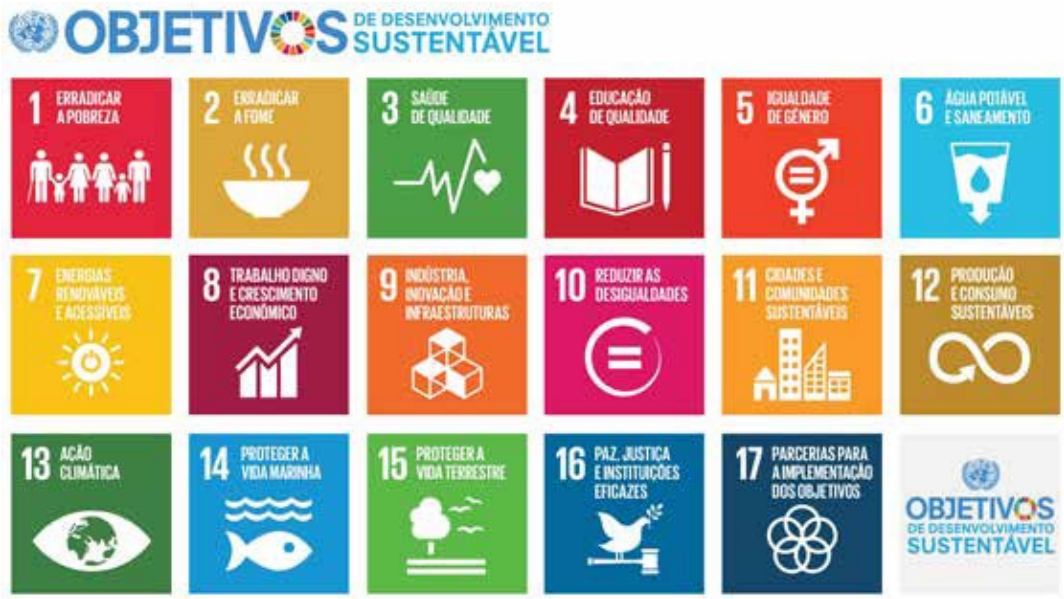

FIGURA 1 Os Objectivos do Desenvolvimento Sustentável

Com estas ambições em mente, a estrutura do guia é a seguinte:

Na secção **Inovação para o Desenvolvimento – para que serve?**, localizamos a inovação para o desenvolvimento num momento concreto. Entre 2000 e 2015, a CID foi objecto de um debate complexo sobre a sua eficácia e eficiência. As suas bases normativas e operacionais foram questionadas. Esse debate resultou num desafio aos actores da CID: demonstrar um compromisso mais forte com a eficácia da sua acção para demonstrar a viabilidade da sua continuação. Entretanto, como demonstraremos, o debate sobre a inovação evoluiu no sentido da inclusão e da transformação de sistemas.

Na secção **Inovação e ODS,** mapeamos as organizações, práticas e estratégias que, actualmente, constituem um ecossistema global de inovação para o desenvolvimento que se confronta com três pressões paralelas: a priorização da inovação estratégica, a promoção da inovação inclusiva e a reflexão em torno da inovação transformativa.

Na secção **Inovação para o Desenvolvimento – o que é?**, clarificamos o que entendemos por inovação para o desenvolvimento e para que desenvolvimento. Concentramo-nos em três desafios: desenho, escala e impacto. Cada um destes desafios tem especificações, soluções e métricas próprias.

Na secção **Inovação para o Desenvolvimento – como se faz?**, apresentamos cinco componentes da inovação para o desenvolvimento: a **aprendizagem**, ou o modo como se utilizam capacidades pré-existentes para identificar problemas e soluções; a **criação**, ou o processo que leva à criação de soluções inovadoras; a **organização**, ou a transformação organizacional associada à aceleração da capacidade inovadora; a **liderança**, ou o papel fundamental dos líderes na promoção da inovação; a **colaboração**, ou o conjunto de processos e paradigmas conducentes à criação de parcerias com vista à inovação. Cada um dos componentes tem métodos associados e casos concretos que podem ser usados.

Nas **Conclusões**, sugerimos novos caminhos para o debate em torno da inovação para o desenvolvimento no contexto da cooperação portuguesa. Avançamos propostas concretas. E estabelecemos uma ponte com a prioridade da criação de parcerias com o sector privado.

Por fim, apresentamos um glossário com termos úteis e um conjunto de referências para leituras adicionais.

2

PARA QUE SERVE A INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO?

EM POUCAS PALAVRAS

- A inovação para o desenvolvimento é reconhecida como solução para o problema da eficácia da APD
- A inovação para o desenvolvimento serve para resolver problemas – persistentes ou emergentes – que não têm resposta adequada através das estruturas e processos existentes

PARA QUE SERVE A INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO?

Antes de descrevermos o que a inovação para o desenvolvimento é, precisamos de saber para que serve. E saber para que serve implica compreender porque surgiu enquanto "novas formas de fazer coisas"[1]. A inovação para o desenvolvimento é uma resposta possível ao debate sobre a eficácia da APD e da CID. Trata-se de um debate que surgiu desde que existe APD e cooperação; podemos descrever três pontos de vista sobre o tema.

O primeiro ponto de vista é o de que a APD e a CID têm eficácia. Associa-se, a isto, o argumento do dever moral e da utilidade: a APD é eficaz porque produz resultados demonstráveis, é moralmente necessária porque compensa injustiças distributivas e é útil porque produz crescimento económico mais ou menos sustentável. Jeffrey Sachs[2], Craig Burnside e David Dollar[3] são, provavelmente, os mais conhecidos proponentes desta visão.

O segundo ponto de vista opõe-se ao primeiro. A APD não só é ineficaz como negativa: por várias razões, impede um processo de desenvolvimento adequado e tem efeitos negativos concretos, como a criação de intermediários desnecessários ou a distribuição ineficaz de recursos. William Easterly[4] ou Dambisa Moyo[5] são dois dos proponentes mais conhecidos desta visão.

O terceiro ponto de vista é um meio-termo. A eficácia da APD depende do contexto e não é sempre observável. Pablo Yanguas[6], Roger Riddell[7] e Robert Chamber[8] são proponentes desta visão mais ambivalente.

Este debate é, no seu cerne, sobre impacto. Ao longo da primeira década do séc. XXI, o debate sobre a eficácia da APD tomou proporções académicas e mediáticas difíceis de prever. A declaração de Paris sobre Eficácia da Ajuda, de 2005, foi uma primeira abordagem, centrada no

1 STEPS Centre, Innovation, Sustainability, Development: A New Manifesto, 2010, acessível em http://steps-centre.org/anewmanifesto/publications/the-manifesto-printpdf-version/

2 Jeffrey Sachs, The End of Poverty: How We Can Make It Happen in Our Lifetime, Penguin Politics/Economics (London: Penguin Books, 2005)

3 A. Craig Burnside e David Dollar, «Aid, Policies, and Growth», SSRN Scholarly Paper (Rochester, NY: Social Science Research Network, 1 de Junho de 1997), https://papers.ssrn.com/abstract=569252

4 William Easterly, The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done so Much Ill and so Little Good (New York: Penguin Books, 2014)

5 Dambisa Moyo, Dead Aid: Why aid is not working and how there is another way for Africa (London: Penguin, 2009);
6 Pablo Yanguas, Why We Lie about Aid: Development and the Messy Politics of Change (London: Zed, 2018)

7 Roger C Riddell, Does Foreign Aid Really Work? (Oxford; Madrid: Oxford University Press, 2008)

8 Robert Chambers, Can We Know Better?: Reflections for Development (Practical Action Publishing, 2017)

DAC – Comité de Assistência ao Desenvolvimento da OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, que resultaria, em 2011, na criação da Parceria Global para a Eficácia da Cooperação para o Desenvolvimento. A inovação para o desenvolvimento resulta de um compromisso: reconhecendo a necessidade de manter o investimento em APD e na infraestrutura da cooperação, era preciso criar mecanismos que promovessem o retorno do investimento em escala e a avaliação do impacto das intervenções. No mundo do desenvolvimento, esse retorno não é puramente económico; como veremos, a inovação para o desenvolvimento tem objectivos específicos.

Entretanto, sucederam três eventos relevantes: o acordo global sobre os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM), que vigorou entre 2000 e 2015; a crise estrutural de 2008-2009; e o acordo global sobre os ODS, que vigorará entre 2015 e 2030. Estes eventos contribuíram para mostrar que os hábitos do costume não podiam continuar. Os ODM não foram atingidos e a crise estrutural colocou em causa os compromissos financeiros sobre a CID. O caminho para os ODS, particularmente entre 2010 e 2015, sugeriu que a inovação era uma forma adequada de mudar as regras do jogo.

Actualmente, discutem-se conceitos como inovação transformativa[9], inovação inclusiva[10], inovação 3D[11], inovação aberta[12], inovação liderada pelo utilizador[13] ou inovação grassroots[14]. A pluralidade de modelos mostra que a inovação para o desenvolvimento serve um propósito fundamental: resolver problemas. Os ODS simbolizam esses problemas, embora não os esgotem.

9 Johan Schot e W. Edward Steinmueller, «Three Frames for Innovation Policy: R&D, Systems of Innovation and Transformative Change», Research Policy 47, n. 9 (Novembro de 2018): 1554–67 https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.011

10 Richard Heeks, Christopher Foster, e Yanuar Nugroho, New Models of Inclusive Innovation for Development, 2017;

11 11 STEPS 2010

12 Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, e Joel West, Open Innovation: Researching a New Paradigm (Oxford, New York: Oxford University Press, 2008). Chesbrough 2006; Murray 2010

13 12 E. von Hippel, «Horizontal Innovation Networks--by and for Users», Industrial and Corporate Change 16, n. 2 (9 de Abril de 2007): 293–315, https://doi.org/10.1093/icc/dtm005. von Hippel 2007

14 Adrian Smith, Grassroots Innovation Movements (London; New York, N.Y: Routledge, 2017)

2.1 CONCLUSÃO: DESTA VEZ É DIFERENTE?

Neste momento da nossa reflexão, podemos colocar a pergunta: a concentração no tema da inovação para o desenvolvimento difere de outras etapas da história do desenvolvimento internacional? Num texto de 2018, alguns investigadores da R4D discordam[15]. Algumas vozes questionam a prioridade da inovação para o desenvolvimento – por razões operacionais[16] ou ideológicas[17] e outras discutem a neofilia[18] do desenvolvimento internacional e do sector humanitário. Estas críticas surgem no seguimento de um debate mais genérico sobre os significados da inovação[19].

Contudo, a premência de encontrar soluções novas é demonstrada pela urgência dos ODS. A inovação para o desenvolvimento é uma resposta cada vez mais coerente aos desafios globais; convergem, nela, potencialidades tecnológicas, sociais e económicas. Como veremos, em seguida, a questão de saber se é diferente importa menos que a questão de saber quais são as preocupações centrais dos agentes e actores do desenvolvimento no momento que vivemos.

15 Heller et al 2018, "How the focus on innovation in development has gone down the wrong path". Acessível em https://www.r4d.org/blog/chasing-ghosts-how-the-focus-on-innovation-in-development-has-gone-down-the-wrong-path/

16 David Kelly 2011, "Is innovation essential for development work?". Acessível em https://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters/2012/jul/25/innovation-development-fundin g-capability

17 John Pat Leary 2018, "Innovation and the Neoliberal Idioms of Development". Acessível em https://www.boundary2.org/2018/08/leary/

18 Tom Scott-Smith, «Humanitarian Neophilia: The 'Innovation Turn' and Its Implications», Third World Quarterly 37, n. 12 (Dezembro de 2016): 2229–51, https://doi.org/10.1080/01436597.2016.1176856

19 Benoit Godin, Dominique Vinck, e Edward Elgar Publishing, Critical Studies of Innovation: Alternative Approaches to the pro-Innovation Bias (Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2017). Godin e Vinck 2017; Seelos e Mair 2012

3

INOVAÇÃO E ODS

EM POUCAS PALAVRAS

- Entre 2000 e 2015, os ODM constituíram a agenda global para o desenvolvimento sustentável
- Em 2015, os ODS transformaram o modo como se encara o desenvolvimento sustentável
- Os ODS constituem um desafio de que a inovação faz parte

INOVAÇÃO E ODS

A inovação para o desenvolvimento não é nova. No que diz respeito à CID, podemos dizer que a APD é, em si, uma inovação. Desenvolver implica criar soluções e não é por acaso que, hoje em dia, há quem descreva o desenvolvimento como inovação[20]. A Agenda 2030 menciona a palavra "inovação" 26 vezes; quando os ODS foram acordados, criou-se uma equipa inter-agências da ONU para a ciência, tecnologia e inovação[21]. Entre 2015 e 2019, surgiram as primeiras avaliações sobre o volume e escala da inovação para atingir os ODS[22]. O debate global começou a centrar-se no "imperativo da articulação de novas abordagens que alterarão as trajectórias [económicas e sociais] de modo a atingir todos os objectivos"[23]. Tornou-se mais ou menos claro que, para cumprir as expectativas criadas em torno do desenvolvimento sustentável tal como vertido nos ODS, e apesar das críticas[24], "novas abordagens são necessárias, global, nacional e localmente, para acelerar a implementação em muitas áreas. Estas novas abordagens não estão testadas e exigirão um período de inovação e experimentação"[25].

20 Geoff Mulgan, "Development as Innovation" em Ben Ramalingam e Kirsten Bound (eds.), Innovation for International Development, Londres: NESTA, 2016

21 Cf. https://sustainabledevelopment.un.org/tfm#group

22 Charles Kenny e Dev Patel, «Estimating the SDGs' Demand for Innovation», Working Paper, Center for Global Development Working Papers (Washington, DC: Center for Global Development, 2017) https://www.cgdev.org/publication/estimating-sdgs-demand-innovation. Kenny e Patel 2017

23 Raj Desai et al., «The Need for Innovations to Implement the Sustainable Development Goals», em From summits to solutions: innovations in implementing the Sustainable Development Goals (Washington, D.C: Brookings Institution Press, 2017), 2

24 Easterly, The White Man's Burden

25 Raj Desai et al., «The Need for Innovations to Implement the Sustainable Development Goals», em From summits to solutions: innovations in implementing the Sustainable Development Goals (Washington, D.C: Brookings Institution Press, 2017),

3.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O relatório Our Common Future, de 1987, propõe uma definição de desenvolvimento sustentável:

> O desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades[26].

Uma definição mais ligeira e menos discutível é esta:

> O futuro deve ser um lugar melhor e mais saudável que o presente e o passado[27].

Neste guia, orientamo-nos por esta última. Apesar de terem uma estrutura específica para os tornar mensuráveis – com objectivos, metas e indicadores - os ODS reflectem um imperativo moral[28]. O reconhecimento da insustentabilidade de um modelo económico centrado no crescimento ilimitado e em práticas de desenvolvimento – e ajuda ao desenvolvimento – assentes na ideia de que os ecossistemas planetários poderiam suportar pressões antropogénicas também ilimitadas foi uma das alavancas para a transformação da inovação em canivete suíço do desenvolvimento.

3.2 17 OBJECTIVOS, 169 METAS E 232 INDICADORES: QUAIS AS PRIORIDADES?

Os ODS são uma evolução qualitativa e quantitativa dos ODM. Qualitativa porque envolvem mais parceiros de forma mais prolongada e abarcam novos sectores; quantitativa porque se distribuem ao longo de 169 metas e 232 indicadores. Entretanto, surgiram novas baterias de indicadores[29] e metodologias de reporte[30]. A estrutura do documento Transforming Our World não reflecte uma hierarquia entre objectivos, embora alguns sejam mais vastos que outros. Mas podemos falar em prioridades se nos concentrarmos no que tem sido feito ao nível da inovação para o desenvolvimento.

26 World Commission on Environment and Development, Our Common Future (London: Oxford University Press, 1987), 43

27 John Blewitt, Understanding sustainable development, Third edition (London ; New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2018). Blewitt 2018, 2

28 Erling Holden et al, The Imperatives of Sustainable Development: Needs, Justice, Limits. London: Routledge, 2017

29 i.e. MetODD-SDG, acessível em https://cerise-spm.org/en/metodd-sdg/

30 i.e. SDG Compass Guide, acessível em http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf 31 https://www.globalinnovationexchange.org/about

3.3 ORGANIZAÇÕES, PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS: UM MAPA

Quem pratica inovação para o desenvolvimento? Quem financia a inovação para o desenvolvimento? Apesar de recente, é um sector de actividade bastante vasto e a produção de conhecimento sobre o tema tem aumentado muito nos últimos anos.

Criada como "plataforma tecnológica global para inovações, financiamento e visões"[31], a GIE apresenta, como missão, "apoiar o ganho de escala das mais promissoras inovações globais para o desenvolvimento (...)", além de se constituir como "fonte de informação credível sobre inovação para a comunidade do desenvolvimento internacional, incluindo financiadores, parceiros de escala e outros actores do ecossistema"[32]. A GIE resulta do reconhecimento de uma necessidade: emparelhar capital disponível com empreendedores e inovadores no sentido de criar soluções para problemas de desenvolvimento. Fundada por um consórcio de três agências bilaterais[33] e duas organizações sem fins lucrativos[34] em 2016, é o principal repositório de informação sobre a infraestrutura nascente de inovação para o desenvolvimento.

Em Março de 2019, a plataforma registava 676 perfis de financiadores, 10,000 inovações financiadas e 500 milhões de dólares em financiamento cumulativo. No primeiro relatório, publicado em Novembro de 2018[35], apresentava dados impressionantes: entre as 8090 inovações registadas na plataforma, 3321 eram classificadas como inovações no domínio da saúde, 1759 no domínio da educação e 1609 no domínio da agricultura; 28% de todas as inovações registadas tinham, como fonte, a Índia (11%), o Quénia (10%) e o Uganda (7%). O relatório destaca um índice de ecossistemas da inovação para o desenvolvimento: a Índia (739 pontos-base), o Quénia (710 pontos-base) e o Uganda (454 pontos-base) surgem como pontos focais da inovação registada pela GIE. Em todo o website, a plataforma publicita casos de sucesso ao longo de vários sectores e patamares financeiros. Os financiadores incluem agências bilaterais como o DfID, o DFAT, a KOICA

31 https://www.globalinnovationexchange.org/about

32 Id.

33 USAID, DFAT e KOICA

34 Bill and Melinda Gates Foundation e Results4Development

35 https://go.globalinnovationexchange.org/s3_objs/new/uploads/1541451884-583a36f0c36c013648dc0e6489633e00/Global-Development-Innovation-Landscape-Powered-by-Global-Innovation-Exchange.pdf

e a USAID, iniciativas-piloto como a Development Innovation Ventures (da USAID) ou a Grand Challenges Canada, fundações como a Bill and Melinda Gates Foundation ou, ainda, iniciativas híbridas como o Global Innovation Fund, o que mostra como a inovação para o desenvolvimento tem uma importância cada vez maior.

4

INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO — O QUE É?

EM POUCAS PALAVRAS

- A inovação para o desenvolvimento é colaborativa e orientada para os resultados
- A inovação para o desenvolvimento, no séc. XXI, é a procura de soluções adaptativas a problemas complexos
- A inovação para o desenvolvimento, no séc. XXI, concentra-se em ganhos de escala e aceleração do impacto

INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO — O QUE É?

4.1 INOVAÇÃO

A primeira pergunta que fazemos ao pensar em inovação é esta: qual é a diferença entre inventar e inovar? A inovação é distinta da invenção. Isto deve-se ao facto de depender da difusão ou crescimento em escala[36]. Para simplificar, podemos dizer que a inovação resulta da junção entre invenção e difusão. É importante sublinhar duas reservas:

- A invenção e a difusão não são passos estanques ou lineares. A inovação é um processo contínuo de exploração, experimentação e iteração, repleto de passos falhados e retrocessos
- A inovação resulta da interacção entre factores individuais e contextuais. Não há casos de inovação bem-sucedida que resultem da acção de um empreendedor isolado

Estas reservas são importantes para manter uma postura crítica no momento de fazer inovação. No que respeita à inovação para o desenvolvimento, esta questão tem importância: é um conjunto de mecanismos e processos que procuram a aceleração do crescimento em escala e a multiplicação do impacto para a resolução de problemas ligados ao desenvolvimento. Em 2015, um conjunto de agências e organizações[37] ligadas à intervenção para o desenvolvimento lançava a Aliança do Desenvolvimento Internacional para a Inovação (IDIA) e definia inovação desta forma:

"Uma inovação é uma nova solução com capacidade transformativa para acelerar impacto. A inovação pode ser alimentada pela ciência e tecnologia, pode implicar modos melhorados de trabalhar com novos e diversos parceiros, ou pode envolver novos modelos sociais, de negócio ou de políticas públicas, criando mecanismos de financiamento ou melhorias pioneiras na provisão de serviços e produtos essenciais. A inovação foi e

36 Para uma discussão detalhada sobre este tópico e visões contrastantes, Jan Fagerberg e Bart Verspagen 2009. Innovation studies - The emerging structure of a new scientific field, Research Policy, 38: 218-233 ou Benoît Godin, Innovation Contested – The Idea of Innovation Over the Centuries. London: Routledge, 2015

37 Entre outras, a Bill and Melinda Gates for Development, o DfID, a Grand Challenges Canada, a USAID, a UNICEF e a Rockefeller Foundation.

será fundamental na obtenção de soluções sustentadas e escaláveis para os problemas complexos do mundo."[38]

Utilizamos esta definição por três razões. Em primeiro lugar, é uma definição abrangente e aceite pela maioria dos actores que reflectem sobre a CID, o que produz efeitos práticos. Em segundo lugar, ajuda-nos a diferenciar a inovação para o desenvolvimento de inovação para outros propósitos. E, em terceiro lugar, concentra-se em termos que nos importam. Como podemos definir a trajectória da inovação para o desenvolvimento sem tornar o processo demasiado linear ou subestimar os riscos, subavaliar as capacidades necessárias à implementação? O modelo mais disseminado é a espiral da inovação de Mulgan e Murray[39], ilustrado na figura 2. Tem a vantagem concreta de reduzir a complexidade do processo, capturando as suas especificidades e pontos fulcrais. Tendo isto em conta, podemos dizer que a inovação para o desenvolvimento envolve a identificação de problemas, a criação de soluções, o teste dessas soluções, a criação de escala e a medida do seu impacto.

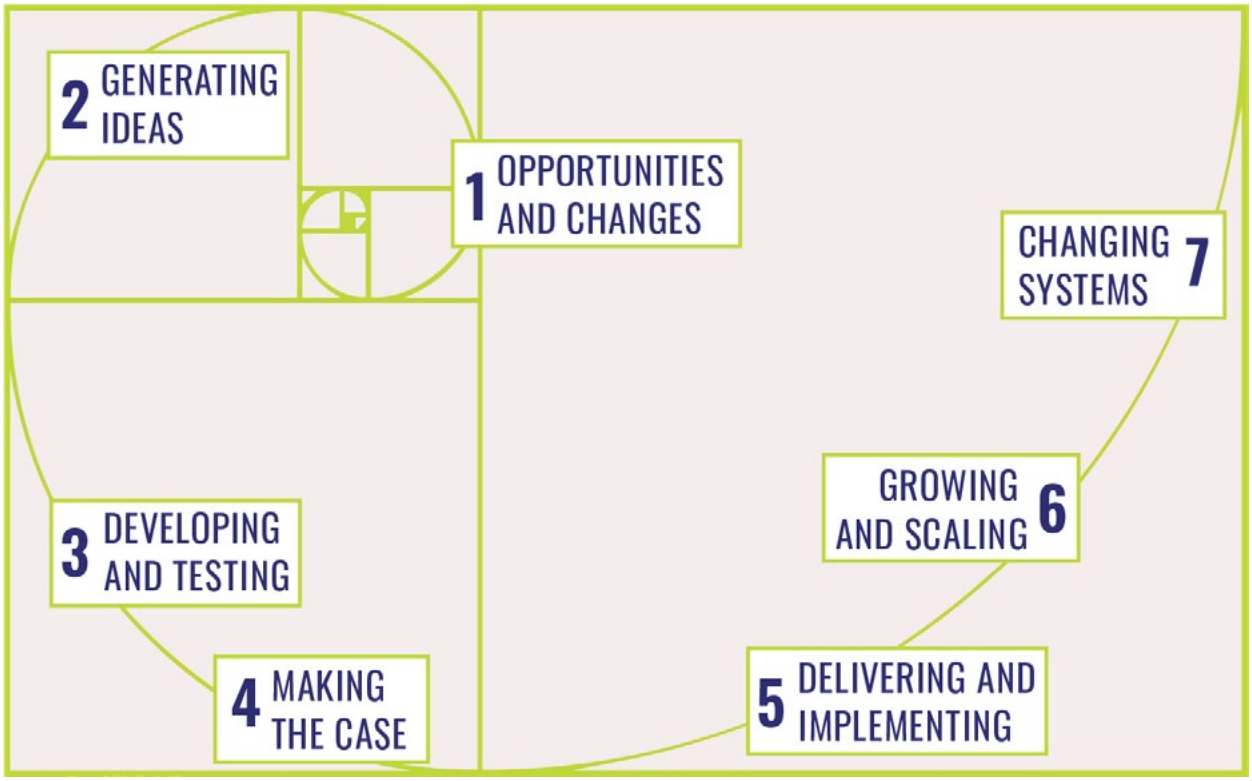

Figura 2 A espiral da inovação

38 R4D, A Call for Innovation in International Development, 2015

39 Robin Murray, Julia Caulier-Grice e Geoff Mulgan, The Open Book of Social Innovation, London: The Young Foundation, 2010, 11

O documento de 2015 define seis “princípios para facilitar a inovação no desenvolvimento internacional”:

1 Investir em soluções lideradas localmente

2 Arriscar com inteligência

3 Utilizar provas empíricas para guiar a tomada de decisões

4 Falhar rapidamente e iterar

5 Facilitar a colaboração e co-criação entre e ao longo de sectores

6 Identificar soluções com potencial de crescimento em escala

Em 2018, o G7 voltou a sublinhar a importância da inovação para o desenvolvimento no contexto dos ODS. Dos oito princípios enumerados para “guiar e acelerar a inovação para o impacto do desenvolvimento”[40], apenas dois acrescentavam algo novo:

1 Promover a inovação inclusiva

2 Integrar inovações comprovadas na programação das organizações.

Os oito princípios são uma agenda que enquadra a inovação para o desenvolvimento. Não explicam o que fazer em cada passo, mas fornecem pistas importantes para guiar a programação, implementação e avaliação da inovação.

40 G7, The Whistler Principles to Accelerate Innovation in International Development, 2018, acessível em https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/international_relations-relations_internationales/g7/20 18-05-31-whistler-development-developpement-en.pdf

4.2 DESENHO

Neste contexto, desenhar a inovação para o desenvolvimento envolve a sua programação: que princípios orientadores podem ser seguidos? A unidade de inovação da UNICEF concentrou-se no problema e, em 2016, estipulou 9 princípios entretanto disseminados pelo sistema da ONU e adoptados, por exemplo, pelo PNUD:

1 Desenhar com o utilizador

2 Compreender o ecossistema existente

3 Desenhar para a escala

4 Construir para a sustentabilidade

5 Decidir a partir de dados

6 Usar princípios, dados, fontes e inovação abertos

7 Reutilizar e melhorar

8 Prevenir consequências negativas

9 Ser colaborativo

Com estes princípios em mente, estamos na posição de encetar o desenho da inovação para o desenvolvimento. Com esse objectivo em vista, é útil perceber de que inovação falamos; não nos referimos às diferenças tradicionais entre inovação disruptiva ou incremental[41], mas ao tipo de inovação que pretende desenhar-se. A vasta maioria dos relatórios e estudos disponível utiliza um modelo denominado "4P" – Produto, Processo, Posição e Paradigma. A Figura 2 ilustra este quadro. Não se trata do único esquema[42]; referimo-nos a ele pelo facto de ser aquele que tem sido mais utilizado na programação da inovação humanitária (e, em parte, para o desenvolvimento).

41 i.e. Christensen, C. M., McDonald, R. , Altman, E. J. and Palmer, J. E. (2018), Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. Journal of Management Studies, 55: 1043-1078. doi:10.1111/joms.12349

42 John Bessant, Joe Tidd e Keith Pavitt, Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. New Jersey: Wiley, 2005

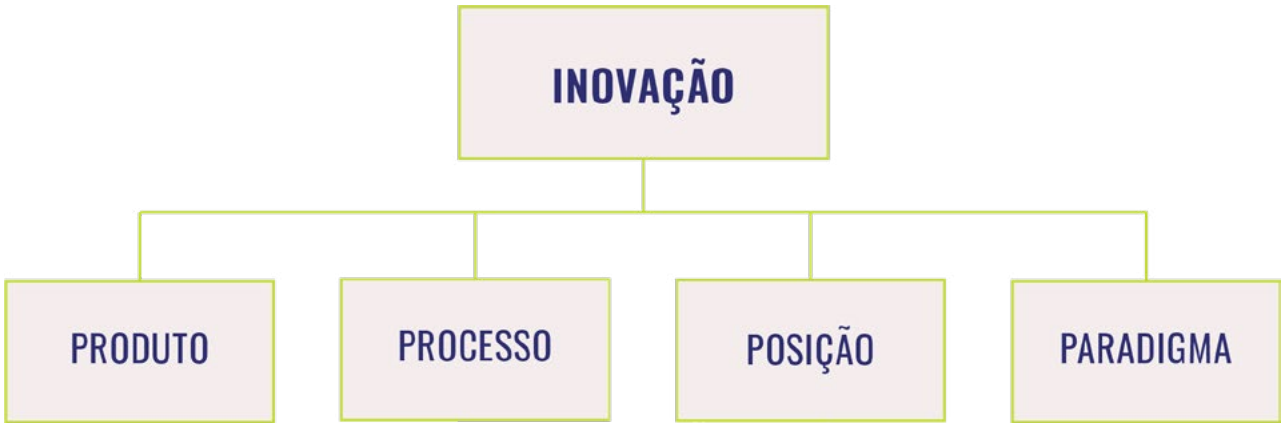

Figura 3 O modelo 4P da Inovação

Inovação de produto refere-se a novos produtos ou serviços disponibilizados por uma organização. Um exemplo deste tipo de inovação é o smartphone

Inovação de processo refere-se a novas soluções de criação ou distribuição de produtos e/ou serviços. Um exemplo deste tipo de inovação é a programação com base em transferência pecuniária (cash-based programming[43])

Inovação de posição refere-se a novos modos de contextualizar a disponibilização de bens ou serviços. Um exemplo deste tipo de inovação é a utilização de fintech para a inclusão financeira

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

O desafio da inovação para o desenvolvimento é, portanto, a caracterização adequada do tipo de inovação na medida em que respeita os princípios que já explorámos. A criação de novas soluções pode ser apoiada por múltiplas abordagens, ferramentas ou métodos. Nesse sentido, a NESTA disponibiliza um compêndio de métodos de inovação que elenca 13 métodos diferentes para estimular e acelerar a inovação (para o desenvolvimento[44]). O objectivo, aqui, é o de mostrar que a inovação para o desenvolvimento é um processo iterativo, multidirecional, multívoco e criativo: para chegar a

43 Mais informações em http://www.cashlearning.org/resources/glossary

soluções novas, praticáveis, com potencial de crescimento e sustentação em escala, além de impacto elevado, é sempre necessário lidar com retrocessos, revisões e reavaliações. Deste ponto de vista, o relatório Journeys to Scale[45], produzido pela R4D, ou os documentos Idea to Impact[46], do CDI, mostram como a inovação para o desenvolvimento é desafiante.

4.3 IMPACTO

Como vimos, a inovação para o desenvolvimento tem uma estrutura semelhante à da inovação noutros domínios. Aquilo em que difere tem a ver com a concentração no impacto – quantitativo e qualitativo. A inovação para o desenvolvimento não tem, como objectivo central, o enriquecimento individual ou o aumento do volume de negócios de quem a promove. O seu objectivo central é o de alcançar os ODS. Mas todos os actores e agentes da CID reconhecem, hoje, a necessidade de orientar a APD, programas, projectos e iniciativas para o impacto exercido sobre as condições no terreno. O debate em torno da eficácia no e para o desenvolvimento, com reflexos políticos e académicos, resultou na produção de declarações sobre a necessidade de tornar a prática do desenvolvimento mais forte na transparência, sobre prestação de contas e tradução do investimento em resultados concretos. Os relatórios sobre CID do DAC expressam essas preocupações.

A inovação para o desenvolvimento é uma resposta possível para o reconhecimento de que se tornava necessário, algures entre 1995 e 2015, acelerar os resultados de todos os agentes e actores. A declaração de Paris sobre a eficácia da ajuda demonstra-o. Mas o debate em torno da eficácia é, no seu cerne, um debate sobre impacto.

44 Kirsten Bound e Geoff Mulgan, A Compendium of Innovation Methods, Londres: NESTA, 2019, acessível em https://media.nesta.org.uk/documents/Compendium-of-Innovation-Methods-March-2019.pdf

45 Mark Roland et al, Journeys to Scale: Accompanying the Finalists of the Innovations in Education Initiative¸Nova Iorque: Results for Development Institute, 2016, acessível em https://www.r4d.org/wp-content/uploads/Journeys-to-Scale-Full-Report.pdf

46 Cf. https://www.usaid.gov/cii/pathways-scale

O Laboratório de Métodos do Overseas Development Institute (ODI) identifica treze definições diferentes de impacto no desenvolvimento[47]. Isto significa que o impacto pode ser conceptualizado, operacionalizado e medido de várias formas. Neste relatório, utilizamos a definição proposta pelo DAC:

> Efeitos de longo-prazo (positivos, negativos, primários ou secundários) produzidos por uma intervenção para o desenvolvimento (directa/indirectamente ou voluntaria/involuntariamente)[48].

De modo a acelerar a inovação para o desenvolvimento, é importante compreender a subtileza desta definição. Em primeiro lugar, torna-se necessário diferenciar output – resultado directo – e outcome – resultado final – de uma inovação. Por exemplo, a vacinação massificada contra a malária pode produzir um resultado directo de cinquenta milhões de vacinas distribuídas por canais como drones ou em aerossóis; o resultado concreto pretendido, ou seja, a diminuição da prevalência da doença, pode ser muito diminuta. Isto significa que a promoção da inovação sem ter uma grelha rigorosa de outputs e outcomes esperados, com uma teoria causal subjacente e clara quanto às assunções de quem a desenvolve, pode ter efeitos negativos perniciosos.

Para ajudar a resolver este problema, a IDIA disponibiliza dois guias para a avaliação e medição do impacto da inovação[49]. Um deles avança uma arquitectura de avaliação do impacto que sugere o modo como o nexo financiador-operador poderá vir a agir sobre a necessidade de orientar as intervenções no sentido de aumentar o impacto das mesmas.

4.4 ESCALA

Como vimos, um dos elementos da inovação é a difusão. Difundir uma invenção é dar-lhe escala. O grande desafio da inovação para o desenvolvimento é o de dar escala às soluções testadas e validadas. Neste domínio, voltamos a enfatizar o que é específico: ganhar escala, em inovação para o desenvolvimento, é alargar o número de intervenções e garantir a sua sustentabilidade temporal e operacional. Isto não significa que vários dos

47 Simon Hearn e Anne Buffardi, What is Impact? A Methods Lab Publication. Londres: Overseas Development Institute, acessível em https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/10352.pdf

48 Cf. https://www.oecd.org/dac/evaluation/49756382.pdf

49 Acessíveis em https://www.idiainnovation.org/idia-insights

canais utilizados noutros contextos de inovação não possam ou devam ser usados. Este é um dos pontos em que a criação de parcerias para os ODS tem mais potencial: habituado à necessidade da criação de escala, o sector privado tem uma experiência muito rica na procura de canais e estratégias para alargar a escala das suas operações.

Mas também é neste ponto que podemos mencionar duas características da escala em inovação para o desenvolvimento que tornam a sua programação desafiante: o tempo e a sustentabilidade. No que diz respeito ao primeiro, podemos recuperar aquilo que é afirmado pelo GIF e outros investidores institucionais "pacientes": a inovação para o desenvolvimento funciona numa escala temporal mais alargada que noutros sectores de actividade. A criação de escala pode demorar várias décadas (como, mais uma vez, a vacinação massificada, o planeamento familiar ou a escolarização) e exige um acompanhamento adaptativo contínuo. Além disso, a sustentabilidade da inovação para o desenvolvimento é um factor que deve preceder a aceleração do crescimento em escala. Isto é, pode acelerar-se a escala de uma inovação insustentável, mas isso não é desejável.

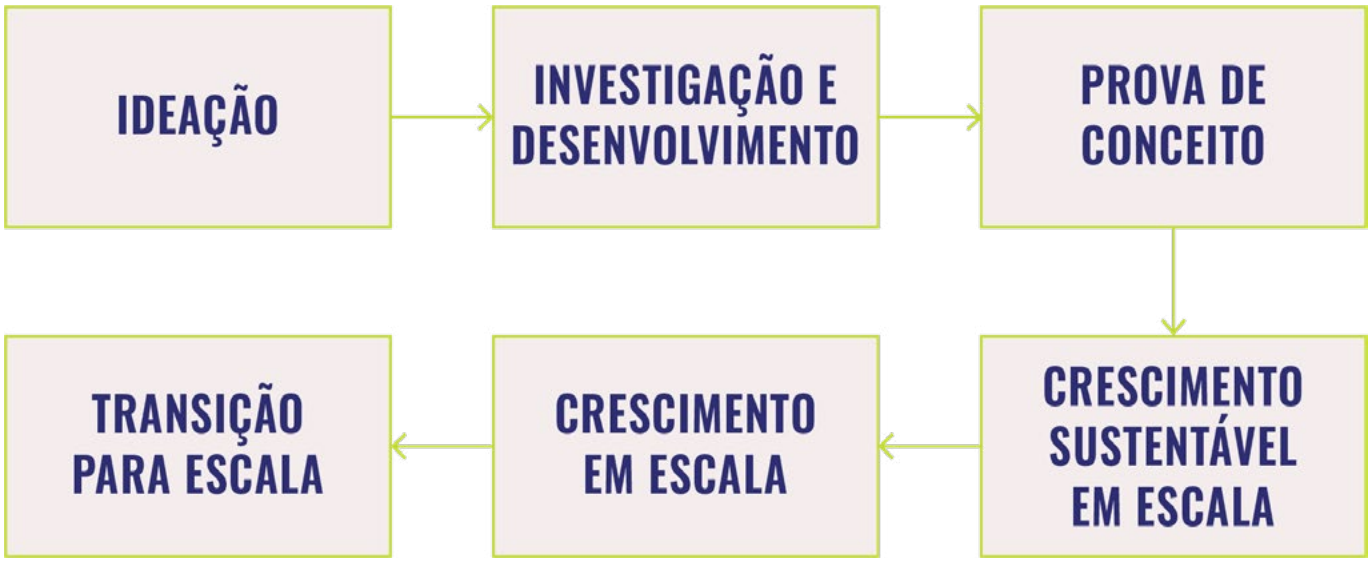

Figura 4 Programar a escala. IDIA 2015

Os princípios sugeridos pela IDIA podem ser convertidos num fluxograma (Figura 4) mencionado pelo relatório de 2018 da Unidade de Inovação do PNUD[50].

Além disso, o Centre for Innovation and Impact (CII) da agência de cooperação norte-americana USAID sugere cinco modelos, aplicados no sector da saúde (pioneiro na inovação para o desenvolvimento), que têm interesse para qualquer discussão sobre os caminhos da escala neste domínio:

1 Crescimento orgânico com out-sourcing selectivo

2 Parcerias multi-stakeholder

3 Licenciamento

4 Licenciamento aberto

5 Aquisição[51]

Embora se possa considerar que esta tipologia emerge de um sector altamente específico, uma reflexão mais demorada mostra que é aplicável a qualquer um dos ODS. Além disto, a experiência concreta mostra que o desenho e implementação da inovação para o desenvolvimento implica a mistura de ferramentas, processos e modelos: as parcerias

multi-stakeholder podem resultar no licenciamento aberto ou comercial de um produto – o exemplo da parceria entre a GlaxoSmithKline e a Save the Children é um exemplo desta forma de proceder[52].

50 UNDP, Moonshots and Puddle Jumps: Innovation for the Sustainable Development Goals (NY:2018)

51 USAID Center for Innovation and Impact, Pathways to Scale, p5, acessível em https://www.usaid.gov/cii/pathways-scale

52 Informação sumária acessível em http://gpah.bsr.org/en/case-studies/view/groundbreaking-partnership-with-save-the-children

5

INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO — COMO SE FAZ?

EM POUCAS PALAVRAS

- A inovação para o desenvolvimento é suportada por vários modelos
- A inovação para o desenvolvimento centra-se na resolução de problemas em escala e com impacto
- Todos os modelos têm, pelo menos, cinco componentes: aprender, criar, organizar, liderar e colaborar

INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO — COMO SE FAZ?

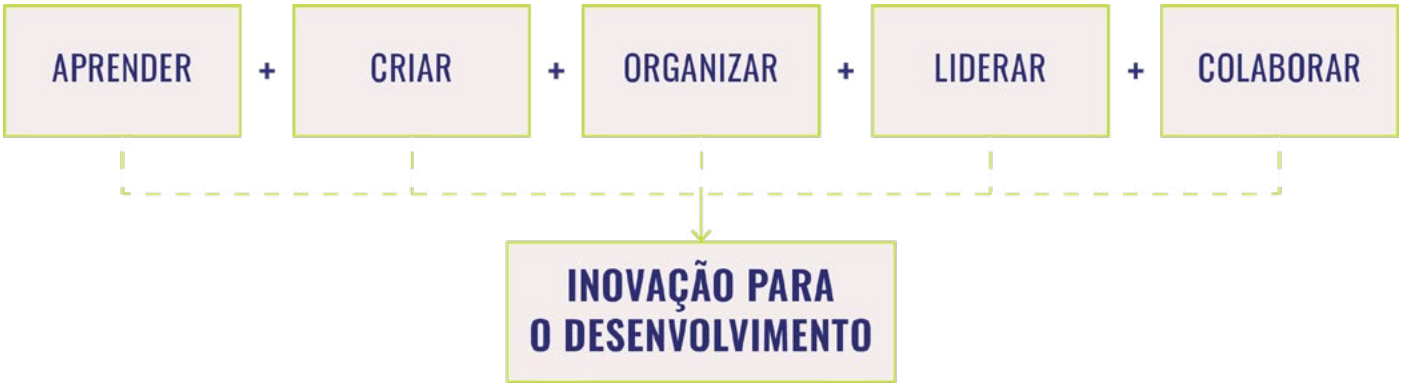

Figura 5 Componentes da Inovação para o desenvolvimento

5.1 APRENDER PARA INOVAR

A inovação para o desenvolvimento resulta de uma necessidade: resolver problemas. É uma abordagem centrada na aceleração do impacto e da escala. A questão seguinte é a de saber como é que se identificam problemas e que tipo de problemas se pretende resolver. É por isso que a inovação está eminentemente ligada à aprendizagem e à criatividade. A Figura 5 mostra um modelo muito conhecido de aprendizagem em contextos de inovação[53]. Um pouco mais à frente, exploramos o modo como a aceleração da inovação para o desenvolvimento depende da criação de capacidades e processos que estimulem a aprendizagem reflexiva e transformativa – ou, nos termos mais populares, double – ou triple-loop – à escala organizacional ou sistémica. Isto é particularmente importante porque, sem esta componente, a inovação para o desenvolvimento corre o risco da pilotite[54]. Se nos centrarmos na neofilia (single-loop), esquecemos a escala e o impacto. Mas também esquecemos a necessidade de transformar sistemas.

53 Ben Ramalingam et al, Innovations in international humanitarian action: ALNAP's 8th Review of Humanitarian Action, ALNAP, 10, acessível em https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/alnap-rha-2009.pdf

A aprendizagem reflexiva estimula a criatividade e promove a criação de memória organizacional adaptativa, a qual, por sua vez, resultará na emergência de líderes catalíticos, promotores da mudança e abertos ao risco. Sem compreendermos os processos de aprendizagem inerentes à inovação para o desenvolvimento, a criação de soluções com potencial de escala/impacto e orientadas para os ODS torna-se mais difícil.

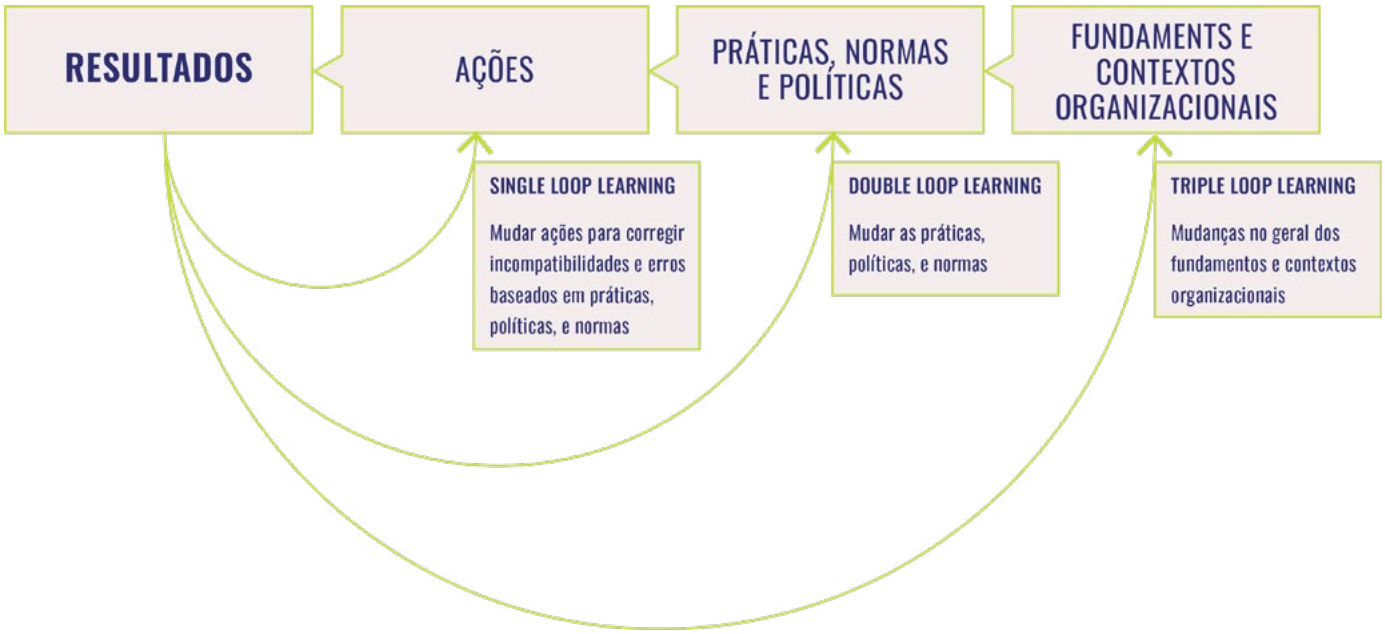

Figura 6 Modelos de aprendizagem. ALNAP 2009

5.2 INVENTAR PARA INOVAR

Explicar como se inventa é impossível. Mas, em inovação para o desenvolvimento, estimular a criatividade em escala é um dos desafios centrais dos agentes: na tabela 1, vimos como a NESTA descreve treze métodos de inovação. Todos têm, no seu cerne, um elemento de estímulo à criatividade. Como podemos definir este conceito para diferenciá-lo de imaginação ou inovação? Neste guia, recorremos a Ken Robinson[55]. Não por acaso, Robinson é um pioneiro da educação para a criatividade: o seu argumento, o de que a criatividade é cultivável e não tem a ver com genialidade, é muito importante.

54 Fei Huang et al., "Beyond pilotitis: taking digital health interventions to the national level in China and Uganda", Globalization and Health (2017) 13:49, DOI 10.1186/s12992-017-0275-z

55 Ken Robinson, Out of Our Minds: Learning to be creative, West Sussex: Wiley, 2017

A sua definição de criatividade é esta:

> Criatividade é o processo de desenvolvimento de ideias originais com valor[56]

Não é uma definição excessivamente criativa. Mas tem a utilidade de diferenciá-la da imaginação:

> Imaginação é o processo de fabricar mentalmente coisas que não conseguimos ver[57]

A associação do estímulo à criatividade, especialmente à criatividade centrada na resolução de problemas sociais, e o desenho de inovações orientado por princípios como aqueles que a UNICEF definiu, são o motor de arranque da inovação para o desenvolvimento. Continuando com esta metáfora, e porque este guia não pretende ser um compêndio exaustivo, partilhamos duas ferramentas que podem ser úteis para estimular a criatividade pragmática.

A primeira ferramenta é o Guia de Campo do Design Centrado em Seres Humanos[58] da consultora de design OpenIdeo. A escolha desta ferramenta não é arbitrária. Como podemos ver na Figura 5, a NESTA identifica um conjunto de abordagens que se localizam no cruzamento entre quatro espaços com orientações diferenciadas: de certa forma, é a mesma estratégia descritiva usada pela UNCTAD para identificar abordagens de aceleração da inovação inclusiva para os ODS[59]. O DCH localiza-se na intersecção entre os quatro espaços. É uma variação do pensamento de design e define-se desta forma:

> O design centrado em seres humanos é uma abordagem à criação de soluções que dá prioridade às pessoas, aos seus contextos de acção e à adaptação[60].

56 Id, ibid., 2

57 Id.

58 IDEO.org, The Field Guide to Human-Centered Design, 2015, acessível em http://www.designkit.org/resources/1

59 UNCTAD, New Innovation Approaches to Support the Implementation of the Sustainable Development Goals, Londres/Genebra: ONU, 2017;

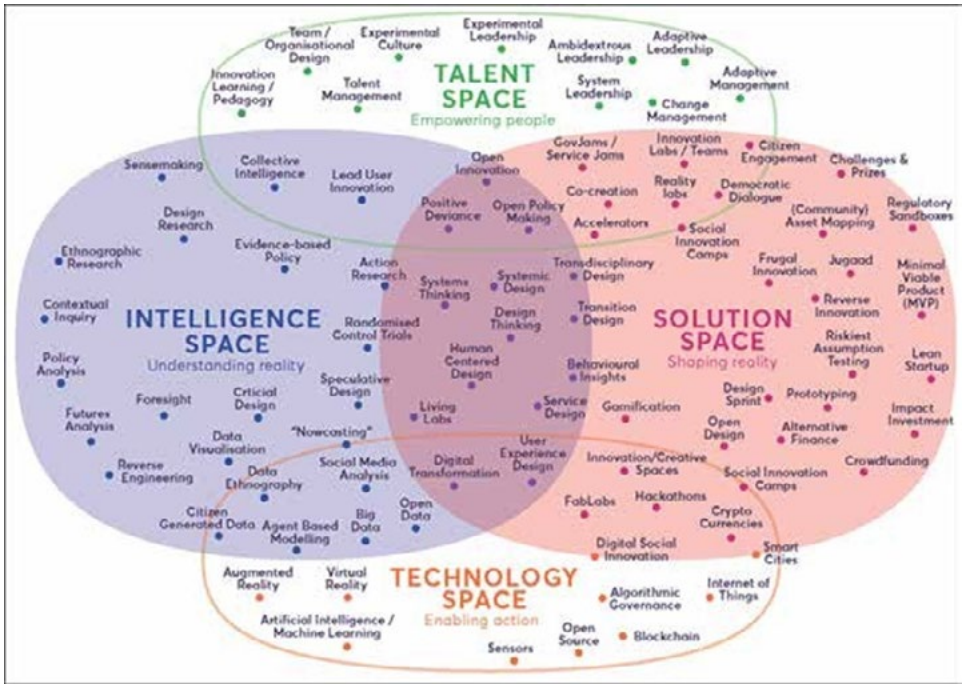

Figura 7 Mapa da Inovação NESTA 2018

Para podermos compreender um pouco melhor esta abordagem, a Stanford d_School propõe uma metodologia de DCH com cinco componentes[61] (Figura 8)

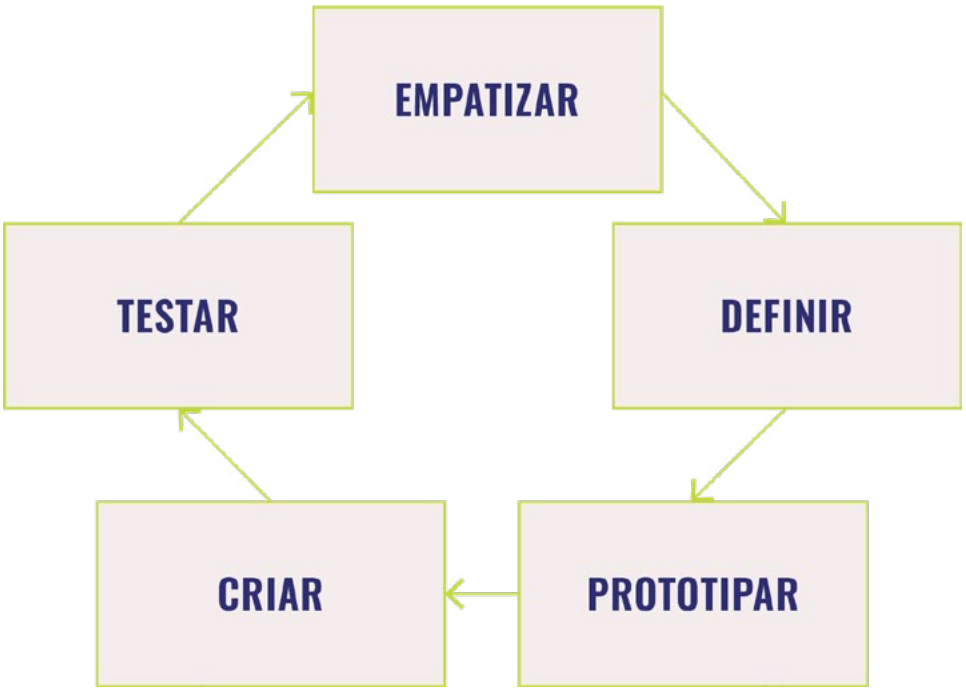

Figura 8 Modelo de design, Stanford d_School

60 IDEO.org, The Field Guide to Human-Centered Design, 13;

De acordo com a OpenIdeo, o DCH depende de modelos mentais pouco usuais em contextos de desenvolvimento ou programação da cooperação: empatia, optimismo, iteração, confiança criativa, fazer, abraçar a ambiguidade e aprendizagem a partir do fracasso. Se nos recordarmos das sugestões da IDIA acerca do crescimento em escala e aceleração do impacto, o DCH oferece uma correcção importante à forma como, muitas vezes, se desenham programas[62]: centra-se na participação, na imersão no contexto e na complexidade. No Guia de Campo, sugerem-se 57 métodos de design divididos em 3 partes: inspiração, ideação e implementação.

O *Guia Desenvolvimento, Impacto e Você* da NESTA é um bom complemento ao Guia de Campo. Trata-se de um compêndio de 30 ferramentas para gerir todo o processo de inovação e aceleração do impacto[63].Tem muitos pontos de contacto com os temas que já abordámos, especialmente a criatividade, a escala e o impacto. Além disto, a NESTA, em parceria com a The Open University, disponibiliza um curso online de apoio[64]. Apresentamos estas ferramentas porque fornecem correctivos importantes à tendência de linearizar as intervenções para o desenvolvimento e concentrar esforços na implementação. Centradas nas pessoas, estas abordagens fazem da participação, co-criação e co-propriedade pilares fundamentais que nos remetem para os oito princípios para a aceleração da inovação para o desenvolvimento da IDIA e para os princípios de inovação da UNICEF.

5.3 ORGANIZAR PARA INOVAR

Como podemos organizar-nos para praticar inovação para o desenvolvimento? A resposta a esta pergunta tem duas partes. A primeira é interna: como podem as organizações e agentes responsáveis por intervenções para o desenvolvimento transformar-se ou intensificar o que já fazem para aumentar a quantidade e qualidade da inovação que produzem? A segunda é externa: como podem criar ou melhorar o ecossistema de inovação para acelerar o crescimento em escala e o aumento do impacto?

61 Stanford d_School, Design Thinking Bootleg, 2018, acessível em https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687f-de090a0fdd/t/5b19b2f2aa4a99e99b26b6bb/15284108 76119/dschool_bootleg_deck_2018_final_sm+%282%29.pdf;

62 Bem Ramalingam, Aid on the Edge of Chaos: Rethinking International Cooperation in a Complex World, Oxford: Oxford University Press, 2014, 18-41;

63 NESTA, Desenvolvimento, Impacto e Você – Ferramentas Práticas para Estimular e Apoiar Inovação Social, acessível em https://diytoolkit.org/toolkit/DIY-Portuguese.pdf;

A resposta, como quase tudo o que tem a ver com este tema, é ambivalente. A experiência dos profissionais mostra que a estrutura contemporânea do desenvolvimento internacional continua a ser muito fechada e reactiva, a não promover a criatividade nem a criação de redes, centrando as suas operações em recursos internos. Isto é, reage a problemas em vez de gerar respostas[65], concentra-se em modelos mentais que validam respostas tradicionais e cria pouco espaço para parcerias. Em suma, responde-se à complexidade emergente do mundo reduzindo-a a componentes mais fáceis de entender[66]. Isto deve-se, em parte, a modelos de gestão que dão prioridade à demonstração de resultados. Como se pode dar resposta a este problema contornando o dilema do radical tal como reformulado por Geoff Mulgan, isto é, "trabalhar a partir de fora para criar alternativas ao status quo mas arriscar ser ignorado ou marginalizado, ou trabalhar a partir de dentro para influenciar as alavancas do poder mas arriscar ser cooptado e transportado da inovação disruptiva para a incremental?"[67].

Uma resposta possível é esta: a inovação para o desenvolvimento requer organizações que abracem a complexidade.

Na primeira auditoria à inovação conduzida pela Bond, a plataforma das ONGDs britânicas, concluiu-se que organizar para inovar deve centrar-se em três objectivos:

- Criar um processo de inovação estruturado e robusto, com fases distintas entre a análise do problema, a geração de ideias, a experimentação e a implementação
- Garantir um alinhamento entre inovação e estratégia – clarificar como a inovação apoiará o alcance de objectivos específicos
- Identificar o modo como a inovação será incorporada em todos os perfis funcionais e a recompensa de comportamentos inovadores[68]

64 Acessíveis em https://www.open.edu/openlearncreate/course/index.php?categoryid=142;

65 James Whitehead, Unlocking Innovation: Enabling and Blocking Factors in Developing Innovative Programmes at Oxfam GB, Londres: Oxfam, 2015;

66 Ben Ramalingam, Aid on the Edge of Chaos;

67 Geoff Mulgan, The Radical's Dilemma: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs – version 1, 2014, acessível em https://media.nesta.org.uk/documents/social_and_public_labs_-_and_the_radicals_dilemma.pdf

Isto leva-nos às conclusões de um estudo interno da Oxfam que nos mostra como a cultura de uma organização pode produzir as suas categorias funcionais e suportar processos existentes e emergentes. Entre as cinco possibilidades, podemos afirmar que a mistura de perfis, na Oxfam, produz uma cultura organizacional aberta à mudança e, mais importante, à abertura e protecção de espaços seguros para a produção de perguntas incómodas[69].

Significa que organizar para a inovação requer a promoção da aprendizagem reflexiva, a partilha radical de informação, a experimentação criativa, a adaptação e a co-criação de soluções. Esta agenda tem uma dimensão disruptiva muito intensa, mas não é nova. A investigação em gestão e inovação mostra, desde há décadas, que as organizações estruturadas em rede e com pouco peso burocrático tendem a produzir soluções mais adaptadas a desafios complexos porque não criam silos de informação, agem preventivamente contra a concentração de poder e reagem melhor ao fracasso. Essas organizações também tendem a ser mais optimizadas em termos de recursos e concentração em impacto, pelo que também são mais iterativas: modificam os seus processos operacionais em função da sua memória organizacional. E isto é aplicável a qualquer sector ou modelo de propriedade. É também por esta razão que a inovação para o desenvolvimento conhece uma evolução cada vez mais centrada nos contributos dos actores no terreno – daí a insistência crescente em inovação grassroots ou a chamada inovação frugal[70]. A liderança catalítica e adaptativa, aliada à criação de parcerias estratégicas focadas na produção de soluções com potencial de escala e impacto, são dois dos factores fundamentais para validar esta transformação.

5.4 LIDERAR PARA INOVAR

Podemos definir a liderança da inovação para o desenvolvimento em torno de três palavras: adaptação[71], catalisação[72] e experimentação. A liderança experimentalista é uma exigência básica da inovação para o desenvolvimento, pelo que não nos debruçaremos sobre ela. Focaremos apenas os estilos de liderança adaptativo e catalítico.

68 Bond , The Innovation Audit Big Picture 2016, Londres: Bond, 2016, 3, acessível em https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/innovation-audit-big-picture-2016-0716_0.pdf

69 James Whitehead, Unlocking Innovation

A primeira palavra refere-se à capacidade de gerar resiliência organizacional para lidar com a incerteza associada à inovação. Em geral, as lideranças do desenvolvimento, por razões internas e externas, são resistentes à implementação de modelos de gestão adaptativos. Apesar do reconhecimento de que as intervenções para o desenvolvimento nem sempre têm a agilidade necessária para ganhar escala e ter impacto, as exigências de reporte associadas a modelos de financiamento pouco flexíveis tornam a adopção de um estilo de liderança menos centrado na delegação vertical mais difícil. Actualmente, o debate em torno da gestão adaptativa no desenvolvimento internacional, conduzido pelo ODI e pela USAID[73], sustenta esta forma de encarar o desenvolvimento pela forma como age perante os problemas realmente existentes e, em particular, perante as práticas concretas, muitas vezes informais e tácitas, dos profissionais[74]. A atenção ao contexto, associada à adopção de modelos de programação operacional mais sensíveis ao contexto e iterativos – como a Teoria da Mudança, por oposição ao Quadro Lógico ou à Gestão Baseada em Resultados – reflecte a emergência deste paradigma de liderança nas organizações.

A liderança catalítica, que também é designada como liderança colaborativa ou comunitária, descreve os indivíduos que procuram abordagens, recursos e parcerias fora da sua organização[75], com vista à convergência de esforços. Tende a questionar estruturas verticais e procedimentos burocráticos que concentram a autoridade. Catalisa esforços, perspectivas e recursos em função de uma visão do bem comum. Este tipo de liderança é particularmente visível e necessária em parcerias multissectoriais e multi-stakeholder; é, para além disso, visível em intervenções para o desenvolvimento que exigem saliência pública elevada. No mundo dos ODS, que privilegia a criação de parcerias, e da inovação como esforço comum de actores variados, a liderança catalítica é vista como fundamental para criar

70 Navi Radjou e Jaideep Prabhu, Frugal Innovation: How to do more with less, Londres: The Economist Books, 2015;

71 Ronald Heifetz et al, The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard Business Press, 2009;

72 Jeffrey Luke, Catalytic Leadership: Strategies for an Interconnected World, São Francisco: Jossey-Bass, 1998;

73 Leni Wild e Ben Ramalingam, Building a global learning alliance on adaptive management, Londres: ODI, 2018;

74 James Georgalakis et al, “Introduction”, em The Social Realities of Knowledge for Development: Sharing Lessons of Improving Development Processes with Evidence, Brighton: Institute for Development Studies e The Impact Initiative 2017;

5.5 COLABORAR PARA INOVAR

os espaços de experimentação que podem acelerar a escala e o impacto da inovação para o desenvolvimento.

A história da inovação é uma história de parcerias. O mito do inovador isolado deu lugar, a partir dos anos 80, à ideia de que a inovação depende da colaboração entre actores num ambiente que os estimule. É por isto que se torna tão importante organizar para inovar a uma escala adequada. O ODS 17 mostra a importância aumentada da metodologia colaborativa para alcançar os ODS: as parcerias para a implementação dos objectivos são tão importantes que mereceram uma especificação na Agenda. Isto tem a ver com a percepção de que a inovação não ocorre num vácuo e não decorre da genialidade de um inventor. Na generalidade, as inovações são produto de um ecossistema que estimula o seu surgimento e potencia a sua escala. A ONU define parcerias para os ODS desta forma:

Parcerias para o desenvolvimento sustentável são iniciativas multi-parceiro, voluntariamente desenvolvidas por governos, organizações intergovernamentais, grupos organizados e outros parceiros, cujos esforços contribuem para a implementação de compromissos consensualizados para o desenvolvimento[76].

A partir desta definição, podemos usar o trabalho do ECPDM para excluir as parcerias filantrópicas daquilo que nos interessa[77], dado que tendem a não acrescentar valor e não valorizar a sustentabilidade. As parcerias multissectoriais para a inovação são, fundamentalmente, estratégicas. Entre as parcerias estratégicas, a The Partnering Initiative (TPI) identifica três: a parceria centrada na troca; a parceria centrada na integração; e a parceria centrada na transformação[78] (Figura 9).

75 Jeffrey Luke, Catalytic Leadership;

76 Ver https://sustainabledevelopment.un.org/sdinaction

77 i.e. Bruce Byiers et al. From looking good to doing good: Mapping CSO-business partnerships. Discussion Paper 182 (Maastricht: ECDPM, 2015)

78 The Partnering Initiative/UNDESA, Maximising the Impact of Partnerships for the SDGs, 2019, 9;

LEVERAGE /EXCHANGE	COMBINE /INTEGRATE	TRANSFORM
One partner contributes to the work of another, or partners exchange resources, to allow one or both partner to deliver more.	Two or more partners combine their resources to together deliver more than each could deliver alone.	Multiple actors work together through collective action to tackle complex challenges usually through system transformation.
Often transactional, one-way transfer or reciprocal exchange of skills, knowledge, funding etc. Involves negotiation to maximise the gains on both sides.	Characterized by co-generation, mutual accountability, and innovative approaches. Involves brainstorming and creative dialog to together develop new approaches that create value.	Involves multiple actors bringing together unique and complementary resources, all essential pieces of a jigsaw puzzle. Requires multi-stakeholder dialog to understand the system and engage the players required to make interventions.
Value Created Organizational value	**Value Created** Organizational value Mission value	**Value Created** Organizational value Mission value
Applicable when each partner has something that is more valuable to the other than to themselves, resulting in net gain on exchange.	**Applicable when** bringing together complementary resources results in new approaches delivering value to all.	**Applicable when** an issue is suffiently complex that a system's approach is required to tackle it.
Example Coca-Cola Global Fund Project Last Mile leverages Coca-Cola's logistic, supply chain, distribution and marketing expertisev to build African governments' capabilities to ensure communities have better access to life-sustaining and life-enhancing medicines. Coca-cola gains by demonstrating its commitment to a better planet as well as providing employee engagement opportunities.	**Example** SOLShare/Grameen Shakti Smart Peer-to-Peer Solar Grids for Rural Electrification & Empowerment is a Bangladesh-based partnership between a social enterprise, SOLShare, and a major supplier of renewable energy, Grameen Shakti, which is being supported and enabled by UN DESA. Grameen Shakti brings access to its massive existing customer base and network of solar homes, as well as its knowledge of the communities, and SOLShare brings cutting edge, innovative technology with the potential to transform the supply of affordable energy to low-income households in Bangladesh.	**Example** Scaling Up Nutrition Scaling Up Nutrition (SUN) is a global, country-led and multi-sectoral movement to combat undernutrition and catalyse support for countries to 'scale up nutrition' with a focus on a set of evidense-based direct nutrition interventions. At country level, multi-sector (e.g. ministries of education, health, agriculture) as well as multi-stakeholder collaborative action (including business, civil society, the UN) is facilitated to deliver system change.

Figura 9 Tipologias de parceria. TPI 2019

6
CONCLUSÕES

CONCLUSÕES

Em 2011, Bill Gates dava o mote para uma nova agenda da inovação para o desenvolvimento:

> O mundo enfrenta desafios urgentes a curto e longo prazo. Espero que nos foquemos nos recursos em que confiámos sempre nos tempos mais difíceis. Espero, em particular, que enfatizemos a inovação[79].

Este guia para a perplexidade enfatiza a inovação para o desenvolvimento no mundo dos ODS. Enfatiza os desafios da escala, do impacto e da inovação como modo de fazer. Alcançar os ODS requer uma concentração redobrada na transformação desses modos de praticar desenvolvimento e implementar cooperação para o desenvolvimento. O desafio da transformação atinge vários domínios. Neste guia, focámo-nos na aprendizagem para a transformação, no papel da criatividade metódica, na organização e na liderança para a inovação. A criação e gestão de parcerias estratégicas é especialmente importante. Num outro guia, a lançar ainda em 2019, descrevemos como se fazem e operam parcerias estratégicas em inovação para o desenvolvimento. Seguindo o mote da Agenda 2030, enfatizamos o papel do sector privado e de algumas iniciativas que têm marcado o novo mundo do desenvolvimento.

79 Bill Gates, Innovating with Impact: Financing 21st Century Development, 2011, acessível em https://www.gatesnotes.com/Development/G20-Report-Innovation-with-Impact;

BIBLIOGRAFIA

Bessant, John, Joe Tidd e Keith Pavitt. 2005. “Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change”. New Jersey: Wiley.

Blewitt, John. 2018. “Understanding sustainable development”. London; New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Bond. 2016. “The Innovation Audit Big Picture 2016”. London: Bond. https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/innovation-audit-big-picture-2016-0716_0.pdf

Bound, Kirsten e Geoff Mulgan. 2019. “A Compendium of Innovation Methods”. Londres: NESTA. https://media.nesta.org.uk/documents/Compendium-of-Innovation-Methods-March-2019.pdf

Burnside, Craig e David Dollar. 1997. “Aid, Policies, and Growth”. NY: Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/abstract=569252

Byiers, Bruce, Francesca Guadagno e Karim Karaki. 2015. “From looking good to doing good: Mapping CSO-business partnerships”. Discussion Paper 182. Maastricht: ECDPM.

Chambers, Robert. 2017. “Can We Know Better?: Reflections for Development”. Practical Action Publishing.

Chesbrough, Henry, Wim Vanhaverbeke e Joel West. 2008. “Open Innovation: Researching a New Paradigm”. New York: Oxford University Press.

Christensen, Clayton M., Rory McDonald, Elizabeth J. Altman e Jonathan E. Palmer. 2018. “Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research”. Journal of Management Studies, 55: 1043-1078.

Desai, Raj, Hiroshi Kato, Homi Kharas, e John W. McArthur. 2017. “The Need for Innovations to Implement the Sustainable Development Goals”. Em From summits to solutions: innovations in implementing the Sustainable Development Goals. Washington, D.C: Brookings Institution Press.

Easterly, William. 2014. “The White Man’s Burden: Why the West’s Efforts to Aid the Rest Have Done so Much Ill and so Little Good”. New York: Penguin Books.

G7. 2018. “The Whistler Principles to Accelerate Innovation in International Development”. https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/international_relations-relations_internationales/g7/2018-05-31-whistler-development-developpement-en.pdf

Gates, Bill. 2011. “Innovating with Impact: Financing 21st Century Development”. https://www.gatesnotes.com/Development/G20-Report-Innovation-with-Impact

Georgalakis, James, Nasreen Jessani, Rose Oronje e Ben Ramalingam. 2017. “Introduction”. Em The Social Realities of Knowledge for Development: Sharing Lessons of Improving Development Processes with Evidence. Brighton: IDS/Impact Initiative.

Godin, Benoit e Dominique Vinck. 2017. “Critical Studies of Innovation: Alternative Approaches to the pro-Innovation Bias”. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Hearn, Simon e Anne Buffardi. 2016. “What is Impact? A Methods Lab Publication”. London: Overseas Development Institute.

Heeks, Richard, Christopher Foster, e Yanuar Nugroho. 2017. “New Models of Inclusive Innovation for Development”. London; New York: Routledge.

Heifetz, Ronald, Marty Linsky e Alexander Grashow. 2009. “The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World”. Harvard Business Press.

Heller, Nathaniel, David de Ferranti e Thomas Feeny. 2018. “How the focus on innovation in development has gone down the wrong path”. www.r4d.org/blog/chasing-ghosts-how-the-focus-on-innovation-in-development-has-gone-down-the-wrong-path/

Hippel, E. von. 2007. “Horizontal Innovation Networks--by and for Users», Industrial and Corporate Change”. Industrial and Corporate Change 16(2), 293–315.

Holden, Erling, Kristin Linnerud, David Banister e Valeria Jana Schwanitz. 2017. “The Imperatives of Sustainable Development: Needs, Justice, Limits”. London: Routledge.

Huang, Fei, Sean Blaschke e Henry Lucas. 2017. “Beyond pilotitis: taking digital health interventions to the national level in China and Uganda”. Globalization and Health 13(49).

IDEO.org. 2015. “The Field Guide to Human-Centered Design”. http://www.designkit.org/resources/1

Kelly, David. 2011. “Is innovation essential for development work?”. https://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters/2012/jul/25/innovation-development-funding-capability

Kenny, Charles e Dev Patel. 2017. “Estimating the SDGs’ Demand for Innovation”. Working Paper. Washington, DC: Center for Global Development. https://www.cgdev.org/publication/estimating-sdgs-demand-innovation

Leary, John Pat. 2018. “Innovation and the Neoliberal Idioms of Development”. https://www.boundary2.org/2018/08/leary/

Luke, Jeffrey. 1998. “Catalytic Leadership: Strategies for an Interconnected World”. San Francisco: Jossey-Bass.

Moyo, Dambisa. 2009. “Dead Aid: Why aid is not working and how there is another way for Africa”. London: Penguin Books.

Mulgan, Geoff. 2014. “The Radical’s Dilemma: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs”. Social and Public Labs. https://media.nesta.org.uk/documents/social_and_public_labs_-_and_the_radicals_dilemma.pdf

———. 2016. “Development as Innovation”. Em Ben Ramalingam e Kirsten Bound (eds.). Innovation for International Development, Londres: NESTA.

Murray, Robin, Julia Caulier-Grice e Geoff Mulgan. 2010. “The Open Book of Social Innovation”. London: The Young Foundation.

Radjou, Navi e Jaideep Prabhu. 2015. “Frugal Innovation: How to do more with less”. London: The Economist Books.

Ramalingam, Bem. 2014. “Aid on the Edge of Chaos: Rethinking International Cooperation in a Complex World”. Oxford: Oxford University Press.

Ramalingam, Ben, Kim Scriven e Conor Foley. 2009. “Innovations in international humanitarian action: ALNAP’s 8th Review of Humanitarian Action”. ALNAP. https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/alnap-rha-2009.pdf

Results for Development (R4D). 2015. “A Call for Innovation in International Development”. https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/15396/ACallInnovationInternationalDevelopment.pdf

Riddell, Roger C. 2008. “Does Foreign Aid Really Work?”. Madrid: Oxford University Press.

Robinson, Ken. 2017. “Out of Our Minds: Learning to be creative”. West Sussex: Wiley.

Roland, Mark, Caitlin Coflan, Daniel Plaut, Vidya Putcha, Kimby Josephson e Duncan McCullough. 2016. “Journeys to Scale: Accompanying the Finalists of the Innovations in Education Initiative”. New York: Results for Development Institute. https://www.r4d.org/wp-content/uploads/Journeys-to-Scale-Full-Report.pdf

Sachs, Jeffrey. 2005. “The End of Poverty: How We Can Make It Happen in Our Lifetime”. London: Penguin Books.

Schot, Johan e W. Edward Steinmueller. 2018. “Three Frames for Innovation Policy: R&D, Systems of Innovation and Transformative Change”. Research Policy 47(9), 1554–67 https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.011

Scott-Smith, Tom. 2016. “Humanitarian Neophilia: The ‘Innovation Turn’ and Its Implications”. Third World Quarterly 37(12), 2229–51.

Smith, Adrian. 2017. “Grassroots Innovation Movements”. London; New York: Routledge.

Stanford d_School. 2018. “Design Thinking Bootleg”. https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/5b19b2f2aa4a99e99b26b6bb/1528410876119/dschool_bootleg_deck_2018_final_sm+%282%29.pdf

STEPS Centre. 2010. “Innovation, Sustainability, Development: A New Manifesto”. Brighton: STEPS Centre. http://steps-centre.org/anewmanifesto/publications/the-manifesto-printpdf-version/

UNCTAD. 2017. “New Innovation Approaches to Support the Implementation of the Sustainable Development Goals”. Londres/Genebra: ONU.

UNDESA. 2019. “Maximising the Impact of Partnerships for the SDGs”. UNDESA: The Partnering Initiative.

UNDP. 2018. “Moonshots and Puddle Jumps: Innovation for the Sustainable Development Goals”. New York: Innovation Facility.

USAID. 2016. “Pathways to Scale”. USAID: Center for Innovation and Impact. https://www.usaid.gov/cii/pathways-scale

Whitehead, James. 2015. “Unlocking Innovation: Enabling and Blocking Factors in Developing Innovative Programmes at Oxfam GB”. London: Oxfam

Business 4Dev
oficina global
UMA PUBLICAÇÃO:
ISEG
cesa
COM O APOIO DE:
CAMÕES INSTITUTO DA COOPERAÇÃO E DA LÍNGUA PORTUGAL
MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS
FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN