Como Inovadores e Organizações Podem Lidar com as Incertezas?

How Can Innovators and Organizations Deal with Uncertainty?

O momento quando um inovador e uma organização apresentam sua invenção a um mercado em crescimento, interessado em comprá-la, é incrivelmente intenso. É também um momento cheio de incertezas. O produto terá sucesso? Alguém vai comprar? Será um 'hit'? Num ambiente estável, esta incerteza centra-se principalmente na adequação do produto ao mercado. No entanto, ao longo dos últimos anos, parece haver uma crescente instabilidade global. Esteja o inventor no Brasil ou no Canadá, a pandemia de Covid-19 mudou as formas de trabalho e de comunicação. Os países estão lutando com condições econômicas instáveis pós-pandêmicas, com alta inflação e altas taxas de juros. Na frente política, houve a manutenção de governos populistas e autoritários, incluindo opressão de minorias e até mesmo guerras. Finalmente, há uma onda de mobilidade global de talentos, pois os países competem não apenas por recursos físicos e financeiros, mas também por capital humano, como imigrantes altamente qualificados. Essas questões exógenas têm um efeito exponencial durante os momentos mais incertos da validação do produto: seu lançamento e sua expansão. Gostaríamos de falar sobre como inovadores e organizações podem lidar com essa incerteza, criando um ciclo de comunicação (hype) sustentável e capitalizando os fluxos globais de conhecimento.

Lançamento e expansão do produto

O ciclo hype de Gartner representa graficamente a curva de comunicação das novas tecnologias, dividindo-a em cinco fases sequenciais: gatilho de inovação, pico de expectativas infladas, vale da desilusão, rampa de esclarecimento e platô de produtividade. Ao lançar um novo produto, atenção, empolgação e expectativas devem ser criadas em mercados potenciais. É da natureza humana ser atraído pela novidade e querer fazer parte das últimas tendências. O desenvolvimento do hype começa com um estágio de expectativas elevadas, pois os atores procuram persuadir um público maior da certeza de sua invenção e, ao fazê-lo, mantêm um forte senso de controle sobre seu lançamento. Esse exagero cria um hype insustentável e o público passa a um estágio de desilusão. Da 'Mania das Tulipas' na Holanda de meados do século XVII, à bolha das empresas ponto com dos anos 1990, o

The moment when an innovator and an organization present their invention to a growing market interested in buying it is incredibly intense. It is also a moment full of uncertainty. Will the product be successful? Will anyone buy it? Will it be a hit?

In a stable environment, this uncertainty focuses mainly on the suitability of the product for the market. However, over the last few years, there seems to be growing global instability. Whether the inventor is in Brazil or Canada, the Covid-19 pandemic has changed the way we work and communicate. Countries are struggling with unstable post-pandemic economic conditions, with high inflation and high interest rates.

On the political front, there has been the maintenance of populist and authoritarian governments, including oppression of minorities and even wars. Finally, there is a wave of global talent mobility, as countries compete not only for physical and financial resources, but also for human capital, such as highly qualified immigrants. These exogenous issues have an exponential effect during the most uncertain moments of product validation: its launch and expansion. We'd like to talk about how innovators and organizations can deal with this uncertainty by creating a sustainable hype cycle and capitalizing on global knowledge flows.

Product launch and expansion

Gartner's hype cycle graphically represents the communication curve of new technologies, dividing it into five sequential phases: innovation trigger, peak of inflated expectations, valley of disillusionment, ramp of enlightenment and plateau of productivity. When launching a new product, attention, excitement and expectations must be created in potential markets.

It's human nature to be attracted to novelty and to want to be part of the latest trends. The development of hype begins with a stage of high expectations, as actors seek to persuade a larger audience of the certainty of their invention and, in doing so, maintain a strong sense of control over their launch. This exaggeration creates an unsustainable hype and the public moves on to a stage of disillusionment.

From the 'Tulip Mania' in Holland in the mid-1700s to the dot-com bubble of the 1990s, hype created a speculative bubble that imploded. This seemingly

hype criou uma bolha especulativa que implodiu. Esse declínio aparentemente inevitável no ciclo hype pode ser evitado, ou pelo menos significativamente reduzido, por meio de práticas que forneçam alguma prova social de que a invenção pode corresponder ao hype. Os inovadores podem estar ativamente envolvidos na geração de provas, continuando a contar sua história e construindo uma cultura em torno da inovação. No entanto, os empreendedores costumam usar heurísticas ou atalhos mentais ao tomar decisões e isso cria uma propensão a exagerar o potencial de uma tecnologia. Quanto mais os inovadores envolverem terceiros no desenvolvimento e lançamento do produto, maior a probabilidade de seu produto atender às expectativas do mercado e criar legitimidade.

A propensão de inovadores e organizações de "se apaixonarem" por uma inovação é um fenômeno amplamente conhecido. Sua origem está relacionada a processos cognitivos que distorcem a forma como os inovadores avaliam o contexto. A percepção seletiva de estímulos é um processo inconsciente que faz com que o indivíduo apreenda informações que confirmem suas crenças e descarte informações que questionem suas crenças. Para inovações, esse processo pode ser muito perigoso, pois o sucesso no desenvolvimento e lançamento de novos produtos depende muito de uma comunicação efetiva com potenciais consumidores e mercados. Os inovadores, assim como as organizações, devem evitar esse erro estabelecendo um ambiente que promova uma imagem realista de suas inovações.

Lidando com a Incerteza e o Hype

As carreiras do século XXI refletem o aumento da mobilidade e personalização para atender aos requisitos individuais. Os indivíduos planejam sua carreira com base no desenvolvimento de competências e na aquisição de conhecimentos. Os gestores devem estar atentos aos recursos de que dispõem e devem compreender o potencial de inovação que existe em um ambiente onde o conhecimento circula ativamente. Em um momento de incerteza, há uma expectativa, e até necessidade, de que os funcionários de qualquer empresa assumam uma ampla gama de funções, e isso pode e deve ser estendido para incluir uma consideração holística de suas experiências, cultura, idioma e redes. Ao envolver de forma abrangente funcionárioschave

inevitable decline in the hype cycle can be avoided, or at least significantly reduced, through practices that provide some social proof that the invention can live up to the hype.

Innovators can be actively involved in generating evidence, continuing to tell their story and building a culture around innovation. However, entrepreneurs often use heuristics or mental shortcuts when making decisions and this creates a propensity to exaggerate the potential of a technology. The more innovators involve third parties in product development and launch, the more likely it is that their product will meet market expectations and create legitimacy.

The propensity of innovators and organizations to "fall in love" with an innovation is a widely known phenomenon. Its origin is related to cognitive processes that distort the way innovators evaluate the context. The selective perception of stimuli is an unconscious process that causes the individual to apprehend information that confirms their beliefs and discard information that questions their beliefs.

For innovations, this process can be very dangerous, as the successful development and launch of new products depends a lot on effective communication with potential consumers and markets. Innovators, as well as organizations, must avoid this mistake by establishing an environment that promotes a realistic image of their innovations.

Dealing with Uncertainty and Hype

Careers in the 21st century reflect increased mobility and personalization to meet individual requirements. Individuals plan their careers based on developing skills and acquiring knowledge. Managers must be aware of the resources available to them and understand the potential for innovation that exists in an environment where knowledge is actively circulating.

At a time of uncertainty, there is an expectation, indeed a need, for employees in any company to take on a wide range of roles, and this can and should be extended to include a holistic consideration of their experiences, culture, language and networks.

By comprehensively involving key employees at the beginning of a product's development and expansion, innovators will have access to global

no início do desenvolvimento e expansão de um produto, os inovadores terão acesso a informações do mercado global que podem ajudar a controlar algumas incertezas. Isso permitirá que os inovadores tenham acesso a conhecimentos que podem reduzir suas distorções de percepção, facilitando o entendimento das necessidades, expectativas e comportamentos do consumidor.

A inovação reside na aplicação do conhecimento, cuja natureza é intrinsecamente dinâmica, fluida e móvel. Um ambiente altamente conectado pela tecnologia da informação é um cenário particularmente fértil para a inovação. O desenvolvimento tecnológico está promovendo um fluxo crescente de talentos (fisicamente) e circulação de 'cérebros' (física e virtualmente), criando assim um contexto propício ao desenvolvimento de inovações incrementais e radicais.

Esse fluxo de talentos está aumentando a diversidade na força de trabalho em um contexto global. Em todo o mundo, um número crescente de organizações contrata funcionários de diferentes países, com formações, idiomas, culturas e experiências variadas. Este contexto possibilita a circulação significativa de informações, e deve ser fomentado por inovadores e organizações, pois tem o potencial de funcionar como um círculo virtuoso, com a tecnologia promovendo e apoiando a circulação do conhecimento, e da mesma forma, com a circulação do conhecimento promovendo e apoiando o desenvolvimento tecnológico.

Numa época de intensa inovação, os fluxos globais de talentos e a circulação global de conhecimento associada podem gerar conhecimento para inovadores e organizações, que os ajudaram a lidar melhor com a incerteza associada às fases de lançamento e expansão de produtos e, consequentemente, a sustentar o ciclo hype de inovação.

Profa. Dra. Francine Schlosser
University of Windsor
fschloss@uwindsor.ca

Profa. Dra. Marcia Carvalho de Azevedo
Universidade Federal de São Paulo
marcia.azevedo@unifesp.br

market information that can help control some uncertainties. This will give innovators access to knowledge that can reduce their distortions of perception, making it easier to understand consumer needs, expectations and behaviors.

Innovation lies in the application of knowledge, the nature of which is intrinsically dynamic, fluid and mobile. An environment highly connected by information technology is a particularly fertile setting for innovation. Technological development is promoting an increasing flow of talent (physically) and circulation of 'brains' (physically and virtually), thus creating a context conducive to the development of incremental and radical innovations.

This influx of talent is increasing diversity in the workforce in a global context. Around the world, a growing number of organizations are hiring employees from different countries, with varied backgrounds, languages, cultures and experiences. This context enables the significant circulation of information, and should be fostered by innovators and organizations, as it has the potential to function as a virtuous circle, with technology promoting and supporting the circulation of knowledge, and likewise, with the circulation of knowledge promoting and supporting technological development.

At a time of intense innovation, global flows of talent and the associated global circulation of knowledge can generate knowledge for innovators and organizations, which has helped them to better deal with the uncertainty associated with the launch and expansion phases of products and, consequently, to sustain the innovation hype cycle.

Prof. Dr. Francine Schlosser
University of Windsor
fschloss@uwindsor.ca

Prof. Dr. Marcia Carvalho de Azevedo
Federal University of São Paulo
marcia.azevedo@unifesp.br