

Você = Seus Projetos

por Tom Peters

publicado em Você S.A. - Edição 14, agosto 1999.

A equação que vale ouro

Eis a equação que vale ouro para a sua carreira. Hoje é fundamental que você crie, defenda e implante projetos que sejam capazes de transformá-los numa estrela. Aprendi sobre o futuro do trabalho vivendo de projetos. Projetos do tipo que se faz rotineiramente em uma empresa prestadora de serviços. Há mais tempo do que me permito lembrar, apresentei-me na sede da McKinsey & Co., em São Francisco, para o meu primeiro dia de trabalho como consultor profissional. Comecei a trabalhar às 9 horas da manhã e, no mesmo dia, às 3 da tarde, estava em um avião indo para Clinton, no estado de Iowa. Missão: trabalhar em um projeto numa usina petroquímica que envolvia um investimento de 150 milhões de dólares. Na ocasião, eu não era capaz nem mesmo de soletrar a palavra "petroquímica", ainda que me ajudassem. Mas essa era a rotina de quem trabalhava com "projetos". Avancei 25 anos no tempo. Todo o trabalho desenvolvido hoje em dia por executivos é considerado um projeto. O único fato interessante que influencia a todos nós é que o trabalho está sendo reinventado. A revolução do trabalho que transformou a vida dos operários nos anos 70 e 80 está finalmente chegando aos escritórios e cubículos dos executivos. Para o operário, a força propulsora das mudanças foi a automação das fábricas, que passaram a usar como ferramenta as máquinas programáveis. Para quem trabalha em escritório, essa força tem sido a tecnologia dos computadores: sistemas de planejamento de recursos organizacionais, groupware, intranets, extranets, sistemas especialistas, a Web e o comércio eletrônico. Após décadas de descaso indiscriminado, as empresas estão finalmente enfrentando o problema da baixa produtividade de seus funcionários - e compreendendo que precisam reorganizar o trabalho de maneira completamente nova. Os velhos métodos de trabalho são lentos demais e complicados demais. É difícil controlá-los. É difícil mensurar seu valor. Paralelamente, os próprios executivos estão se dando

A equação que vale ouro

conta de que precisam repensar a própria natureza do trabalho. Se desejam ter o que fazer no futuro, precisam ser capazes de demonstrar de maneira clara, precisa e convincente como podem agregar valor. A resposta, aliás, a única: ter um projeto. Não qualquer projeto, mas sim um que se inclua naquilo que eu e meus colegas batizamos de "Grandes Projetos": projetos que agregam valor, que são importantes, que fazem diferença, que deixam um legado e, é claro, que transformam você em uma estrela. Projetos que se destacam são o futuro do trabalho, porque mais de 90% dos cargos executivos estão atualmente ameaçados e passando por um processo de transformação, que tornará quase impossível sua identificação ou os eliminará por completo.

Arquitetos, contadores, desenhistas gráficos, advogados, consultores e todos os demais trabalhadores de empresas prestadoras de serviços "oficiais" sabem o que significa a rotina dos projetos. Como profissional, aos 56 anos, posso honestamente dizer que vivo a nova fórmula: Eu = Meus Projetos. Contudo, essa idéia é completamente nova para os executivos clássicos que trabalham nos departamentos de recursos humanos, nos departamentos financeiros e em todos os demais departamentos das empresas médias dos Estados Unidos que atuam nas áreas de fabricação, produção e operação. Qualquer trabalho que possua um valor econômico é um projeto.

Pelo fato de o trabalho por projeto estar se tornando tão importante, algumas regras são necessárias para que se pense sobre esse método de forma correta: O trabalho por projeto é o veículo pelo qual os fracos se tornam fortes. Esqueça os "programas de gerência participativa". Em vez disso, participe voluntariamente de qualquer projeto, mesmo ruim, que apareça. Organize a festa de Natal do escritório. (Transforme esse evento desagradável em uma festa que transmita a todos os funcionários uma mensagem do tipo "obrigado pelo excelente ano!") Trabalho por projetos é o futuro da empresa, um futuro que está só esperando para ser descoberto. Em algum lugar, dentro da empresa, alguém está trabalhando anonimamente em um projeto que, daqui a dez anos, todos reconhecerão como tendo sido o momento de maior orgulho para a corporação. Alguém está criando a linguagem Java, projetando o iMac, relançando o Fusca, criando o Mach3. Por que esse alguém não é você? Não permita nunca que um projeto se torne monótono para você. Seu objetivo é trabalhar constantemente com grandes pessoas, em grandes projetos, para grandes clientes. Como saber quando seu projeto é importante? Todas as semanas faça a si mesmo e a seus colegas de equipe as seguintes perguntas: estaremos nos gabando desse projeto daqui a cinco anos? Se as chances de sucesso são pequenas, o que podemos fazer - imediatamente! - para melhorá-las? Quando se trata de sobreviver de projetos, recrute seus colaboradores como se fosse um gerente-geral e invista como se fosse um capitalista ousado. Atualmente, o trabalho se resume a duas coisas: talento e projetos. Se você é responsável por um projeto, deve pensar como um gerente-geral de uma franquia da NBA, a liga nacional de basquete dos Estados Unidos: você tem que preencher 12 vagas com os melhores jogadores que puder recrutar. E quando se trata de escolher seus projetos, você precisa pensar como um capitalista ousado: apostar em pessoas audaciosas que apresentem projetos inovadores. Quando se trata de Grandes Projetos, é preciso ter em mente um fato essencial. Contradizendo toda a literatura sobre gerenciamento de projeto e todas as listas de

Descobrimo e criando seu grande projeto

conferência de software de projetos, o objetivo do exercício não é realizar um "bom trabalho" de gerenciamento do projeto. O objetivo é usar cada projeto que chegue às suas mãos como uma oportunidade para criar maneiras novas e surpreendentes de resolver velhos problemas. Para fazer isso, é preciso que você compreenda os quatro passos concernentes a todos os Grandes Projetos:

- ▶ 1. Buscar e criar um Grande Projeto;
- ▶ 2. Vendê-lo;
- ▶ 3. Executá-lo;
- ▶ 4. Passá-lo a outras pessoas - para que você possa se dedicar ao seu próximo projeto.

Descobrimo e criando seu grande projeto

Seu Grande Projeto, neste exato momento, está lá fora, esperando por você. Tudo o que você precisa fazer é encontrá-lo, identificá-lo e, então, criá-lo. É bastante simples... e também bastante difícil. Afinal, como reconhecer seu Grande Projeto quando você se deparar com ele? E, após reconhecê-lo, o que fazer para dar forma a esse projeto, desenvolvê-lo e transformá-lo em um Grande Projeto? Para responder a essas perguntas e para que você se mantenha no caminho certo, relacionamos a seguir quatro passos que precisam ser dados para fazer com que seu Grande Projeto se torne uma realidade, uma armadilha que deve ser evitada para que ele não fracasse e cinco critérios que você pode usar para avaliá-lo.

Os quatro passos

Primeiro passo

Faça o "teste da importância". Nenhum projeto digno de ser comentado aconteceu sem uma boa dose de entusiasmo. Ponto final. Assim, quando você começar a avaliar o valor de um projeto potencial, faça a si mesmo uma série de perguntas que determinam o grau de entusiasmo envolvido: Quais são meus interesses? O que é importante para mim? O que é importante para a minha empresa? Se uma idéia para um projeto se mostra pobre e fraca - apenas semelhante a uma continuação do que já existe - não vale a pena perder tempo com ela? Um Grande Projeto tem que atender ou criar uma necessidade urgente - ou ser capaz de redefini-la, tornando-a urgente. Os maiores projetos, os mais audaciosos, estimulantes e inovadores, geralmente surgem da necessidade premente de uma equipe ou empresa tomar uma atitude para mudar o jogo. Seja o lançamento de um produto novo e sensual, a criação de uma campanha publicitária inovadora ou a mudança da logística e das regras de serviço em seu nicho. Esses são exemplos de projetos que deixam um legado, projetos em que todos brigam para participar - ou pelo menos estar próximos o bastante para ganhar a camiseta comemorativa que comprova que fizeram parte

Descobrimos e criando seu grande projeto

dele! Mas há uma outra questão. Os Grandes Projetos, especialmente aqueles que podem realmente mudar o futuro, carregam grande emoção. Portanto, quando chegar a hora de identificar se um projeto é importante para você, confie em suas emoções. Escute seu estômago e seu coração. Eles lhe dirão se um determinado projeto pode gerar aquela palpitação e aquela percepção aguçada capazes de suscitar em você a disposição de arriscar sua reputação e um precioso ano de sua vida.

Segundo Passo

Este passo é uma consequência do primeiro: nenhum projeto é tão banal que não possa se tornar um Grande Projeto. Já vi uma pessoa, a quem foi designada uma função que supostamente não traria possibilidade de crescimento profissional (arrumar um depósito), transformar esse projeto em uma oportunidade de redesenhar o sistema de distribuição da empresa. Com isso, ela obteve o passaporte para assumir maiores responsabilidades e projetos mais ousados. Foi preciso apenas seu envolvimento e entusiasmo com o trabalho (veja o Primeiro Passo), e sua obstinação em considerar esse projeto como uma excelente oportunidade.

Como isso aconteceu? Quando o projeto de arrumação do depósito foi apresentado para nossa Entusiasmada Líder de Grandes Projetos (ELGP), ela concluiu rapidamente que o problema não era a bagunça do depósito, e sim a sua organização ineficiente. Era isso o que o tornava necessariamente bagunçado. Uma simples arrumação não seria capaz de resolver o problema principal: o depósito precisava de uma reorganização. Essa conclusão levou a moça a buscar alguns modelos de excelência em organização cuidadosamente selecionados para promover seu aprendizado (assim como também o de um seletivo grupo de pessoas repentinamente interessadas na arte da organização de depósitos). Uma de suas principais lições: a organização do depósito deveria levar em consideração tanto as peças que eram recebidas dos fornecedores quanto as que eram distribuídas para os clientes. Assim, pouco tempo depois de ter sido designada para realizar a tarefa, a funcionária acabou criando a necessidade urgente de um novo sistema de distribuição. Um sistema que atendesse perfeitamente ao depósito reorganizado - um depósito que se mantinha arrumado graças aos novos processos criados, que se encaixavam perfeitamente ao novo sistema de distribuição. É assim que transformamos uma tarefa menor em um Grande Projeto.

Terceiro Passo

Para uma pessoa realmente envolvida na realização de projetos, qualquer coisa encerra uma valiosa oportunidade de aprendizado. Richard Branson, o entusiasmado e ousado presidente do Virgin Group, sempre disposto a tentar novas idéias e alternativas, acredita que o mundo está cheio de projetos esperando para ser descobertos. Sua principal ferramenta de prospecção de projetos: uma série aparentemente interminável de cadernos de anotações onde escreve cuidadosamente suas observações sobre tudo o que encontra pela frente. Nesses cadernos de anotações - que já devem somar mais de uma centena - encontram-se todos os tipos de observações sobre projetos que estão esperando para se tornar realidade. Karl Weick, o brilhante professor de psicologia e comportamento organizacional da Universidade de Michigan, criou seu próprio sistema de

Descobrimos e criando seu grande projeto

prospecção: seu casaco esporte se assemelha a um arquivo. Ele enche os bolsos com todo tipo de papel em que anota suas observações - guardanapos, caixas de fósforos, maços de cigarro. Então, uma vez por semana, esvazia seu arquivo de tweed e transfere as observações para um lugar seguro. Se você está sempre observando, está sempre aprendendo. E, ao longo do processo, estará coletando idéias, caminhos e pontos de partida que mais tarde poderão se transformar em Grandes Projetos. Abra os olhos e começará a enxergar material para projetos em toda parte. E mais, anotar tudo o que se vê ensina outra lição de projeto essencial: pequenas coisas são importantes. Por exemplo, o design é importante. Quando estiver à procura de entusiasmo para o seu projeto, certamente o encontrará no design. E o entusiasmo pode estar em pequenas nuances: um lampejo de humor pode transformar uma conversa completamente banal em uma expressão pessoal de atenção. O entusiasmo também pode se traduzir na arte da simplificação - como, por exemplo, transformar um formulário insensato que obriga os funcionários a decifrar jargões desnecessários em um conjunto simples de declarações e itens a serem anotados. Essa é exatamente a especialidade das pessoas que trabalham na divisão de Comunicações Simplificadas da Siegel & Gale Inc, sediada em Nova York. Elas são capazes de pegar uma coisa desordenada e confusa, como uma conta de cartão de crédito, transformá-la numa comunicação fácil de ser lida e entendida, e apresentá-la de forma simpática ao cliente. Isso faz parecer que o banco que envia o extrato é o tipo de instituição financeira que realmente presta um serviço! Se estudar a abordagem da Siegel & Gale - ou simplesmente olhar as placas de rua que orientam você - aprenderá uma lição essencial: os melhores tipos de design, assim como os melhores tipos de projetos, não chamam a atenção para si mesmos. Utilizam-se de pequenas nuances para demonstrar a sensibilidade e a suscetibilidade - a autenticidade - das pessoas que trabalharam neles.

Quarto Passo

Faça mudanças super-rápidas para refinar o seu Grande Projeto. A 3M construiu uma empresa baseada em uma simples abordagem: faça um pouco, tente um pouco, venda um pouco - e depois repita os mesmos passos. A forma mais rápida e inteligente de conseguir definir e aperfeiçoar o seu projeto é praticar a arte de fazer protótipos rápidos. Não deixe seu projeto escondido entre seus trabalhos pessoais, até poder aperfeiçoá-lo e, só então, exibi-lo. Em vez disso, faça um protótipo simples e mostre-o a alguns membros da equipe. Ouça a opinião deles; depois refaça o protótipo. Mostre a eles novamente. Você estará fazendo duas coisas ao mesmo tempo: aperfeiçoando seu projeto e demonstrando o seu valor (afinal, você incorporou a opinião deles). Faça um pouco, tente um pouco, venda um pouco - assim, desde o início você estará elaborando e vendendo seu Grande Projeto simultaneamente.

A armadilha

A armadilha que você deve evitar é ganhar muito dinheiro, muito depressa, com o projeto. Isso é a pior coisa que pode acontecer a um projeto (acredite). O dinheiro vai matá-lo rapidamente. Primeiro, ele alivia a pressão. Nada substitui a mentalidade de pedir emprestado na fase inicial de todo projeto. Se não tiver dinheiro suficiente, você tem que inovar as formas de resolver os problemas que você resolveria, caso fosse possível, simplesmente comprando uma saída. Você tem que trabalhar mais próximo a seus clientes e a seus fornecedores - e, conseqüentemente, eles se tornam parte do projeto desde o começo. Tem que adotar a atitude dos piratas: nós contra eles! Vamos nos adiantar à ação, aos pensamentos e aos sonhos de todos, porque não temos dinheiro para esbanjar. Segundo, se desde o início você obtém dinheiro de patrocinadores internos ou externos, terá que ouvi-los desde o começo. Eles simplesmente compraram o direito de se sentar à sua mesa e interferir em sua vida. E a última coisa que um Grande Projeto precisa é de uma pessoa com dinheiro dando especificações, decidindo onde vale a pena investir mais tempo e dinheiro, e exaurindo o entusiasmo pelo projeto. Para evitar o problema, viva modestamente e pense grandiosamente.

Os cinco critérios

Você pode resumir um projeto a uma simples lista de cinco critérios: Grande! Lindo! Revolucionário! Impressionante! Extraordinário! (O último critério vem como cortesia do livro de Ken Blanchard e Sheldon Bowless, *Raving Fans: A Revolutionary Approach to Customer Service*, William Morrow, 1993.) Afinal de contas, isso engloba tudo. Todos sabemos o que esses cinco termos significam, certo? Mas raramente - ou melhor, nunca - usamos essa linguagem entre as 9 e as 17 horas. Já é tempo de mudarmos isso. Escreva os cinco termos em um cartão e coloque-o em sua carteira. Quando tiver que avaliar se um projeto proposto corresponde às expectativas - ou pode ser aperfeiçoado a fim de vir a correspondê-las - simplesmente tire o cartão da carteira. Você saberá se ele corresponde ou não.

Como vender seu novo projeto

Se você consultar a literatura sobre gerenciamento de projetos cuidadosamente, garanto que não encontrará a palavra vender. As pessoas que trabalham no mundo de gerenciamento de projetos falam sobre todas as outras coisas - desde gráficos PERT (PERT é a sigla para avaliação de programa e técnica de revisão. Fiz mestrado sobre esse assunto), gráficos Gantt e cronogramas, até "especificação insidiosa" e "metodologia de gerenciamento de risco". Raramente você vai ouvir essas pessoas falarem sobre a necessidade de vender seu projeto. Parece que todos supõem que basta que um produto seja bom para vender bem. Embora os especialistas em gerenciamento de projetos não valorizem a necessidade de vendê-los, há um grupo de pessoas no mundo dos negócios que realmente entende a

A armadilha

questão crítica que a venda do projeto representa. São aqueles que trabalham nas "verdadeiras" empresas de serviços profissionais: todo consultor de gerenciamento, todo mago de agência de propaganda, todo corretor da bolsa de valores é um vendedor. Eles estão vendendo sua opinião especializada, sua reconhecida perícia e seus serviços brilhantes a clientes externos. E estão vendendo sua confiabilidade, segurança e talento para os colegas de trabalho. É apenas uma outra parte de nosso velho amigo The Brand Called You, "A Marca Chamada Você". Seu projeto e sua marca caminham juntos: ambos dependem da habilidade que você tem para vender a si mesmo e seu projeto. Se quiser que seu Grande Projeto se torne realidade, aprenda a vendê-lo - de forma inteligente, persistente e desde o começo. Um ELGP (Entusiasmado Líder de Grandes Projetos) tem que dominar duas habilidades essenciais de venda: argumentação e organização da comunidade. A arte da argumentação resume o que chamamos de "conversa de 2 minutos no elevador". Você está no elevador a caminho da sua sala. A porta se abre e o presidente da empresa entra. Enquanto a porta se fecha vagarosamente, ele olha para você fixamente e pergunta: "Em qual projeto você está trabalhando que o torna especial para esta empresa?" Você está sozinho no elevador com a pessoa mais importante da empresa e tem 2 minutos para responder exatamente por que seu projeto é importante. Qual é o seu argumento? Claro que você fica com um frio na barriga e com o coração saindo pela boca - mas a questão da argumentação no elevador não é como lidar com a pressão. A questão é a comunicação. E a preocupação. Você conseguiria reduzir o conjunto de problemas incrivelmente complicados com os quais está lidando em seu projeto a três pontos principais, de forma que qualquer um pudesse entendê-los imediatamente? Melhor ainda, você poderia explicar seu projeto usando uma metáfora perfeita sem o uso de slides em Power Point? Por exemplo: "Quando tivermos terminado esse projeto sobre a satisfação do cliente, estaremos tão íntimos que nossos clientes serão nossos companheiros de bungee-jumping." Você saberá que conseguiu uma metáfora perfeita quando receber as camisetas, para você e sua equipe, com os dizeres "A turma do bungee-jumping" - cortesia do próprio CEO. A outra habilidade essencial do ELGP é a organização da comunidade. É uma arte que floresceu na década de 60 sob a tutela de ativistas legendários como Saul Alinsky, que escreveu *Rules for Radicals* (Random House, 1971), e o sindicalista Cesar Chavez. As lições ensinadas por eles também se aplicam a seu projeto. A organização da comunidade tem origem no apoio das pessoas. Trata-se de como identificar, entre as que estão a sua volta, aquelas com quem você possa criar uma causa comum e apaixonante. Trata-se de como ignorar a sabedoria convencional das diretrizes da empresa e, em vez disso, jogar o jogo com regras bem diferentes. Por exemplo, a prática convencional instrui os futuros ELGPs a conseguir que o alto gerenciamento "compre a idéia de seu projeto" desde o início. A frase clássica diz: "Consiga o apoio de seu chefe e você conseguirá o sinal verde de que precisa". Não! Não! E não! Nunca procure seu chefe muito no início do projeto. E nunca vá até seu chefe antes de conseguir organizar o apoio das pessoas que vão trabalhar com você, apoio indispensável para fazer com que o projeto se torne realidade. Organizar a comunidade não significa observar seu organograma para ver o que o chefe pensa. Significa olhar a seu redor para verificar quem você pode convencer a endossar o projeto; olhar para ver quem você pode incluir na lista de sua causa; e olhar a sua volta para verificar quem está em

uma área essencial e quem pode contribuir com talento. Não se preocupe com a aprovação de seu chefe. Organize a comunidade e, quando for falar com seu chefe, ele reconhecerá que você já conseguiu a aprovação das pessoas talentosas da organização. O segundo engano estratégico que você não pode se dar ao luxo de cometer é gastar precioso tempo, e uma parca energia emocional, preocupando-se com seus inimigos. Se seu projeto for genuinamente um Grande Projeto, você certamente terá inimigos. (O axioma do projeto: qualquer coisa que valha a pena ser feita enlouquece o sistema.) Esqueça seus inimigos! Concentre-se na obtenção do apoio de seus amigos. Consiga a adesão de pessoas importantes que emprestem seu nome e influência para o projeto. Lembre-se: você nunca conseguirá mudar a opinião de seus inimigos. A melhor coisa a fazer é cercá-los daqueles que o apóiam de forma entusiasmada e determinada.

Como executar seu grande projeto

Agora que você já trabalhou duro para identificar e vender seu Grande Projeto, está pronto para a fase três: é hora de executá-lo! Mas não é assim que funciona - não exatamente. Somente nas matérias de revista é que você pode dividir o trabalho em fases distintas e metódicas. Na execução do trabalho essas coisas se sobrepõem, caminham juntas, se fundem, se separam e se fundem novamente. Na vida real, o DNA do Grande Projeto está presente em cada uma das quatro fases: a diferença está na relativa concentração em cada fase. Portanto, enquanto você está começando seu Grande Projeto, também já está fazendo algumas coisas que serão importantes em uma fase posterior. Como, por exemplo, estar praticando uma boa argumentação e organizando a comunidade antecipadamente. E, ao mesmo tempo em que estiver vendendo seu Grande Projeto, estará fazendo algumas das coisas necessárias para executá-lo - como fazer o protótipo, ouvir opiniões e aperfeiçoá-lo. Lembre-se sempre: você não deixa de executar algumas atividades simplesmente porque a ênfase muda. É mais uma questão de reconhecer em que ponto da evolução do projeto você está, para que você possa concentrar o tipo de esforço correto na hora certa. Na fase de execução, certifique-se de concentrar o tipo de esforço correto seguindo três importantes regras que devem ser "observadas" e três igualmente importantes que devem ser "evitadas". Pense na execução como uma série de protótipos. A vida é uma série de mudanças sucessivas. Seu projeto nunca estará perfeito na primeira vez (por sinal, nem na 21ª) - nunca. Guardá-lo para si até que esteja "perfeito" é simplesmente uma bobagem. Esse é um jeito infalível de garantir que quando você o apresentar, além de o projeto não estar perfeito, você não terá tempo, energia ou apoio suficientes para retomá-lo e aperfeiçoá-lo. Grandes projetos sobrevivem de retornos instantâneos e ciclos de ajustes. Esta é uma forma de encarar a situação: é um protótipo gigante em tempo real. Mas o hábito de usar um rápido retorno e ciclos rápidos de ajuste antecipa a Web. A Hewlett-Packard foi a pioneira nessa prática para desenvolver vários produtos inovadores: as pessoas construíam um protótipo e o deixavam à mostra para que os outros comentassem sobre o produto. Retornos instantâneos possibilitam ciclos de ajustes instantâneos. Quanto maior o número de iterações a que você se submeter, mais rápido poderá executar seu projeto. David Kelley, um

A armadilha

gênio em design e CEO da Ideo, expressou-se bem ao dizer: "Fracasse sempre para ter sucesso mais rápido". Pode parecer estranho, mas o trabalho da execução relaciona-se, na verdade, com o fracasso. Então, comemore o fracasso! Toda semana dê um grande troféu como prêmio ao membro da equipe de projetos que fizer a "besteira da semana". Por que não? Pense, viva, durma, coma e respire pensando em seu cronograma. Já está na hora de pensar seriamente em terminar seu projeto. Assim, concretize essa coisa indefinida que você chama de "seu projeto" elaborando uma lista de coisas a serem feitas. O que precisa ser feito hoje? E amanhã? E na próxima semana? Desenvolva um método simples e fácil para avaliar o progresso do projeto. Pode ser algo tão simples quanto o uso de um fichário com um divisor para cada etapa do projeto. Se você quiser um bom exemplo deste método, leia o livro de Guy Kawasaki, *The Macintosh Way* (Addison-Wesley, 1989). O livro inclui o plano completo de apresentação da Macintosh - um exemplo da lista de coisas a serem feitas. Domine também a arte de fazer reuniões de 15 minutos - uma sessão diária "dinâmica" em que cada membro do projeto faz um rápido relatório do progresso, identifica a descoberta do dia ou grita desesperadamente por socorro. Se a CNN consegue organizar a pauta de matérias de um dia inteiro de transmissão em 30 minutos (como faziam em 1993, quando visitei sua sede), então você certamente pode organizar seu projeto em 15 minutos. Faça com que seja realmente divertido. A lista de coisas a fazer serve para que você tenha certeza de ter alcançado a fase final do projeto. Mas isso não quer dizer que você deva tolher sua personalidade. Nunca perca o senso de diversão que uniu a equipe no começo. Lembre-se sempre de comemorar para manter a alegria ao desenvolver um Grande Projeto. Nenhuma conquista é tão pequena ou insignificante que não justifique uma pequena comemoração. À medida que você alcançar seus objetivos e completar o fichário com as conquistas de sua equipe de projeto, lembre-se da pausa que revigora. Não precisa ser algo excepcional. Pode ser o suficiente para manter as tropas entusiasmadas. Tão importante quanto essa lista com os três itens a serem observados é aquela com os três itens a serem evitados: os maus hábitos nos quais as equipes escorregam quando chega a hora de executar o projeto - o vilão que pode pôr a perder até mesmo o mais promissor dos projetos. Não fale demais. Você vai passar boa parte de seu projeto falando sobre ele. Mas a realidade na maioria das empresas é que a execução do projeto freqüentemente se transforma em conversar sobre a execução, ou seja, falar em vez de fazer. A equipe pára de construir protótipos e de fazer revisões e começa a falar sobre o que precisa acontecer em seguida. Ou as equipes gastam muito tempo em reuniões, conversando uns com os outros, e não passam tempo suficiente no mercado conversando com os usuários finais. Pense sobre isso em termos matemáticos: se a proporção conversar/fazer da maioria das equipes é de 70% para 30%, então você deve reverter esses números para que sua equipe faça 70% e converse 30%. Não pare de vender. Aqui está um outro modo de encarar a execução: trata-se "apenas" de um aumento de vendas (sem brincadeira). Seu trabalho durante a fase de execução é desenvolver uma base de apoio que possa ser expandida. A execução nada mais é do que reunir cinco adeptos fervorosos que apoiaram você durante a fase de criação, junto com 15 adeptos fervorosos que aderiram à causa durante a fase de venda. E adicionar 45 novos adeptos fervorosos que podem ajudar a levar seu projeto a campo - onde ele possa ser implementado. Nunca pare de

A armadilha

vender! Nunca pare de recrutar! E, finalmente, não perca o entusiasmo: não deixe o projeto ficar árido. Tão importante quanto manter o projeto em andamento é torná-lo grandioso. Convenhamos: a execução de um projeto é emocionalmente desgastante. A grandeza do projeto pode se esvaír fácil e imperceptivelmente. Depois de algum tempo, você e sua equipe ficam tão cansados que se esquecem do que tornou o projeto grande, lindo, revolucionário, impressionante e extraordinário. Você corre o risco de executar o que pode vir a ser apenas um outro projeto - um "sucesso medíocre", como colocou um participante de meu seminário. (Outra equação: sucesso medíocre = morte.) Essa é a hora de dar uma parada. Leve sua equipe para espalhar um pouco. Volte aos princípios iniciais e verifique se vocês ainda estão envolvidos emocionalmente. Recrute um novo membro, alguém com energia e entusiasmo. Mas não deixe que a energia que deu início ao Grande Projeto se perca.

Como passar o grande projeto para outra pessoa

Parabéns! Depois do que parecem ter sido - ou realmente foram - meses ou anos de trabalho árduo e muita energia pessoal, o projeto está funcionando. Você conseguiu: o novo produto está no mercado, o novo serviço está à disposição dos consumidores, a nova equipe de vendas está a postos, o novo centro de serviços para o consumidor está em funcionamento. Agora vem a parte (realmente) difícil. Está na hora de você passar o projeto para que alguém o administre diariamente. Está na hora de você deixar de lado o projeto em que se empenhou tanto e cuja criação, venda e execução tantos empecilhos apresentaram, para que então você possa começar todo o ciclo criativo novamente. É o mais sensato, necessário e difícil. É sensato e necessário porque, pela minha experiência pessoal, as pessoas que superaram obstáculos para criar um Grande Projeto raramente dispõem das qualidades necessárias para operar esses mesmos projetos. É a mesma diferença que, tipicamente, separa um empreendedor de um gerente. Se você for bom na criação do projeto, na luta e na vitória das batalhas internas do "nós versus eles", e em lidar com o turbilhão emocional provocado pela condução do projeto, então são grandes as possibilidades de que você não seja a pessoa indicada para gerenciá-lo a longo prazo. Além disso, você fez o que tinha de ser feito. Você pode até estar cansado das particularidades daquele projeto e ansiar por um novo desafio. Mas também é difícil - porque conforme você aprendeu na prática, o gerenciamento do projeto é o gerenciamento da emoção, e ponto final. Essa é uma outra verdade sobre projetos que não nos ensinam na literatura oficial. Mas esta é a essência da questão: projetos são intensamente pessoais. Você e sua equipe deram o melhor de vocês e de seus relacionamentos para tornar o projeto uma realidade. Quando você pensa sobre aquele projeto - mesmo que esteja apenas olhando para números em uma folha de papel --, lembra-se de todas as noites que passaram trabalhando nele, dos lanches que comeram no escritório, das discussões e dos acordos que fizeram. Bem, agora você precisa dar tudo isso a outra pessoa... Lidar com essa entrega é o último teste do ELGP. A primeira coisa a fazer é a festa de encerramento. Se o gerenciamento do projeto é o gerenciamento da emoção, então você e os membros da equipe precisarão de uma comemoração séria para marcar sua conquista. Não

tenha vergonha: lembre-se de que você ainda está vendendo o projeto e construindo sua marca. Autorize a elaboração de um histórico do projeto que registre a contribuição dos membros da equipe e que capte as lições importantes que foram aprendidas durante o desenvolvimento do trabalho. E envie notas de agradecimento a todos os que ajudaram, apoiaram e acreditaram no projeto para torná-lo uma realidade. Você precisará deles novamente - em seu próximo Grande Projeto. Deseje o melhor para seu sucessor e certifique-se de que tudo que você fizer quando passar o projeto a essa outra pessoa facilitará o trabalho dela. É fundamental ter certeza de que o projeto seja um sucesso - e não mostrar que sem você o projeto rapidamente acabaria. Se você for um grande ELGP, certamente já deve estar buscando sua próxima oportunidade. Já deve ter identificado e selecionado a maior parte de sua equipe (certifique-se de selecionar as pessoas que você quer, não as que o departamento de recursos humanos oferece). E, se você estiver seguindo o estilo de observação de Richard Branson - Karl Weick, você já estará reunindo sua própria coleção de recortes de jornais, experiências pessoais e pensamentos aleatórios. Tudo isso é matéria-prima, e está esperando que você a vasculhe e escolha algo que possa vir a ser seu próximo Grande Projeto. O mais importante é que o fim de seu projeto marca sua maior oportunidade: a chance de você fazer uma auto-avaliação. Chamar o projeto de "bem-sucedido" não é o suficiente para captar o real valor da experiência. Se você estiver decidido a fazer dele um sucesso pessoal intenso, precisa refletir sobre o que o projeto significa para você. O que você aprendeu com ele? Em que pontos você se saiu bem? Em que pontos você não se saiu tão bem? Que habilidades acredita ter desenvolvido? Que habilidades ainda precisa desenvolver? Ao fazer sua própria avaliação ao término do projeto, você não estará apenas encerrando seu envolvimento emocional e profissional com ele, mas também estará dando o primeiro passo para realizar seu próximo projeto. A partir dessa avaliação, você terá as respostas que o levarão adiante. Você decidirá se quer trabalhar em um projeto que ofereça uma gama de novas experiências ou se prefere desenvolver suas habilidades em uma área na qual já demonstrou sua destreza. Você deve trabalhar suas fraquezas ou apostar em seus pontos fortes? Ao olhar para seu portfólio, você pode decidir que seu próximo projeto deve conduzi-lo a um novo campo - para que você possa aprender mais sobre finanças, por exemplo. Ou a um novo papel - para que você possa atuar mais como membro de uma equipe do que como um líder. Ou a uma nova região - para que você possa desenvolver um projeto fora de seu país. Você faz a sua avaliação, procura um projeto pequeno com grandes implicações, faz a pergunta "isso é importante?" e dá início novamente ao ciclo de um Grande Projeto. Você aprendeu a mover-se de projeto em projeto em um mundo onde o trabalho é definido por projetos. Você aprendeu a nova equação do mundo do trabalho:

VOCÊ = SEUS PROJETOS.

Bem-vindo à era dos grandes projetos.

Autor



Tom Peters - Estudou Engenharia na Universidade de Cornell e tem o MBA e o doutoramento pela Universidade de Stanford. Trabalhou na McKinsey e deixou a empresa para ser consultor independente.

Tom Peters é considerado o primeiro guru da gestão. É extrovertido, sabe aproveitar o bom relacionamento com a imprensa e é capaz de mudar a sua linha de pensamento em frente a uma vasta audiência — gerando a crítica de falta de consistência.

Os livros são o reflexo do trabalho da sua vida. Em *Na Senda da Excelência*, selecionou 43 empresas de sucesso, tais como a IBM, a General Electric e a Procter & Gamble, e apresentou o lado favorável da crise norte-americana, face à concorrência japonesa. O sucesso deste livro levou-o a escrever mais dois livros sob o mesmo tema.

Nos anos 90, Tom Peters defendeu a idéia de que o sucesso empresarial reside nas pequenas empresas, com estruturas simples e em constante comunicação. As marcas são a base do sucesso, sobretudo a marca Você, porque detrás de qualquer estratégia de sucesso está sempre o indivíduo.