

## POR QUE MESMO OS BONS PROJETOS FALHAM?

Extraído do livro: “Gestão e Implementação de Projetos” – Editora Campus de NADIM F. MATTA E RONALD N. ASHKENAS

### **RESUMO EXECUTIVO**

Grandes projetos falham em proporções assustadoras: de fato, mais da metade deles, segundo algumas estimativas. Não é difícil entender por quê. Projetos complexos de longo prazo são desenvolvidos habitualmente por uma série de equipes que trabalham em paralelo. Se os gerentes não conseguirem prever tudo o que pode ocorrer entre as etapas, os caminhos poderão não convergir de forma bem-sucedida no final para que se atinja a meta.

Tome como exemplo um projeto CRM. Tradicionalmente, uma equipe pode analisar os clientes, outra pode selecionar o software, uma terceira pode desenvolver programas de treinamento, e assim sucessivamente. De qualquer forma, quando o projeto finalmente se completar, poderá ocorrer de a equipe de vendas não entrar com os dados necessários por não entender a relevância de fazer isso. Esse tipo de problema, na verdade, fez cair por terra muitos programas CRM em grandes empresas.

Existe uma maneira de prever os problemas quando o projeto ainda está em desenvolvimento, O segredo é introduzir no plano geral uma série de miniprojetos ou “**iniciativas de resultados rápidos**”, cada qual tendo como meta uma versão em miniatura da meta geral. No projeto CRM, uma única equipe pode ser encarregada de aumentar a receita de um grupo de vendas em uma região em 25% no período de quatro meses. Para atingir essa meta, os membros da equipe precisariam lançar mão do trabalho de todas as equipes paralelas. Mas, em apenas quatro meses, eles descobririam a resistência da equipe de vendas e provavelmente outros problemas inesperados como, talvez, a necessidade de partilhar incumbências para esforços de vendas conjuntas.

O Banco Mundial vem utilizando iniciativas de resultados rápidos para conseguir manter no caminho certo um projeto integral de **16 anos** e apresentar resultados com anos de antecedência do programado. Para fazer uma análise profunda desse projeto e de outros, os autores mostram por que essa abordagem é tão eficaz e como as iniciativas são tratadas em conjunto com mais atividades de projeto tradicionais.

### **INTRODUÇÃO**

Grandes projetos falham em proporções assustadoras. Independentemente das principais instalações tecnológicas, integrações pós-fusão ou novas estratégias de desenvolvimento, esses esforços consomem grande quantidade de recursos durante meses ou mesmo anos. Apesar disso, como vêm demonstrando sucessivos estudos, eles frequentemente obtém retornos decepcionantes — segundo estimativas, na realidade, em bem mais da metade das vezes. E o preço que pagam não é apenas em termos financeiros. Essas falhas desmoralizam os funcionários que trabalharam diligentemente para completar sua parte da tarefa. Um gerente médio de uma

grande empresa farmacêutica nos contou: “Já fiz parte de dezenas de equipes responsáveis por tarefas em minha carreira e nunca vi uma que realmente produzisse um resultado.”

O problema é que a abordagem tradicional do gerenciamento de projetos desloca o foco da equipe de projetos do resultado final na direção de recomendações de desenvolvimento, novas tecnologias e soluções parciais. O objetivo, evidentemente, é juntar tudo em um projeto que atinja a meta final, mas, quando este envolve muitas pessoas trabalhando durante um longo período, é muito difícil para os gerentes prever todas as atividades e todos os fluxos de trabalho necessários. A menos que o produto final seja muito bem compreendido, como o é em projetos de engenharia altamente técnicos como a construção de um avião, é praticamente inevitável que algumas coisas acabem ficando fora do plano. E, mesmo que todas as atividades corretas tenham sido previstas, elas se tornarão difíceis ou mesmo impossíveis de funcionar bem juntas quando concluídas.

Os gerentes utilizam planos de projetos, cronogramas e orçamentos para reduzir o que chamamos de “risco de execução” — o risco de que atividades designadas não sejam executadas apropriadamente. Mas eles, inevitavelmente, negligenciam estes dois outros riscos críticos: o “risco do espaço em branco”, no sentido de que algumas atividades necessárias não sejam identificadas de antemão, deixando lacunas no plano do projeto, e o “risco de integração”, no sentido de que atividades muito diferentes não cheguem juntas ao fim. Dessa forma, as equipes de projeto podem executar suas tarefas de forma impecável, dentro do prazo e do orçamento e, mesmo assim, o projeto geral pode acabar não atingindo os resultados pretendidos.

Trabalhamos com centenas de equipes nos últimos 20 anos e descobrimos que, criando projetos complexos de modo diferente, os gerentes podem reduzir a probabilidade de que atividades fundamentais acabem fora do plano e podem aumentar a possibilidade de que todas as partes sejam devidamente integradas no final. O segredo é introduzir no plano geral uma série de miniprojetos — que chamamos de iniciativas de resultados rápidos —, cada qual com uma equipe responsável por uma versão do resultado geral esperado em miniatura e cada qual designado para obter seu resultado rapidamente.

Vejamos qual diferença faria. Digamos, por exemplo, que sua meta seja dobrar o lucro com as vendas em dois anos, implementando um sistema CRM (gerenciamento de relacionamento com o cliente) para a força de vendas. Usando uma abordagem tradicional de gerenciamento de projetos, você pode fazer uma equipe pesquisar e instalar pacotes de softwares, outra analisar os diferentes meios de interação da empresa com os clientes (por e-mail, telefone e pessoalmente, por exemplo) e outra desenvolver programas de treinamento, etc. Muitos meses depois, porém, quando você começar a apresentar o programa, talvez descubra que o pessoal de vendas não esteja convencido dos benefícios. Então, mesmo que eles saibam como inserir os dados necessários no sistema, eles se recusarão a fazê-lo. Esse tipo de problema frustrou muitos programas CRM em grandes empresas.

Mas considere o modo como o processo poderia se desdobrar se o projeto incluísse algumas iniciativas de resultados rápidos. Uma única equipe se responsabilizaria por ajudar um pequeno número de usuários — digamos um grupo de vendas em uma região — a aumentar sua receita em

25% em quatro meses. Os membros da equipe provavelmente tomariam conhecimento de todas as atividades descritas anteriormente, mas, para atingirem seu objetivo, o microcosmo da meta geral, seriam forçados a descobrir o que está faltando (se fosse o caso) para cumprir seus planos à medida que seguissem em frente. No caminho, descobririam, por exemplo, a resistência do pessoal de vendas e se veriam compelidos a informar à equipe de vendas os benefícios do sistema. A equipe também poderia descobrir que precisa lidar com outros problemas, como partilhar comissões em vendas que resultem de esforços de vendas cruzadas ou de vendas em conjunto.

Quando conseguem resolver todos os problemas em comum acordo em pequena escala, seu trabalho se torna um modelo para as próximas equipes, que se engajam em iniciativas de resultados mais rápidos ou apresentam o sistema à organização inteira — mas, agora, com um nível mais alto de confiança de que o projeto terá o impacto esperado sobre o lucro das vendas. A empresa veria uma rápida recuperação do investimento e ganharia novas visões do trabalho da equipe, e esta teria a satisfação de transmitir o valor real.

A seguir, vamos analisar de perto as iniciativas de resultados rápidos, usando estudos de caso para mostrar como esses projetos são selecionados e criados e como são tratados em conjunto com atividades de projeto mais tradicionais.

### ***COMO FUNCIONAM AS EQUIPES DE RESULTADOS RÁPIDOS***

Vamos examinar um projeto de extrema complexidade. Em junho de 2000, o Banco Mundial teve uma iniciativa que objetivava **aumentar a produtividade dos 120 mil pequenos fazendeiros da Nicarágua em 30%**, no período de **16 anos**. Um projeto dessa grandeza requer muitas equipes trabalhando durante um longo período, e isso cruza os limites funcional e organizacional.

Eles começaram como de costume: uma equipe de especialistas e seus clientes do Banco Mundial no país (nesse caso, os funcionários do Ministério da Agricultura) passaram vários meses se preparando — fazendo pesquisas, analisando dados, conversando com pessoas com experiências semelhantes em outros países, etc. Com base em suas descobertas, os estrategistas, projetistas e planejadores desse projeto tentaram imaginar quais seriam os principais fluxos de trabalho necessários para alcançar sua meta. Esses fluxos de trabalho incluíam reorganizar instituições governamentais que dão aconselhamento técnico aos fazendeiros, incentivar a criação de um mercado de setor privado em serviços de apoio à agropecuária (como ajudar os fazendeiros a adotarem novas tecnologias de agricultura e uso de sementes aperfeiçoadas), fortalecer o INTA (Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária) e estabelecer um sistema de gerenciamento de informações que ajudasse as instituições agrícolas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) a voltar seus esforços para as áreas de pesquisa mais produtivas. O resultado de toda essa preparação foi um plano de projeto plurianual, um documento que explica em detalhes os fluxos de trabalho.

Mas, se o Banco Mundial tivesse continuado a proceder do modo tradicional com um projeto dessa magnitude, teria levado anos até que os gerentes pudessem perceber que algo havia ficado fora do plano ou que vários fluxos de trabalho poderiam ser integrados — isso se o projeto conseguisse atingir suas metas. Quando isso finalmente ocorresse, milhões de dólares já teriam sido investidos e muito tempo provavelmente já teria sido desperdiçado. Mais ainda: mesmo que

tudo ocorresse de acordo com o planejado, os beneficiários do projeto teriam de esperar durante anos para ver algum retorno do esforço dispensado. Como ocorreu, as atividades do projeto cumpriram a programação, mas um novo ministro da Agricultura tomou posse em dois anos e argumentou que precisava ver resultados em um prazo menor do que o permitido pelo plano. Sua reclamação era apoiada por Norman Piccioni, o líder da equipe do Banco Mundial, que também estava ficando impaciente com o ritmo do projeto. Como declarou na época: “Fora o ministro, os fazendeiros e eu, não sei ao certo se alguém que esteja participando deste projeto está realmente se preocupando se a produtividade dos fazendeiros será maior ou não”.

Nos meses subsequentes, trabalhamos com Piccioni para ajudar a ele e seus clientes a adicionar iniciativas de resultados rápidos ao processo de implementação. Eles começaram com cinco equipes, que incluíam não apenas representantes dos fluxos de trabalho existentes, mas também os beneficiários do projeto, os próprios fazendeiros. As equipes se diferenciavam das equipes de implementação tradicional de três maneiras fundamentais: ao invés de serem parciais, horizontais e de longo prazo, elas eram voltadas para os resultados, verticais e rápidas. Observando cada atributo separadamente, fica mais fácil compreender por que estas equipes eram mais eficazes.

### ***EQUIPE VOLTADA PARA RESULTADOS***

Como o nome sugere uma iniciativa com resultados rápidos é intencionalmente incumbida de produzir um **resultado mensurável**, em vez de recomendações, análises ou soluções parciais. E mesmo que a meta esteja em uma escala menor que o objetivo geral, ela é, apesar de tudo, desafiadora. Na Nicarágua, a meta de uma equipe era aumentar a produção de leite Grade A – de 60 pequenos e médios produtores no município de Leon – de 600 para 1.600 galões por dia em 120 dias. Uma outra era aumentar o peso do porco em 30 fazendas em 30% em 100 dias, usando semente de milho aperfeiçoada. Uma terceira era garantir que especialistas do setor privado se comprometessem a dar aconselhamento técnico e suporte agrícola a 150 pequenos fazendeiros em El Sauce (a região agrícola seca) em 100 dias.

Essa orientação voltada para resultados é importante por três motivos:

- Primeiro, permite que os planejadores de projetos testem se as atividades do plano geral se somarão ao resultado pretendido e à alteração de planos, em caso de necessidade.
- Segundo, produz benefícios reais de curto prazo. Aumentar o peso do porco em 30% em 30 fazendas em apenas três meses é útil para os 30 fazendeiros, independentemente do que mais possa ocorrer no projeto.
- E, por fim, poder oferecer resultados é mais gratificante e estimulante para as equipes que ficar se desgastando com soluções parciais.

O foco sobre os resultados também distingue iniciativas de resultados rápidos de projetos-piloto, usados em iniciativas tradicionalmente tratadas somente para reduzir o risco de execução. Os pilotos normalmente são projetados para testar uma solução ou meios preconcebidos, como sistema CRM, e para calcular detalhes da implementação antes da implementação propriamente

dita. As iniciativas de resultados rápidos, por sua vez, objetivam reduzir o espaço em branco e o risco de integração.

### ***EQUIPE VERTICAL***

Os planos de projetos normalmente se desdobram como uma série de atividades representadas em um cronograma por barras horizontais. Nesse contexto, as iniciativas de resultados rápidos são verticais. Elas abrangem uma fatia das diversas atividades horizontais implementadas uma após a outra em um espaço de tempo muito curto. Usando o termo “vertical”, sugerimos também um esforço de funções cruzadas, visto que diferentes fluxos de trabalho horizontais normalmente incluem pessoas de diferentes partes de uma empresa (ou mesmo, como na Nicarágua, diferentes empresas), e a fatia vertical junta essas pessoas. Essa orientação vertical é o segredo para a redução do espaço em branco e dos riscos de integração no esforço geral: somente descobrindo e integrando apropriadamente as atividades que se encaixam no espaço em branco entre os fluxos de projetos horizontais, a equipe poderá obter seu minirresultado.

A equipe que estava trabalhando na garantia de compromissos entre fazendeiros e especialistas técnicos na região agrícola seca, por exemplo, precisou conciliar uma série de atividades. Os especialistas precisaram ser treinados para oferecer serviços específicos que os fazendeiros demandavam, pois eles ouviram falar dos novos meios para aumentar sua produtividade por meio do sistema de gerenciamento de informações. Por sua vez, o sistema recebia essas informações dos esforços de P&D do INTA, que estavam voltados para tratar de problemas específicos articulados pelos fazendeiros. Assim, os membros da equipe precisaram lançar mão de várias atividades horizontais do plano de projeto geral e integrá-las em seu esforço vertical. Feito isso, eles descobriram que precisavam incluir atividades que estavam faltando nos fluxos de trabalho horizontais originais. Apesar dos esforços heroicos dos membros da equipe em integrar as atividades em andamento, por exemplo, 80 dias em sua iniciativa de 100 dias, eles só conseguiram garantir o cumprimento de metade dos compromissos desejados. Sem recuar e estimulados pelo desejo de atingir sua meta, os membros da equipe alardearam por toda a região com alto-falantes a disponibilidade e os benefícios dos serviços técnicos. Nos 20 dias seguintes, a lacuna que havia para atingir a meta foi preenchida. Para preencher o espaço em branco no plano de projeto, a “comercialização dos serviços técnicos” foi somada como outro fluxo horizontal.

### ***EQUIPE RÁPIDA***

Qual é a velocidade? Projetos de resultados rápidos geralmente **não duram mais de 100 dias**. Mas eles não são, de forma alguma, consertos rápidos, o que implica soluções paliativas ou de curto prazo. E, apesar de obterem ganhos rápidos, o valor mais importante dessas iniciativas é que elas mudam o modo como as equipes abordam seu trabalho. O curto intervalo de tempo estimula um senso de urgência desde o início, o que não permite delongas com grandes estudos ou disputas entre empresas. Nos fluxos de trabalho horizontais tradicionais, a distância entre o status atual e a meta é bem maior no início, e uma sensação de urgência só é criada pouco antes do dia do ajuste de contas. Apesar disso, é exatamente nesse ponto que as empresas comprometidas entram em um modo de alta criatividade e começam a testar novas ideias para obter resultados. Esse pontapé se transforma diretamente em iniciativas de resultados rápidos.

## **UMA MUDANÇA NA RESPONSABILIDADE**

Na maioria dos projetos complexos, os executivos que desenvolvem e atribuem os grandes fluxos de trabalho assumem quase toda a responsabilidade pelo sucesso do projeto. Eles delegam risco de execução a equipes de projetos, que são responsáveis pelo cumprimento do prazo e do orçamento, mas, inadvertidamente, acabam por carregar o fardo do espaço em branco e do risco de integração. Nos projetos do Banco Mundial, como nos esforços mais complexos e estrategicamente críticos, esses riscos podem ser enormes.

No entanto, quando os executivos atribuem a uma equipe a responsabilidade por um resultado, a equipe fica livre — na realidade, forçada — para descobrir quais são as atividades necessárias para produzir o resultado e como elas funcionam em conjunto. Essa abordagem torna quem está executando o trabalho responsável pelo espaço em branco e pelo risco de integração. Isso é apropriado, pois, trabalhando, as pessoas podem descobrir exatamente o que está funcionando e o que não está. E, no final, são recompensadas não por executarem uma série de tarefas, mas por transmitirem valor real. Seu sucesso está relacionado aos benefícios da empresa, que não se originam somente da implementação de atividades conhecidas, mas também da identificação e da integração de novas atividades.

A equipe de produtividade de leite na Nicarágua, por exemplo, descobriu rapidamente que a quantidade de produção de leite não era um problema. O problema mesmo era a qualidade: os distribuidores estavam sendo forçados a se desfazer de quase metade do leite que haviam comprado, em virtude da contaminação, da deterioração e de outros problemas. Então, o desafio era produzir leite aceitável para grandes distribuidores e fabricantes que cumpriam os padrões de qualidade internacional. Com base nesse entendimento, o líder da equipe convidou um representante da Parmalat, a maior empresa privada do setor de laticínios da Nicarágua, a entrar na equipe. A colaboração com esse cliente permitiu que a equipe tomasse conhecimento dos padrões de qualidade da Parmalat e, assim, apresentasse práticas de higiene apropriadas para os produtores de leite em Leon. A colaboração também identificou a necessidade de equipamento simples, como uma centrífuga, que pudesse testar a qualidade dos lotes com rapidez.

A qualidade do leite apresentou uma melhora constante no estágio inicial do esforço. Mas a equipe descobriu que sua meta de triplicar as vendas estava em perigo devido a um problema de logística: não havia armazenagem adequada disponível para o leite adicional da Grade A que estava em produção no momento. Em vez de investir em recursos de refrigeração, o membro da equipe da Parmalat (agora, seguro da qualidade do leite) sugeriu que o transporte fosse feito diariamente ao invés de duas vezes por semana.

Ao final de 120 dias, a equipe de produtividade de leite (que passou a ser chamada **ordenha limpa**) e as outras quatro equipes não só alcançaram suas metas, como também geraram uma nova forma de apreciação para o processo de descoberta. Como observou o líder de equipe Piccioni em um workshop de acompanhamento: “Agora eu percebo o quanto do sucesso geral do esforço depende de pessoas descobrindo por si mesmas quais metas estabelecer e o que fazer para atingi-las”.

Mais ainda, o trabalho é mais gratificante para as pessoas envolvidas. Pode parecer um paradoxo, mas praticamente todas as equipes que encontramos preferem **trabalhar em projetos que tenham metas voltadas para resultados**, ainda que eles envolvam algum risco e exijam alguma descoberta, a implementarem claramente tarefas predefinidas.

### ***O ATO DE EQUILÍBRIO DE LIDERANÇA***

Apesar dos benefícios óbvios das iniciativas de resultados rápidos, algumas empresas devem usá-las para substituir as atividades horizontais de modo geral. Devido às suas economias de escala, as atividades horizontais são um modo de trabalho que equilibra custo e eficiência. Assim como o é a tarefa da equipe de liderança de equilibrar iniciativas de resultados rápidos com atividades horizontais de prazo mais longo, de ajudar a divulgar visões entre equipes e de combinar tudo em uma estratégia de implementação geral.

Na Nicarágua, as equipes verticais tiraram membros das equipes horizontais, mas essas pessoas continuaram a trabalhar nos fluxos horizontais também, e cada equipe se beneficiou do trabalho dos outros. Assim, por exemplo, quando a equipe de produtividade de leite descobriu a necessidade de ensinar aos fazendeiros aquelas práticas denominadas ordenha limpa, a equipe de treinamento horizontal soube ajustar o projeto de seus programas de treinamento geral apropriadamente.

A empresa de materiais adesivos e produtos para escritório Avery Dennison seguiu um procedimento semelhante, criando um portfólio de iniciativas de resultados rápidos e fluxos de trabalho horizontais como base para sua estratégia geral de aceleração do crescimento. Em 2002, a empresa estava engajada em várias atividades horizontais, como novos investimentos tecnológicos e estudos de mercado. A empresa estava crescendo, mas o presidente Phil Neal e sua equipe de liderança não estavam satisfeitos com o ritmo. Ainda que o crescimento fosse uma grande meta corporativa, a empresa tinha aumentado sua receita em apenas 8% em dois anos.

Em agosto de 2002, Neal e o presidente Dean Scarborough testaram a abordagem vertical em três divisões norte-americanas, lançando **15 equipes de resultados rápidos** em questão de semanas. Uma foi encarregada de atender a um novo pedido para um produto aperfeiçoado, apurado juntamente com um grande cliente em 100 dias. Outra se concentrou em assinar três canais do varejo para que pudesse usar essa experiência no desenvolvimento de uma metodologia de entrada em novos canais de distribuição. Uma terceira objetivou garantir centenas de milhares de dólares em vendas em 100 dias, fornecendo, por meio de uma colaboração com três outros fornecedores, todas as peças necessárias a um cliente muito importante. Em dezembro, ficou claro que as iniciativas de crescimento vertical estavam produzindo resultados e que a equipe de gerenciamento havia decidido estender o processo por toda a empresa, com o apoio de uma grande campanha de divulgação entre os funcionários. As atividades horizontais continuaram, mas, ao mesmo tempo, dezenas de equipes, envolvendo centenas de pessoas, começaram a trabalhar em iniciativas de resultados rápidos. No final do primeiro trimestre de 2003, essas equipes produziram mais de US\$8 milhões em novas vendas, e a empresa estava prevendo que aquelas iniciativas atingiriam aproximadamente US\$50 milhões em vendas até o final do ano.

A empresa Diversified Products da Zurich North America, uma divisão da Zurich Financial Services, tem se utilizado de uma abordagem estratégica semelhante. O CEO Rob Fishman e o diretor-chefe Gary Kaplan comissionaram e lançaram dezenas de iniciativas de resultados rápidos entre abril de 1999 e dezembro de 2002. Seus objetivos gerais em longo prazo eram melhorar o desempenho financeiro e reforçar as relações com clientes importantes. E eles também combinaram equipes verticais concentradas nessas metas, como pagamentos crescentes de um pequeno número de clientes para serviços de valor agregado com atividades horizontais direcionadas a treinamento de pessoal, processos internos e infraestrutura tecnológica. Os resultados foram surpreendentes: em menos de quatro anos, as proporções de perdas do lado da propriedade da empresa caíram em 90%, a proporção de despesas foi cortada ao meio e as taxas por serviços de valor agregado aumentaram em dez vezes.

Agora que você está administrando um portfólio de iniciativas verticais e atividades horizontais, um dos desafios é escolher onde concentrar as verticais. Nós, geralmente aconselhamos os executivos da empresa a identificar aspectos do esforço em que eles estejam bem seguros de que serão malsucedidos se não estiverem intimamente coordenados entre si. Também engajamos a equipe de liderança em uma discussão que objetivava a identificação de outras áreas de incerteza ou risco em potencial. Com base nessas discussões, pedimos a executivos que pensassem em projetos que pudessem replicar suas metas a um prazo mais longo em uma pequena escala em curto tempo e que fornecessem a melhor oportunidade para aprendizado e descoberta.

Por exemplo, no grupo farmacêutico de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da Johnson & Johnson, Thomas Kirsch, o chefe de garantia de qualidade global, precisou integrar essas funções para duas unidades de P&D clínicas, tradicionalmente autônomas, cujos integrantes estavam espalhados pelo mundo. A integração total era uma obrigação maior que se estenderia por muitos anos; então, além de lançar uma grande série de atividades horizontais, como o desenvolvimento de padrões de treinamento e o planejamento de um sistema para padronização dos relatórios automatizados muito diferentes no momento, Kirsch também designou equipes de resultados rápidos para colocar no lugar, em curto lapso temporal e vários procedimentos operacionais padrão (SOPs, do inglês Standard Operating Procedures) que atravessassem os fluxos de trabalho horizontais. As equipes de resultados rápidos foram concentradas nas áreas que ele percebeu que colocariam a empresa em grande perigo em razão do não-cumprimento das regulamentações norte-americanas e européias em áreas em que ele via oportunidades de gerar conhecimento que pudesse ser aplicado por toda a empresa. Não há ciência nessa abordagem: é um processo iterativo de aproximação sucessiva; não um exercício analítico combinado com antecedência.

Na verdade, não há escolhas “erradas” na hora de decidir quais as iniciativas de resultados rápidos devem ser adicionadas ao portfólio. No contexto de um esforço de alto risco, polianual e de grande escala, cada iniciativa de 100 dias concentrada em um resultado desejado é um investimento de risco relativamente baixo. Mesmo que não alcance totalmente sua meta, a iniciativa de resultados rápidos produzirá lições valiosas e ajudará a iluminar o caminho para o objetivo maior. E isso sugerirá outros alvos, talvez mais concentrados, que visem resultados rápidos.

## ***UM CONVITE À HUMILDADE***

Iniciativas de resultados rápidos conferem algumas novas responsabilidades aos membros da equipe da linha de frente, sem deixar de desafiar os líderes mais experientes a abrir mão do controle e a repensar o modo como se enxergam. Gary Kaplan, da Zurich North America, descobriu que o processo o levou a refletir sobre seu papel. “Precisei aprender a deixar as coisas correrem: estabelecer metas desafiadoras e dar aos outros espaço para descobrir o que nos leva a alcançá-las... Não era algo que me fosse natural.”

Tentar alcançar metas complexas em ambientes de movimento rápido e imprevisível é mortificante. Poucos líderes e poucas empresas descobriram como fazer isso de forma constante. Acreditamos que um ponto de partida para maior sucesso seja divulgar o modelo de projeto que vem orientando implicitamente o comportamento na administração de maiores esforços. Os gerentes esperam poder identificar, planejar e influenciar todas as variáveis e representantes de antemão, mas não conseguem. Ninguém é tão inteligente, nem tem uma visão de bola de cristal. No entanto, eles podem criar um processo progressivo de aprendizado e descoberta, desafiando as pessoas próximas à ação, a produzir resultados — e desencadear o conhecimento e a criatividade coletivos da empresa, em busca de descoberta e realização.