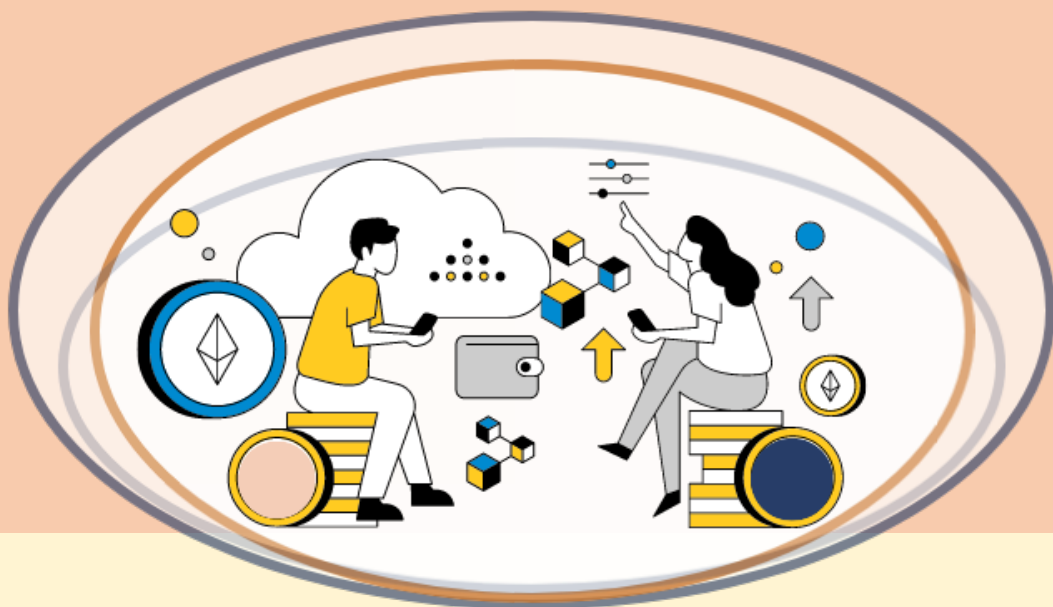


## Playbook do Ecossistema de Inovação Responsável em Saúde

Lições aprendidas e linhas de ação para os *stakeholders*



Março 2024

Ajudar os inovadores a considerar os impactos sociais, econômicos e ambientais de suas inovações e orientar os *stakeholders* no desenvolvimento de um ecossistema de inovação responsável em saúde.

## Sumário

### INTRODUÇÃO

OBJETIVO DESTE PLAYBOOK

○ QUE É UM ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO?

○ QUE VOCÊ APRENDERÁ

### IRS: UM ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO EM CONSTRUÇÃO

○ QUE É INOVAÇÃO RESPONSÁVEL EM SAÚDE?

QUAIS SÃO OS ATRIBUTOS DA IRS?

COMO ESTE PLAYBOOK ESTÁ ORGANIZADO?

### ESTABELECENDO AS ESTRUTURAS DA IRS

QUAIS SÃO AS ESTRUTURAS DA IRS?

*Orientações de políticas*

*Abordagens empreendedoras*

*Estratégias de investimento*

COMO ESSAS ESTRUTURAS SUSTENTAM A IRS?

### DESAFIOS DO ECOSSISTEMA DA IRS

QUAIS SÃO OS DESAFIOS PARA CONSTRUIR O ECOSSISTEMA DA IRS?

*Desafios relacionados à criação de valor responsável*

*Desafios na mobilização de recursos ecossistêmicos*

*Desafios relacionados a políticas que apoiam a oferta e a demanda*

*Desafios relacionados às finanças sociais*

COMO ESSES DESAFIOS AFETAM A IRS?

<b>1</b>	<b>CONSTRUIR UM ECOSSISTEMA DA IRS</b>	<b>14</b>
1	QUAIS SÃO AS LIÇÕES APRENDIDAS?	14
1	<i>Lição 1: Criando valor responsável</i>	14
1	<i>Lição 2: Mobilizando os recursos do ecossistema</i>	18
2	<i>Lição 3: Navegar as políticas de apoio à oferta e à demanda</i>	18
2	<i>Lição 4: Investir em inovações responsáveis em saúde</i>	18
3	COMO ESSAS LIÇÕES CONTRIBUEM PARA A CONSTRUÇÃO DO ECOSSISTEMA DA IRS?	20
4	<b>ESCALAR O ECOSSISTEMA DA IRS</b>	<b>21</b>
5	QUAIS SÃO AS PISTAS DE AÇÃO PARA OS STAKEHOLDERS?	21
5	<i>Resolver os problemas do modelo de negócio</i>	21
5	<i>Desenvolver capacidades empreendedoras responsáveis</i>	22
6	<i>Colaborar com os sistemas de saúde e assistência social</i>	23
7	<i>Consolidar as I/A com vocação social</i>	24
7	<i>Alavancar as finanças sociais</i>	25
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>26</b>
8	FERRAMENTAS IRS PARA COMEÇAR BEM	26
8	AGRADECIMENTOS	26
10	<b>A PESQUISA POR TRÁS DESTE PLAYBOOK</b>	<b>27</b>
11	DESCRIÇÃO DAS INOVAÇÕES PRODUZIDAS PELAS 16 PME	27
12	SOBRE OS AUTORES	28
13	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>29</b>



## Introdução

### Objetivo deste Playbook

Dinâmicas sociais, econômicas e ambientais complexas estão afetando nossa saúde e a forma como os serviços de saúde são prestados. Os padrões estabelecidos de segurança e eficácia no desenvolvimento de uma nova tecnologia em saúde não são mais suficientes por si só.

As crescentes desigualdades e a crise climática estão forçando os *stakeholders* da inovação a ir muito além do princípio fundamental da medicina, que é ser eficaz ou, pelo menos, não causar danos.

Embora os desenvolvedores de inovação saibam como atender aos padrões clínicos, eles geralmente precisam descobrir por si mesmos quais são os impactos sociais, econômicos e ambientais da inovação e como mitigá-los.

Como esses impactos são multidimensionais e diferem muito dependendo da inovação, a obtenção de orientação adequada sobre como identificá-los e levá-los em consideração dificulta o já trabalhoso processo de desenvolvimento de inovações em saúde.

- ⇒ Este *playbook* foi criado para ajudar a simplificar essa tarefa e capacitar os *stakeholders* da inovação em saúde a não apenas não causar danos, mas também produzir coletivamente mais saúde e bem-estar.
- ⇒ Como a produção de inovações em saúde é um processo altamente colaborativo, o objetivo do *playbook* é ajudar empreendedores, gerentes de inovação, gestores dos serviços de saúde, formuladores de políticas e investidores a trabalharem juntos para construir um ecossistema de inovação que possa gerar inovações responsáveis em saúde.

### O que é um ecossistema de inovação?

Um ecossistema de inovação se refere a:

- ▶ “O conjunto em evolução de atores, atividades, artefatos, instituições e relações, incluindo relações complementares e substitutas, que são importantes para o desempenho inovador de um ator ou de uma população de atores” (4).
- ▶ “Um conjunto de ações criadas para promover o desenvolvimento e o crescimento de inovações sociais, em parte por meio da melhoria das interações entre os atores” (5).

### O que você aprenderá

Para construir um ecossistema mais responsável, os *stakeholders* devem compartilhar um entendimento comum do que é uma inovação responsável em saúde e o que cada um deve fazer para promover seu desenvolvimento e uso. Você aprenderá:

- ✓ O que é uma inovação responsável em saúde (IRS);
- ✓ As estruturas que sustentam a IRS;
- ✓ Os desafios a serem enfrentados para construir a IRS;
- ✓ As lições aprendidas sobre a criação de um ecossistema IRS; e
- ✓ As linhas de ação para escalar um ecossistema da IRS.

Você também encontrará exemplos e citações de empreendedores e especialistas em finanças sociais compartilhando suas experiências.

- ⇒ A pesquisa por trás deste guia foi realizada no Canadá e no Brasil. As lições aprendidas e as pistas de ação podem orientar os *stakeholders* em economias desenvolvidas e emergentes a construir um ecossistema de inovação que gere inovações em saúde equitativas e sustentáveis.



## IRS: um ecossistema de inovação em construção

### O que é Inovação Responsável em Saúde?

o [programa de pesquisa In Fieri](#) desenvolveu a Inovação Responsável em Saúde (IRS) para ajudar os *stakeholders* a criar, comercializar e usar inovações em saúde que sejam de alta qualidade e seguras, bem como equitativas, valiosas, acessíveis e ecologicamente corretas.

A IRS convida os *stakeholders* a trabalharem juntos para atender a um conjunto de atributos (características) de responsabilidade no plano ético, econômico, social e ambiental ao criar, financiar, produzir, usar e descartar inovações que atendam aos desafios do sistema de saúde de forma equitativa e sustentável (6).

A IRS integra cinco domínios de valor da inovação que vão além das normas clínicas de segurança e eficácia.



Os **stakeholders** da IRS incluem todas as pessoas envolvidas no desenvolvimento e uso de uma inovação em saúde, desde a ideia original que desencadeia a inovação até o seu descarte. Essas pessoas podem influenciar o ritmo e a direção das inovações em saúde, reunindo capacidades e conhecimentos complementares:

- ✓ **Profissionais de saúde:** médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, assistentes sociais etc.
- ✓ **Gestores dos serviços de saúde:** pessoal administrativo, gestores do nível intermediário, diretores etc.
- ✓ **Engenheiros:** biomédica, mecânica, computação etc.
- ✓ **Designers:** industrial, experiência do usuário, interface digital etc.
- ✓ **Empreendedores:** *startups*, empresas de pequeno e médio porte, grandes empresas etc.
- ✓ **Líderes de plataformas de intermediação:** incubadoras, aceleradoras, polos de inovação etc.
- ✓ **Formuladores de políticas:** analistas de políticas no campo da saúde, da inovação, da economia etc.
- ✓ **Investidores:** de impacto, de capital de risco, investidor-anjo etc.
- ✓ **Pacientes e parentes:** pessoas que recebem cuidados, cuidadores informais, associações de pacientes etc.

## Quais são os atributos da IRS?

Cada domínio de valor da IRS define um objetivo de responsabilidade que é alcançado por meio de atributos de responsabilidade específicos.

Um exemplo de como pode ser uma inovação responsável em saúde está resumido na próxima página.

Domínios de valor da IRS	Atributos
<b>Valor para a saúde da população</b> ⇒ <b>Objetivo:</b> responder as necessidades coletivas	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Relevância sanitária:</b> enfrentar uma carga de doença importante</li><li>○ <b>Aspectos éticos, legais e sociais (AELS):</b> atenuar os AELS</li><li>○ <b>Desigualdades em saúde:</b> reduzir as desigualdades na área da saúde</li><li>○ <b>Agentividade humana*:</b> decidir e agir em função dos seus objetivos</li></ul>
<b>Valor para o sistema de saúde</b> ⇒ <b>Objetivo:</b> responder um desafio sistêmico	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Inclusividade:</b> favorecer os processos de desenvolvimento inclusivos</li><li>○ <b>Responsividade:</b> fornecer uma solução dinâmica a uma necessidade do sistema</li><li>○ <b>Nível e intensidade dos cuidados:</b> otimizar o nível e a intensidade dos cuidados</li><li>○ <b>Interoperabilidade centrada no cuidado*:</b> operar de forma integrada dentro e entre os ambientes de prestação de cuidados</li></ul>
<b>Valor econômico</b> ⇒ <b>Objetivo:</b> fornecer produtos acessíveis e de qualidade	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Frugalidade:</b> fornecer um valor mais elevado para mais pessoas usando menos recursos</li></ul>
<b>Valor organizacional</b> ⇒ <b>Objetivo:</b> oferecer mais valor à sociedade	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Modelo de negócio:</b> oferecer valor aos clientes, aos usuários e à sociedade</li><li>○ <b>Governança de dados*:</b> gerenciar dados de forma transparente e responsável</li></ul>
<b>Valor ambiental</b> ⇒ <b>Objetivo:</b> reduzir o impacto ambiental	<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Eco-responsabilidade:</b> reduzir a pegada ecológica em todo o ciclo de vida</li></ul>

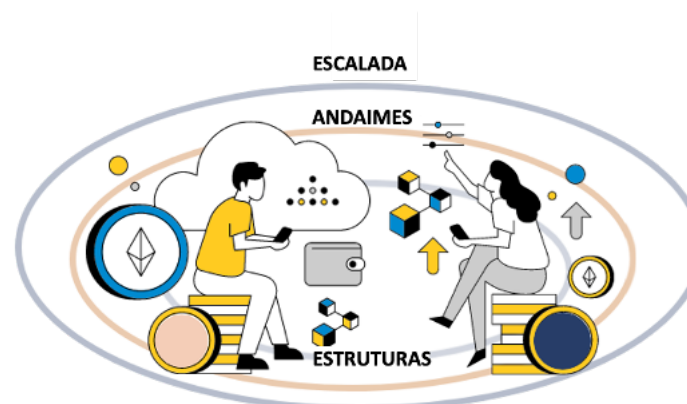
\*Aplicável apenas às soluções digitais que operam com ou sem inteligência artificial (IA).

## Como este *playbook* está organizado?

Inspirado pelas definições acima, este *playbook* convida os *stakeholders* da inovação em saúde a trabalharem juntos para colocar em prática os processos e atividades que podem gerar inovações mais responsáveis.

Para conduzir os *stakeholders* a esse objetivo comum, o *playbook* está organizado em torno da metáfora do ecossistema.

Ele o conduz pelos fundamentos da IRS, pelos desafios, pelas lições aprendidas e pelas linhas de ação que, juntos, promoverão uma nova maneira de produzir inovações em saúde e serviços sociais.



## Um exemplo de inovação com seis atributos da IRS - Um livreto educativo que explica 160 termos ligados ao câncer de maneira compreensível e otimista para pacientes pediátricos e seus cuidadores (7).

### Relevância sanitária:

Quando examinamos os tipos mais comuns de doenças em crianças, o câncer ocupa o quartil superior de todas as causas de morte, agravo ou deficiência onde os usuários pretendidos estão localizados.

### Inclusividade:

Pacientes, pais, médicos e enfermeiros desenvolveram o livreto juntos. Os médicos forneceram a explicação técnica dos termos, a equipe de inovação adaptou as descrições em uma linguagem apropriada para crianças, e os profissionais de saúde e usuários revisaram o livreto.

### Responsividade:

Por ser uma ferramenta centrada no paciente e adaptada às necessidades específicas dos pacientes pediátricos, a inovação preenche uma lacuna importante na prestação de serviços.

### Nível e intensidade dos cuidados:

Como o livreto é visualmente atraente para as crianças, ele pode ser lido em casa, ao passo que os profissionais de saúde podem usá-lo no hospital para explicar os procedimentos quando os pacientes são submetidos a tratamento.

### Modelo de negócio:

O livreto é produzido por uma organização sem fins lucrativos que adota um sistema de preços baseado na capacidade de pagamento. Embora o livreto possa ser comprado on-line por aqueles que podem pagar, ele também é distribuído gratuitamente para estabelecimento de saúde pública e os pacientes.

### Frugalidade:

O custo de produção e uso do livreto é muito baixo. A linguagem e os elementos visuais são adequados para crianças. O livreto é altamente portátil e adequado para uso em uma grande variedade de ambientes clínicos e não clínicos.

## Estabelecendo as estruturas da IRS



### Quais são as estruturas da IRS?

Com a crescente popularidade dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, os *stakeholders* da inovação desenvolveram orientações de políticas, abordagens empreendedoras e estratégias de investimento que enfrentam os principais desafios da sociedade e geram impactos sociais e ambientais positivos.

Essas orientações, abordagens e estratégias formam as estruturas da IRS e a implementação de inovações equitativas e sustentáveis.

### Orientações de políticas

As políticas de inovação orientadas por missão (PIOM) e a pesquisa e inovação responsáveis (PII) são as duas políticas que alicerçam a IRS. Ambas estão ganhando força nas economias desenvolvidas e emergentes.

As PIOM estimulam inovações que visam especificamente desafios sociais complexos, como a redução das desigualdades em saúde dentro dos países e entre eles.

⇒ Essas políticas estabelecem missões voltadas para desafios que transcendem os limites típicos entre o desenvolvimento econômico e o bem-estar da sociedade para lidar com problemas multidimensionais (8).

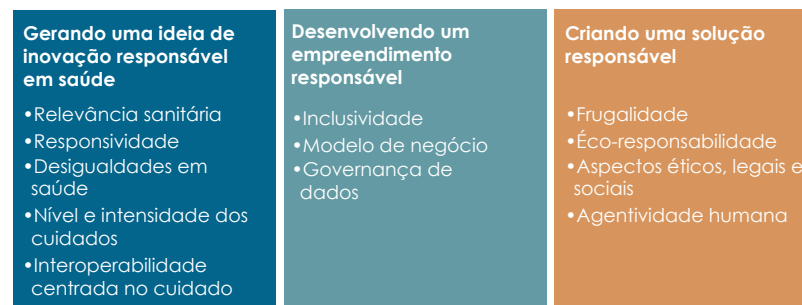
Quanto à PII, seu objetivo é transformar os atuais caminhos de desenvolvimento da inovação em direção a uma maior responsabilidade social, ambiental e econômica (9). Para tornar os processos de desenvolvimento de inovação mais responsáveis, a PII incentiva os *stakeholders* a:

- ✓ **Antecipar** os riscos e as consequências imprevistas da inovação;
- ✓ **Refletir** sobre os valores, preconceitos e normas sociais que moldam a inovação;

- ✓ **Incluir** uma variedade de partes interessadas no desenvolvimento da inovação; e
- ✓ **Responder** rapidamente aos problemas levantados pela implantação e uso de sua inovação (10).

Ao integrar os cinco domínios de valor descritos acima – valor para a saúde da população, valor para o sistema de saúde, valor econômico, valor organizacional e valor ambiental –, a IRS vai além dos padrões de segurança e eficácia clínica. Ela transcende as fronteiras típicas para lidar com problemas complexos de saúde com inovações que proporcionam mais valor aos usuários e à sociedade (6).

Com seus 12 atributos de responsabilidade, a IRS ajuda os *stakeholders* a transformar a trajetória atual de desenvolvimento da inovação, estabelecendo objetivos de responsabilidade tangíveis a serem alcançados durante todo o ciclo de vida da inovação. (7).



## Abordagens empreendedoras

A **criação de valor responsável** e a **mobilização de recursos do ecossistema** são duas abordagens empreendedoras fundamentais para apoiar a IRS.

Os empreendedores sociais foram pioneiros na criação de valor responsável ao inovar para o benefício da sociedade. Ao combater as causas de um problema social ou ambiental, eles promovem soluções sustentáveis, permanecem atentos aos usuários e trabalham com vários grupos para desenvolver a inovação.

Para gerar valor responsável, os empreendedores precisam de um conjunto sofisticado de competências que inclui capacidades comuns e dinâmicas (11).

- ⇒ **As capacidades comuns** dizem respeito a "fazer as coisas de forma correta". Elas são necessárias para operações, administração e governança (equipe, instalações e equipamentos, processos e rotinas etc.).
- ⇒ **As capacidades dinâmicas** consistem em "fazer as coisas certas" no momento certo. Elas são fundamentais para atender melhor às necessidades dos clientes e da organização e para gerar receita.

Para ajudar os empreendedores a adquirir esse conjunto de capacidades, as incubadoras e aceleradoras (I/A) com vocação social desempenham um papel fundamental, fornecendo dois tipos de recursos:

- ⇒ **Recursos tangíveis**, incluindo espaço de trabalho, equipamentos e serviços administrativos;
- ⇒ **Recursos intangíveis**, que fornecem orientação, treinamento e rede de contatos.

Os empreendedores precisam dos dois tipos de recursos, que devem ser adaptados à missão e aos objetivos de responsabilidade do empreendimento (12).

Além de trabalhar com incubadoras/aceleradoras, os empreendedores também devem **colaborar com os sistemas de saúde** para garantir que a inovação seja valorizada pelos usuários.

Isso pode envolver a aplicação de métodos de criação inclusivos com gestores dos serviços de saúde, profissionais clínicos e pacientes para desenvolver inovações que respondam a um desafio do sistema e fortaleçam a capacidade dos cuidadores de prestar assistência. (13).

### Quais são os métodos de criação inclusivos?

O atributo **Inclusividade** da IRS convida as equipes de inovação a trabalhar com um conjunto diversificado e relevante de *stakeholders* durante as etapas de criação, desenvolvimento e projeto-piloto de uma inovação usando métodos envolventes e participativos.

### O que é um desafio sistêmico?

O atributo **Responsividade** da IRS convida os *stakeholders* a desenvolver uma inovação que ofereça uma solução dinâmica para uma necessidade do sistema de saúde que seja documentada como importante na região onde os usuários estão localizados.

### Como reforçar a capacidade de prestação de cuidados?

O atributo **Nível e intensidade dos cuidados** da IRS visa a fortalecer a capacidade do sistema de saúde de prestar cuidados de forma sustentável, oferecendo aos pacientes, cuidadores informais e profissionais da atenção primária os meios para prestar cuidados eficazes e seguros.



## Estratégias de investimento

Além dos objetivos, capacidades e recursos do empreendedorismo social, as **finanças sociais** (FS) também podem apoiar a IRS. As FS integram objetivos sociais e/ou ambientais na tomada de decisões financeiras, investindo em projetos que abordam problemas importantes da sociedade, como pobreza, desigualdade e mudança climática.

O termo FS é frequentemente usado de forma intercambiável com os termos "investimento de impacto" e "investimento de impacto social". Ele segue as três ondas de responsabilidade:

- ▶ Anos 1960-1980: investimento socialmente responsável e microfinanciamento;
- ▶ Anos 1990: Responsabilidade social corporativa; e
- ▶ Anos 2000: Investimento de impacto e sustentabilidade ambiental, social e de governança corporativa (ESG)(14).

Ao aplicar instrumentos, ferramentas e estratégias de financiamento para gerar valor econômico, social e/ou ambiental, as FS podem fornecer o apoio financeiro de longo prazo de que as organizações orientadas para o impacto precisam para desenvolver inovações responsáveis.

Existem dois tipos de investidores de impacto:

- ⇒ **Impacto em primeiro lugar:** investidores que têm como objetivo principal gerar benefícios positivos para a sociedade e o meio ambiente com um piso para retornos financeiros;
- ⇒ **Financeiro em primeiro lugar:** investidores que estão "buscando principalmente otimizar os retornos financeiros com um mínimo de impacto social ou ambiental" (14)

## Como essas estruturas sustentam a IRS?

Juntas, essas orientações de políticas, abordagens empreendedoras e estratégias de investimento possibilitam criar as bases para uma nova geração de inovações.

Em outras palavras, inovações que visam a fornecer soluções responsáveis de forma deliberada e colaborativa para os principais problemas de saúde.



## Desafios do ecossistema da IRS



### Quais são os desafios para construir o ecossistema da IRS?

As orientações de políticas, as abordagens empreendedoras e as estratégias de investimento que promovem inovações de impacto social e ambiental formam uma base sólida para a IRS. Entretanto, desafios importantes pavimentam a trajetória da IRS.

Os empreendedores que entrevistamos compartilharam os desafios que enfrentaram ao se engajar na criação de valor responsável, mobilizar recursos do ecossistema e navegar pelas políticas que apoiam a oferta e a demanda por inovação. Os investidores que encontramos também destacaram seis desafios que comprometem a capacidade das FS de apoiar a IRS.

#### O que é um modelo de negócio?

Um modelo de negócio é a forma pela qual uma empresa cria, entrega e capta valor. Uma empresa oferece uma nova proposta de valor, ou seja, um novo produto que atende às necessidades de um segmento de mercado específico e, ao mesmo tempo, gera receita. A empresa cria, produz e distribui a inovação por meio de sua cadeia de valor, com uma rede de valor que inclui fornecedores e parceiros. A estrutura de custos e o potencial de lucro são estimados usando a proposta de valor e a estrutura de mudança de valor.

O atributo **Modelo de Negócio** da IRS examina se o modelo de negócio da empresa que produz a inovação oferece mais valor aos usuários, aos compradores e à sociedade.

#### Desafios relacionados à criação de valor responsável

Em seus esforços para criar valor responsável, os empreendedores enfrentaram desafios de **modelo de negócio** em quatro dimensões (15):

- ⇒ **Dimensão individual:** como o histórico pessoal influencia a percepção da proposta de valor, os empreendedores às vezes têm dificuldade em estabelecer uma **identidade empresarial responsável**. Eles lutam para **manter uma missão responsável** e tentam posicionar suas novas atividades de criação de valor em uma rede que ainda não está pronta para apoiar seus objetivos de inovação responsável.
- ⇒ **Dimensão organizacional:** eles consolidam sua cadeia de valor e as habilidades necessárias para resolver problemas técnicos relacionados à proposta de valor. Ao mesmo tempo em que tentam ser **ágeis e ampliar seus processos de produção responsáveis**, enfrentam obstáculos relacionados à demanda, à cadeia de valor e/ou às características de sua proposta de valor.
- ⇒ **Dimensão financeira:** eles lutam para alcançar a **viabilidade financeira** e redefinir seus modelos de receita, segmentos de mercado e estratégia competitiva. Ao fazer malabarismos com **fontes de financiamento** desalinhadas com seus objetivos de responsabilidade, estão revisando seus modelos de receita, incluindo novos parceiros em sua rede de valor e modificando sua proposta de valor para capturar novos segmentos de mercado.
- ⇒ **Dimensão de rede:** ao cultivar relacionamentos colaborativos essenciais para as atividades de criação de valor e lidar com as **responsabilidades éticas, legais e regulatórias**, sua estratégia competitiva permanece subdesenvolvida. Muitas vezes, não possuem os recursos ou os dados para comunicar o **valor** econômico, social e/ou ambiental da inovação.

#### **Manter uma missão responsável:**

"Não vemos nosso impacto social como um subproduto do que fazemos, é o que fazemos.

Nosso sistema de valores está integrado a todas as facetas de nosso planejamento estratégico, nossa execução, nossa medição de resultados; essa filosofia está verticalmente integrada ao nosso negócio. É a referência."

#### **Escalar processos de produção responsivos:**

"Precisamos avançar para outras formas de investimento e fluxos de receita.

Portanto, esse modelo híbrido será muito importante para nosso sucesso a longo prazo e nossa capacidade de evoluir."

#### **Desenvolver agilidade organizacional:**

"Nós nos concentramos muito em recursos humanos. Contratamos um gerente de recursos humanos porque não tínhamos esse departamento antes. Então, decidimos investir em nosso pessoal e ter alguém com as habilidades para liderar novos projetos de RH."

#### **Lutar pela sustentabilidade financeira:**

"Precisamos encontrar sustentabilidade financeira para dependermos menos dos voluntários.

Precisamos de uma equipe em tempo integral que possa realmente fazer as coisas acontecerem, pois a gestão dos voluntários é muito difícil."

#### **Cumprir com as responsabilidades éticas, legais e regulatórias :**

"É difícil lidar com regulamentações internacionais e diferenças culturais. Descobrimos que diferentes partes do mundo têm maneiras diferentes de fazer as coisas. Mesmo que todos estejam produzindo próteses, todos têm habilidades diferentes. Parte do desafio é provar a eficácia do que fazemos.

#### **Fazer malabarismos com fontes de financiamento desalinhadas:**

"Lançamos um grande esforço de captação de recursos com nossos parceiros institucionais, empresas e doadores. Contratamos um consultor para elaborar um plano de sustentabilidade financeira. Foi um processo de aprendizado; passamos de uma organização baseada em um único projeto para uma organização com uma visão de longo prazo."

A **pandemia de COVID-19** também exacerbou muitos desafios do modelo de negócio, especialmente os desafios organizacionais e financeiros. Por exemplo, os empreendedores tiveram que se adaptar à rotatividade elevada e às cadeias de suprimentos interrompidas. Suas receitas diminuíram e aumentaram à medida que aproveitavam novas oportunidades, como subsídios para pesquisa e inovação, e respondiam às demandas dos investidores por maior responsabilidade pelo valor em uso.(16).

## Desafios na mobilização de recursos do ecossistema

Dois recursos importantes no ecossistema de inovação em saúde são as incubadoras/aceleradoras (I/A) e os sistemas de saúde e de serviços sociais.

Esses recursos fornecem conhecimento, oportunidades e meios essenciais para desenvolver e implantar uma inovação. Entretanto, os empreendedores enfrentam desafios ao mobilizar esses recursos para obter o que precisam para levar adiante seus projetos de inovação responsável.

Com frequência, as I/A (12):

- ⇒ Não possuem a expertise necessária para ajudar os empreendedores a navegar no setor de saúde, onde precisam atender aos requisitos regulatórios e de ética em pesquisa, desenvolver evidências robustas e interagir com terceiros pagadores e pacientes.
- ⇒ Demonstram uma compreensão limitada das inovações que podem gerar impactos sociais positivos.
- ⇒ Aplicam uma perspectiva de mercado convencional, ou seja, uma perspectiva que prioriza a lucratividade e a propriedade intelectual em detrimento dos impactos na saúde e na sociedade.

Os empreendedores também descobriram que os sistemas de saúde e assistência social com os quais trabalham (13):

- ⇒ São geralmente baseados em uma governança hierárquica e em uma cultura médica que predetermina com quem eles podem trabalhar.
- ⇒ Isso limita a capacidade deles de interagir com uma variedade maior de *stakeholders*, influenciando o tipo de necessidades que podem atender e as inovações que podem desenvolver.

### Trabalhar com as I/A – Encontrar a combinação certa

“Não é por falta de tentativas. Entrei em contato com todas elas e a maioria recusou porque somos uma ONG. Eles disseram: 'Não, não... tem que ser uma startup'.”

“Tentei entrar em incubadoras, mas elas não viam o potencial econômico, então fomos rejeitados rapidamente. Nossa empresa é muito jovem.”

### Trabalhar com as I/A – Beneficiar-se da combinação certa

“Nossa incubadora está bem conectada a outras empresas sociais e a programas de financiamento social. Ela prioriza a mudança social em detrimento do modelo de negócio.

Por meio do programa, aprendemos que precisamos dos dois para fazer com que funcione, mas ela nos incentiva a conduzir nossa missão social acima de tudo. Isso é muito importante porque outras incubadoras se concentram mais em “Qual é o seu modelo de negócio? Qual é o seu modelo de receita?”

### Trabalhar com os sistemas de saúde e de serviços sociais

“Em nossa empresa, todos estão em pé de igualdade, mas no setor de saúde há muita hierarquia. O médico é o dono das informações, por isso temos que ser cuidadosos.

Validamos nossa inovação com médicos, enfermeiros, técnicos e a equipe de limpeza. É muito importante porque é ela que desinfecta o hospital.

Para a nossa empresa, não é difícil gerenciar, mas estamos rompendo uma certa forma de falar com os pacientes. E, às vezes, há um pouco de... ego”.

## Desafios relacionados a políticas que apoiam a oferta e a demanda

As políticas que apoiam a oferta de inovações referem-se a "iniciativas governamentais para aumentar a produtividade e o crescimento da economia". As políticas que apoiam a demanda objetivam "aumentar a demanda global" por inovações (17).

Por exemplo, as políticas do lado da oferta podem incluir "melhorar a educação e o treinamento" ou a "infraestrutura", enquanto as políticas do lado da demanda podem se basear na "redução de impostos" ou no "aumento dos gastos do governo" (18).

Os empreendedores explicaram como as atuais políticas de inovação muitas vezes representam obstáculos para as empresas que desenvolvem inovações responsáveis em saúde. Eles apontaram os seguintes desafios (8) :

- ⇒ As políticas foram mais favoráveis às **inovações orientadas para a tecnologia** do que às **inovações voltadas para os desafios da sociedade**.
- ⇒ Num estágio inicial, os requisitos de negócio não se alinham com a capacidade de todas as formas organizacionais baseadas em responsabilidade, como aquelas com um modelo híbrido ou sem fins lucrativos.
- ⇒ A falta de políticas direcionadas está impedindo a inovação voltada para os desafios da sociedade.
- ⇒ Os incentivos ligados à aprovação de mercado e ao reembolso dos médicos têm um impacto maior sobre as soluções orientadas para a tecnologia.

### O que são inovações orientadas para a tecnologia?

São inovações criadas principalmente para enfrentar desafios tecno-econômicos. Por exemplo: melhorar a produtividade ou alcançar o crescimento impulsionado pela inovação (1).

### O que são inovações voltadas para os desafios sociais?

São inovações que abordam desafios sociais e ambientais. Por exemplo: desigualdade socioeconômica e sustentabilidade ambiental (1).

### Políticas do lado da oferta

"Existem programas governamentais que nos ajudam a absorver alguns dos nossos custos de P&D. Mas o que está faltando é a vontade política de apoiar as empresas que optaram por ser ambientalmente sustentáveis, porque ainda somos vistos como qualquer outra empresa de manufatura, mesmo que tenhamos o objetivo de ser ecológicos.

Estamos reduzindo nossos custos gerais, mas isso exige grandes investimentos em tecnologia de fabricação, e não estamos recebendo o apoio que deveríamos. O governo quer que as empresas de manufatura sejam mais competitivas e mais automatizadas, mas o impacto do desenvolvimento sustentável vai muito além da simples venda do produto a um custo menor."

### Políticas do lado da demanda

"Para os médicos no Canadá, o modelo realmente depende do fato de poderem cobrar por isso.

Nossa inovação é tão simples que pode ser administrada por qualquer pessoa. O teste tem que ser revisado pelo médico, mas não precisa ser executado por ele."

## Desafios relacionados às finanças sociais

Há seis desafios que comprometem a capacidade das finanças sociais (FS) de apoiar a produção de inovações responsáveis em saúde (14):

- ⇒ Muitos investidores no campo das FS não têm um entendimento claro do conceito de inovação responsável.
- ⇒ Os investidores no campo das FS tendem a dar mais apoio aos empreendimentos que estão em um estágio avançado de desenvolvimento. Isso é problemático porque muitos fracassos ocorrem nos estágios iniciais da inovação, quando é particularmente difícil obter recursos financeiros.
- ⇒ Os **múltiplos critérios usados no processo de tomada de decisão** podem dificultar o cumprimento de todos os requisitos por parte de um empreendedor.
- ⇒ O mercado das FS é relativamente pequeno, representando apenas 2% de todos os ativos sob gestão no mundo todo.
- ⇒ Há grandes desafios associados a investimentos de impacto **ilíquidos**, a **estratégias de saída** complexas e à mensuração do impacto do investimento.
- ⇒ As organizações sem fins lucrativos têm dificuldade para acessar os recursos das FS devido à falta de conhecimento sobre elas e porque sua escala de investimento pode não corresponder a um portfólio típico de FS.

### Um exemplo de tomada de decisão baseada em múltiplos critérios:

"Nós olhamos quem são os funcionários e como eles são tratados, olhamos quem é a diretoria e se ela é inclusiva e diversificada. Examinamos a cadeia de suprimentos ou como a empresa adquire seus produtos.

Analizamos o produto e o serviço que a empresa oferece e os benefícios que gera para as comunidades. Também analisamos quem são seus clientes e usuários reais, na esperança de que eles se beneficiem do produto ou serviço.

Consideramos todos os itens acima, além do valor que poderíamos trazer como investidores, antes de tomar uma decisão de investimento."

### O que são investimentos ilíquidos?

"Ílquido refere-se ao estado de uma ação, título ou outros ativos que não podem ser fácil e prontamente vendidos ou trocados por dinheiro sem uma perda substancial de valor" (2).

### O que é uma estratégia de saída?

Uma estratégia de saída é o "plano desenvolvido pelo fundador ou proprietário de uma empresa para vender a empresa ou sua participação na empresa para outros investidores ou outras empresas" (3).

Essas estratégias incluem uma oferta pública inicial, uma aquisição ou uma compra. Elas podem ser usadas para gerar lucro quando a empresa é lucrativa ou para limitar as perdas quando ela está em dificuldades.

## Como esses desafios afetam a IRS?

Os quatro tipos de desafios descritos acima criam obstáculos para a criação de um ecossistema da IRS.

Os empreendedores e suas organizações precisam investir muito tempo, energia e recursos para implementar e manter os elementos-chave de sua inovação responsável e de seu modelo de negócio.



## Construir um ecossistema da IRS



### Quais são as lições aprendidas?

Nossas análises das experiências de empreendedores e investidores em finanças sociais nos levaram a tirar quatro lições principais para enfrentar os desafios e construir um ecossistema da IRS.

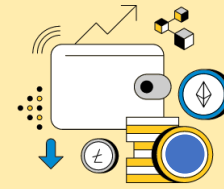
### Lição 1: Criando valor responsável

Os empreendedores desenvolveram soluções e medidas de adaptação para cada um dos desafios do modelo de negócio que enfrentaram, inclusive durante a pandemia da COVID-19 (15, 16). Eles também consolidaram três tipos de capacidade, que são essenciais para a criação de valor responsável.

Desafios	Solução	Medida de adaptação
<b>Definir uma identidade empreendedora responsável</b>	Um processo inclusivo para o desenvolvimento da inovação responsável que inclua, em um estágio inicial, os <i>stakeholders</i> da rede de valor com ativos orientados para a responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Explorar como as oportunidades de mercado ligadas à COVID afetam a identidade empresarial</li><li>○ Reorientar o modelo de crescimento com uso intensivo de capital para um modelo mais sustentável</li><li>○ Aproveitar a natureza híbrida da organização para fornecer soluções com maior impacto na sociedade</li></ul>
<b>Manter uma missão responsável</b>	Um mapeamento prospectivo dos ativos complementares dos <i>stakeholders</i> da rede de valor, seguido de um (re)alinhamento contínuo para a busca de uma missão social convincente	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Fortalecer as capacidades da equipe e alinhar os funcionários com a missão, a visão e os valores da organização</li><li>○ Reorientar as atividades para que fiquem alinhadas com a missão</li><li>○ Desenvolver novas soluções para antecipar a realização dos objetivos</li></ul>
<b>Construir uma capacidade organizacional ágil</b>	Identificação dos principais recursos organizacionais para produzir e aprimorar a inovação responsável e das capacidades de terceiros responsáveis para completar a cadeia de valor	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Contratar pessoal, obter suporte de I/A e desenvolver treinamento para aumentar as capacidades técnicas e comerciais</li><li>○ Concentrar-se na gestão de recursos humanos para lidar com conflitos internos e funcionários esgotados ou estressados</li><li>○ Obter conhecimento especializado adicional</li></ul>
<b>Escalar processos de produção responsivos</b>	Identificação de terceiros responsáveis que possam contribuir para a cadeia de valor e facilitar seu dimensionamento responsivo	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Implementar procedimentos de segurança para reduzir o risco de contaminação no local de trabalho</li><li>○ Fazer alterações na cadeia de suprimentos para lidar com a escassez e o aumento dos custos de produção</li><li>○ Estabelecer novas colaborações para lidar com as flutuações na demanda</li></ul>



Desafios	Solução	Medida de adaptação
<b>Assegurar sustentabilidade financeira</b>	Um modelo que vincula os beneficiários-alvo e os possíveis compradores às atividades esperadas de criação de valor social e/ou ambiental, com o objetivo de identificar parceiros para atividades de compartilhamento de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Expandir as atividades para novos mercados para diversificar as fontes de renda</li> <li>○ Fornecer novos produtos e serviços para atender às mudanças na demanda e às necessidades urgentes dos beneficiários</li> <li>○ Explorar o comércio eletrônico como uma alternativa aos canais de vendas tradicionais e que sofrem interrupções</li> </ul>
<b>Fazer malabarismos com fontes de financiamento desalinhadas</b>	Identificação de fontes de financiamento dedicadas a desafios da sociedade e planejamento de atividades para criar valor social e/ou ambiental em torno do modelo definido acima	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implementar uma abordagem de financiamento misto para acessar e equilibrar fontes de financiamento públicas e privadas</li> <li>○ Usar recursos internos para financiar atividades de pesquisa e desenvolvimento</li> <li>○ Mobilizar conhecimentos externos e internos para melhorar as oportunidades de captação de recursos</li> </ul>
<b>Cumprir com responsabilidade éticas, legais e regulatórias</b>	Identificação dos participantes da rede de valor que podem compartilhar conhecimentos e capacidades para facilitar a reflexão e a ação sobre as responsabilidades éticas, legais e regulatórias	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adaptar-se às exigências éticas, legais e sociais adicionais que consomem muito tempo</li> <li>○ Integrar novos requisitos à proposta de valor para aumentar a vantagem competitiva</li> </ul>
<b>Prestar contas do valor em uso</b>	Uma estratégia integrada de inovação responsável para identificar e comunicar o valor econômico e/ou ambiental criado pelas atividades de compartilhamento de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Harmonizar as metas e medidas de impacto para atender às exigências dos investidores</li> <li>○ Integrar o impacto às propostas comerciais e ao planejamento estratégico</li> <li>○ Estabelecer novas colaborações para documentar melhor o impacto</li> </ul>



Para ajudar a resolver os desafios associados ao modelo de negócio e consolidar suas capacidades empreendedoras em IRS, os empreendedores precisam de capacidades **comuns**, capacidades **dinâmicas** e capacidades **orientadas para aspectos sociais** (19).

**As capacidades comuns** permitem que os empreendedores:

- ✓ Recrutem recursos humanos qualificados e mobilização de fontes externas de conhecimento;
- ✓ Tenham acesso a instalações ou equipamentos;
- ✓ Implementem processos de desenvolvimento eficazes;
- ✓ Garantam a coordenação administrativa.

---

#### **Exemplo de capacidades comuns — Teste diagnóstico de câncer de tireoide**

“Sempre trabalhamos com pessoas que estão preparadas para compartilhar o risco conosco. Sou um cientista, não um administrador de empresas. Por isso, contamos com o apoio de uma incubadora que nos ensina a administrar o fluxo de caixa, a contabilidade e tudo o que envolve o dia a dia da própria empresa.

Quando um investidor vem nos visitar, recebemos ajuda para preparar o material, de modo que possamos mostrar que temos a capacidade de executar um projeto, de integrar todo o conhecimento necessário para estruturá-lo como um projeto comercial.”

**As capacidades dinâmicas** permitem que os empreendedores:

- ✓ Identifiquem as necessidades de serviços sociais e de saúde;
- ✓ Aproveitem as oportunidades para inovar, obtenham recursos financeiros e estabeleçam colaborações;
- ✓ Transformem regularmente a organização à medida que ela se desenvolve e cresce ao longo do tempo.

---

#### **Exemplo de capacidades dinâmicas — Ferramentas de cozimento para reduzir a deficiência de ferro**

“A ideia inicial era vender o produto no Camboja, de porta em porta nos vilarejos, a um preço muito baixo. Tínhamos uma equipe de vendas, pesquisa de mercado, um mascote, um jingle, equipamentos etc. As pessoas gostavam do produto, mas não conseguíamos convencê-las a comprá-lo. Percebemos que a confiança era baixa devido ao grande número de intervenções de saúde no Camboja, e infelizmente falhamos.

Por isso, recebemos conselhos de várias pessoas e ONGs com muita experiência e percebemos que não tínhamos a abordagem correta. Então, passamos a adotar um modelo de parceria em que vendemos o produto em lotes para ONGs ou outras organizações para que elas o distribuíssem como parte de seus programas de nutrição e saúde existentes, que já são bem-sucedidos e têm a confiança da comunidade. E é aí que temos tido muito mais sucesso.

Também nos esforçamos muito para nos tornarmos uma empresa B certificada. O compromisso de cumprir nossa missão social não está apenas incorporado à estrutura da empresa, mas também à nossa governança: o Conselho de Administração e os acionistas endossam esse compromisso social.”

**As capacidades orientadas para aspectos sociais** permitem que os empreendedores:

- ✓ Consolidem os recursos dinâmicos necessários para enfrentar os desafios sociais; e
- ✓ Desenvolvam um modelo de negócio centrado nos *stakeholders*.

---

### **Exemplo de capacidades orientadas para aspectos sociais — Uma iniciativa que oferece serviços diretos e um aplicativo para melhorar a segurança e as condições de vida dos catadores de material reciclável**

"Como grafiteiro, primeiro pintei paredes e depois comecei a pintar as carroças dos catadores de material reciclável para ampliar a voz deles. Escrevi nas carroças 'Eu faço mais pelo meio ambiente do que o Ministro do Meio Ambiente' porque os catadores prestam um serviço público ao coletar materiais e não são pagos para isso.

Então, comecei a pintar as carroças e percebi que não era tão simples assim, que tínhamos que fazer muito mais. Por exemplo, as carroças precisavam ser consertadas com frequência e isso melhorou muito as condições de trabalho deles. Um dia, em 2012, isso se transformou em um projeto que não era mais apenas eu como artista, mas 300 voluntários ajudando a consertar as carroças, e nunca mais parou.

Quando fundei a organização, nosso objetivo era dar visibilidade aos catadores. Explicamos que eles trabalhavam de forma invisível, ninguém notava. Mas quando você fica sabendo que 90% do que é realmente reciclado no Brasil passa pelas mãos deles, você diz: 'Opa, espera, o trabalho deles não é insignificante'. Então, nosso foco como organização mudou.

Hoje, estamos lutando pelo reconhecimento e pelo pagamento dos serviços que eles prestam. Por exemplo, eu estava no lixão hoje e um catador tinha se cortado, outro tinha um problema na perna e outro tinha um problema de visão. E, às vezes, esses desafios físicos e mentais dificultam a entrada deles no mercado de trabalho. Eles se tornam catadores porque é uma das poucas coisas que podem fazer.

Antes, costumávamos organizar grandes eventos em que eu me juntava aos catadores em uma região. Depois, começamos a trabalhar em um modelo em que cada pessoa pode ajudar um catador. Assim, se alguém precisar de óculos, veremos se podemos conseguir. Também estamos lutando pelo pagamento dos serviços porque eles não são pagos pela coleta de materiais, pela limpeza pública e pelo transporte.

Se fossem pagos, teriam um padrão de vida melhor e menos problemas de saúde. Eles comprariam seus próprios equipamentos de segurança ou até mesmo teriam plano de saúde. Muitos catadores são moradores de rua. Se fossem pagos pelos serviços, não estariam morando nas ruas. Foi então que transformamos nossa intervenção."

## Lição 2: Mobilizando os recursos do ecossistema

Nos nossos estudos com empreendedores que trabalham com as I/A e os sistemas de saúde, aprendemos que:

- ⇒ As I/A tradicionais apoiam mais as empresas com fins lucrativos, enquanto as I/A sociais apoiam mais as organizações sem fins lucrativos. As I/A sociais são tão eficazes quanto as I/A tradicionais. (12).
- ⇒ As I/A apoiam as organizações sem fins lucrativos principalmente em um estágio avançado, quando as taxas de sobrevivência são menores, enquanto as empresas com fins lucrativos são apoiadas em um estágio anterior, quando as taxas de insucesso são menores (12).
- ⇒ As relações de poder no sistema de saúde afetam a diversidade de stakeholders (gestores, pacientes, cuidadores) com as quais os empreendedores podem trabalhar (13).
- ⇒ As necessidades e os problemas trazidos à atenção dos empreendedores dependem de quem contribui para o processo de design, o que, por sua vez, influencia quem se beneficiará da inovação (13).

## Lição 3: Navegar as políticas de apoio à oferta e à demanda

Para que os empreendedores possam navegar melhor pelas políticas que apoiam a oferta e a demanda, é necessário que (8):

- ⇒ Os sistemas de saúde e de serviços sociais definam melhor as inovações de que precisam, ao passo que as políticas que apoiam a oferta façam dessa demanda uma alavanca legítima para melhorar a saúde e o bem-estar da população.

## Lição 4: Investir em inovações responsáveis em saúde

Nossa pesquisa mostra que a comunidade das FS tem a capacidade e as habilidades para investir em IRS porque os princípios-chave das FS estão claramente alinhados com os cinco domínios de valor da IRS (14). Veja a **figura na próxima página**.

### Exemplo de utilização de I/A

"Em 2018, trabalhamos com uma aceleradora de empresas sociais; em 2019 tivemos dois programas para empresas de impacto; e agora estamos trabalhando com um programa de aceleração voltado para ONGs.

Adoramos porque novos conhecimentos chegam até nós de pessoas que estão sempre em contato com organizações sociais, que têm desafios semelhantes."

### Exemplo de colaboração com sistemas de saúde

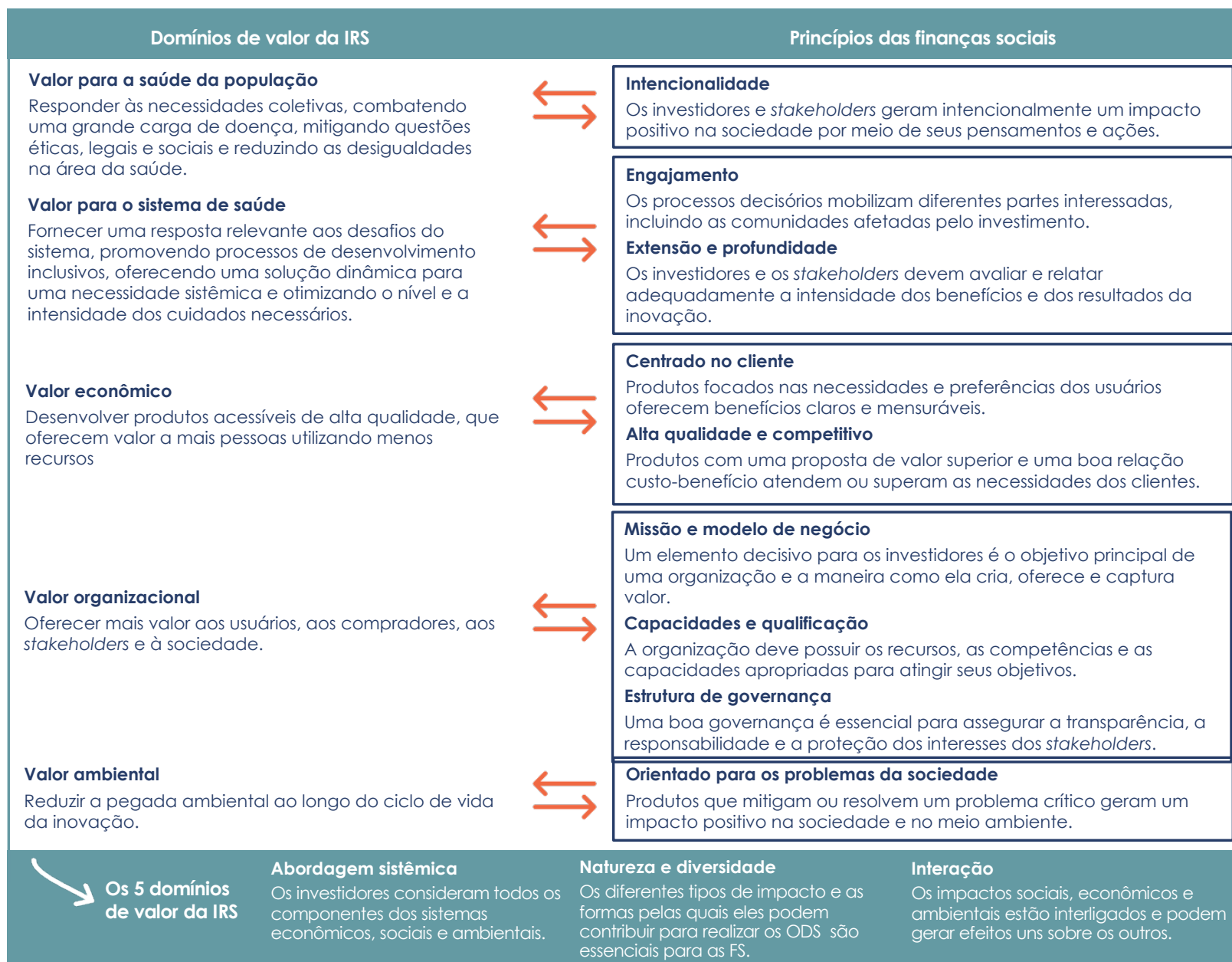
"Sempre conversamos com os médicos para identificar claramente o problema. Por exemplo, queríamos substituir os antibióticos e, quando conversamos com eles, percebemos que seria muito difícil mudar os hábitos e protocolos.

Havia muito pouca chance de eles colocarem a vida de seus pacientes em risco; eles sempre serão muito conservadores nos tratamentos. Portanto, isso influencia definitivamente o que fazemos."

### Exemplo de navegação de políticas

"Foi adotada uma estratégia nacional de prevenção da demência. Para nós, o fato de a questão ser reconhecida e de haver um plano concreto para avançar facilitou muito o acesso ao financiamento.

A política também permitiu que alguns de nossos parceiros compreendessem melhor a situação do país em relação aos custos associados à demência. Portanto, o apoio do governo está tendo um impacto bastante grande para nos ajudar a explicar melhor nossa missão nessa área."



## Como essas lições contribuem para a construção do ecossistema da IRS?

Cada lição aprendida para resolver os desafios relacionados ao modelo de negócio, para desenvolver um conjunto diversificado de competências, para mobilizar as I/A e os sistemas de saúde, para navegar pelas políticas que apoiam a oferta e aquelas que apoiam a demanda, e para investir em inovações responsáveis em saúde, fornece elementos-chave para a construção de um ecossistema da IRS.

A seção seguinte detalha cada um desses elementos com diretrizes de ação e planos de trabalho que permitirão aos diferentes *stakeholders* desenvolver o ecossistema da IRS.



## Escalar o ecossistema da IRS



### Quais são as pistas de ação para os stakeholders?

Esta seção final oferece os meios de ação e os planos de trabalho para os *stakeholders* da inovação em saúde, a fim de desenvolver o ecossistema da IRS.

#### Resolver os problemas do modelo de negócio

Os empreendedores podem resolver os desafios relacionados ao modelo de negócio (15) :

- ⇒ Obtendo suporte adaptado à sua proposta de valor, às suas capacidades organizacionais e às contribuições responsáveis de sua rede de valor.
- ⇒ Considerando a responsabilidade em todos os estágios, desde a concepção inicial da proposta de valor e seu modelo de negócio, até as capacidades, os recursos e as atividades de mapeamento que serão necessárias no curto e no longo prazo.
- ⇒ Questionando os desafios relacionados ao modelo de negócio por meio de uma abordagem em vários níveis:

**Nível individual:** analisar os pontos fortes e fracos da empresa e realinhar os componentes do modelo de negócio para manter uma missão de criação de valor responsável;

**Nível organizacional:** promover um ambiente de trabalho favorável aos funcionários, implementar processos organizacionais inclusivos para promover uma cultura de responsabilidade compartilhada e realinhar as atividades organizacionais para a criação de valor responsável;

**Nível de rede:** adotar uma mentalidade colaborativa para obter o conhecimento, os recursos e a colaboração necessários para produzir e ampliar as inovações responsáveis em saúde.



REFLETIR



DISCUTIR



FAZER



COMPARTILHAR

#### Folha de trabalho

- Como você poderia resolver os desafios relacionados ao seu modelo de negócio no nível individual, organizacional e/ou de rede para criar valor responsável?
- Com quais outros *stakeholders* importantes você poderia discutir essa questão?
- Identifique as principais ideias de suas discussões e transforme-as em linhas de ação.
- Colabore com outros *stakeholders* do ecossistema para implementar suas melhores ideias.

## Desenvolver capacidades empreendedoras responsáveis

Empreendedores, gerentes de inovação, investidores e formuladores de políticas podem contribuir para o desenvolvimento de capacidades empreendedoras responsáveis adotando 4 ações (19):

### Empreendedores



Complementar as capacidades técnicas com as capacidades sociais para desenvolver processos de design inclusivos e um modelo de negócio centrado nos *stakeholders*.

### Gerentes



Apoiar competências técnicas e sociais complementares na equipe.

### Investidores



Evitar um foco tradicional restrito e ajudar os empreendedores a adquirir as várias capacidades necessárias para atingir os objetivos de impacto econômico e social.

### Formuladores de políticas



Adaptar os instrumentos de política para apoiar o desenvolvimento das diversas capacidades necessárias para criar valor responsável.



REFLETIR



DISCUTIR



FAZER



COMPARTILHAR

### Folha de trabalho

- Como você poderia desenvolver um conjunto de capacidades empreendedoras responsáveis para incluir capacidades comuns, dinâmicas e socialmente orientadas?
- Com quais outros *stakeholders* importantes você poderia discutir essa questão?
- Identifique as principais ideias de suas discussões e transforme-as em linhas de ação.
- Colabore com outros *stakeholders* do ecossistema para implementar suas melhores ideias.



## Colaborar com os sistemas de saúde e de serviços sociais

Os gestores de saúde podem apoiar os processos de design inclusivo, aumentar a capacidade de resposta aos desafios sistêmicos e ajustar o nível e a intensidade dos cuidados exigidos por uma inovação, fazendo o seguinte (13):

### Apoiar um processo de design inclusivo:

- ✓ Favorecer a interação direta entre inovadores, profissionais clínicos, pesquisadores, gestores em diferentes níveis da hierarquia, pacientes, cuidadores e cidadãos;
- ✓ Fornecer aos grupos de usuários da inovação o tempo, o espaço e os meios para articular os problemas que ela pretende enfrentar;
- ✓ Mitigar as relações de poder que impedem um processo de design inclusivo;
- ✓ Desenvolver protocolos apropriados para envolver pacientes ou cuidadores vulneráveis no processo de design.

### Aumentar a capacidade de resposta aos desafios sistêmicos:

- ✓ Utilizar dados para esclarecer a importância dos desafios em termos de demografia, epidemiologia, recursos humanos, prestação de serviços, conhecimento e governança;
- ✓ Criar um ponto de entrada único para os inovadores, onde eles possam ser encaminhados para as equipes de interface relevantes e obter apoio;
- ✓ Constituir equipes interdisciplinares para explorar com os inovadores o escopo de suas necessidades, sem "matar" muito rapidamente as novas ideias.

### Ajustar o nível e a intensidade dos cuidados exigidos por uma inovação:

- ✓ Identificar as barreiras enfrentadas pelas equipes de atenção primária para atender às necessidades dos pacientes;
- ✓ Determinar como as inovações podem ser facilmente integradas às trajetórias dos pacientes e aos fluxos de trabalho;
- ✓ Prever como as práticas de atendimento em todos os níveis podem ser afetadas por uma inovação;
- ✓ Medir os impactos na saúde e no bem-estar das inovações que integram deliberadamente grupos com necessidades especiais.



REFLETIR



DISCUTIR



FAZER



COMPARTILHAR

### Folha de trabalho

- Como você poderia colaborar com os *stakeholders* da saúde para: 1) trabalhar com todos aqueles que deveriam estar envolvidos no projeto; 2) encontrar uma solução relevante para uma necessidade importante; e 3) atingir os usuários certos?
- Com quais outros *stakeholders* importantes você poderia discutir essa questão?
- Identifique as principais ideias de suas discussões e transforme-as em linhas de ação.
- Colabore com outros *stakeholders* do ecossistema para implementar suas melhores ideias.

## Consolidar as I/A com vocação social

Para fortalecer a capacidade das incubadoras e aceleradoras de apoiar inovações que gerem impactos sociais positivos, os gerentes e tomadores de decisão das I/A podem (12) :

### Gerentes de I/A



Avaliar o desempenho das incubadoras/aceleradoras e adaptá-las às necessidades das empresas produtoras de IRS.  
Preste atenção aos desafios enfrentados pelas organizações sem fins lucrativos, pois elas têm grande potencial para resolver desafios sociais complexos.

### Formuladores de políticas



Revisar as estratégias de inovação na área da saúde para incentivar o investimento em incubadoras/aceleradoras que possam levar em conta a escala, a duração e o impacto de seu apoio às empresas orientadas para a IRS.

## Alinhar as políticas de inovação e de saúde com a IRS

Uma política integrada de IRS orientada por missão deve alinhar as prioridades da saúde com o desenvolvimento econômico baseado em inovação. As linhas de ação incluem (8):

- ⇒ Identificar as lacunas entre as políticas que incentivam a inovação e aquelas que facilitam sua adoção nos sistemas de saúde e determinar quais instrumentos reforçam as desigualdades na saúde ou estimulam um excesso de inovações de baixo valor.
- ⇒ Trabalhar com atores públicos e privados para consolidar um alinhamento claro para a IRS.
- ⇒ Orquestrar esforços em todos os níveis de governança para desenvolver uma visão integrada da IRS, acompanhada de indicadores de desempenho.
- ⇒ Tornar explícito como os riscos e as recompensas da inovação são compartilhados entre os setores público e privado.



REFLETIR



DISCUTIR



FAZER



COMPARTILHAR

### Folha de trabalho

- Como você poderia fortalecer a capacidade das I/A com vocação social para apoiar corretamente empreendedores e organizações que produzem IRS?
- Com quais outros *stakeholders* importantes você poderia discutir essa questão?
- Identifique as principais ideias de suas discussões e transforme-as em linhas de ação.
- Colabore com outros *stakeholders* do ecossistema para implementar suas melhores ideias.



REFLETIR



DISCUTIR



FAZER



COMPARTILHAR

### Folha de trabalho

- Como você poderia alinhar melhor as políticas de apoio à oferta e as políticas de apoio à demanda por inovação para consolidar o ecossistema da IRS?
- Com quais outros *stakeholders* importantes você poderia discutir essa questão?
- Identifique as principais ideias de suas discussões e transforme-as em linhas de ação.
- Colabore com outros *stakeholders* do ecossistema para implementar suas melhores ideias.

## Alavancar as finanças sociais

Empreendedores, investidores e formuladores de políticas podem alavancar as finanças sociais para apoiar adequadamente os projetos de IRS, adotando as seguintes medidas:

### Empreendedores



Melhorar seu conhecimento financeiro.

Identificar investidores de FS que estejam alinhados com suas práticas e objetivos e que possam ajudá-lo efetivamente a resolver os desafios das empresas que desenvolvem IRS.

### Investidores



Reduzir a escassez de projetos prontos para investimento que oferecem retorno financeiro e impacto social.

Enfrentar os desafios relacionados à mensuração do resultado dos investimentos de impacto.

### Formuladores de políticas



Facilitar as FS por meio de uma série de instrumentos de política, incluindo:

- Projetos de infraestrutura
- Regulamentações
- Legislação apropriada
- Garantias de crédito
- Incentivos tributários
- Fornecimento direto de capital inicial



REFLETIR



DISCUTIR



FAZER



COMPARTILHAR

### Folha de trabalho

- Como você poderia facilitar o uso de ferramentas e mecanismos de finanças sociais que fornecem o apoio financeiro de longo prazo de que os projetos de IRS precisam?
- Com quais outros *stakeholders* importantes você poderia discutir essa questão?
- Identifique as principais ideias de suas discussões e transforme-as em linhas de ação.
- Colabore com outros *stakeholders* do ecossistema para implementar suas melhores ideias.

## Conclusão



Este *playbook* resume as principais lições que aprendemos em entrevistas com especialistas em finanças sociais e em um estudo de quatro anos com 16 pequenas e médias empresas (PME) no Brasil e no Canadá. Essas PME produziram com sucesso inovações em saúde e em serviços sociais que possuem características-chave de responsabilidade.

Incentivamos os leitores que desejam contribuir para a construção de um ecossistema de inovação que gere inovações em saúde mais equitativas e sustentáveis a consultar os seguintes recursos:

### Ferramentas IRS para começar bem

#### **Inovação Responsável em Saúde: conceitos e ferramentas para um impacto sustentável**

Este [livro](#) curto (disponível em inglês e em português) fornece as ferramentas que permitem aos *stakeholders* trabalhar com os atributos da IRS durante todo o ciclo de vida da inovação, e inclui:

- ✓ Uma ferramenta de design criativo
- ✓ Um guia de criação
- ✓ Uma caixa de ferramentas para o design e a gestão da IRS

#### **Em defesa da inovação responsável em saúde**

Este [livreto ilustrado](#) explica brevemente o que é a IRS para os *stakeholders* do ecossistema de inovação e compartilha exemplos inspiradores do mundo real.

#### **A Ferramenta de Avaliação da IRS**

Essa [Ferramenta](#) avalia o grau de responsabilidade de uma inovação em saúde e serviços sociais usando os nove atributos da IRS. Ela foi desenvolvida para pessoas com habilidades de pesquisa que podem obter e ler criticamente a literatura científica (consulte o [guia do usuário](#)).

#### **A Ferramenta específica para soluções digitais em saúde que operam com ou sem IA**

Essa [ferramenta](#) foi adaptada da Ferramenta de Avaliação da IRS para avaliar especificamente as soluções digitais que funcionam com ou sem inteligência artificial (IA). A Ferramenta inclui cinco atributos que tratam de forma mais precisa os problemas de responsabilidade levantados pelas soluções digitais e de IA na área da saúde e assistência social.

#### **Agradecimentos**

Agradecemos a Renata Pozelli Sabio por sua ajuda na coleta e análise de dados, e a Jean-Louis Denis, Fiona A. Miller e Margie Mendell por serem coautores de várias das publicações resumidas neste *playbook*. Gostaríamos também de agradecer aos membros da nossa equipe de pesquisa que fizeram comentários perspicazes durante todo o estudo, Robson Rocha de Oliveira e Hassane Alami.

Nossa pesquisa foi financiada por um subsídio operacional dos *Canadian Institutes of Health Research* (CIHR; #FDN-143294). A infraestrutura do nosso grupo de pesquisa é apoiada pelos *Fonds de recherche du Québec-Santé* (FRQ-S).

Os recursos visuais foram criados usando o Piktochart™.

Como citar este documento:

Lehoux, P., Silva, H.P, et Rivard, L. (2024). *Playbook do Ecossistema da Inovação Responsável em Saúde. Lições aprendidas e linhas de ação para os stakeholders*. Programa de Pesquisa In Fieri: Montreal, Quebec, Canadá.



## A pesquisa por trás deste *playbook*

Este *playbook* sintetiza os resultados de dois estudos. O primeiro é um estudo de quatro anos com 16 pequenas e médias empresas (PME) de Ontário, do Quebec e do estado de São Paulo (Brasil). Seu objetivo era obter uma melhor compreensão de por que e como as PME com características de responsabilidade podem desenvolver inovações responsáveis em saúde e serviços sociais.

### Descrição das inovações produzidas pelas 16 PME

#### *Ferramentas para os pacientes e cuidadores*

- ✓ Livros ilustrados e aplicativos para pessoas com demência
- ✓ Comunidade on-line que oferece suporte a cuidadores com conteúdo e referências
- ✓ Repertório on-line de prédios acessíveis a pessoas com mobilidade reduzida
- ✓ Livro ilustrado e game que esclarecem termos e tratamentos complexos para crianças com câncer

#### *Ferramentas de diagnóstico e de pesquisa*

- ✓ Plataforma que produz anticorpos de alta qualidade, de baixo custo e ecologicamente responsáveis
- ✓ Teste diagnóstico acessível e de alta qualidade para nódulos indeterminados de tireoide
- ✓ Dispositivo portátil de preço acessível para exames de fundo de olho não midriático
- ✓ Solução de baixo custo baseada em tablet que torna os testes auditivos mais acessíveis

#### *Cuidados móveis*

- ✓ Unidades móveis de atendimento para pacientes que vivem em áreas desassistidas

O segundo estudo foi realizado com 15 investidores em finanças sociais que atuam no Quebec, em Ontário e no estado de São Paulo. O objetivo do estudo foi entender melhor quais critérios esses investidores usam para selecionar projetos de impacto, como eles definem um projeto de impacto e quais princípios eles consideram importantes nas finanças sociais.

#### *Intervenções multidimensionais*

- ✓ Soluções de iluminação sustentáveis feitas de garrafas plásticas, painéis solares e lâmpadas de LED
- ✓ Intervenção multidimensional para melhorar a segurança e as condições econômicas dos catadores de material reciclável

#### *Dispositivos de apoio*

- ✓ Aparelhos auditivos de baixo custo usando baterias recarregáveis e um carregador solar
- ✓ Plataforma para criar e imprimir em 3D próteses e órteses acessíveis para crianças
- ✓ Robótica e componentes digitais que controlam uma cadeira de rodas usando as expressões faciais dos usuários

#### *Suplemento nutricional*

- ✓ Ferramenta simples de cozimento para reduzir as carências de ferro mediante a adição de uma porção significativa da ingestão diária necessária de ferro quando adicionada a qualquer líquido fervente

#### *Embalagem sustentável para medicamentos*

- ✓ Soluções de embalagem farmacêutica ecologicamente responsáveis para distribuidores e varejistas

## Sobre os autores

**Pascale Lehoux** concluiu o bacharelado em Design Industrial, o doutorado em Saúde Pública (Universidade de Montreal) e o pós-doutorado em Dinâmica da Ciência e Tecnologia (Universidade de Amsterdam).

Ela é professora titular do Departamento de Gestão, Avaliação e Política de Saúde da Escola de Saúde Pública da Universidade de Montreal. Desde 2015, ela lidera o programa de pesquisa In Fieri, definindo a IRS e examinando como organizações híbridas, investimentos de impacto e modelos de negócio alternativos levam a inovações que atendem melhor às necessidades dos sistemas de saúde.

Ela recebeu a Medalha do 30º Aniversário da Agência Canadense de Medicamentos e Tecnologias em Saúde (CADTH) e o Prêmio Peggy Leatt 2022 da Universidade de Toronto por suas realizações no desenvolvimento de evidências transformadoras do sistema de saúde.

Pascale Lehoux, PhD  
Departamento de gestão, avaliação e política de saúde  
Centro de Pesquisa em Saúde Pública (CReSP), Universidade de Montreal  
Montreal, Quebec, Canadá  
[pascale.lehoux@umontreal.ca](mailto:pascale.lehoux@umontreal.ca)

**Hudson P. Silva** possui graduação em Economia, mestrado em Economia Social e do Trabalho, doutorado em Saúde Pública (Universidade de São Paulo) e pós-doutorado em Inovações em Saúde (Universidade de Montreal).

Ele é pesquisador sênior junto ao programa de pesquisa In Fieri sobre IRS no CReSP. Ele contribuiu para os fundamentos teóricos da IRS, concebeu métodos e medidas rigorosos que levaram ao desenvolvimento e à validação da Ferramenta de Avaliação da IRS e conduziu pesquisas com empreendedores e investidores sobre o desenvolvimento e o financiamento social da IRS.

Antes disso, foi professor de Gestão de Políticas Públicas na Universidade Estadual de Campinas e trabalhou como consultor técnico no Ministério da Saúde do Brasil no desenvolvimento e avaliação de políticas de ciência, tecnologia e inovação em saúde.

Hudson P. Silva, PhD  
Centro de Pesquisa em Saúde Pública (CReSP), Universidade de Montreal  
Montreal, Quebec, Canadá  
[hp.silva@umontreal.ca](mailto:hp.silva@umontreal.ca)

**Lysanne Rivard** é formada em Psicologia, tem mestrado em Estudos da Criança e doutorado em Estudos Educacionais (Universidade McGill).

Ela é pesquisadora sênior junto ao programa de pesquisa In Fieri sobre IRS no CReSP. Ela conduz pesquisas qualitativas com inovadores no campo da saúde sobre a criação e a operacionalização da IRS. Com uma sólida experiência em pesquisa participativa, ela concebe novas metodologias que envolvem os participantes de forma dinâmica e reflexiva para abordar questões de saúde, sociais, ambientais e econômicas.

Sua experiência multidisciplinar a levou a conduzir uma ampla gama de projetos de pesquisa e consultoria nas áreas de educação, desenvolvimento internacional, gênero, atividade física e saúde mental na África, no Sudeste Asiático e no Canadá.

Lysanne Rivard, PhD  
Centro de Pesquisa em Saúde Pública (CReSP), Universidade de Montreal  
Montreal, Quebec, Canadá  
[lysanne.rivard@umontreal.ca](mailto:lysanne.rivard@umontreal.ca)

## Referências

1. Mazzucato M, Penna CC. The age of missions: Addressing societal challenges through mission-oriented innovation policies in Latin America and the Caribbean. 2019.
2. Majaski C. Investopedia [Internet]2021. Available from: <https://www.investopedia.com/terms/i/illiquid.asp>.
3. Hayes A. Investopedia [Internet]2020. Available from: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-exit-strategy.asp>.
4. Granstrand O, Holgersson M. Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*. 2020;90:102098.
5. Bulakovskiy M. Building local ecosystems for social Innovation. A methodological framework. OECD Local Employment and Economic Development (LEED) Papers; 2021.
6. Silva HP, Lehoux P, Miller FA, Denis J-L. Introducing responsible innovation in health: A policy-oriented framework. *Health Research Policy and Systems*. 2018;16:1-13.
7. Lehoux P, Rivard L, Silva HP. *Responsible Innovation in Health: Concepts and tools for sustainable impact*: Springer Nature; 2022.
8. Lehoux P, Silva HP, Miller F, Denis JL, Pozelli RS. How can entrepreneurs' experience inform responsible health innovation policies? A longitudinal case study in Canada and Brazil. *The International Journal of Health Planning and Management*. 2023.
9. Owen R, Macnaghten P, Stilgoe J. Responsible research and innovation: From science in society to science for society, with society. *Science and Public Policy*. 2012;39(6):751-60.
10. Stilgoe J, Owen R, Macnaghten P. Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy*. 2013;42(9):1568-80.
11. Teece DJ. Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*. 2017;41(3):693-720.
12. Silva HP, Lehoux P, Sabio RP. Is there a fit between incubators and ventures producing responsible innovations in health? *Health Policy and Technology*. 2022;11(3):100624.
13. Lehoux P, Silva HP, Rocha de Oliveira R, Sabio RP, Malas K. Responsible innovation in health and health system sustainability: Insights from health innovators' views and practices. *Health Services Management Research*. 2022;35(4):196-205.
14. Silva H, Lehoux P, Sabio R. Mobilizing capital for responsible innovation: the role of social finance in supporting innovative projects. *Journal of Responsible Innovation*. 2023;10(1):2243122.
15. Lehoux P, Silva HP, Denis JL, Miller FA, Pozelli Sabio R, Mendell M. Moving toward responsible value creation: Business model challenges faced by organizations producing responsible health innovations. *Journal of Product Innovation Management*. 2021;38(5):548-73.
16. Silva H, Lehoux P, Sabio RP. Challenges to responsible value creation during the Covid-19 pandemic: a multiple case study on SMEs' transformative responses. *Journal of the Knowledge Economy*. 2023.
17. Pettinger T. *Economics Help* [Internet]2019. Available from: <https://www.economicshelp.org/macroeconomics/economic-growth/supply-side-policies/>.
18. Pettinger T. *Economics Help* [Internet]2020. Available from: <https://www.economicshelp.org/blog/5272/economics/policies-for-economic-growth/>.
19. Lehoux P, Silva H, Denis J-L, Morioka S, Harfoush N, Sabio RP. What entrepreneurial skillsets support responsible value creation in health and social care? A mixed methods study. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*. 2023.