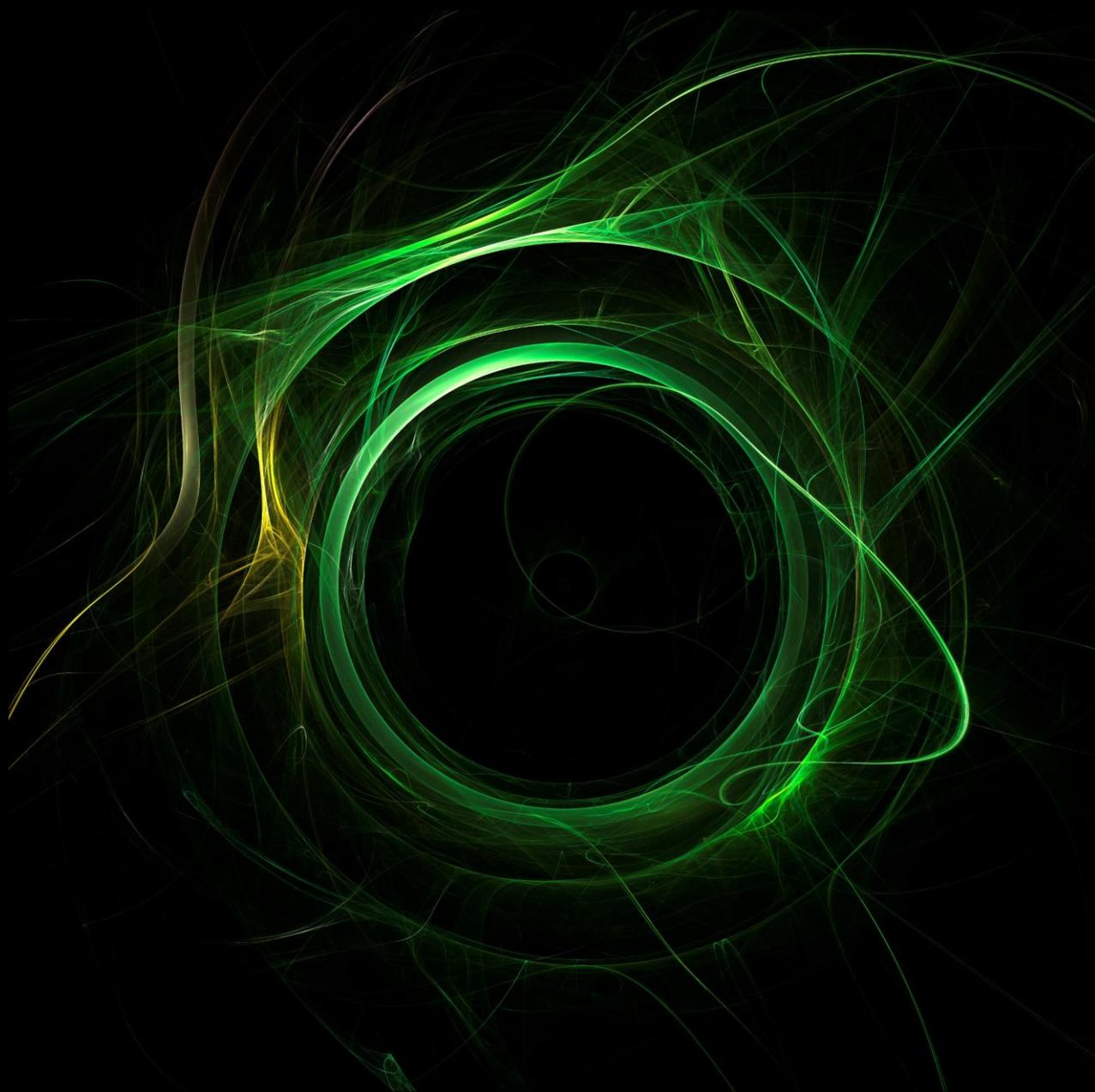


Deloitte.



Paradoxos em práticas de inovação
Como navegar em ambientes colaborativos

Julho/2024

Paradoxos em práticas de inovação em um momento de encruzilhada das organizações

Boas-vindas

Este relatório é fruto de pesquisas e discussões que ocorreram no congresso realizado pela EGOS (European Group for Organizational Studies), uma associação acadêmica que visa promover o avanço teórico e/ou empírico do conhecimento sobre as organizações e os contextos em que elas operam. Realizado em Milão, na Itália, o EGOS 2024 reuniu pesquisadores e inovadores para compartilhar insights e experiências sobre os desafios e oportunidades que se apresentam nas encruzilhadas organizacionais.

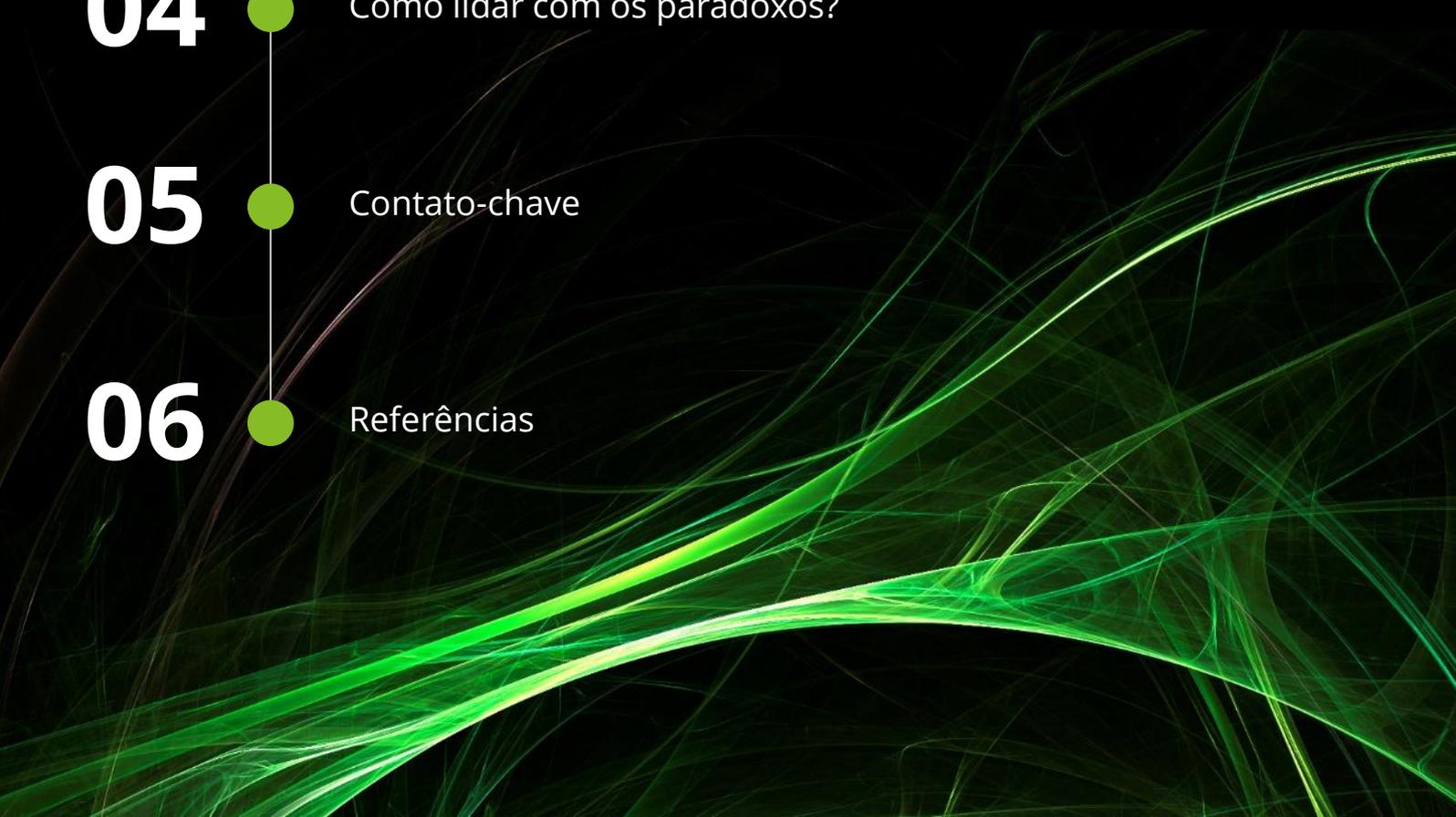
Esperamos que, ao final desta leitura, você possa ter uma compreensão clara de como as decisões são tomadas em contextos de grande incerteza. Além disso, exploraremos como diferentes práticas de inovação podem ser aplicadas para navegar essas complexidades, como os indivíduos e organizações estão reagindo a esses desafios, e como é possível desenvolver estratégias eficazes para adaptar-se e prosperar diante desses novos cenários.

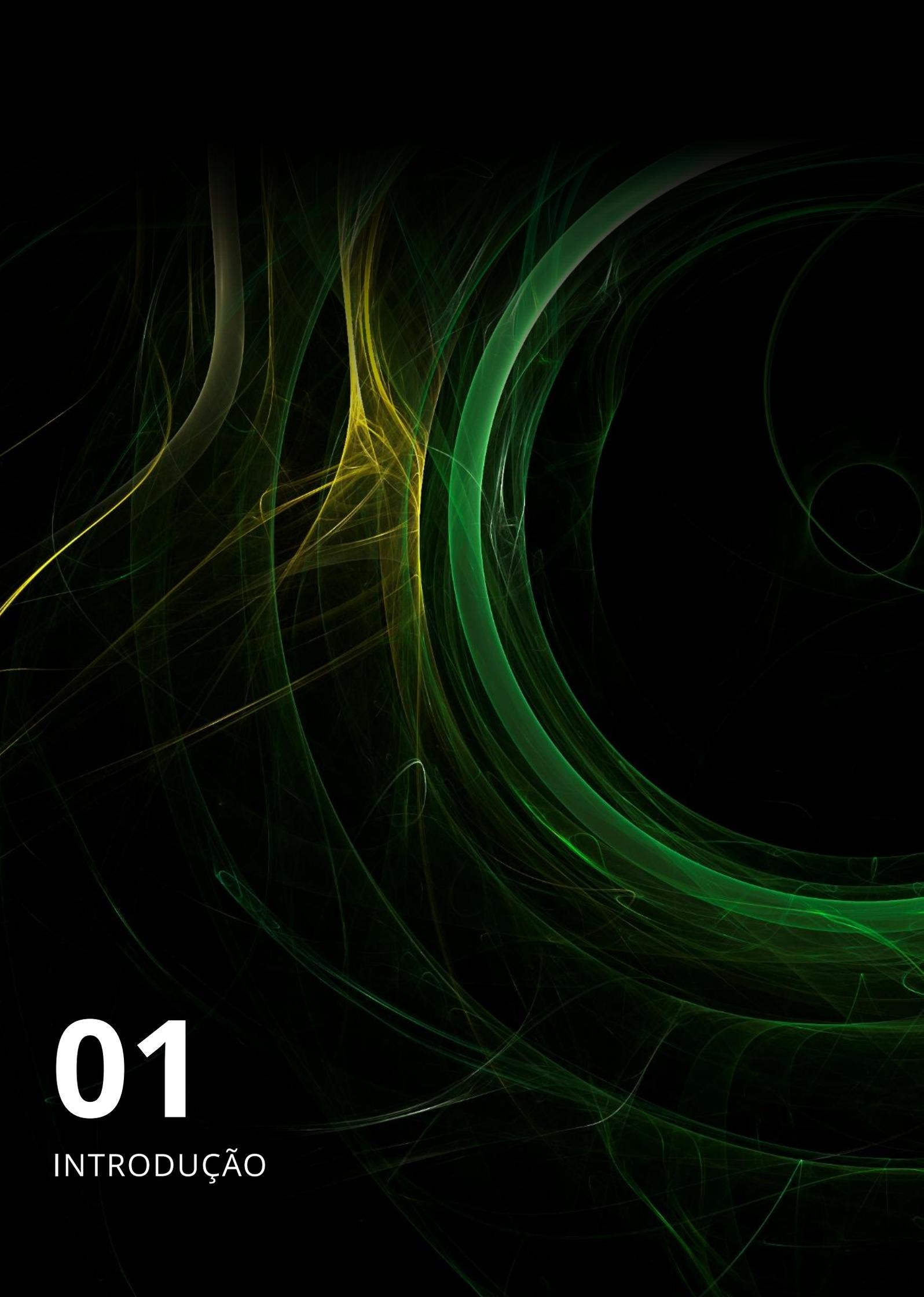
Tenha uma boa leitura!



Sumário

Paradoxos em práticas de inovação em um momento de encruzilhada das organizações

- 01 ● Introdução
 - 02 ● A inovação como prática e seus paradoxos
 - 03 ● Highlights sobre os paradoxos discutidos no colóquio
 - 04 ● Como lidar com os paradoxos?
 - 05 ● Contato-chave
 - 06 ● Referências
- 



01

INTRODUÇÃO

Introdução e contexto do EGOS 2024

Encruzilhada (crossroad, em inglês), pode se referir a um lugar onde diferentes estradas se cruzam, uma interseção que tem o potencial de conectar pessoas que viajam de diferentes locais e se movem em diferentes direções.

Por um lado, pode ser um vibrante ponto de encontro entre diferentes mundos, onde as pessoas se conectam e compartilham seus aprendizados.

Por outro, uma encruzilhada representa também um momento de decisão sobre qual caminho seguir. Manter uma rota linear, com base nas experiências passadas, ou se aventurar por outras rotas, mais alinhadas às expectativas futuras?



EGOS 2024

As encruzilhadas das organizações foram o tema do EGOS 2024, que convidou os participantes a importantes reflexões sobre como tomar decisão em contextos de tanta incerteza e construir modelos de colaboração que habilitem que organizações tão diferentes entre si possam atuar juntas em grandes problemas globais.

O colóquio também trouxe provocações sobre o papel das pessoas nas organizações, sendo percebidas não apenas como atores que mudam o mundo por meio da tecnologia, mas também como sujeitos que são transformados pela própria tecnologia.

Foram mais de 80 temas discutidos, cada um focado em uma perspectiva e organizado em pequenos grupos de modo a favorecer conversas mais abertas e construtivas. Entre as diferentes discussões, uma delas chama a atenção: a inovação como prática e os seus paradoxos.



02

A INOVAÇÃO COMO PRÁTICA
E SEUS PARADOXOS

A inovação como prática e seus paradoxos

O **empreendedorismo** e a **inovação** não são uma atitude pessoal, ou mesmo institucional, mas um conjunto de **práticas sociais** formadas por **fazeres e dizeres**.



Essas práticas são **multifacetadas, dinâmicas e colaborativas** em essência.

Existe uma certa lógica por trás da forma como essas práticas acontecem, apesar das inúmeras diferenças a depender do contexto.

Por exemplo, a prática de **interação de big techs com startups** no Vale do Silício não é exatamente igual à que acontece no distrito de inovação africano, Konza Technopolis.

Os desafios relacionados à cultura de inovação em uma estatal chinesa provavelmente têm diferenças em relação aos desafios que os membros de hubs de inovação enfrentam em São Paulo.

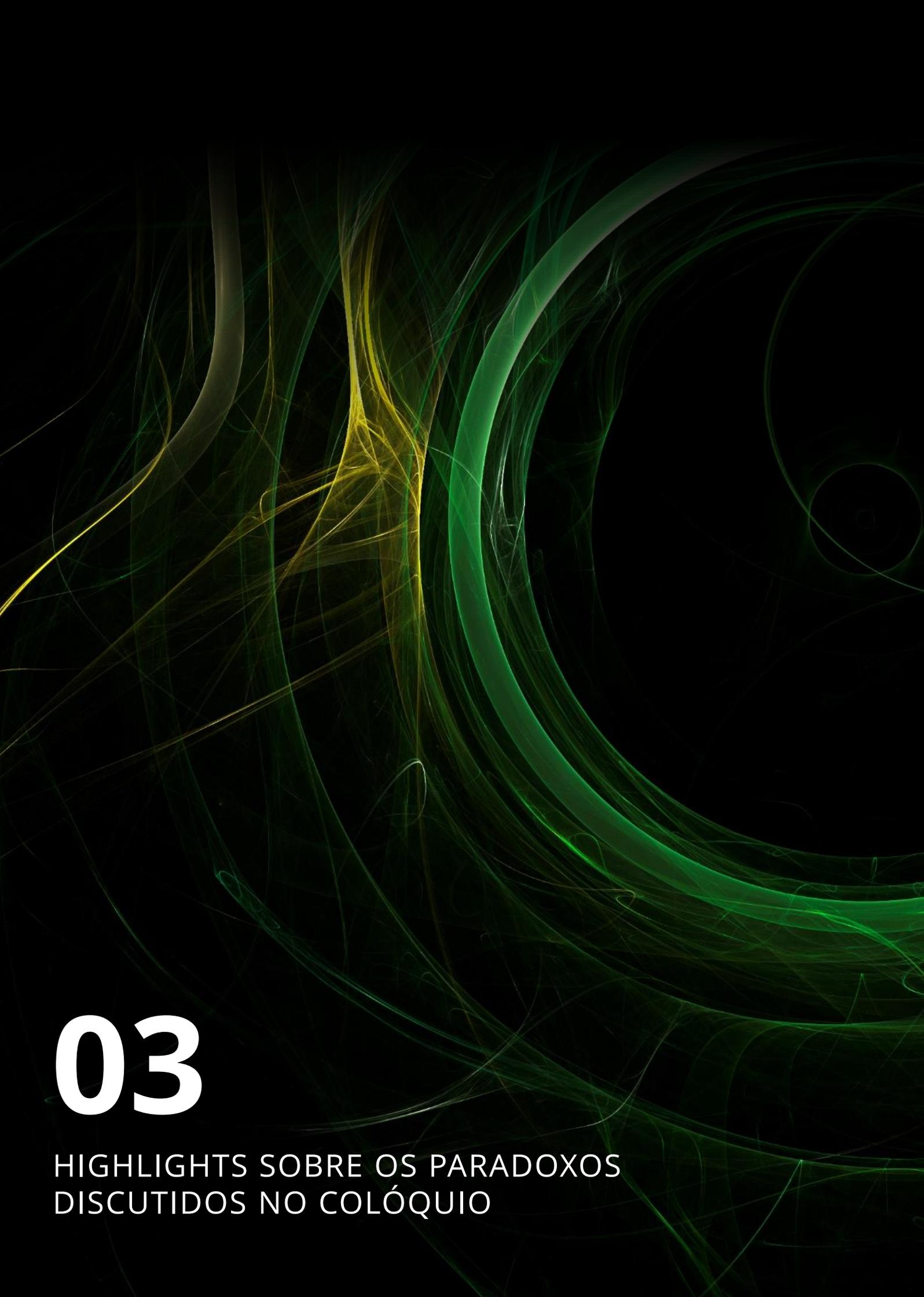
Por outro lado, basta alguns minutos de **conversa entre inovadores** de diferentes contextos para que reconheçam os conflitos do seu dia a dia.

- Como conciliar resultados de curto e longo prazo, por exemplo?
- Como lidar com a pressão sobre resultados tangíveis enquanto boa parte dos esforços de inovação geram saídas intangíveis?
- Como equilibrar a autonomia necessária para inovar com o nível de controle estabelecido nas governanças organizacionais?

Práticas de inovação são cheias de tensões e paradoxos. E paradoxos são facas de dois gumes, dois polos que se apresentam irreconciliáveis.

Os paradoxos não são conflitos necessariamente negativos.

A capacidade de navegar entre os polos opostos pode trazer vantagens positivas, como maior criatividade, qualidade de projetos e diversidade.

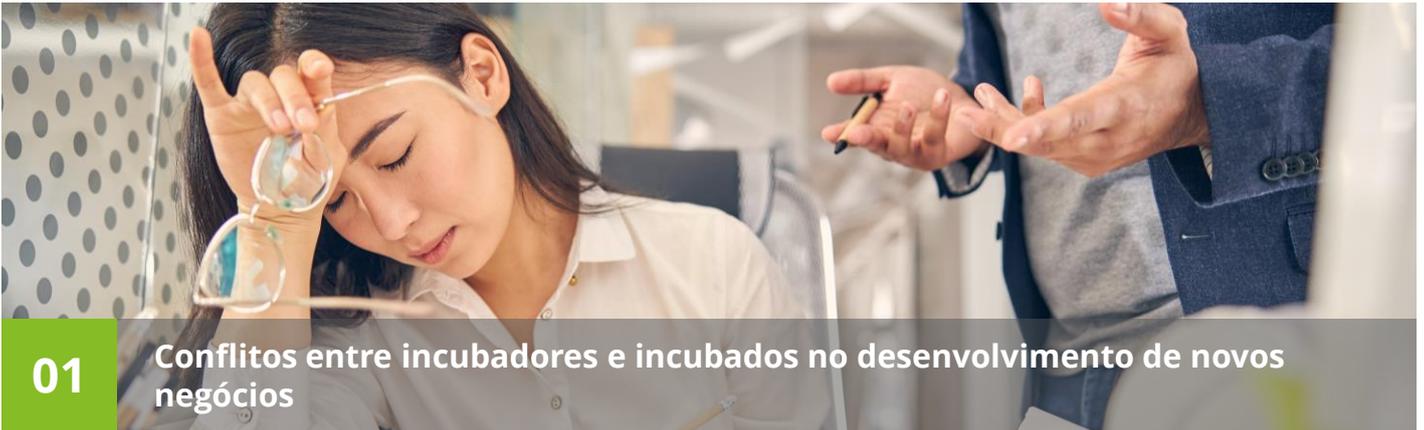


03

HIGHLIGHTS SOBRE OS PARADOXOS
DISCUTIDOS NO COLÓQUIO

Highlights sobre os paradoxos discutidos no colóquio

Alguns highlights discutidos por tema no colóquio:

**01**

Conflitos entre incubadores e incubados no desenvolvimento de novos negócios

Incubadoras, venture builders, aceleradoras e similares se propõem a **fornecer condições favoráveis** para o desenvolvimento de startups.

De um lado, existe uma proposta de valor, metodologias, mentorias e, em alguns casos, capital. No outro estão empreendedores, desafios, oportunidades e muitas ambiguidades com relação aos caminhos a seguir.

Em um estudo conduzido em uma incubadora na Índia focada em medtechs, os pesquisadores demonstraram que a **percepção de sucesso varia muito entre os membros**.

Especialmente na fase inicial, de concepção da startup, o **nível de incerteza é muito alto** e o papel do empreendedor ainda está sendo formado. Muitos **conflitos** relacionados à **autonomia do empreendedor, prioridades diferentes e competição de recursos** emergem.

Em um caso apresentado de uma incubadora na Índia, muito reconhecida por desenvolver novos ventures na área da saúde, isso acontece por uma **dissociação das prescrições da lógica organizacional**, ou seja, o empreendedor, embora membro daquela comunidade, **não se reconhece** dentro da mesma estrutura lógica de operação.

Além disso, o empreendedor adota uma **conformidade compartimentada** com as práticas, seguindo ou não conforme sua conveniência.

Highlights sobre os paradoxos discutidos no colóquio

Alguns highlights discutidos por tema no colóquio:

**02**

Tensões na fase de profissionalização de startups hardtech

A fase de **scale up** de uma startup requer uma camada importante de profissionalização.

As várias características que trouxeram aquele negócio até ali, como informalidade e alta flexibilidade, provavelmente não serão suficientes para sustentá-las em um novo patamar.

A fase **profissionalização de hardtechs** envolve balancear muitas coisas.

A necessidade de padronização pode afetar a capacidade de prontidão na resolução de problemas.

A dificuldade em **gerenciar recursos e prioridades** pode afetar a capacidade de crescimento.

Enquanto a estruturação dos processos se apresenta como um caminho indispensável para um crescimento sustentável, os membros mais antigos daquela startup não se reconhecem em uma cultura que restringe sua autonomia e criatividade.

Uma possibilidade para **lidar com essa tensão** é reconhecer a necessidade de **equilibrar recursos**, não posicionando as questões das organizações em extremos.

Highlights sobre os paradoxos discutidos no colóquio

Alguns highlights discutidos por tema no colóquio:

**03**

Paradoxos em espaços colaborativos de inovação

Embora sejam constituídos especialmente para romper as peculiares barreiras de inovar em uma organização tradicional, **espaços colaborativos como hubs e distritos de inovação replicam os típicos paradoxos de inovação.**

Essas tensões podem afetar o nível de engajamento, o resultado dos projetos e a qualidade das interações nestes espaços.

Um exemplo comum de paradoxo em espaços colaborativos é o **conflito entre exploitation e exploration**. Enquanto a exploitation se concentra em **maximizar as oportunidades existentes**, a exploration busca **abraçar o desconhecido e procurar novas possibilidades.**

Há casos em que estas tensões levam a um **aprimoramento da prática** de inovação, um exemplo no caso da tensão entre autonomia e controle.

Algum nível de **centralização de análises** pode gerar **melhores acordos** e funcionar como uma **camada de mitigação de riscos**. Em outros casos, essas tensões podem afetar e mesmo **inibir uma prática** ao restringir a autonomia dos membros.

A mitigação dos paradoxos pode advir de diferentes estratégias, como a separação espacial do espaço físico para diferenciar demandas conflitantes ou a combinação de abordagens, que separa elementos distintos e depois os reúne em uma abordagem unificada.



04

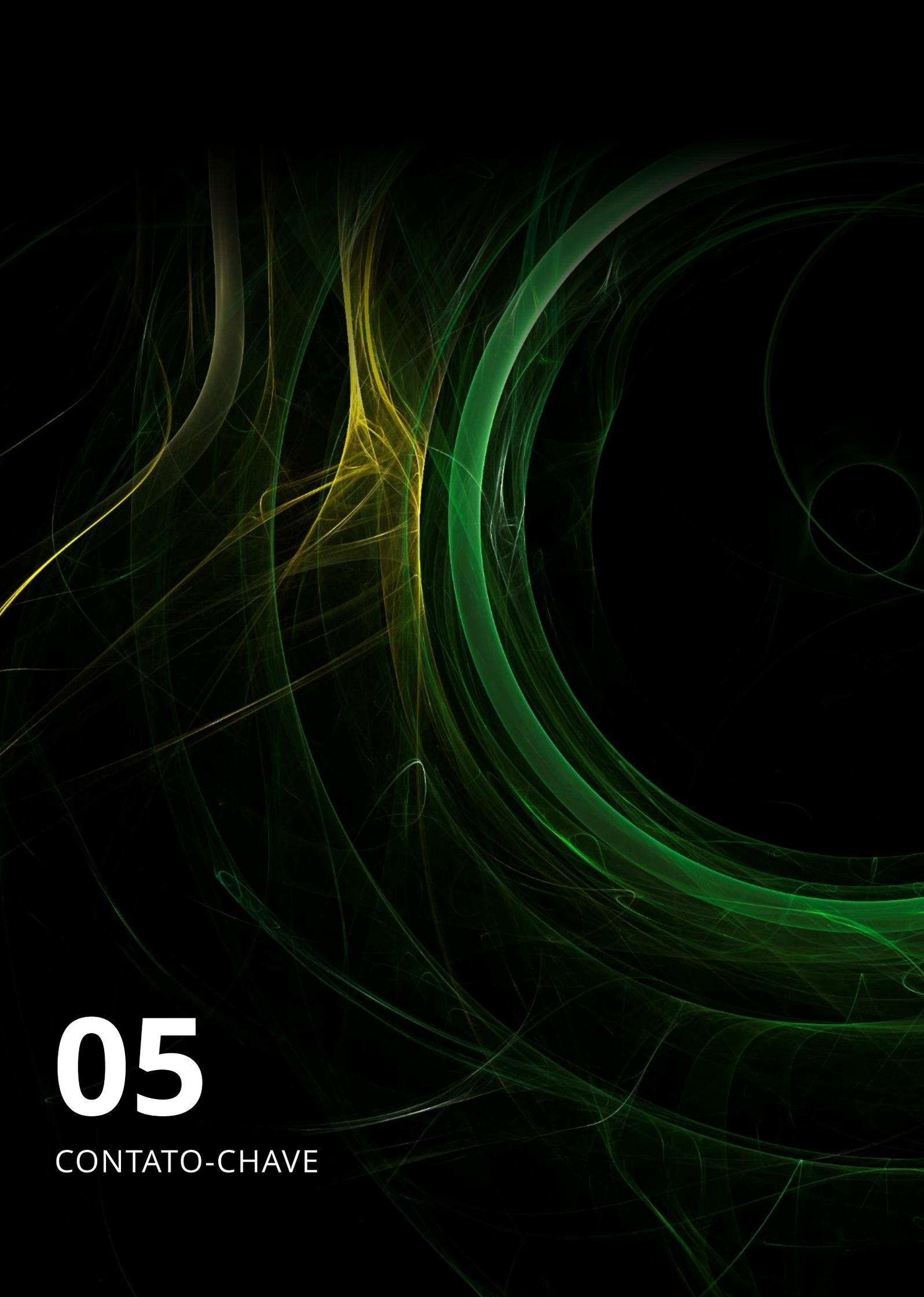
COMO LIDAR COM
OS PARADOXOS

E então, como lidar com os paradoxos?

Os conflitos são indissociáveis das práticas de inovação. Quando pensamos em espaços compartilhados por grupos tão heterogêneos, como hubs e distritos de inovação, essa questão parece mais proeminente. Por outro lado, existe um valor imensurável ao permitir que a mágica da serendipidade entre em ação: conexões inesperadas acontecem, intenções se alinham e competências se complementam.

Navegar bem por esses ambientes requer uma boa dose de flexibilidade e alinhamento de expectativas, além de um espírito colaborativo e a mobilização adequada de recursos necessários para os objetivos propostos. Apoiando organizações em diferentes ecossistemas globais, reunimos algumas dicas para aquelas que buscam reconhecer mais valor em fazer parte de um espaço aberto de inovação e navegar pelas tensões naturais que podem emergir da vivência ali.

1. Seja honesto com os compromissos que assumir, ainda que isso signifique recalibrar as expectativas de impacto.
2. Reconheça a diversidade como uma vantagem e esteja aberto para novas conexões e possibilidade.
3. Não confie no poder mágico das conexões. Estabeleça processos, instrumentos e métricas para gerenciar os projetos que espera executar.
4. Antes de analisar o que tirar daquele espaço, procure entender como você irá contribuir.
5. Dimensione adequadamente a equipe e recursos necessários para operacionalizar a estratégia, bem como a forma de engajamento dos demais times da sua organização no espaço de inovação.
6. Compreenda a presença em espaços colaborativos como parte de uma estratégia maior de inovação e estabeleça as prioridades.
7. Seja flexível com relação aos métodos adotados, o mesmo processo pode não funcionar em todos os casos e ao longo do tempo.



05

CONTATO-CHAVE

Contato-chave



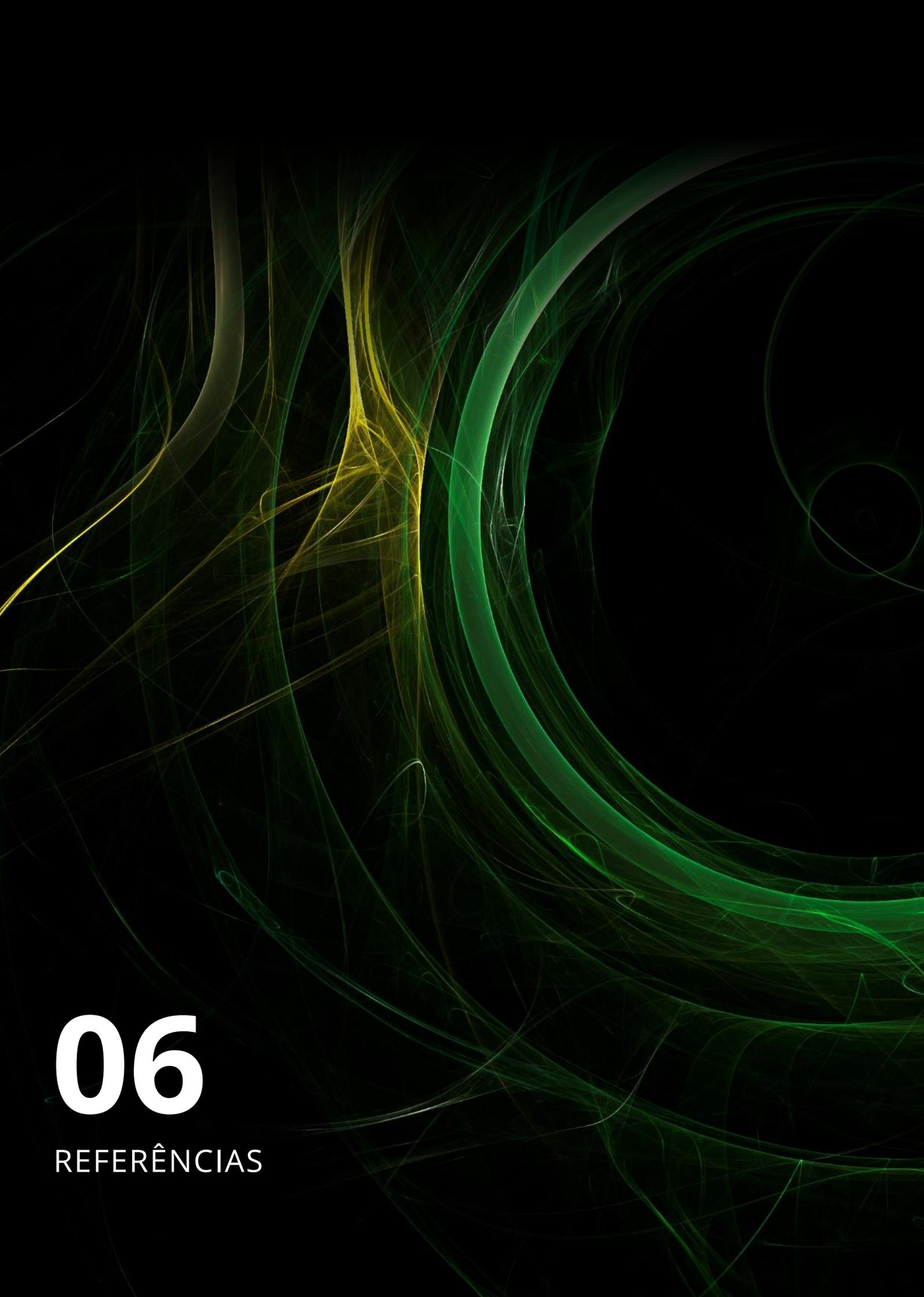
Clarisse Gomes

Sócia – Innovation & Ventures

clcordeiro@deloitte.com

Sócia da área de Innovation & Ventures da Deloitte, Clarisse lidera projetos no Brasil, América Latina e América do Norte há mais de 15 anos. Tem extensa experiência nas áreas de inovação corporativa, ventures, R&D e inovação aberta. Com relevante formação em empreendedorismo, Clarisse garantiu transformações organizacionais voltadas para uma cultura inovadora, refletindo em ganhos operacionais incrementais e resultados transformacionais, como novas oportunidades de negócios.

Sponsor do programa STEAM da Deloitte e membra do fórum de tecnologias imersivas da OECD, é professora da Fundação Dom Cabral e pesquisadora. Recentemente, Clarisse cofundou o Metalab, um laboratório de inovação na USP focado em tecnologias emergentes.



06

REFERÊNCIAS

Referências

Cordeiro, C. F. G., Agostino, D., & Aquino, A. C. B. (2024). Collaborative practices under normative paradoxes at open innovation hubs. Trabalho apresentado no congresso EGOS, Milão, Itália.

Mohan, V., Chinchwadkar, R., & Pratap, S. (2024). Navigating the entrepreneurial crossroads: An entrepreneurship-as-practice perspective of conflict between technology business incubator and nascent entrepreneur in new venture creation. Trabalho apresentado no congresso EGOS, Milão, Itália.

Rojas, A., & Golgeci, I. (2024). Untangling professionalization of new technology ventures: Paradox and structuration approaches. Trabalho apresentado no congresso EGOS, Milão, Itália.



A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada empresa membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

Esta comunicação e qualquer anexo a ela são para distribuição interna entre os profissionais da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). Ela pode conter informações confidenciais e destina-se exclusivamente ao uso do indivíduo ou entidade-alvo. Se você não for o destinatário pretendido, notifique-nos imediatamente, respondendo a este e-mail, e exclua esta comunicação e todas as suas cópias do seu sistema. Por favor, não use esta comunicação de forma alguma.

Nenhuma DTTL, suas firmas-membro, entidades relacionadas, profissionais ou agentes serão responsáveis por qualquer perda ou dano que ocorra direta ou indiretamente em conexão com qualquer pessoa que confie nesta comunicação. A DTTL, cada uma de suas firmas-membro e suas entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes.