

ENTRE EM PROJETOS QUE FAÇAM A DIFERENÇA

PETERS, Tom. Entre em projetos que façam a diferença. EXECUTIVE DIGEST, n.5, JUL, 1999.

RESUMO: Tom Peters ensina uma nova fórmula para garantir o seu êxito profissional: você é igual aos seus projetos que deixam marca. Ignore-a e correrá o risco de não demonstrar o que vale

PALAVRAS-CHAVE: Sucesso.

Aprendi muito acerca do futuro do trabalho trabalhando em projetos — o tipo de projetos que se fazem rotineiramente em empresas de serviços profissionais. Comecei a trabalhar como consultor de gestão para os escritórios da McKinsey & Co., em São Francisco. No primeiro dia, comecei às 9 da manhã. Às 3 da tarde entrei num avião com destino a Iowa, para trabalhar num projecto que envolvia um investimento numa fábrica petroquímica no valor de 150 milhões de dólares. A vida era assim mesmo — feita de projectos. Passaram-se 25 anos. Todo o trabalho dos colarinhos brancos é realizado através de projectos. O trabalho está a ser reinventado. A revolução no local de trabalho, que transformou as vidas dos trabalhadores de colarinho azul nas décadas de 70 e de 80, está finalmente a chegar aos cubículos dos trabalhadores de colarinho branco. Para os primeiros, a força motora da mudança foi a automatização fabril. Para o trabalhador do escritório, a tecnologia informática.

As empresas estão finalmente a enfrentar o facto da produtividade dos colarinhos brancos ser patética e a compreender que precisam de organizar o trabalho de uma forma radicalmente nova. Se desejam trabalhar no futuro, os trabalhadores de colarinho branco deverão demonstrar, clara, precisa e convincentemente, de que forma adicionam valor. A única resposta reside no projecto. Não num projecto qualquer, mas sim no que eu e os meus colegas chamamos «Projectos UAU!»: projectos que adicionam valor, que fazem a diferença, que deixam um legado — e que fazem de si uma estrela. Como profissional, com 56 anos, posso dizer honestamente que vivo de acordo com a fórmula $Eu = \text{meus projectos}$. Existem algumas regras para pensar de forma adequada nestes projectos.

- O trabalho por projectos é o veículo através do qual se ganha poder. Esqueça os «programas de empowerment». Em vez disso, ofereça-se para qualquer projecto idiota que surja: organize a festa de Natal da empresa.
- O trabalho por projectos é o futuro da empresa à espera de ser descoberto. Existe alguém a trabalhar na obscuridade num projecto que daqui a 10 anos constituirá o momento de maior orgulho para a empresa. Alguém está a criar o Java, a conceber o iMac, a ressuscitar o Carocha da VW ou a planear o Mach3. Não há motivo para que você não possa ser uma destas pessoas.
- Nunca deixe que um projecto o deprima. O seu objectivo deverá ser trabalhar perpetuamente com Pessoas UAU! em Projectos UAU! para Clientes UAU! Como

saber se o seu projecto terá êxito? Todas as semanas, pergunte a si mesmo e aos seus colegas de equipa: «Será que este projecto será um sucesso daqui a cinco anos? Se as perspectivas forem diminutas, o que podemos fazer agora para sermos bem sucedidos?

- O trabalho, hoje, diz respeito a dois factores: talento e projectos. Se está a liderar um projecto, terá que pensar como treinador e pôr a jogar as pessoas mais qualificadas que encontrar. E terá de pensar como um capitalista: apostar em pessoas que demonstrem capacidade para realizarem bons projectos.
- No que diz respeito a Projectos UAU! é necessário ter em conta um facto essencial: o objectivo não é fazer um «bom trabalho» na gestão do projecto que o seu chefe lhe deixou em mãos, mas sim utilizar cada oportunidade que encontre para criar formas novas de encarar problemas antigos. Para o fazer, terá que compreender os quatro passos inerentes a todos os Projectos UAU!: encontrar e criar um óptimo projecto, vendê-lo, executá-lo e retirar--se dele para embarcar noutro.

Onde está o seu projecto?

O seu projecto que faz a diferença existe e está à sua espera. Só precisa encontrá-lo, identificá-lo e depois criá-lo. É simultaneamente fácil e difícil. Como reconhecê-lo, saber como moldá-lo, desenvolvê-lo, torná-lo «UAU»? Para responder a estas questões, seguem-se quatro passos que farão o seu Projecto UAU! ocorrer, uma armadilha mortal a evitar e cinco critérios para o julgar.

- **Passo um.** Faça o teste do «será que é realmente importante?». Nenhum projecto deverá ser realizado se não existir paixão. Ponto final. Desta forma, quando avaliar o valor de um projecto potencial, faça a si mesmo as seguintes questões: o que é realmente importante para si? O que interessa à sua empresa? Se a ideia for fraca, não perca tempo com ela. Um Projecto UAU! tem de ir ao encontro ou criar uma verdadeira necessidade — ou ser capaz de ser redefinido por forma a fazê-lo. Os grandes projectos, os mais estimulantes e inovadores, derivam, na maioria das vezes, de uma necessidade extrema de uma equipa ou empresa para se fazer algo que altere o jogo: lance um produto inovador; idealize uma campanha inesquecível; altere a logística e as regras de serviço do seu nicho. Estes são projectos que deixam marcas. Os projectos — aqueles que alteram a configuração do futuro — dizem respeito exclusivamente a emoções. Desta forma, quando chegar a altura de reconhecer um projecto que lhe interesse, confie nas suas emoções. Ouça o seu coração. Ele dir-lhe-á se o projecto tem possibilidades de se expandir, necessárias para você arriscar a sua reputação e despende um ano precioso da sua vida.
- **Passo dois.** Eis o corolário do passo um: nenhum projecto é demasiado insignificante para se transformar num Projecto UAU! Conheci uma pessoa que fora designada para realizar uma tarefa em vias de extinção (limpar um armazém) e que acabou por transformar esse projecto numa oportunidade de redesenhar o sistema de distribuição da empresa, para além de ter ganho uma entrada para projectos mais interessantes e de maior responsabilidade. Foi apenas necessária uma verdadeira paixão pessoal (v. passo um) e uma obstinação em encarar o projecto como uma oportunidade para fazer outras coisas.

- Passo três.** Para uma pessoa verdadeiramente empenhada em projectos, qualquer acontecimento constitui uma oportunidade de aprendizagem. Para Richard Branson, presidente do grupo Virgin, o mundo inteiro está repleto de projectos à espera de serem descobertos. A sua ferramenta principal para essa descoberta são blocos onde anota as suas observações sobre tudo o que o rodeia. Se tiver o hábito de observar, está a aprender continuamente — e, durante este processo, recolhe ideias, pistas que mais tarde poderão ser transformadas em Projectos UAU! O registo das suas observações proporciona-lhe outra lição preciosa: as pequenas coisas são muito importantes. O design também é muito importante. Quando está à procura de paixão para injectar no seu projecto, é no design que a irá encontrar. E a paixão vem em doses pequenas: um rasgo de humor pode transformar uma forma de comunicação insípida numa expressão pessoal de atenção. Ou a paixão pode-se materializar na arte da simplificação — como é exemplo o trabalho especializado da divisão de comunicação simplificada da Siegel & Gale, Inc., sediada em Nova Iorque: eles conseguem pegar em algo tão desinteressante e confuso como um extracto de cartão de crédito e transformá-lo numa forma de comunicação fácil de compreender e «amiga do cliente», que reposiciona o banco como uma instituição que presta serviço. A abordagem da Siegel & Gale dá uma lição valiosa: as melhores formas de design, como os melhores projectos, não chamam a atenção sobre si. Eles utilizam pequenos toques que demonstram a sensibilidade e a autenticidade das pessoas que neles trabalharam.

n Passo quatro. Utilize aproximações ultra-rápidas para aperfeiçoar o seu Projecto UAU! A 3M construiu a sua empresa em torno de uma abordagem simples: faça um pouco, tente um pouco, venda um pouco — e, depois, repita esses passos. A forma mais fácil e inteligente de definir e aperfeiçoar o seu projecto é através de protótipos rápidos. Faça um protótipo em bruto e mostre-o aos seus colegas. Ouça o seu feedback e depois faça outro protótipo. Mostre-o de novo e estará a realizar duas tarefas em simultâneo: a melhorar o seu projecto e a vender às pessoas o seu valor (afinal de contas, você incorporou a contribuição deles).
- Uma armadilha a evitar.** Ganhar dinheiro cedo de mais é a pior coisa que pode acontecer a um projecto. Em primeiro lugar, ele retira a pressão. Se não tiver dinheiro suficiente, será obrigado a encontrar formas de inovar. Terá que trabalhar mais perto dos seus utilizadores e fornecedores — e, em resultado, eles tornam-se parte do projecto desde o seu início. Em segundo lugar, se o dinheiro chegar cedo de mais, de patrocinadores internos ou externos, mais cedo terá que os ouvir. Eles compraram o direito de se meterem na sua vida. E a última coisa que um Projecto UAU! precisa é de um investidor a decidir quais as áreas em que vale a pena investir mais tempo e dinheiro, ou seja, a sugar a paixão. Viva pobremente e sonhe grandemente.
- Cinco critérios para avaliar cada projecto.** UAU! Lindo! Revolucionário! Tem impacte! Fãs em delírio! Escreva estes cinco termos num cartão e guarde-o na sua carteira. Quando chegar a altura de avaliar a viabilidade de um projecto, tire simplesmente o cartão da carteira. Ele será viável ou não. Você saberá.

Saiba vender a sua paixão

Se olhar para a literatura de gestão de projectos, de certeza que não encontrará a palavra «venda». Presume-se sempre que um bom projecto se vende a si próprio. Embora os especialistas em gestão de projectos possam não apreciar a necessidade de

venda, existe um grupo de profissionais de negócios que compreendem o papel crucial da venda de projectos. Eles são as pessoas que vivem no interior das «verdadeiras» empresas de serviços profissionais. Qualquer consultor de gestão, qualquer génio de uma agência de publicidade, qualquer corretor de bolsa é um profissional de vendas. Eles vendem o seu forte ponto de vista, a sua mestria reconhecida e os seus serviços brilhantes aos clientes no exterior. E vendem a sua confiança e talento aos colegas no interior. Esta é apenas mais uma parte da nossa velha amiga «Uma marca chama da Você» (Executive Digest, n.º 36). O seu projecto e a sua marca andam de mãos dadas: ambos dependem da capacidade de se vender a si próprio e ao seu projecto. Se realmente deseja que o seu Projecto UAU! aconteça, terá de aprender a vendê-lo — com esperteza, força e do princípio ao fim. Um LAPU (líder apaixonado de Projecto UAU!) tem de gerir duas competências essenciais de vendas: a organização do lançamento e da comunidade. A arte do lançamento vai ao encontro daquilo que denominamos «discurso de dois minutos no elevador». Você está a caminho do escritório, no elevador. As portas abrem-se e entra o presidente executivo da empresa. Logo que as portas se fecham, ele pergunta-lhe: «Em que é que o seu trabalho faz a diferença para esta empresa?» Você tem dois minutos para explicar até que ponto o seu projecto é importante. Tem borboletas no estômago e martelos no coração — mas o problema do elevador não se resume a lidar com a pressão, mas também com a comunicação. Consegue sintetizar o conjunto de problemas complicados que encontra no seu projecto em três pontos compreensíveis para qualquer pessoa? Outra competência essencial para um LAPU é a organização da comunidade, conceito que alerta para a necessidade de se identificar as pessoas com as quais é possível criar uma causa apaixonada e comum e que visa ignorar igualmente as políticas empresariais e jogar o jogo mediante novas regras. Por exemplo, é comum ouvir-se dizer: «Consiga o apoio do chefe, e verá que tudo anda para a frente.» Errado! Nunca fale com o seu chefe demasiado cedo. E nunca fale com ele antes de ter construído a sua comunidade de apoio, necessária para transformar o seu projecto em realidade. A organização da comunidade significa identificar quem poderá abraçar a sua causa e contribuir com os seus conhecimentos. Depois de organizar a sua comunidade, na altura em que se dirigir ao chefe, ele reconhecerá que você já tem apoios importantes na organização.

O segundo erro político que deverá a todo o custo evitar é gastar tempo e energia emocional preciosos com os seus inimigos — e se o seu projecto é genuinamente UAU, não duvide que terá inimigos. Lembre-se: nunca poderá mudar a mente dos seus inimigos. O melhor que poderá fazer é rodear-se de apoiantes apaixonados e determinados.

Chegou a hora de executar

Nesta fase de execução, é necessário que se concentre em três factores que deverá praticar e em três que deverá evitar.

- Pense na execução como uma série de protótipos rápidos. A vida é feita de aproximações. Você nunca terá o projecto certo à primeira, nem sequer à 21.^a vez. Os grandes projectos vivem de ciclos de feedback instantâneos e de ajustamentos imediatos. Quantas mais repetições tiver que fazer, mais depressa poderá executar o seu projecto. Por estranho que pareça, o trabalho de execução diz respeito ao fracasso. Portanto, celebre-o.
- Concentre-se nos prazos. Chegou a altura de se preocupar em realizar o projecto. Portanto, livre-se dessa coisa amorfa que se chama «o seu projecto» e transforme-o

numa lista de tarefas. Construa um calendário que inclua as tarefas necessárias ao progresso do projecto. Aprenda também a gerir a arte das reuniões de 15 minutos, uma sessão diária, na qual cada membro da equipa apresenta um relatório dos seus progressos, das vitórias diárias ou dos pedidos de ajuda.

- Mantenha o divertimento. Embora a lista de tarefas seja a fase «baixa» do projecto, não deixe que essa baixa atinja a sua moral. Não se atreva a perder o sentido de brincadeira e companheirismo que deu origem à união da equipa no início do projecto. A maneira mais fácil de manter acesa a chama de um projecto é através da celebração de qualquer vitória, por mais pequena que seja. Evite os maus hábitos, os assassinos que matam até o mais promissor dos Projectos UAU!
- Não perca demasiado tempo com conversas. Na maioria das organizações, a execução transforma-se muitas vezes na conversa acerca da execução. Ou seja, fala-se em vez de se agir. A equipa pára de construir protótipos para falar do que é necessário fazer ou gasta-se demasiado tempo em reuniões, e não o tempo necessário no mercado, a falar com os utilizadores finais. Inverta o rácio normal inerente à conversa/acção: 70% de acção, 30% de conversa.
- Não pare de vender. O seu trabalho durante a fase de execução será promover o seu projecto. E isso significa criar uma base de apoio cada vez mais alargada. A execução diz respeito a pegar em cinco dos seus mais fervorosos crentes que o apoiaram na fase inicial, juntar 15 outros crentes fervorosos que se uniram a si durante a fase de venda e adicionar 45 novos crentes fervorosos que poderão ajudá-lo a colocar o projecto no terreno — onde ele possa ser implementado. Nunca pare de vender! Nunca pare de recrutar!
- E, finalmente, não perca a emoção e não deixe o projecto esmorecer. Tão importante como manter o projecto no bom caminho é mantê-lo UAU! A execução de um projecto é emocionalmente desgastante. Depois de algum tempo, você e a sua equipa estarão tão cansados que se esquecerão do «UAU!», lindo, revolucionário, tem impacte e fãs em delírio que determinaram a sua qualidade inicial. Você corre o perigo de executar apenas mais um projecto — um «sucesso medíocre». Está na altura de tirar um dia de folga. Leve a sua equipa a um passeio. Retornem aos princípios e assegurem-se de que ainda estão no caminho certo, em termos emocionais. Contrate alguém que injecte energia e entusiasmo. Mas não perca a alma responsável pela criação do projecto.

Parta para outro

Chegou agora a (verdadeira) parte difícil. Está na altura de entregar o projecto a alguém que o possa gerir numa base diária. Está na hora de se afastar do projecto no qual trabalhou tão arduamente para se empenhar num novo ciclo de criação. É algo saudável, necessário e difícil. É saudável e necessário porque as pessoas com os requisitos para criarem Projectos UAU! raramente têm os requisitos para os operarem. Mas é igualmente difícil, porque a gestão de projectos significa gestão de emoções. Você e a sua equipa investiram tudo na consecução desse projecto e agora terá de o delegar noutra pessoa. Este é o teste final do LAPU.

Se a gestão de projectos é acerca da gestão das emoções, deverá fazer uma festa inesquecível para celebrar o acontecimento. Não seja tímido, pois ainda está a vender o projecto e a construir a sua marca. Prepare um documento com a história do projecto, onde

registra as contribuições de cada membro e enuncia as lições importantes que foram aprendidas durante o seu desenvolvimento. Envie notas de agradecimento a todos os que tornaram possível a realização do projecto. Irá precisar deles no seu próximo projecto. Certifique-se de que dá ao seu sucessor as ferramentas necessárias por forma a facilitar o seu trabalho. O projecto foi feito para ter sucesso, não para demonstrar que, sem você, está votado ao fracasso.

O fim de um projecto dá-lhe a oportunidade para se auto-avaliar. Despenda algum tempo a reflectir sobre o verdadeiro significado que o projecto teve para si. O que é que aprendeu? Em que áreas é que você se destacou? Que problemas enfrentou? Que competências desenvolveu? Ao realizar o seu projecto post mortem, não está apenas a encerrar os seus livros profissionais e emocionais, como a preparar-se para o primeiro capítulo do seu próximo projecto.

Depois de efectuar a sua avaliação, estará pronto a iniciar de novo o ciclo dos Projectos UAU! Aprendeu a mover-se de um projecto para outro num mundo onde o trabalho é definido por esses projectos. Aprendeu a nova equação do mundo do trabalho: Você = seus projetos.

Condensado de **Fast Company** (Maio de 1999). © 1999 by Fast Company. Publicado com a permissão de Fast Company. Adaptado por Helena Oliveira.