

SÓ CONQUISTA ESPAÇO QUEM TEM

MANDELLI, Pedro. Só conquista espaço quem tem . VOCÊ. N.14, Julho 1999

RESUMO: " Digamos que o seu cargo atual esteja situado bem no meio da estrutura da empresa e que você esteja conseguindo manter a rotina em funcionamento, 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".

PALAVRAS-CHAVE: Mudança de Paradigmas – Inovação Gerencial – Credibilidade.

SÓ CONQUISTA ESPAÇO QUEM TEM

Mas credibilidade não vem de graça. Para tê-la, você precisa fazer diferença. Como? Sendo capaz de inovar

Ir bem é algo problemático, porque o seu superior pode raciocinar assim: "Ele é muito bom, não vamos tirá-lo de 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. Você precisa empreender, fazer a diferença, ou, em outras palavras, você precisa inovar. O que vamos discutir aqui é como fazer isso de modo a aumentar a sua credibilidade.

A hierarquia superior raramente pressiona para 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 pode conseguir é manter sua credibilidade. Quando você não responde à pressão, sua credibilidade cai.

Olha só como a credibilidade do Alberto está caindo. Num dia ele diz que não conseguiu fazer tal coisa a tempo. Aí, quando as pessoas têm que pedir alguma coisa a ele novamente, falam assim: "Vai lá, Alberto, faz para nós que estamos esperando" - ou seja, colocam pressão máxima em cima dele. Aí o Alberto vai lá, faz e traz. Passam-se 20 dias e alguém precisa da ajuda dele de novo. Trata-se de uma tarefa para o dia 30. Só que pedem para ele aprontar para o dia 20 e começam imediatamente a colocar pressão em cima. Acham que, se derem moleza, ele vai atrasar mais uma 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 da verdade". Durante uma reunião, quando acontece aquele tumulto e todos falam ao mesmo tempo, basta a pessoa que possui bastante credibilidade falar "na minha opinião..." para que todos fiquem quietos e passem a prestar atenção ao que ela vai dizer. Credibilidade total. Responder à pressão não traz ganho nenhum para você - a não ser que esteja, enquanto isso, desenvolvendo algum outro projeto ou idéia.

Apesar de não sofrer pressão, a vida de quem desfruta de credibilidade não é fácil, porque ela funciona como um fliperama. Começa a primeira partida, você joga e ganha. O placar deixa 100 pontos a seu favor e disponibiliza uma nova rodada. Você joga novamente, mas o grau de dificuldade aumentou. Trabalhar aumentando a credibilidade é um esforço contínuo, com graus de dificuldade cada vez maiores. 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, 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 inovadores é muito desgastante. Você terá que convencer os outros, vender a idéia, envolver as pessoas, lidar com a ciúmeira. 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 apóia determinada pessoa, que faz parte de um grupo, que é contra um outro e assim por diante. Dois se juntam contra este e apóiam aquele. E aí você chega à reunião e diz que a caneta verde é melhor e então a turma da caneta vermelha fica irritada...

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 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. O nível de credibilidade que você tem não suportou o tamanho da idéia. Três dias depois, no entanto, 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 ter, sim. 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 15 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 e vencer os muitos obstáculos.

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

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.

Direitos adquiridos ameaçados

Seu projeto é ótimo, mas vai reduzir minha área... 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.

Desconfiança

No passado você conduziu três inovações e nenhuma foi para a frente, e agora você vem com uma nova idéia, que é até muito boa, mas na sua mão não vai dar.

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 controle, ele domina você, você acaba desistindo e a turma não toca mais no caso - dá a impressão de que ele morreu. Dois anos depois o mesmo problema aflora e alguém diz que era você que cuidava dele. Esse projeto não foi implementado?

Quais são as bases de raciocínio para o processo de inovação? Tem que conceber, escrever e documentar a idéia. Mas só com isso não vai acontecer nada, pois é preciso transformá-la em um projeto físico viável: técnica, econômica 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 1, o piloto vai para o hospital, o carro fica 2 minutos e meio pegando fogo na televisão mundial, mas o patrocinador está em sua poltrona fumando charuto e pensando que bela propaganda é 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 ao patrocinador, que gostou muito da sua idéia. Aí o patrocinador chama o pessoal todo e diz que você tem uma idéia boa 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 30 segundos você passa de inovador a devedor e sai correndo porque pediram para você fazer um cronograma até as 3.

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. 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. Às 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 dizer: "Que legal! Chama a turma que a

gente vai discutir esse negócio já". Tem patrocinador que, quando você conta para ele a idéia, assume a articulação. Isso aumenta mais o seu risco.

- **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. 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? 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?

As inovações estão diretamente ligadas ao seu credibilitômetro. 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 delas. Há muitas maneiras de se estudar esses padrões. Vamos aqui considerá-los quanto à resistência que possam oferecer diante de uma idéia nova. Qual o medo delas?

Gente muito orientada para o trabalho e pouco orientada para pessoas: conhece tudo, cria seus processos e procedimentos, tem orgulho de tudo que faz, possui padrões próprios de eficiência interna. Em geral é feudalista. Em um processo de inovação, esse tipo tem medo de perder o domínio sobre as pessoas e 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 vai falar o quê? "Vá para o inferno." Se você disser que a área dele tem um problema que está afetando a sua e você gostaria, em conjunto com ele, de propor uma inovação, ele fala "Vá para o inferno". Como agir? Essa pessoa só vai aderir ao projeto se você torná-la seu par, se pedir ajuda. Ela tem que ser autora 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 o.k., ele volta e fala o.k. Ele não decide sozinho porque tem medo de rejeição. Chegue para ele e conte que está desenvolvendo um projeto e gostaria de formar um grupo com duas pessoas da equipe 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 o assunto, o outro fala que achou bom, mas quer voltar a discutir depois. Ninguém decidiu absolutamente nada.

Pessoa pouco envolvida com trabalho e com gente. Em algumas empresas esse tipo é 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 quê? Nada!

Pessoa focada em resultado, preciosista. Qual o medo dela? Medo da imperfeição. Não se envolve com detalhes, porque eles revelam o imperfeito. 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, modelo básico. Ele fecha o relatório e fala "gostei".

O integrador. 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. 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 o mais? Ele potencializa os medos. E a idéia? Não está mais em discussão. Antes é necessário avaliar qual é a zona de conforto das pessoas diretamente envolvidas. É preciso saber articular as coisas. Para manter o processo sob controle, o empreendedor tem que falar com um, depois com outro, depois colocar os dois juntos, depois ir atrás do terceiro, para então fazer uma bela reunião com datashow. 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. 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. 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 até a pessoa do lado dele 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 tem força ou não? 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, há menos força. 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, há disputa

de poder. Qual foi a última inovação 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 no patrocinador. O implementador não pode usar a credibilidade do patrocinador, tem que usar a sua própria. Mas ter credibilidade nas 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 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 entra na corredeira tira os remos. O patrocinador autêntico é aquele que assegura reconhecimento e prestígio aos participantes e punição aos não-participantes.

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.

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. 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 doutor 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 ao patrocinador.

Você tem que planejar cada ciclo de modo a ter no máximo seis eventos e durar no máximo 15 dias. Se para atingir o objetivo planejado para um ciclo você precisar de mais do que seis eventos e mais do que 15 dias, reduza o objetivo. Em vez 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 500 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, 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.

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. 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. 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 a uma empresa onde já esteja funcionando o que você deseja. Não discuta a sua idéia, leve a pessoa para vê-la funcionando. Outra opção para uma abordagem educativa é envolver as pessoas. Isso significa que você vai conceber a idéia com ela, vai dividir a autoria, vai compartilhar desde a concepção até o sucesso. Envolver significa que a idéia é sua e dele. Quando você decidir envolver, estará compartilhando.

Qual é o grande objetivo de você fazer tudo o que foi dito até aqui? É manter o processo de condução sob domínio, porque, na hora em que você começa perder o domínio, a coisa complica. O negócio não anda e você já virou devedor do patrocinador. Ele pergunta como está indo 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 20 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.

Acabou o planejamento, vamos pôr a idéia em marcha. Só tem um jeito de fazer as coisas acontecer. É fazer. Comece a marcar as reuniões, comece a preparar material, comece a fazer as coalizões. Não se esqueça de 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: ter uma inovação implementada ou mais credibilidade? 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.

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 ele 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 para falar com ele. Não faça isso, não dê resposta à pressão. Você só ganha credibilidade quando anda na mão contrária à da pressão. Você desenhou um ciclo para aumentar a proximidade do projeto com o diretor industrial. Então, deixe acontecer. Se responder à pressão, a sua credibilidade estabiliza.

É preciso ter calma, segurar a ansiedade. Se você tiver uma idéia, guarde-a por dez dias. Se você conseguir guardá-la por dez dias, provavelmente irá planejá-la. A ansiedade é inimiga do resultado.

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 2 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 tachado de omissor. Você tem pouca credibilidade e sofre de tonturas. O que fazer nesse caso? Suba na escada e pegue o moleque, mesmo sabendo que vai sofrer desgaste. Se a gente quer mais, tem que acertar mais 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. A terceira é considerar as possíveis punhaladas como avisos e agradecer por elas. Isso deixa o inimigo louco. Se 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 de que sem inovação sua credibilidade não cresce.