

Vai ficar nessa empresa? Então, construa seu espaço!

Pedro Mandelli

Digamos que o seu cargo atual esteja situado bem no meio da estrutura da empresa e que você está conseguindo manter a rotina funcionando, com uma equipe motivada e de alta performance. Você acha que essa situação aumenta, mantém ou diminui a sua credibilidade na empresa? Sinto muito, manter a rotina funcionando não leva a nada. Ou pior, torna você cativo do cargo. Ir bem é algo problemático, porque o seu superior pode raciocinar assim: *Ele é muito bom, não vamos tirá-lo de lá. Ele vai bem, lá.* Mas se você não mantiver a rotina, sua credibilidade cai. Portanto, se você oferece alta performance, não sobe na empresa e se der uma vacilada, cai. O que aumenta a sua credibilidade na organização é a sua exposição e certamente não é aumentando sua “área útil” com alguns quilos a mais. Você precisa empreender, fazer a diferença, ou em outras palavras, você precisa trabalhar em *inovação*. O que nós vamos discutir aqui é como se trabalha em inovação e como fazer isso de modo a aumentar a sua credibilidade.

A hierarquia superior raramente pressiona a inovação. Geralmente a pressão é feita em cima da rotina, da meta, da qualidade, da produtividade. Quando a hierarquia superior faz pressão e você responde, o máximo que você pode conseguir é manter sua credibilidade. Quando você não responde à pressão, sua credibilidade cai.

- *Alberto, está pronto aquele material que você ficou de trazer para a reunião das dez ?*

- *Não. Saí daqui ontem às duas da manhã e não consegui pegar nele.*

- *Então vamos fazer a reunião à tarde, você acha que até a tarde dá?*

- *Até a tarde eu consigo.*

Alberto fica sem almoço e às três da tarde a turma pergunta:

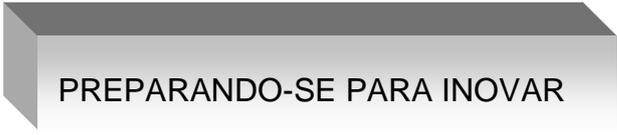
- *Conseguiu Alberto?*

- *Consegui dois esboços. Chegou um cliente e não deu para mexer nisso de maneira adequada.*

Olha só como a credibilidade do Alberto está caindo. No outro dia cedo ele fala assim: *Não consegui.* E alguém fala: *Vai lá, Alberto, faz para nós que esperamos a-*

qui. É pressão máxima. Aí ele vai lá, faz e trás. Passa vinte dias, alguém precisa da ajuda do Alberto. Trata-se de alguma coisa para o dia 30. Então pedem para ele aprontar para o dia vinte e já começa com pressão em cima. Se der moleza ele faz como da outra vez.

Observe como as pessoas de maior credibilidade recebem pouca pressão. Quanto maior a credibilidade, menor é a pressão e maior é a tolerância. O limite máximo da credibilidade chama-se “voz de verdade”. Durante uma reunião, quando acontece aquele tumulto e todos falam ao mesmo tempo, a pessoa que possui bastante credibilidade fala assim: *Em minha opinião...* e todos param de falar e esperam com atenção o que ela vai dizer. Credibilidade total. Responder à pressão não traz ganho. Só se, enquanto responde à pressão, você desenvolver um outro campo.



PREPARANDO-SE PARA INOVAR

Apesar de não sofrer pressão, não é fácil a vida de quem desfruta de credibilidade, porque ela funciona como um fliperama. Começa a primeira partida, você joga e ganha. O placar deixa cem pontos a seu favor e disponibiliza uma nova rodada. Você joga novamente, mas o grau da dificuldade aumentou. Trabalhar aumentando a credibilidade é um *esforço contínuo de enfrentamento de graus de dificuldade cada vez maiores*, porque cada vitória o habilita a participar de coisas mais difíceis ou complexas, para as quais você não está necessariamente preparado. Mas como você mostrou que era bom uma vez, você vai ser chamado outras vezes. É diferente da rotina, que é terreno conhecido, já dominado. Ao construir credibilidade, a cada salto que você dá surgem coisas que você não fez ainda. São novos projetos e... novas dificuldades.

Conduzir projetos de inovação, é bom também saber, é muito *desgastante*. Você terá que convencer os outros, vender a idéia, envolver as pessoas, lidar com a ciúmeira, interagir com o sistema psicosocial da organização. Você está no projeto há uma semana e já tem alguém se referindo assim a você: *Aquele lá...* Isso é normal. Provavelmente você desestabilizou alguma coisa no sistema. Muitas inovações são adiadas - têm

que ser feitas, devem ser feitas, mas não são feitas - por não ser conveniente desequilibrar as redes de apoio. No dia-a-dia, um apoia determinada pessoa, outro outra, que faz parte de um grupo, que é contra outro e assim por diante. Dois se juntam contra este e juntos costumam apoiar aquele. E aí você chega à reunião e diz que a caneta verde é melhor e então a turma da caneta vermelha...

A gente não pode ignorar o sistema social, a rede de relações entre as pessoas. A inovação ocorre em ambientes em que há divergência. Se você tratar todos iguais, provavelmente também não vai sair do lugar. O que é tratar todos iguais? Ronaldo é bom observador, com três palavras ele entende tudo. Dê a ele um relatório extremamente detalhado para ler. Não vai dar certo, ele vai dizer que não está profundo. Você não o tratou segundo o modo de ser dele e por isso ele aponta algum defeito no relatório. É preciso saber respeitar a forma de como as pessoas são.

Promover mudança requer habilidade. Se você não tem habilidade para conduzir uma grande mudança, *faça primeiro uma pequena*, reduza o tamanho da sua idéia. Digamos que você acha que a empresa inteira tem que mudar. Numa bela manhã você encontra com o presidente no elevador e diz para ele que a empresa está mal, a produção ruim, o planejamento não funciona, o comercial isso, o marketing aquilo e que sua idéia é mudar a estrutura organizacional. O presidente sai do elevador, entra no escritório e chama a secretária: *Me liga com o RH*. Seu nível de credibilidade não suportou o tamanho da idéia. Três dias depois entra na sala da presidência um diretor de confiança, trazendo um consultor especializado e fala que é preciso mudar toda a estrutura organizacional e o presidente simplesmente pergunta como vamos fazer isso. Essas pessoas têm a credibilidade do tamanho da idéia. Isso não quer dizer que não é permitido ter grandes idéias. Pode. Mas proponha apenas aquelas que sejam compatíveis com o seu nível de credibilidade. As outras vão ter que esperar um pouco.

A inovação requer muita *energia pessoal*. A rotina acontece com você longe. Você viaja para fazer um curso de duas semanas e no quinto dia recebe um fax dizendo que pode ficar por lá mais quinze dias porque as vendas subiram. A rotina acontece sem você, a inovação não. Se você estiver conduzindo uma inovação e parar, a inovação pára

também. A inovação requer *força redobrada* para articular, fazer andar, produzi-la e vencer os muitos obstáculos.

DIFICULDADES PARA INOVAR

Sempre que você for conduzir uma idéia e começar um processo de geração de credibilidade, veja se está disposto a enfrentar as seguintes dificuldades:

1. *Conflito de interesses.* Você apresenta uma idéia que inova, mas a pessoa não quer que nada mude, por causa de interesses que não dizem respeito ao resultado daquela idéia. Os interesses dela são maiores do que aqueles que se referem ao resultado da sua idéia.
2. *Direitos adquiridos ameaçados.* Seu projeto é ótimo, mas vai reduzir minha área de cento e dez para oito pessoas... Sua idéia é boa mas vou ter que morar em outro estado... Os direitos adquiridos ameaçados pela sua idéia inovadora são sutis, mas altamente relevantes: status, acesso, alçada, liberdade, porte da área etc.
3. *Desconfiança.* No passado você conduziu três inovações e nenhuma foi para frente e agora você vem com uma nova idéia, que é até muito boa, mas na sua mão não vai dar.
4. *Avaliação errônea.* O pessoal não entendeu a mudança ou entendeu do jeito deles.

Você precisa manter o processo de inovação sob domínio. Se você perde o domínio sobre o processo ele domina você, você acaba desistindo dele e a turma não toca mais no caso, dá a impressão que ele morreu. Dois anos depois o mesmo problema aflora e alguém diz que era você que cuidava dele. *Esse projeto estava com você há dois anos. Não foi implementado?* Quando a inovação domina a pessoa, ela fica sua devedora.

BASES DE RACIOCÍNIO DO PROJETO DE INOVAÇÃO

Quais são as bases de raciocínio para o processo de inovação? Tem que conceber a idéia, tem que escrever a idéia, tem que documentar. Mas só com isso não vai acontecer nada, pois é preciso transformá-la em projeto físico para a empresa, um *projeto físico viável*: tecnicamente, economicamente e politicamente viável. Deve ainda acontecer em um *momento* viável e ser conduzido por uma *pessoa* viável. É um bom projeto, economicamente viável, politicamente viável, está no momento certo, mas deram na mão daquele camarada! Adeus projeto! Construir um projeto físico viável é passar por essa análise toda. Sem ela você pode perder muitos pontos.

Toda inovação tem que ter um *patrocinador*, uma pessoa de poder reconhecido na organização formal e que sempre vai sair ganhando. Quando ocorre um acidente durante uma corrida de Fórmula Um, o piloto vai para o hospital, o carro fica dois minutos e meio pegando fogo na televisão mundial, mas o patrocinador está em sua poltrona fumando charuto e pensando que bela propaganda aquela! Patrocinador não perde. Sempre que você submeter o patrocinador a desgaste, ele não se desgasta, ele desgasta você.

Processos de inovação não são processos egoístas. Sua credibilidade aumenta na proporção direta do número de pessoas que você ajudar a ganhar. Você tem que aumentar a credibilidade dos outros. Quando você faz a credibilidade do patrocinador e a do pessoal de baixo aumentar, a sua também cresce. Mas achar um patrocinador é uma questão delicada. Digamos que você teve uma idéia e foi direto no patrocinador, que gostou muito da sua idéia:

- *Em quanto tempo você acha que implementa isso?*
- *Seis meses.*
- *Como!!! Tudo isso?!*
- *Bem, se forçar, em quatro faz...*
- *Não tem um jeito de fazer isso mais rápido?*
- *Bem, talvez em três meses ...*
- *E se a gente montar um grupo já, você acha que ...*
- *Se acelerar desse jeito, em um mês faz.*

Aí o patrocinador chama o pessoal todo e diz que você tem uma idéia boa e que vamos implantar em no máximo um mês. Nesse exato momento você perde o domínio da idéia, a turma e o sistema social tomam conta dela e em trinta segundos você passa de inovador a devedor e sai correndo porque pediram para você fazer um cronograma até as três.

PLANEJAMENTO DA INOVAÇÃO. ANÁLISE DOS RISCOS.

É muito delicado sair fazendo as coisas sem passar por uma extensa fase de planejamento: análise dos riscos, análise do ambiente e estratégia de implementação, para você não perder o domínio e virar devedor. Durante a etapa de planejamento, ninguém está sabendo da sua idéia. Deixe assim, não conte nada a ninguém. Os inovadores têm apenas duas ou três idéias por ano, não precisa sair correndo. Primeiro é preciso fazer uma *análise de risco*, do *seu* risco. Não é analisar se a idéia é boa ou não. A idéia é boa. Só faltava você dizer que teve uma idéia ruim. Para avaliar os riscos, procure respostas para as seguintes perguntas:

- *Você pode escolher o patrocinador? Você tem acesso a ele?* Se a resposta é sim, isso reduz sensivelmente o risco. Nem sempre o patrocinador vai ser o seu imediato. Ele às vezes não está na sua pirâmide, está em outra. As vezes o beneficiário da sua idéia inovadora é o seu fornecedor, porque ele melhora e a sua empresa também.
- *Você pode usar o tempo de acordo com o seu planejamento?* Ou pode acontecer de você contar para o patrocinador a sua idéia e ele “Que legal! Chama a turma que a gente vai discutir esse negócio já.” Eu não estou falando de prazo, estou falando de tempo. Processo de inovação requer articulação. Se você não for dono do tempo para fazer a articulação, isso aumenta substancialmente o seu risco. Tem patrocinador que quando você conta para ele a idéia, ele assume a articulação. Isso aumenta mais o seu risco.

- *Você tem credibilidade suficiente para essa idéia? Ou ela é maior do que você?*
- *Você tem autonomia para envolver as pessoas? Para a sua idéia andar, você tem que falar com muitas pessoas. Será que você tem autonomia para falar com todas elas? Comigo aconteceu um negócio interessante. Fui discutir uma idéia com o patrocinador. Ele me pediu para ter uma idéia e eu tive e a primeira pessoa que eu precisaria envolver era o diretor industrial. Mas o patrocinador me falou para procurar esse diretor por último. Eu também precisaria conversar com o diretor comercial. Mas o patrocinador falou que com ele não era bom tentar. Se o patrocinador vai cortar as pessoas que você julga extremamente necessárias para articular a idéia, isso aumenta o seu risco. Para ele pode não ser importante, mas para você são pontos de apoio de que você vai precisar. Ficar sem eles aumenta a sua vulnerabilidade.*
- *Você tem flexibilidade para reduzir o porte da inovação? No meio da confusão você pode dividir o projeto em etapas de resultado? Pode fazer piloto? Pode implementar parte dele e parar? Pode mudar a abordagem ou sua idéia é do tipo ou tudo ou nada? Se a idéia não for tecnicamente flexível, seu risco aumenta substancialmente.*
- *Você tem autonomia para decidir a velocidade do processo? Ser mais rápido ou mais lento?*

Vamos supor que você pegou a idéia, fez a análise de risco, que revelou-se altíssimo: não pode escolher o patrocinador e se conseguir chegar nele ele poda o cronograma; você não tem credibilidade para essa idéia; sua idéia é única, fechada, é tudo ou nada; assim que começar a divulgar, você não vai ter domínio sobre a velocidade. O que fazer com essa idéia? Você tem que ir com calma. As inovações estão diretamente ligadas ao seu credibilitrômetro. Não engavete, reduza as ambições, diminua a idéia. Então ela passa.

Dê uma boa olhada no ambiente: identifique a chamada zona de conforto das pessoas que vão fazer parte do processo decisório, ou seja, analise o ambiente sob o ponto de vista da *resistência à sua inovação*; depois estabeleça uma possível *seqüência das coalizões*; e então avalie a *força da sua inovação* no ambiente envolvido. A resistência das pessoas varia segundo os padrões de comportamento que elas apresentam. Há muitas maneiras de se estudar esses padrões e tantas quantas classificações. Vamos aqui considerá-los quanto à resistência que possam oferecer diante de uma idéia nova. Provavelmente você conhece os tipos, vamos ver qual o medo deles.

- *Gente muito orientada para o trabalho e pouco orientada para pessoas*: conhecem tudo, criam seus processos e procedimentos, têm orgulho de tudo que fazem, possuem padrões próprios de eficiência interna. Em geral são feudelistas. Em um processo de inovação, esse tipo tem medo de perder o domínio sobre as pessoas e os processos que fazem parte do seu feudo. Se você contar a ele a sua idéia, que vai ser muito boa para a empresa, mas que mudará parte da área dele, ele fala o quê? Vá para o inferno. Se você disser que a área dele tem um problema que está afetando a sua e que você gostaria, em conjunto com ele, de propor uma inovação, ele fala vá para o inferno. Como agir? Essa pessoa só vai ter aderência se você torná-la seu par. É um tipo cuja zona de conforto para ele decidir é você pedir ajuda *mesmo*. Ela tem que ser autor também. Se você quer tornar a discussão desconfortável é só trazer a coisa pronta para ele.
- *Muito orientado para pessoas e pouco orientado para o trabalho*. É um prisioneiro de sua própria equipe, pega o seu projeto, mostra para a equipe, a equipe fala ok, ele volta e fala ok. Ele não decide sozinho porque tem medo de rejeição. Chegue para ele e conte que está desenvolvendo um assunto e gostaria de formar um grupo de duas pessoas suas, mais duas dele para discutir.

Se um incauto empreendedor reunir os dois tipos numa sala, fizer uma bela apresentação da idéia e depois perguntar o que acharam, um fala que tem que aprofundar mais para avaliar o impacto e que em um mês a gente volta a conversar. O outro fala que

achou bom, mas quer olhar com mais profundidade e depois a gente volta a discutir. Ninguém decidiu absolutamente nada.

- *Pessoa pouco envolvida com trabalho e com gente.* Em algumas empresas esse tipo é chamado de gênio, quase um mito. Ele não fez nada o ano inteiro, nada, mas é “muito bom”. Diante da inovação, tem medo de expulsão. Qual o melhor jeito com ele? Se você levar o relatório pronto, ele fala que não vai opinar. Você não consegue pegá-lo. O incauto empreendedor coloca os três na sala, faz uma bela apresentação e quando acaba a reunião acontece o que? Nada!
- *Pessoa focada em resultado, preciosista.* Qual o medo dela? Medo da imperfeição. Por isso não se envolve com detalhes, porque eles revelam o imperfeito. Em plena reunião seu celular toca, ela fica meia hora fora e quando volta ela está no assunto. Sua experiência e a sua não-vontade de mexer com detalhes fazem com que dispense qualquer explicação. Nunca discuta com esse tipo do índice para o fim, e sim do fim para o índice. Você leva para ele um relatório, ele abre na última página, que é a de benefícios. Vira a penúltima folha, a dos próximos passos. Vira a antepenúltima folha, modelo básico. Ele fecha o relatório e fala “Gostei”.
- *O integrador:* ele tem medo de não ser usado no seu projeto. Esse é o que tem que sair na foto. Ele não é equipe, não é resultado, não é detalhe, ele simplesmente tem que participar. Se você não falar com ele, ele chora, faz bico. É só atribuir-lhe um papel importante no processo que ele decide as coisas com extrema facilidade.

O que acontece quando o incauto empreendedor põe os cinco na sala e apresenta a idéia, com datashow e tudo mais? Ele potencializa os cinco medos. E o que acontece com a idéia? Não está mais em discussão. Antes de você conduzir a idéia é necessário avaliar qual é a zona de conforto das pessoas diretamente envolvidas. Gente é assim, para você transitar você precisa saber articular as coisas. Para manter o processo sob domínio o empreendedor vai ter que falar com um, depois com outro, depois colocar os dois juntos, depois ir atrás do terceiro, para então fazer uma bela reunião final com datashow e tudo mais. Isso não é perder tempo, porque se ele fizer a apresentação geral antes da abordagem com cada um, o sistema social engole tudo, o empreendedor vai ter que

começar de novo, mas em um ambiente adverso, trabalhoso para recuperar. Minha proposta é que você faça tudo antes, pelo menos você tem a situação totalmente sob controle.

Tem lógica? Tem. Mas com quem falar primeiro? Responder a essa pergunta é pensar na *seqüência das coalizões*, porque a resistência se propaga. Você vai falar diretamente com aquele camarada que você não topa e faz isso na zona de conforto dele. Ele diz que vai dar uma boa olhada e depois a gente conversa. E você está crente que passou. O que ele faz? Ele vai na pessoa do lado dele no sistema social e faz o repasse, só que não há tanta aderência. Quando esse segundo camarada falar com um terceiro sua idéia já está em zona neutra. A partir daí, começa a resistência organizada. Qual é a seqüência de coalizões que você deve planejar? Você tem que cercar respeitando as zonas de conforto e ir fazendo as coalizões até que a discussão seja apenas de natureza técnica. Você poderia chamar isso de “cercar o frango”. Em inovação não precisa ser rápido, tem que ser contínuo.

Ainda dentro da análise do ambiente, uma coisa a ser vista é a *força da inovação*. A sua idéia, por si mesma, tem força ou não? Para você analisar a força, considere pelo menos quatro fatores. Um deles é *pressão para mudar*. Ou seja, naquele assunto em que está inserida a sua idéia já existe uma pressão para mudar ou não? Se existir pressão, o projeto tem mais força, se não tiver pressão menos força. Eu fui em uma empresa que tinha um grande almoxarifado e o gerente tinha uma grande idéia, que era eliminar o almoxarifado. Ele me perguntou como conversar com a turma sobre isso. Recomendemos que não propusesse eliminar o almoxarifado, porque não existia pressão sobre isso. Que ele dissesse para a turma que esse ano podia ter 13º faturamento. Isso rapidamente criaria pressão. Ele disse isso umas quatro, cinco, vezes e encomendaram para ele a idéia. As vezes, onde não existe pressão você tem que criar uma.

Para conduzir uma idéia que já está sob pressão, você pode tomar menos cuidado. Se não tem pressão na idéia, o momento não é viável. Você precisa criar o momento viável, despertar os envolvidos para aquela solução.

O segundo fator é se existe *experiência de mudança na empresa*. Existem organizações que são rígidas, não mudam há muito tempo, discute-se muito mas não se faz nada, a estrutura é petrificada em processos, há disputa de poder. Qual foi a última inova-

ção que fizeram? Pintaram a portaria. Mas há empresas onde fazer mudanças é algo corriqueiro, já têm isso em seu contexto organizacional.

Um terceiro ponto que aumenta sensivelmente a força do projeto é a *credibilidade do implementador junto ao patrocinador*. O implementador não pode usar a credibilidade do patrocinador, tem que usar a sua própria. Quando os adotadores da idéia sabem que você tem uma boa credibilidade, eles se predispõem. Isso quer dizer que ter credibilidade junto às cadeias de patrocínio é meio caminho andado. Há péssimas idéias que são implementadas porque a dobradinha patrocinador/implementador é boa e há ótimas idéias que não são implementadas porque essa dobradinha é muito ruim.

Um último aspecto quanto à força de um projeto é a *autenticidade do patrocinador*. O mais autêntico assegura, sem desgastar-se, a continuidade da inovação. Tem patrocinador que não faz isso, só rema com o time enquanto ele está indo bem, quando entrou na corredeira tira os remos. O patrocinador autêntico é aquele que assegura reconhecimento e prestígio aos participantes e punição aos não participantes. Embora não fale, ele assegura isso.

Até agora quantas pessoas sabem da sua idéia? Só você. Você está planejando, coisa que se faz com a cabeça e com o braço, não com a boca. Você avaliou seu risco e percebeu que era alto. Olhou o ambiente. Está complicada a zona de conforto, envolve cinco pessoas que têm que ser pares, dois para sair na foto, nenhum orientado para resultado, os cinco principais são feudelistas. Planejou a seqüência de coalizões e só tem três neutros e trinta e oito negativos. Força da inovação: não tem pressão. A empresa não muda nunca. Sua credibilidade junto ao possível patrocinador está muito ruim, o patrocinador não é tão autêntico. Você faz o quê? Reduz a idéia e volta para o começo. Não passou? Reduz a idéia e volta. Passou?

PLANEJAMENTO DA INOVAÇÃO. A ESTRATÉGIA.

Então agora você vai desenhar a estratégia. O que é planejar uma estratégia? É definir os ciclos e, dentro de cada ciclo, pensar as coalizões. Ciclo é um conjunto de

coalizões logicamente ordenadas pela seqüência contrária à possível resistência, obedecendo à zona de conforto do processo decisório de cada participante. O sistema social tem uma velocidade própria, você tem que ser mais rápido que ele.

Como se mede isso? Não se sabe. Então eu tenho uma dica para você: estabeleça um objetivo - conquistar a adesão do Dr. Fernando, o patrocinador. Quais as pessoas com quem você precisa conversar? Aquelas que estão ao redor dele: o Newton, orientado para resultado; a Patrícia também, mas gosta de envolver equipes; o Luiz é o da fotografia; e o Jorge, orientado para o trabalho. Bota os quatro juntos ou não? Não! Falo com o Newton, fecho uma parte com ele. Falo com a Patrícia e fecho outra parte com ela. Sento com os dois e fecho com eles. Fecho com o Luiz e fecho com o Jorge. Faço uma pequena reunião para consolidação com eles. Quantos eventos eu fiz? Seis. Com sete eventos eu chego no patrocinador.

Não me pergunte de onde eu tirei isso, mas você tem que planejar cada ciclo de modo a ter no máximo seis eventos e durar no máximo quinze dias. Se para atingir o objetivo planejado para um ciclo precisar de mais do que seis eventos e mais do que quinze dias, reduza o objetivo. Ao invés de conquistar a adesão do Fernando, reduza para obter a adesão do Newton e da Patrícia. Por quê? O sistema social engole você. O sistema social fecha com eles antes de você. Isso não tem explicação. Todas as vezes que eu tentei fazer isso pulando essa regra, sofri demais.

Quantos ciclos você pode planejar? Não adianta reservar quinhentas horas para os ciclos, porque depois que fizer dois ou três, você já percebe se a sua credibilidade está aumentando ou diminuindo. Se ela estiver subindo, os outros ciclos vão ser mais rápidos. Se ela estiver caindo, os outros ciclos vão ser mais lentos. Se você planejou tudo antes, você vai ter que rever tudo. Planeje uns três para frente. No desenho dos ciclos, não seja otimista. Se algo puder dar errado, vai dar. Se você está falando com o Newton, não se assuste se no meio da conversa ele chamar a Patrícia.

Nós estamos ainda na fase de planejamento, você não falou com ninguém. Você não pode sair falando as coisas, porque tem o sistema social e a sua credibilidade é construída lá dentro. Dentro de cada ciclo, você vai fazer alguns eventos. Muito bem. E

para cada coalizão, sempre respeitando as zonas de conforto das pessoas, você deve planejar a condução das abordagens. Para isso, há técnicas educativas e técnicas coercitivas.

Coerção explícita: Sr. Orlando, eu estou desenvolvendo esta idéia e preciso da sua participação, conto com o apoio do presidente e ele disse que eu poderia contar com sua participação. Gostaria de falar com ele ou podemos continuar?. Cuidado aqui. Para optar por abordagens coercitivas a sua credibilidade tem que ser maior do que a do seu par. Ou você pode usar coerção implícita, ou seja, faça a abordagem sem usar o nome do patrocinador.

A abordagem menos coercitiva é a que propõe acordo. Você pode negociar fornecendo incentivos ou simplesmente negociar. Você tem que recheiar a proposta: coloque módulos, amplie a proposta, porque é óbvio que ela vai ser cortada. Você não pode ter uma proposta padrão e sair andando com aquilo. Cada coalizão requer um preparo específico. Você faz acordo quando seu nível de credibilidade é igual ao do seu par.

Você pode providenciar alguns eventos de *educação antecipada*. Convida o Luiz Orlando para fazer uma visita em uma empresa onde já esteja funcionando o que você deseja . Não discuta a sua idéia, leva a pessoa para vê-la funcionando. Uma outra opção para uma abordagem educativa é o *envolver* as pessoas. Envolver uma pessoa na idéia significa que você vai conceber a idéia com ela, você vai dividir a autoria, significa você compartilhar desde a concepção até o sucesso. Envolver significa que a idéia é sua e dele. Os dois trabalham em busca do sucesso. Os dois são implementadores. Isso é envolvimento. Quando você decidir envolver significa compartilhar.

Qual é o grande objetivo de você fazer tudo que foi dito até aqui? É manter o processo de condução sob o domínio, porque a hora que você começa perder o domínio, a coisa complica. Você começa a conduzir o projeto. Começa errando, o negócio não anda e você já virou devedor junto ao patrocinador. Ele pergunta como está indo o negócio e você diz que há um mês não consegue reunir o pessoal. Ele chama os quatro e pergunta se eles não estão apoiando você. Você submeteu o patrocinador ao desgaste. Ele faz a reunião acontecer. Mais uns vinte dias e você não consegue fazer outra reunião. Você chega para o patrocinador e fala que não dá para fazer. Aí ele senta com a turma e faz. Ele

acabou de fazer o quê? Anulou você. Com essa atitude você transformou o patrocinador em implementador. Submeter o patrocínio a desgaste perde pontos. A sua credibilidade foi para o ralo.



EXECUÇÃO

Acabou o planejamento, vamos por a idéia em marcha. Como “vamos por”? Só tem um jeito de fazer as coisas acontecerem. É fazer. Comece a marcar as reuniões, comece a preparar material para a reunião, comece a fazer as coalizões. Não se esqueça que o projeto físico tem que estar pronto... a que horas mesmo? E se você decidir ter *partners* elaborando o projeto, você vai ter que ir fazendo mudanças nele. Você não está vendendo a idéia, você está construindo credibilidade em torno do seu espírito de fazer inovações.

O que é mais importante: você chegar com a inovação implementada ou com mais credibilidade? Com mais credibilidade. E onde está aquele negócio de eu-sou-o-autor, eu-tive-uma-idéia? Mesmo que a idéia seja sua, você não tem que ter posse da idéia e sim do processo. O que gera credibilidade não é a qualidade da idéia, é a qualidade do processo com que você conduz a idéia. Para os técnicos isso é uma heresia, porque foram treinados a vida inteira para ter idéias e agora a gente consegue provar que a credibilidade aumenta segundo a maneira com que você faz o processo acontecer.

Como é feito *o controle* do processo? Você precisa transitar pelo ambiente e ouvir. Você ouve dizer que o patrocinador está desconfiado. Não adianta ir lá dizer que ouviu que o senhor está desconfiado e ele fala que não e pergunta onde você ouviu isso. Se você ouviu é porque ele está desconfiado. Isso indica que você precisa desenhar um processo para aumentar a confiança do patrocinador. Você está andando pelo ambiente e ouve que o diretor industrial não está sendo envolvido nesse assunto, então vai para a sua sala, pega as transparências e corre falar com ele. Não faça isso, não dê resposta à pressão. Você só ganha credibilidade quando você anda em outra mão e não é na mão da pressão. Você desenhou um ciclo para aumentar a proximidade do projeto com o diretor

industrial. Então deixa acontecer, não faça ação direta, porque você responde à pressão. Se responder à pressão, a sua credibilidade estabiliza.

É por isso que eu falo calma, segura a ansiedade. Se você tiver uma idéia, guarde por dez dias. Se você conseguir guardá-la por dez dias, provavelmente você irá planejá-la. Tem que segurar a ansiedade, ela é inimiga do resultado. Quando você fala que tem um problema e está pensando em uma solução e até sexta acho que trago, o outro fala que está perfeito. Só que ele não sabe o problema direito, não tem a idéia e já deu o prazo. Quanta gente já não fez isso para marcar os pontos? Aí sexta-feira não dá e você leva pela metade e na tentativa de ganhar três pontos perdeu dois. Trabalhar com os pares de igual poder hierárquico ou maior poder hierárquico não é assim.

Apesar de tudo isso, existem situações para as quais você não tem saída. Por exemplo, quando a idéia tem que se tornar ação, de qualquer jeito, a todo custo. O risco é muito alto para você não fazer nada. É como você ver um moleque de dois anos em uma escada magirus. Ele vai cair. Há tempo para você ir pegá-lo, mas se você ficar planejando o menino cai e você vai ser taxado de omissor. E você tem pouca credibilidade para isso, você sofre de tonturas. Como fazer nesse caso? Suba na escada e pegue o moleque, mesmo sabendo que vai sofrer desgaste. Se a gente quer mais, tem que mais acertar do que errar. Mas há situações em que não há escolha.

Inovação é área minada, se você não sabe trabalhar com ela, fique fora, para não ser usado o tempo todo, para não sofrer desgaste. Nesse meio tempo tem os inimigos. Não se preocupe com eles. Três coisas matam essa gente: a primeira é você ser otimista e bem humorado, a segunda é você gostar muito do que está fazendo e a terceira é considerar as possíveis punhaladas como avisos e agradecer por elas. Isso deixa o inimigo louco. Se você der bola para o inimigo você fica onde ele está. Portanto, vá em frente: faça a diferença, empreenda, corra os riscos, trabalhe a sua idéia. Lembre-se que fora da inovação sua credibilidade não cresce. Existe ainda outra discussão, que é sobre como trabalhar na inovação dos outros. Essa fica para depois.

Junho/1999.