

JERRY MANAS

Certificação PMI Profissional
de Gestão de Projectos

NAPOLEÃO NA GESTÃO DE PROJECTOS

Lições Intemporais sobre Planeamento,
Execução e Liderança

smartbook

Lisboa



Para Sharon e Elizabeth –
por me fazerem ver o que realmente importa na vida.

Título original
Napoleon on Project Management

ISBN (original)
978-0-7852-1285-0

Copyright © 2006 by Jerry Manas

Edição original por Thomas Nelson, Inc. Todos os direitos reservados.

Edição Portuguesa

Direitos reservados
SmartBook
Av. 5 de Outubro, 70 8º Esq
1050-059 Lisboa
Tel: [+351] 217 957 450
Fax: [+351] 217 976 007

Tradução: Rute Paula

Revisão: Paula Alexandra

Capa: Artevirtual

Paginação: Design&u

Impressão e acabamentos: Rolo e Filhos II, SA

MANAS, Jerry
Napoleão Na Gestão de Projectos

ISBN 978-989-95434-6-1

CDU 005

Depósito Legal nº 274 782/08

ÍNDICE

PREFÁCIO	
por Douglas James Allan, Presidente da Sociedade Americana Napoleónica	7
INTRODUÇÃO	11
PARTE 1: A Ascensão ao Poder	
1. AS FERRAMENTAS PARA O SUCESSO	15
2. UMA VISÃO CONVINCENTE	33
3. DIPLOMACIA E REDE DE CONTACTOS	55
4. LIÇÕES DAS GRANDES CAMPANHAS	79
PARTE 2: Os Seis Princípios do Sucesso de Napoleão	
5. INTRODUÇÃO AOS SEIS PRINCÍPIOS DO SUCESSO	107
6. EXACTIDÃO	111
7. RAPIDEZ	141
8. FLEXIBILIDADE	157
9. SIMPLICIDADE	173
10. CARÁCTER	185
11. FORÇA MORAL	199
PARTE 3: A Queda	
12. O QUE CORREU MAL?	217
13. LIÇÕES A RETIRAR DA INVASÃO RUSSA E DE WATERLOO	235
14. OS QUATRO SINAIS DE AVISO CRÍTICOS	255
15. O LEGADO DE NAPOLEÃO	269
NOTAS	274
BIBLIOGRAFIA	277
ACERCA DO AUTOR	283
AGRADECIMENTOS	285



PREFÁCIO

Aqueles que estudam a carreira de Napoleão são frequentemente apanhados de surpresa pelo seu brilhantismo, ética de trabalho e tenacidade como homem. Não há dúvidas que existem inúmeras lições a aprender, mas como aplicá-las à gestão de projectos contemporânea? Jerry Manas fez um estudo cuidadoso da carreira de Napoleão e retirou valiosas lições que apresenta, no seu estilo emocionante, combinando história e negócios num trabalho único.

Quando Napoleão assumiu o cargo de Primeiro Cônsul, a França estava num estado lastimável. Mais de um milhão de pessoas tinha morrido durante a Revolução Francesa. A França estava sitiada, rodeada por inimigos, muitos dos quais eram expatriados que tinham perdido poder e defendiam a restauração da monarquia. O governo recém-formado estava em colapso, a economia da França estava de rastos e uma nova revolução emergia.

Napoleão tinha, sem dúvida, sido um jovem e brilhante general, mas que percebia ele de diplomacia e política e, muito menos, de governação e negócios? Tal como vamos verificar brevemente, percebia bastante.

O mestre da organização conseguiu transformar o caos em ordem. Podemos medir o seu sucesso pelo facto de que, na altura em que foi eleito imperador, ser muito popular entre civis e militares.

Jerry Manas abordou "Napoleão na Gestão de Projectos" da mesma forma que Napoleão o faria: claramente, com método, incansavelmente e com precisão. O Sr. Manas defende que o talento diplomático de Napoleão era, em primeiro lugar, um talento pouco apreciado. Ele usa, entre outros exemplos, a campanha Egípcia, onde a curiosidade inata de Napoleão e o facto de analisar sempre inúmeros factores (o seu exército e o dos Egípcios), resultou em tácticas dirigidas a factores chave relativos a cada uma das partes, isto soa a um Gestor de Marketing de topo com elevadas aptidões de relações públicas.

Quando se tratava de assuntos de guerra, Napoleão apregoava que "não dava ouvidos a ninguém", mas ele próprio sabia que esta expressão era um exagero. O que ele queria dizer é que tomava as suas próprias decisões e não deixava que nenhum comité as

tomasse por ele. Contudo, Napoleão estava em constante comunicação com os seus comandantes, ajustando os planos de batalha à medida dos acontecimentos, esta maneira de agir, explica em grande parte o seu fenomenal sucesso. O autor identifica que métodos ele usou, porquê e com que resultados. Este livro é mais que instrutivo, é educacional.

O resultado, afinal, resume-se ao que Napoleão era. Entre a sua ascensão ao poder e o seu fim com a desastrosa campanha Russa, restaurou as finanças Francesas e resolveu os problemas de solvência. Como Manas salienta, ele encontrou-se com comerciantes, Presidentes de Câmara, industriais e militares, ouvindo sempre o que tinham a dizer, e o resultado foi que fez milagres na recuperação de uma economia anteriormente moribunda, já para não falar de um exército esfomeado e descalço.

A capacidade de Napoleão em estabelecer prioridades era perfeita para a área militar, mas foi também usada nos negócios e na política. Jerry Manas usa o exemplo do exército criado para a invasão Inglesa. A Áustria tinha decidido tirar partido do facto de Napoleão estar virado para Inglaterra atacando-o na frente de Leste. Napoleão respondeu mudando a sua estratégia para se adaptar a estes mais recentes acontecimentos e fez marchar o seu exército através da Europa para ir ao encontro do inimigo no seu próprio terreno. O autor salienta a pesquisa feita, a flexibilidade, o comando descentralizado (embora com um planeamento centralizado), e a economia de forças que originaram espantosos resultados. Jerry Manas explica no seu livro como o leitor pode aplicar estes mesmos métodos na gestão de projectos e no marketing.

À medida que lê *"Napoleão na Gestão de Projectos"*, convém lembrar que Napoleão estava a lutar (e a derrotar) coligações compostas pelas maiores potências militares do planeta. Foram precisos quase vinte anos e um desastre de proporções catastróficas na Rússia para derrotá-lo.

Para além das palavras e exemplos do próprio Napoleão, Jerry Manas usa muitos exemplos de peritos de gestão para explicar e complementar as lições do mestre. Ele congrega todos os ensinamentos nos "Seis Princípios do Sucesso" que Napoleão seguiu e que, qualquer gestor inteligente pode aprender pela leitura deste livro.

Quando comecei a elaborar o rascunho pensei que, apesar de o tema ser promissor, um livro deste género seria provavelmente aborrecido. O melhor elogio que posso dar a este feito de Jerry Manas é que ele atingiu o seu objectivo sem qualquer traço de aborrecimento. O Imperador iria aprovar.

Bem, basta de prefácio, continuemos com o estudo da carreira única de Napoleão e das muitas lições a tirar de uma mente que, como Will Durant observou, foi uma das maiores mentes práticas que o mundo conheceu. Adiante!

DOUGLAS JAMES ALLAN
Presidente da Sociedade Americana Napoleónica



INTRODUÇÃO

O que terá levado a que os princípios de Napoleão Bonaparte fossem estudados por líderes famosos e inúmeros livros de gestão e liderança cite as suas máximas? Como é que um conhecido génio militar, que surgiu da obscuridade e reinou em toda a Europa Ocidental, caiu tão repentinamente e sofreu uma derrota tão pesada? E mais importante, que lições os líderes actuais e gestores de projecto podem retirar dos sucessos e insucessos de Napoleão?

De acordo com Stephen Covey, autor de "Os Sete Hábitos das Pessoas Muito Eficazes", "a gestão de projectos continua a ser uma função crítica nas organizações. Quase todos os novos produtos, serviços, sistemas ou tecnologias devem ser lançados e implementados através de um procedimento formal de gestão de projectos".¹ Todos os negócios líderes e grupos de pesquisa de informação tecnológica, como o Gartner Group, Forrester Research, Cutter Consortium e Meta Group, estabeleceram uma gestão de projectos formal, como factor chave para o sucesso organizacional.

Napoleão sabia tudo acerca das técnicas de gestão de projectos. Ele, não só, liderou com sucesso mais de cinquenta campanhas militares, como também liderou centenas de projectos de desenvolvimento e reconstrução por toda a Europa, incluindo reformas financeiras, construção de estradas, instalação de infra-estruturas, pontes, marinas, museus e mais, isto tudo durante um período de guerra. O seu sucesso deveu-se ao uso de princípios e técnicas que são tão úteis hoje como naquele tempo. Napoleão aplicou um conjunto de princípios de gestão de projectos muito antes do termo "princípios de gestão" existir, só que ele usou estes princípios para gerir um império. Além disso, fez tudo sem telefones, e-mails ou computadores. Certamente que o vasto conjunto de feitos que alcançou podem conter lições valiosas e, de facto contêm.

Há lições a retirar da prática de Napoleão de fazer sempre uma pesquisa extensa antes de iniciar cada uma das campanhas e organizar o seu exército em função das conclusões da sua pesquisa. Há lições a retirar da forma como transformou o caos em ordem e da maneira como comunicava com as suas tropas, aliados e com o público em geral. Há lições a retirar do modo como motivava os soldados, construindo um forte sentido de lealdade mesmo em

tempos conturbados e há lições a retirar da forma como controlava o progresso das suas acções por todo o império, usando meios simples e eficazes. Talvez a mais importante lição esteja no modo como começou a cair devido ao fardo do seu próprio poder.

Estas lições não só mostram problemas com que todos os gestores de projecto lutam, como o planeamento adequado e capacidades de liderança, como mostram ainda as necessidades com que um líder de topo se depara em relação à concretização dos objectivos através do uso dos princípios de gestão de projectos. Por outras palavras, estas lições permitem alcançar uma melhor liderança através de uma gestão de projectos mais sólida e uma melhor gestão de projectos através de uma forte liderança. Ao longo deste livro vamos estudar os princípios que conduziram à ascensão de Napoleão e as fraquezas que estiveram na origem da sua queda. Iremos aprender as técnicas que cada gestor de projecto ou líder pode usar para assegurar a finalização, com sucesso, dos seus projectos, quer seja um projecto de um novo software, uma batalha, um evento desportivo, um filme ou a criação de um novo produto.

Claro que, como Napoleão, cada um de nós quer alcançar um sucesso duradouro e deixar a sua marca neste mundo. Como líderes, temos uma oportunidade única de fazer a diferença em cada tarefa que empreendemos e como gestores de projecto temos a oportunidade de deixar orgulhosamente a nossa assinatura em cada um dos empreendimentos.

Uma excelente maneira de tornar as oportunidades em feitos é estudando os acontecimentos que conduziram à ascensão de Napoleão, os princípios chave que possibilitaram o seu repetido sucesso e as acções fatídicas que conduziram à sua queda. Podemos enriquecer este estudo através do uso de técnicas modernas para melhorar os métodos de Napoleão. O nosso objectivo não é apenas imitar Napoleão, mas ser ainda melhores que ele.

PARTE 1



A Ascensão ao Poder



CAPÍTULO 1

AS FERRAMENTAS PARA O SUCESSO

*O meu objectivo é ser bem sucedido e sou bom nisto.
Crio a minha Iliada pelas minhas acções, crio-a
dia a dia. – NAPOLEÃO*

Napoleão Bonaparte atingiu, talvez, com sucesso, mais objectivos do que qualquer outra figura histórica. Ele empreendeu a tarefa de levar a ordem a uma França saída do caos pós-revolucionário. Travou inúmeras batalhas e obteve sucessivas vitórias, muitas vezes contra inimigos mais poderosos. Saiu da obscuridade para o cargo de líder de toda a Europa Ocidental em apenas alguns anos, usando um exército que nunca antes tinha alcançado tamanha grandeza. Empreendeu esforços para constituir alianças, aumentando o seu exército até à dimensão, sem precedentes, de seiscentos mil homens. Criou um código de direito civil que ainda hoje é usado e que serviu de inspiração a muitos outros códigos de direito civil espalhados pelo mundo.

É através de incontáveis documentos e memórias, escritas por Napoleão e outros, que nos apercebemos daquilo que tornou Napoleão tão bem sucedido. Isto permite-nos ter uma boa compreensão dos métodos que lhe permitiram alcançar tão grande sucesso e das aptidões que lhe permitiram elevar-se acima da média e são estes mesmos métodos e aptidões que nos tornarão bem sucedidos nas organizações de hoje. Vamos começar por examinar as capacidades que Napoleão entendia como essenciais para qualquer líder e ver como se aplicam à gestão de projectos.

AS FERRAMENTAS INTEMPORAIS DE NAPOLEÃO PARA A GESTÃO DE PROJECTOS

O título formal de gestor de projectos não é necessário para que retire benefícios destas lições sobre gestão de projectos. Pelo

contrário, qualquer pessoa que lidere ou desempenhe uma tarefa, quer seja um CEO, treinador desportivo, director cinematográfico ou qualquer outro líder, pode beneficiar destas lições universais. Assim, quando falamos em gestores de projecto, referimo-nos a todos os líderes que gerem os seus esforços como "projectos" e, de acordo com os peritos hoje, desde Tom Peters ao Gartner Group, a gestão por projectos é sem dúvida a melhor forma de atingir os objectivos, quer organizacionais, quer pessoais. As lições da ascensão e queda de Napoleão mostram-nos como podemos ser bem sucedidos, quer profissionalmente, quer na nossa vida pessoal.

À medida que avançamos, iremos estudar como Napoleão subiu ao poder, como construiu o seu império, quer devido a uma hábil diplomacia, quer através das vitórias nas batalhas e como perdeu tudo devido a alguns erros fatais, erros que muitos de nós cometemos na nossa vida profissional diária.

Iremos examinar os Seis Princípios do Sucesso que conduziram Napoleão à vitória e estudar cuidadosamente casos de estudo onde as coisas correram mal. Vamos, em primeiro lugar, começar pelo básico, com Napoleão a guiar-nos através da sua filosofia de liderança. Assim, construiremos uma base sólida a partir da qual iniciaremos a nossa jornada.

Apresentamos em seguida excertos das memórias de Napoleão, onde ele descreve as aptidões e valores que achava serem determinantes para o seu sucesso: uma boa memória e conhecimentos de matemática, manter a calma e desenvolver capacidade de previsão, estar sempre visível para aqueles que lidera e uma boa compreensão da política.

Uma Boa Memória

Uma particularidade minha é a minha boa memória. Quando era rapaz sabia os logaritmos de trinta ou quarenta números. Em França, não só conhecia os nomes de todos os oficiais de todos os regimentos, mas também onde tinham sido recrutados e em que se distinguiam. Conhecia o seu espírito.

Napoleão sabia, tal como a maior parte daqueles que estão hoje na área comercial, que uma boa memória é crucial para construir relações. Os melhores vendedores não sabem apenas o nome dos seus clientes, mas os nomes dos membros da sua família, o que gostam e não gostam, passatempos e outro tipo de informação útil na construção de uma relação. Usando esta mesma abordagem, um gestor de projectos pode desenvolver uma melhor relação com os intervenientes, os membros da sua equipa, parceiros e administração.

Uma boa memória é também de grande valor no momento da escolha da equipa, por exemplo, lembrar-se de certos pormenores relativos a cada um dos colaboradores que podem ter mais ou menos valor para cada uma das tarefas. Recordar os sucessos passados de cada uma das pessoas é, em geral, de grande importância. Acontece com demasiada frequência os gestores julgarem os colaboradores apenas pelos feitos mais recentes, ignorando os seus sucessos e capacidades demonstradas no passado. É ainda crítico saber os factores que motivam cada um dos colaboradores e as suas necessidades, que são diferentes para cada pessoa.

Lembrar pormenores acerca das pessoas é apenas uma parcela dos benefícios de ter uma boa memória. Uma outra vantagem é recordar os pequenos detalhes que podem fazer o sucesso ou o falhanço de um projecto, por exemplo, um pormenor obscuro. Costuma-se dizer "O Diabo está nos detalhes" e é uma verdade no que toca à gestão de projectos.

Napoleão recolhia informação relevante e relatórios detalhados do campo diariamente (e muitas vezes também durante a noite) e lembrava-se destes pequenos detalhes noutros momentos, por vezes quando lhe era dada alguma notícia, dando a impressão de alguma ingenuidade.

Uma área que a maioria dos gestores de projectos ignora é a arte de fazer apresentações. Ter uma boa memória pode ser vital para fazer uma apresentação diferente, deixando de recorrer ao PowerPoint, demasiado usado nos nossos dias. Não há nada pior do que fazer uma apresentação com as costas voltadas para a assistência, lendo tópicos de um slide que está a ser projectado. Outros sentam-se durante a apresentação, mas uma boa apresentação dever parecer natural e energética, usando o PowerPoint

apenas para mostrar gráficos, em vez de passar a apresentação a ler slides que todos podem ler por eles mesmos. Apesar de dever sempre ser complementada com alguma informação visual, uma boa apresentação deve assentar na memória e evitar o abuso de notas e slides com demasiado texto.

Um humorista norte-americano, Peter Norvig, imaginou Abraham Lincoln dando o endereço de Gettysburg através de uma apresentação de PowerPoint (<http://www.norvig.com/gettysburg>). Norvig é o Director de Pesquisa de Qualidade no Google, Inc., é associado e conselheiro da Associação Americana de Inteligência Artificial. A sua anedota foi incluída na apresentação do curso de Eduard Tufte sobre informação.

Como podemos nós melhorar a nossa memória e utilizá-la de uma forma mais eficiente em todas estas actividades? Nos nossos dias, as pessoas usam todo o tipo de coisas para melhorar a memória, desde suplementos naturais a exercícios mentais, mas provavelmente a melhor maneira de nos lembrarmos das coisas é o método associativo, uma vez que todos tendemos a lembrarmo-nos de coisas quando as associamos a outras, quer seja uma palavra ou uma imagem visual. Ao fazermos isto, estamos no nosso subconsciente, a construir pontes entre os sinais e as associações de memória.

Um outro método que ajuda a solidificar a memória é a repetição, é por esta razão que os actores e cantores aprendem os textos repetindo-os vezes sem conta, pela mesma razão os anúncios publicitários repetem as frases chave, muitas vezes usando música. Pela associação e repetição lembramo-nos de factos que de outro modo seriam esquecidos.

Mesmo usando os dois métodos anteriores, não existe razão para não apontar os factos no papel, mesmo que se trate de uma pequena palavra-chave, partindo do princípio que se vai lembrar de procurar o que escreveu. Hoje em dia existem ferramentas diversas para guardar registo dos factos, desde blocos de apontamento ao PDA (Personal Digital Assistant). Além de calendários e listas de tarefas, todos os PDAs trazem um espaço para observações onde pode guardar notas relativas a pessoas, ideias ou qualquer outra coisa que julgue oportuna. Claro que, quando se está a fazer uma apresentação, o ideal é não confiarmos nas notas

escritas, mas já é perfeitamente aceitável o uso de cartões com pequenas ideias chave. É praticamente irrefutável o que uma boa memória pode fazer por um líder, quer seja na área profissional, quer noutra área, e felizmente hoje em dia existem muitas ferramentas e técnicas que podem ser preciosas.

O Poder da Matemática

Para ser um bom general, um homem deverá entender de matemática, esta é uma ajuda diária para estabelecer ideias com clareza. Talvez deva o meu sucesso aos conceitos matemáticos. Um general nunca deve imaginar as coisas, este seria o mais fatal dos erros. O meu maior talento, a minha marca, é que vejo tudo com clareza, o mesmo se passa com a minha eloquência, porque posso visualizar o que é essencial num problema, mesmo visto de vários ângulos.

A matemática não está provavelmente no topo das aptidões essenciais a desenvolver para a maioria dos gestores de projecto. Contudo, quase todas as fases do projecto, a selecção, definição de tarefas, análise dos riscos, tomada de decisão durante a fase de execução do projecto, e outras; requerem aptidões matemáticas.

Na fase de selecção do projecto, a análise do retorno do investimento (ROI), a taxa interna de retorno (TIR) e outras técnicas de selecção são essenciais. Para estimar os custos, é importante calculá-los com precisão, incluindo possíveis variações com base nos factores de risco. Para uma análise qualitativa é vital compreender a amostragem estatística e gráficos de controlo. Para uma correcta tomada de decisão, é importante compreender as probabilidades dos riscos em causa e saber fazer árvores de decisão. O planeamento não deve, de forma alguma, ser baseado em palpites, mas em cálculos e factos.

Durante a execução do projecto deverá ser capaz de calcular os desvios em relação ao previsto, quer em termos de orçamento, quer em relação às tarefas agendadas. Uma ferramenta como o método de *Earned Value Management* (EVM) pode ajudar a detectar qualquer desvio quase imediatamente, assim que ocorra

um desvio de 15% em relação ao previsto. Um livro que deverá ler sobre o assunto é "Earned Value Project Management", de Quentin W. Fleming e Joel M. Koppelman.¹

Para todas estas necessidades e, uma vez que a maioria dos gestores de projecto não são matemáticos especializados, é útil guardar registo de alguns cálculos e algoritmos importantes, muitos destes estão disponíveis em qualquer guia de estudo de PMP (Project Manager Professional). Alguns destes estudos que incluem todos os cálculos essenciais ao gestor de projecto são: "PMP Exam Prep" (4ª edição) de Rita Mulcahy e "Preparing for the Project Manager Professional (PMP) Certification Exam" (2ª edição) de Michael W. Newell. Após a leitura, passe para o seu PDA ou livro de apontamentos os cálculos mais importantes e estará equipado para o sucesso.

Tal como Napoleão, de uma forma tão inteligente assinalou, um bom líder não pode subestimar a necessidade de desenvolver aptidões matemáticas essenciais à tomada de decisão, quer para a selecção, planeamento, ou execução de um projecto. O cálculo dos factos e das alternativas é sempre preferível às intuições e palpites.

Mantenha a Calma e a Compostura

A primeira qualidade de um general deverá ser a capacidade de manter a "cabeça fria", isto é uma mente que apenas recebe factos e processa a informação, dando-lhe o seu real valor. Não deverá deixar-se entusiasmar com as boas notícias e ficar deprimido com as más. Os factos que lhe são fornecidos deverão ser classificados de modo a que ocupem na sua mente o lugar exacto que merecem ocupar, uma vez que é por comparação e consideração do peso devido de cada facto que depende o poder do raciocínio e a capacidade de julgar... Conseguiria ouvir as notícias da morte da minha mulher ou do meu filho, ou de toda a minha família, sem que houvesse qualquer alteração no meu semblante. Não seria visível o mais pequeno traço de emoção ou alteração facial. Tudo deveria parecer indiferente e calmo, só quando estivesse sozinho no

meu quarto poderia sofrer, aí poderia dar azo aos meus sentimentos enquanto homem.

Napoleão era muitas vezes surpreendentemente calmo nas suas memórias, tal como neste caso, revelando o quanto podia estar a sofrer interiormente enquanto por fora se mantinha aparentemente calmo e composto. Muitas vezes falava disto como uma das características necessárias a um bom líder. Claro que este é um exemplo extremo e, talvez um pouco exacerbado, mas que ensina que um líder não pode parecer vulnerável perante os subordinados, ou pior, imprevisível. Ninguém confia num líder inconsistente, irracional ou fraco.

É importante que um líder demonstre força e confiança quando surgem os problemas, quer no projecto ou em qualquer outro factor externo ao projecto que possa causar impacto na equipa ou no líder. Nada pode desfazer uma equipa mais depressa que um líder que tenha reacções desproporcionadas ou que desanime facilmente. Isto não significa que o líder tenha de apresentar uma falsa força ou uma alegria inapropriada, apenas tem de manter uma postura sólida e consistente.

.....
Nada pode desfazer uma equipa mais depressa que um líder que tenha reacções desproporcionadas ou que desanime facilmente.

Napoleão salientou a importância de categorizar e pesar a importância de cada notícia e facto, não apenas de acordo com o seu real valor, mas tendo também em consideração uma análise das diversas variantes de um facto. Podem existir benefícios escondidos numa aparentemente má notícia e podem existir perigosas armadilhas escondidas numa boa notícia. Reagir emocionalmente às boas e más notícias pode afastar-nos de uma análise racional do conjunto e ter um impacto imprevisível na moral da equipa.

Por exemplo, um líder pode querer celebrar uma grande conquista, e certamente que há benefícios em celebrar as pequenas vitórias, mas o projecto não acaba enquanto todos os problemas não estão resolvidos e os resultados esperados sejam alcançados. A equipa precisa de se manter focada.

Um líder pode ficar desesperado ou duvidoso do sucesso do projecto se ouvir que um dos colaboradores se esqueceu de fazer

algo ou que um dos intervenientes apresentou uma reclamação, mas o facto é que estes acontecimentos devem ser encarados como meros indicadores de que o projecto necessita de ser ajustado ou que a comunicação necessita de ser melhorada. Uma atitude negativa ou cínica pode espalhar-se por toda a equipa como uma doença contagiosa e tornar-se uma profecia realizada. A calma deve prevalecer.

Assim, da próxima vez que se sentir cheio de trabalho e desiludido, tire algum tempo para examinar todos os factos e todos os ângulos de uma mesma questão. Mantenha as coisas na devida perspectiva, avalie o impacto das suas reacções na moral da equipa e os efeitos que podem resultar do seu comportamento. Se sentir que está demasiado entusiasmado com as boas notícias antes de o projecto estar terminado, certifique-se de que a equipa não olha para o seu entusiasmo como um sinal de que pode relaxar e perder a concentração e mais importante ainda, não deixe que as suas emoções, boas ou más, atrapalhem a análise correcta dos factos.

“Esteja Entre os Soldados”

A natureza fez todos os homens iguais. Sempre foi meu hábito, estar entre os soldados e a multidão, conversar com eles, ouvir as suas pequenas histórias e falar gentilmente com eles. Sempre achei esta prática de grande utilidade para mim.

Uma das coisas que fez Napoleão tão popular entre as suas tropas foi o facto de estar sempre visível. Ele frequentemente ia às linhas da frente de batalha e misturava-se com as tropas, primeiro para as inspirar, mas também para saber como se sentiam e em que pensavam. Esta prática relaciona-se com a construção de uma sólida relação com a sua equipa, descobrindo os detalhes das vidas dos seus colaboradores. Muitas organizações têm nos nossos dias, uma política de visibilidade para os seus directores. Algumas organizações chamam-lhe WBWA (Management By Wondering Around), um termo usado pela Hewlett-Packard e popularizado no livro “Em Busca da Excelência” de Tom Peters e Robert

Waterman.² Tal como o paralelismo com as teorias de Napoleão mostra, esta é certamente uma boa abordagem a adoptar.

Enquanto estamos entre os colaboradores há uma coisa que precisamos de ter em mente, há uma grande diferença entre estar visível e micro-gestão. Uma coisa é misturar-nos com os colaboradores, outra é perguntar se está tudo bem e se podemos ajudar. Ao escolher a primeira está em posição de remover as barreiras que se possam deparar à sua equipa, ao escolher a segunda, age como se estivesse a espreitar nas costas das pessoas e a tentar detectar o que estão a fazer de errado.

Claro que vai sempre ser necessário corrigir o projecto, clarificar o objectivo, mas faça-o em privado ou com a equipa, se achar que toda a equipa pode beneficiar da explicação. Pode ser necessária também formação. Outra maneira de conseguir um ponto extra junto dos seus colaboradores é agendando uma sessão de trabalho onde pode trabalhar conjuntamente com a sua equipa para alcançar um determinado objectivo, entretanto, durante a sessão, estará aprendendo sobre a sua equipa de uma forma não agressiva.

Existem três propósitos principais para se misturar com a sua equipa:

- 1) construir uma relação com eles, que por sua vez constrói confiança;
 - 2) ver se existem barreiras na equipa que pode remover;
 - 3) saber como se encontra a moral da equipa.
- É importante não deixar que a micro-gestão mine este objectivo.

A Futilidade da Tirania

As leis não podem ser despóticas porque não existe nem um sistema feudal, um organismo de mediação, ou um precedente sobre o qual podem assentar. Assim que um governo se torna tirânico, vai sofrer com a opinião pública e nunca mais consegue voltar a ganhar a confiança das pessoas. Deste modo, é necessário um Conselho para resolver qualquer imprevisto, e o Senado é o órgão mais apropriado para o propósito. Na minha opinião o despotismo puro e simples não existe. As ideias são relativas. Se um Sultão cortar cabeças a

seu bel-prazer, a sua própria cabeça será aquela que correrá mais perigo de sofrer o mesmo destino.

Napoleão foi precedido por muitos tiranos (ele sempre foi rígido, mas cauteloso no que dizia respeito ao tratamento dos seus soldados e pessoal). Ele sabia que, na verdade, o poder é dado, não roubado. Um gestor de projecto ou líder não pode deixar que a posição lhe suba à cabeça. O poder é ganho através da confiança e respeito. A confiança e respeito são ganhos através de acções e de um justo tratamento dos outros. Este é o verdadeiro poder.

Apesar de ser bom manter um sentido dos objectivos que pretendemos atingir, qualquer um pode tornar-se demasiado ambicioso, deixando para trás qualquer bom julgamento para atingir os seus fins. O próprio Napoleão sabia quais os perigos do poder e sugeriu a existência de um órgão para controlar e aconselhar, neste caso o Senado. Nos negócios, claro, temos os Conselhos Executivos e outros Conselhos com o mesmo propósito.

Seguindo este princípio, um gestor de projecto sábio deverá nomear uma equipa de controlo do trabalho, especialmente em projectos grandes, para assegurar que todos os factos estão a ser tidos em consideração e para contrapor ideias. É demasiado fácil ter uma ideia e ter a certeza absoluta que é a melhor até vir alguém e apontar os perigos que podem ocorrer quando vista numa perspectiva diferente.

Só pode haver um líder, a liderança entregue a um comité de liderança é ineficaz, uma vez que é muito difícil chegar a um compromisso e as operações podem começar a estagnar. O líder tem de considerar as opiniões e pontos de vista de toda a equipa, contudo, deverá ser capaz de tomar uma decisão final, se necessário. Com isto não estou a dizer que a equipa não deve trabalhar em conjunto para resolver um problema ou que o líder deve desconsiderar os desejos da equipa. Como Napoleão referiu, qualquer líder que use o seu poder contra os seus subordinados está sujeito a perder o poder.

O facto de um líder ter a autoridade suprema é um assunto complicado e muitos podem apontar que nas democracias modernas isso não acontece, pois o Senado ou outro órgão de autoridade tem o poder de veto ou o poder de destituir um Presidente ou

um Primeiro-Ministro. Por exemplo, vamos estudar o sistema de controlo no governo dos Estados Unidos da América. O Presidente pode vetar contas aprovadas pelo Congresso, O Supremo Tribunal pode declarar inconstitucional uma lei que tenha passado pelo Congresso ou um acto do Presidente. O Congresso pode impugnar o Presidente ou a justiça e os Juizes do Tribunal Federal.

Esta é uma ótima medida de precaução contra um indivíduo ou qualquer grupo que se queira desviar do estabelecido, se bem que não é infalível. Contudo, com excepção de uma organização pública com uma comissão executiva e intervenientes no processo, não existe nenhuma figura dentro das organizações que se equipare aos órgãos de controlo do estado e, provavelmente, nunca existirá. A melhor maneira de contornar esta situação é estabelecer, numa organização, que cada pessoa responde perante alguém.

Como apontou Napoleão, um líder que se comece a tornar tirânico não serve os propósitos de ninguém e vai começar a falhar por falta de reconhecimento dos seus superiores ou parceiros e por falta de apoio dos seus subordinados. Os líderes mais iluminados irão implementar um sistema de feedback de 360 graus, através do qual o líder recolhe informação dos seus parceiros, subordinados e do seu gestor, em seguida compara a informação, faz uma auto-avaliação e toma as medidas de ajustamento necessárias. Actualmente existem disponíveis na Internet inúmeros programas de *software* só para este propósito, como poderá verificar se fizer uma busca por "360 feedback". Uma simples sondagem Zoomerang pode surtir o mesmo efeito. O Zoomerang é uma ferramenta valiosa e pouco dispendiosa para definição e envio de sondagens pela Internet. Recolhe e categoriza os resultados e permite descarregá-los sempre que precisar, está disponível em www.zoomerang.com.

Mesmo com todos estes cuidados, de ouvir o que os outros têm a dizer, os líderes por vezes enfrentam um dilema quando sabem que a decisão mais acertada será impopular. Um assunto traiçoeiro que vamos falar em seguida é o dilema entre agradar à maioria e tomar a decisão certa.

.....
Como Napoleão referiu, qualquer líder que use o seu poder contra os seus subordinados está sujeito a perder o poder.

Popularidade

O que é popularidade, o que é bondade... Devemos servir meritoriamente a nação, mas não para fazer a vontade ao povo. Para o conquistar, deve fazer o bem. Nada é mais perigoso do que ser um eco das opiniões das pessoas e dizer aquilo que sabe que querem ouvir. No final vai acabar por perceber que o povo não sabia tudo o que pretendia, fica inquieto e pensa que lhe faltou ao prometido. Se lhe fizer frente irá ser odiado na mesma proporção, pois sentem-se enganados.

O primeiro dever de um príncipe é, sem dúvida, fazer a vontade do seu povo, mas a maioria das pessoas nem sempre querem o que dizem que querem. A sua vontade e necessidade devem ser menos expressas por eles e mais sentidas pelo líder... A minha política consiste em governar de acordo com a vontade da maioria. Assim, acredito que reconheço a soberania do povo. Para acabar com a guerra em La Vendee, tornei-me católico, como muçulmano consegui conquistar o Egipto e como ultramontanismo^{NT} ganhei os corações em Itália. Se governasse os Judeus restauraria o Templo de Salomão.

À primeira vista as ideias de Napoleão parecem colidir umas com as outras, ele está consciente da opinião pública, mas não quer apenas que essas opiniões ecoem nas suas decisões. Ele sabe o que é melhor para o povo, em vez de ouvir o que têm para dizer. Napoleão admite que é vital conhecer a opinião pública, mas ter o cuidado de não a seguir cegamente. Só porque a maioria das pessoas pensa de uma determinada maneira não quer dizer que estejam correctos. Contudo, Napoleão disse que a sua política era governar de acordo com a maioria.

Será uma inconsistência ou estaria Napoleão a “atirar um osso” ao público, copiando a política dos Romanos de manter as massas satisfeitas com pão e circos? Após um exame mais detalhado,

^{NT} Ultramontanismo refere-se à doutrina e política católica que busca em Roma a sua principal referência. Este movimento surgiu na França na primeira metade do século XIX. Reforça e defende o poder e as prerrogativas do papa em matéria de disciplina e fé.(Wikipédia)

parece-nos que Napoleão estava afinal a dizer que é importante conhecer a opinião pública sempre que possível, contudo, é igualmente importante não a seguir cegamente, pois o público não está ciente de todos os factos e nem sempre está correcto.

Significa isto que um líder deve seguir o seu instinto, mesmo que a sua opinião seja oposta à do público? Mais uma vez a resposta é não, Napoleão já nos tinha avisado sobre os perigos de ir contra a opinião pública. É raro o caso de um líder que tenha sido bem sucedido por fazer o que estava certo indo contra a opinião pública. A decisão do antigo Presidente dos EUA, Franklin Delano Roosevelt, de fechar temporariamente os bancos durante a grande depressão de forma a dar algum tempo para se organizarem parece ser um bom exemplo disto.

Quando a decisão certa parece estar sobre as cabeças da nossa audiência (a audiência de um gestor de projecto pode ser os seus parceiros, subordinados ou clientes), a resposta, e certamente a decisão mais segura seria verificar primeiro que ele está correcto e que todos os outros estão enganados. Sendo esse o caso, o gestor de projecto deverá convencê-los. Para ter a certeza de que se está certo, é vital ouvir as opiniões dos outros, é nesta altura que o pessoal da equipa entra e se torna útil, é ainda vital considerar as consequências a longo prazo e potenciais danos nas relações que possam advir da nossa decisão. O sucesso nos negócios, como na vida, assenta nas relações.

Se continuar a achar que a sua decisão é a mais correcta depois de rever todos os perigos, o próximo passo é convencer os outros de que estão errados. Isto é o equivalente a convencer um mercado conservador de que tem necessidade de uma nova e diferente tecnologia, daquelas que os irá forçar a fazer as coisas de um modo diferente do que têm feito até então, alterando todo o seu comportamento. Não fazer isto, mas tentar forçar uma decisão é um comportamento de risco.

Felizmente existem várias ferramentas valiosas para criar um caso convincente para uma decisão impopular:

- *O modelo "Atravessando o Abismo" do guru do mercado tecnológico, Geoffrey Moore.* Este modelo é usado no marketing de tecnologias inovadoras. Moore

sugere que se caminhe num cenário hipotético para testar o valor da ideia e a sua eficácia, encontrar um herói para apoiar e testar a ideia e divulgá-la para uma audiência cada vez maior usando os sucessos passados e a pressão dos seus concorrentes para os convencer. O abismo representa o fosso entre os pioneiros e os restantes.³

- *A abordagem do guru do Design, Edward Tufte, de apresentação dos dados e da informação.* Tufte fornece detalhes desta abordagem em vários livros. No seu livro "Visual Explanations: Images and Quantities, Evidence and Narrative", ilustra como cientistas convenceram a NASA a desistir da fatídica ideia de lançar o space shuttle Challenger com uma apresentação clara, simples e gráfica.⁴
- *O modelo de Mudança Transformacional dos gurus da gestão da mudança, Dean Anderson e Linda Ackerman-Anderson.* Este modelo está descrito em detalhe nos seus livros "Beyond Change Management" e "The Change Leader's Roadmap" que alerta para a necessidade de ter em conta as opiniões das pessoas e as perspectivas dos intervenientes no processo sempre que se introduz uma mudança de paradigma".⁵

Estas ferramentas não se excluem mutuamente, uma vez que cada uma ilustra um único ponto quando se trata de transformar uma decisão impopular em popular. O modelo de Moore "atravesando o abismo" foca-se na perspectiva do marketing, o modelo de Tufte foca-se na perspectiva da apresentação e o modelo dos Anderson, de mudança transformacional, foca-se nos assuntos das pessoas envolvidas. Qualquer líder ou gestor de projecto deve ser sábio e estudar as três abordagens.

Neste ponto, alguns gestores de projecto podem perguntar como isto se aplica a eles, afinal, estão apenas a implementar um projecto. O problema aparece quando durante o projecto têm de lançar um novo produto ou tomar uma decisão impopular. Pessoas infelizes ou pouco convencidas, quer sejam clientes, parceiros ou membros

da equipa, podem ser uma das barreiras mais poderosas à finalização com sucesso do projecto. É da responsabilidade do gestor de projecto remover as barreiras ao sucesso e assim, deverá afincadamente estudar estes assuntos. Estas ferramentas podem ajudar e iremos estudá-las mais detalhadamente mais para a frente.

Uma outra coisa que pode convencer o accionista é a criação de uma visão convincente do resultado ou produto final do projecto. Apesar de as circunstâncias não lhe serem favoráveis, Napoleão fazia isto frequentemente quando imaginava uma sociedade livre e organizada em vez do caos pós-revolucionário que imperava. No próximo capítulo iremos explorar este aspecto com maior detalhe.

Entretanto, vamos responder à questão posta por Napoleão: *O que é popularidade, o que é bondade quando estamos a tratar de decisões de liderança?* É ouvir a opinião pública, manter a maioria satisfeita, manter boas relações com os clientes, parceiros e subordinados e ao mesmo tempo,

- reconhecer sempre que é necessário implementar uma mudança, mesmo quando a maioria não o vê;
- fazer controlos de sanidade para se assegurar de que a sua forma de pensar continua clara e correcta e
- convencer os intervenientes no processo de que a mudança é necessária.

Ao fazer isto está a marcar a diferença como um bom líder e aquele que deixará um impacto positivo na sua organização.

SUMÁRIO EXECUTIVO

As lições que podemos retirar da carreira de Napoleão são intemporais, tanto podem ser aplicadas ao moderno gestor de projecto ou líder como a um general do século XIX. Os conselhos de Napoleão são tão relevantes hoje como eram há 200 anos atrás, o valor de uma boa memória, as aptidões matemáticas, a importância de se manter calmo e visível e as virtudes de tomar decisões difíceis baseadas na informação, convencendo os outros. Com base nesta sólida fundação podemos avançar na nossa jornada e

descobrir como Napoleão usou estas aptidões e filosofias para se tornar o governador de toda a Europa Ocidental e como podemos usar essas mesmas capacidades para assegurar o sucesso dos nossos projectos.

ORDEM DE MARCHA

Desenvolva Uma Boa Memória

Aumentando a sua memória através da associação, repetição e o uso de um PDA ou outro sistema irá ajudá-lo a:

- construir relações fortes lembrando-se dos nomes e interesses das pessoas;
- seleccionar as pessoas certas para a sua equipa conhecendo o seu curriculum, hábitos de trabalho, forças e fraquezas;
- motivar a sua equipa lembrando-se das necessidades individuais de cada pessoa;
- recordar pequenos detalhes que podem vir a constituir grandes objecções mais tarde;
- fazer melhores apresentações evitando o abuso do PowerPoint como uma bengala.

Aproveite O Poder da Matemática

Calcule, não adivinhe. Aumente as suas aptidões matemáticas indo a aulas de estatística e aprendendo algoritmos úteis, isto irá ajudá-lo a:

- seleccionar os projectos certos, baseando-se no cálculo custo-benefício;
- fazer cálculos estimados, precisos dos riscos e das probabilidades;
- avaliar o controlo de qualidade usando indicadores estatísticos;
- determinar o impacto de novos recursos, calculando os canais de comunicação adicionais necessários;
- fazer planos para prever potenciais problemas através da análise risco-probabilidade;

- tomar melhores decisões usando o risco e o método da árvore de decisão;
- prever custos e desvios ao planeamento das acções logo que haja um desvio de 15 % no projecto com uma análise de valor acrescentado.

Mantenha-se Calmo e Sereno

Manter-se sempre calmo e sereno em todas as ocasiões, isto irá ajudá-lo a:

- promover uma atmosfera positiva;
- evitar o pânico desnecessário entre os membros da sua equipa;
- inspirar os outros a agir da mesma maneira.

Esteja Entre Os Soldados

Seja visível para a sua equipa. Use a técnica MBWA (Management by Wandering Around) que irá ajudá-lo a:

- inspirar a sua equipa;
- construir confiança ao conhecer a sua equipa pessoalmente;
- estar disponível para dirigir questões;
- saber como se sente a equipa, preocupações e necessidades;
- remover barreiras que possam impedir o sucesso da equipa.

Compreenda a Futilidade da Tirania

Não deixe que o poder lhe suba à cabeça e acabe por pensar que pode continuar sozinho. Criar uma equipa de controlo irá ajudá-lo a:

- lançar outras ideias e novas perspectivas de um mesmo problema;
- ganhar a confiança e respeito ao demonstrar uma liderança participativa;
- tornar-se mais eficiente partilhando o fardo da liderança com outros;
- implementar um sistema de feedback de 360 graus que permitirá:

- ver como os outros o veem;
- fazer os ajustamentos necessários ao seu estilo;
- crescer como um líder e como um gestor.

Popularidade Dentro da Razão

Ouvir a opinião pública, mas saber reconhecer quando é necessária uma mudança.

- fazer controlos de sanidade para se assegurar de que o seu raciocínio continua claro.

Se o produto que o seu projecto propõe é impopular, confirme se a ideia é boa, se sim, implemente ferramentas para vendê-lo junto do mercado. Considere o marketing, a apresentação e opinião das pessoas. Isto irá ajudá-lo a:

- ter a certeza de que está a implementar a solução mais eficiente;
- diminuir a resistência à sua iniciativa;
- manter relações que são essenciais ao progresso do projecto.