

# Corra!

*Bem-vindo à Era do Eu S.A. Você não é um título ou um cargo numa empresa. Você é uma marca. Administre-a ou você está frito*

Por Tom Peters

Vivemos num mundo feito de marcas registradas. O tênis de corrida que você está calçando, basta um olhar de relance àquele logotipo em movimento ai do lado para todo mundo saber que marca você usa nos pés. Essa caneca de café para viagem que você tem nas mãos, quer dizer que você é cliente da Starbucks! Sua camiseta, com aquele "C" característico da Champion na manga, seu jeans, com os rebites tão conhecidos da Levi's, seu relógio, que ostenta o Cone daquele fabricante famoso, a caneta-tinteiro que você usa, com o símbolo do fabricante esculpido na ponta... Tudo reforces a constatação inevitável: você é marcado pelas marcas que usa.

Está na hora de você e eu aprender alguma coisa com as grandes marcas. É uma lição válida para qualquer pessoa interessada em saber o que é preciso para destacar-se e prosperar no novo mundo do trabalho.

Independentemente de idade, cargo ou ramo de trabalho em que atuamos, todos nós precisamos compreender a importância de criar marcas registradas. Somos os executivos-chefes de nossas próprias empresas: Eu S.A. Hoje em dia, o mais importante, para quem quer trabalhar e fazer negócios, é ser o diretor de marketing da marca chamada Você.

É simples assim, e difícil assim. E também obrigatório assim.

As grandes empresas podem revezar-se para adquirirem-se umas às outras ou comprar todas as companhias interessantes recém-lançadas que chamam sua atenção. O ano de 1996 foi recorde em termos de fusões. Hollywood pode estar interessada apenas nos grandes filmes de ação que se transformam nos sucessos do ano, e as editoras podem querer publicar apenas livros que vão se tornar best sellers garantidos. Mas não se deixe enganar por toda essa atividade frenética no âmbito dos grandes negócios. A verdadeira ação se dá no outro lado do espectro: as grandes oportunidades consistem em tornar-se agente livre, numa economia feita de agentes livres. Procurar passar a melhor temporada possível no seu campo de atividade, esforçar-se por produzir o melhor trabalho de que é capaz e gerar um histórico pessoal notável, fazer o possível para criar seu próprio microequivalente daquele logotipo conhecidíssimo de movimento, o da Nike. Se você o fizer, não apenas vai se aproximar de toda oportunidade que estiver ao alcance de suas mãos (ou de seu laptop) e fazer uma contribuição notável ao sucesso de sua equipe como também se colocará em ótima posição de barganha no mercado de agentes livres da próxima temporada.

A boa notícia, e as notícias são, em grande medida, boas, é que todo mundo tem a chance de se destacar. Todo mundo tem a chance de aprender, aperfeiçoar-se e aumentar suas habilidades. Todo mundo tem a chance de virar uma marca digna de nota.

Quem compreende esse princípio fundamental? As grandes empresas. Elas avançaram muito em pouco tempo. Foi há apenas quatro anos - para sermos exatos, no dia 2 de abril de 1993 - que a Philip Morris reduziu o preço do maço de cigarros Mariboro em 40 centavos de dólar. Foi numa sexta-feira. Na segunda-feira, o valor de mercado das empresas de produtos embalados caiu 25 bilhões de dólares nas bolsas. O consenso foi generalizado: as marcas registradas estavam fadadas ao fracasso.

Hoje em dia, as marcas registradas são tudo, e todos os tipos de produto e serviço - desde firmas de contabilidade até fabricantes de tênis, passando por restaurantes - estão buscando meios de transcender os limites estreitos de suas categorias para virar marcas renomadas, cercadas por uma publicidade digna de Tommy Hilfiger.

Quem mais compreende esse princípio fundamental? Todos os patrocinadores de Web sites. Na verdade, a Web mostra a importância das marcas mais diretamente do que qualquer produto embalado ou bem de consumo jamais conseguiria mostrar. Ela diz o seguinte: qualquer pessoa pode ter um Web site. E hoje em dia, como todo mundo pode ter um Web site, é exatamente isso que todo mundo está fazendo! Então, como saber que sites valem a pena ser visitados, quais incluir em sua lista de lugares a conhecer, quais os que valem a pena ser visitados mais de uma vez? A resposta está nas marcas. Os sites aos quais você volta são aqueles nos quais você confia. São os sites em que o nome da marca lhe diz que sua visita ou visitas repetidas valerão a pena. O nome da marca é a promessa do valor que você vai receber.

A mesma coisa se aplica ao outro maior aplicativo usado na Internet - o correio eletrônico. Hoje, quando todo mundo tem e-mail e qualquer pessoa pode lhe enviar e-mail, como você decide quais mensagens vai ler e responder primeiro e quais vai colocar na lata de lixo, mesmo sem ler? Resposta: marcas pessoais. O nome do remetente do e-mail é tão importante quanto uma marca registrada, ou melhor, ele é a marca registrada do Web site que você visita. Ele representa uma promessa do valor que você vai receber em troca do tempo que passar lendo a mensagem.

Ninguém compreende o valor das marcas melhor do que as firmas de prestação de serviços profissionais. Procure na McKinsey e na Arthur Andersen os modelos das novas normas de marcas que operam em todos os níveis pessoais e de empresa. Quase todas as firmas de prestação de serviços pessoais trabalham segundo o mesmo modelo empresarial. Elas quase não têm patrimônio físico. Na verdade, acho que devem chegar ao ponto de alugar ou fazer o leasing de quase todos os bens físicos possíveis para não precisar possuir nada. Mas elas dispõem de muito patrimônio humano, mais comumente conhecido como pessoas, de preferência pessoas inteligentes, talentosas e motivadas. Elas têm receitas imensas, e lucros espantosos.

Além disso, têm uma cultura de vida e trabalho que é muito clara. Você é contratado, começa a trabalhar, integra uma equipe e, imediatamente, começa a quebrar a cabeça para descobrir como levar valor adicionado ao cliente. Nesse processo, você aprende coisas novas, desenvolve e aperfeiçoa suas habilidades, avança de projeto em projeto. E, se for realmente esperto, descobre como diferenciar-se de todas as outras pessoas inteligentes que estão andando por aí vestindo ternos de 1 500 dólares, carregando laptops de alta potência e currículos bem apresentados. Se for mais inteligente ainda, vai descobrir o que é preciso para definir seu próprio papel, diferente dessas outras pessoas. Vai criar uma mensagem e uma estratégia para promover a marca chamada Você.

### **O que diferencia Você dos outros?**

Comece agora, já: de hoje em diante, você vai visualizar-se de modo diferente! Você não é um simples "funcionário" da General Motors, não é "membro da equipe" da General Motors, não é "empregado" da General Electric ou "recurso humano" da General Dynamic (ops - ela não existe mais). Esqueça todas essas "generalidades". Você não pertence a nenhuma empresa pela vida toda, não desempenha nenhuma Função" em particular. Você não se define pelo nome do cargo que ocupa nem se limita pela descrição do trabalho que faz.

### **A partir de hoje você é uma marca**

Você é tão marca quanto o são a Nike, a Coca-Cola, a Pepsi ou a Body Shop. Para começar a pensar como o gerente de sua própria marca favorita, faça a você mesmo a mesma pergunta que se fazem os gerentes de marca da Nike, Coca, Pepsi ou Body Shop: o que meu produto ou serviço faz que o diferencia dos outros? Submeta-se ao tradicional desafio de apresentar-se em 15 palavras ou menos. Tire o tempo necessário para escrever a resposta. E depois para lê-la, várias vezes.

Se sua resposta não for capaz de iluminar o rosto de um cliente potencial ou merecer um voto de confiança de um cliente passado e satisfeito ou, pior ainda, se você mesmo não a achar atraente, então você tem um grande problema nas mãos. Está na hora de dedicar um pouco de atenção séria e esforços ainda mais sérios para imaginar-se e desenvolver-se enquanto marca registrada.

Comece por identificar as qualidades ou características que diferenciam você da concorrência ou de seus colegas. O que você tem feito ultimamente esta semana, por exemplo, para se destacar? Qual seria, segundo seus colegas ou clientes, seu maior ponto forte? Qual sua qualidade pessoal mais digna de nota?

Volte à comparação entre a marca Você e a marca X essa é a abordagem adotada pelas grandes empresas quando vão criar uma marca. O modelo que elas usam é a característica/benefício": cada característica que oferecem em seu produto ou serviço rende a seus clientes ou consumidores um benefício identificável e distinguível. Uma das características dominantes das lojas de departamentos Nordstrom é o atendimento pessoal que dispensam a cada consumidor. O benefício do consumidor é a sensação de receber atenção individualizado ao lado de toda a gama de opções que oferece uma grande loja de departamentos.

Então, qual é o modelo "característica/benefício" que oferece a marca chamada Você? Você sempre entrega o trabalho dentro do prazo? Seu cliente interno ou externo recebe um atendimento confiável que satisfaz suas necessidades estratégicas? Você antecipa e resolve os problemas antes que eles se transformem em crises? Seu cliente poupa dinheiro e dor de cabeça pelo simples fato de contar com você na equipe? Você sempre completa seus projetos dentro do orçamento previsto? (Não sei de nenhum cliente de uma firma de serviços profissionais que não vire uma fera quando os custos excedem o orçamento previsto.)

Seu próximo passo deve ser o de jogar fora todas as descrições normalmente usadas por funcionários para se localizarem na estrutura da empresa. Esqueça o nome de seu cargo. Pergunte a você mesmo: o que eu faço que acrescenta valor notável, mensurável, distinto? Esqueça a descrição de seu cargo. Pergunte a você mesmo: entre as coisas que eu faço, qual é aquela de que mais me orgulho? Esqueça, sobretudo, os escalões sucessivos padronizados que você já galgou em sua carreira profissional. Jogue no lixo aquela "escada" odiosa e pergunte a você mesmo: o que foi que já realizei e do que posso me gabar abertamente, sem medo de parecer ridículo? Se você pretende se transformar em marca, terá de prestar atenção constante naquilo que você faz que acrescenta valor, naquilo de que você se orgulha e, mais importante de tudo, naquilo pelo qual você pode gabar-se abertamente.

Isto feito, respire fundo e faça a você mesmo mais uma pergunta que vai ajudá-lo a definir sua marca: quero ficar famoso por quê? Isso mesmo, famoso!

## **Qual é o seu marketing?**

Tudo bem, é um clichê: não venda o bife, mas o cheirinho dele. Mas também é um princípio que toda marca registrada de empresa entende implicitamente, desde o programa de

vendas pelo correio da Omaha Steaks até a campanha publicitária UWe're just regular folks" ("Somos apenas gente comum") da Wendy's. Por maiores que sejam suas habilidades, por mais atraente que seja sua proposta de característica/benefício, você ainda terá que fazer o marketing de sua marca com clientes, colegas e sua rede de contatos virtuais.

Para a maior parte das campanhas de marca, o primeiro passo é a visibilidade. Se você é General Motors, Ford ou Chrysler, isso geralmente significa uma campanha de anúncios na TV e imprensa escrita para levar bilhões de "impressões" de sua marca ao público consumidor. Se você é a marca Você, precisa de visibilidade tanto quanto elas, mas não tem dinheiro para pagar por isso. Então como vai fazer o marketing de Você?

Não há limites, literalmente, às coisas que você pode fazer para se promover. Experimente, por exemplo, oferecer-se para integrar mais um projeto na organização para a qual trabalha só para apresentar-se a novos colegas e mostrar suas habilidades, ou aprender novas. Ou, se conseguir encontrar tempo, embarque num projeto freelancer que o leve a entrar em contato com pessoas totalmente novas. Se conseguir que elas saiam por aí elogiando você, será lucro. Elas vão ajudar a espalhar a notícia de como você é um colaborador ótimo.

Se essas idéias não lhe apetezem, experimente dar um curso numa faculdade comunitária, num programa de educação de adultos ou em sua própria empresa. Você vai ser visto como especialista, vai aumentar seu status profissional e aumentar as probabilidades de que as pessoas o procurem com mais pedidos e mais oportunidades de destacar-se em meio à multidão.

Se você escreve melhor do que ensina, experimente escrever para seu jornal local uma coluna ou um artigo apresentando sua opinião sobre algum tema. E, quando digo jornal local, quero dizer local mesmo. Não é preciso sair publicado na página de editoriais do The New York Times. Jornais de bairro, de associações profissionais e até as publicações internas de empresas sempre têm um espaço em branco que precisam preencher. Depois de fazer isso pela primeira vez, você já terá algo a mais em seu histórico, além de poder citar trechos de seus artigos publicados quando tentar agarrar novas oportunidades.

Se você se sai melhor falando do que escrevendo ou lecionando, tente incluir-se num debate em alguma conferência ou se ofereça para dar uma palestra num workshop. A visibilidade é uma coisa engraçada: o mais difícil é começar. Depois de lançada, ela costuma se multiplicar sozinha. Com algumas boas participações em debates, você pode ter a chance de fazer um pequeno discurso solo, e, de lá, é apenas um pequeno passo para uma grande apresentação na convenção anual de sua indústria.

A segunda coisa mais importante a manter em mente, no que diz respeito à sua campanha de visibilidade pessoal, é que tudo é importante. Quando você está promovendo a marca Você, tudo que faz, e tudo que opta por não fazer, comunica o valor e as características da marca. Tudo, desde como você fala ao telefone e como responde seus e-mails até como você conduz os negócios numa reunião, faz parte da mensagem maior que está enviando acerca de sua marca.

Trata-se, em parte, de conteúdo: o que você tem a dizer e até que ponto consegue transmitir bem o que tem a dizer. Mas também é uma questão de estilo. As comunicações que você faz na Internet demonstram comando dessa tecnologia? Quando participa de reuniões, suas contribuições vão direto ao ponto e não se perdem em detalhes insignificantes? Até os cartões de visita de sua marca Você são importantes: você já criou um logotipo interessante e moderno para seu cartão? Está mostrando uma apreciação pelo design que demonstre que você compreende a importância da apresentação num mundo de muitos concorrentes?

A chave de qualquer campanha de promoção de marca pessoal é o "marketing boca a boca". Sua rede de amigos, colegas, clientes e contatos é seu veículo de marketing mais importante. O que essas pessoas vão dizer sobre você e o que você tem a contribuir é o que o mercado vai acabar enxergando como o valor de sua marca. Assim, o segredo para fortalecer sua marca é encontrar meios de "alimentar" conscientemente sua rede de colegas.

## **Qual é o verdadeiro poder de Você?**

Se você quiser fazer sua marca crescer, terá de aceitar a importância do poder, de seu próprio poder.

O mais importante é lembrar que Poder" não é palavrão. Na verdade, "poder" é uma palavra que costuma ser mal interpretada e que designa uma capacidade mal utilizada. Não estou falando do tipo de poder ao qual normalmente nos referimos. O poder ao

qual me refiro não diz respeito a quem exerce o maior poder no escritório, quem ocupa o cargo mais alto ou quem passa por cima dos outros para chegar aonde quer. Estou falando do poder da influência.

É o poder de fazer a contribuição mais significativa dentro de sua área específica de atuação. É o poder da reputação. Se você fosse acadêmico, mediria esse poder pelo número de vezes que seus artigos fossem citados por outras pessoas. Se fosse consultor, o mediria pelo número de executivos-chefes de empresas que guardam seus cartões em suas carteiras (ou, melhor ainda, quantos deles sabem o número de seu bip de cor).

Conseguir poder e usá-lo de maneira inteligente, responsável e, isso mesmo, poderosa, constituem habilidades essenciais para quem quer fazer sua própria marca registrada crescer e aparecer. Uma das coisas que nos atraem em determinadas marcas é o poder que projetam. Como consumidor, você quer se associar a marcas cuja presença poderosa gera um "efeito auréolas" que se estende a você.

A mesma coisa é válida no local de trabalho. Há coisas que vale a pena fazer para aumentar seu poder, e que você pode fazer sem ficar parecendo um chato megalomaniaco e egoísta. Você pode fazê-las de maneiras sutis, cujo efeito se faz sentir lentamente. Por exemplo: sua equipe está encontrando dificuldade em organizar reuniões produtivas. Você se oferece, voluntariamente, para redigir a pauta da próxima reunião. Você estará contribuindo para a equipe e, ao mesmo tempo, vai decidir o que será incluído ou não na pauta. Quando chega a hora de escrever o relatório final do projeto, todos os integrantes da equipe começam a procurar desculpas para cair fora? Peca você mesmo a chance de redigir o relatório. A mão que segura a caneta (ou digita no teclado) pode escrever, ou ajudar a moldar, a história da organização.

Mais importante que tudo: lembre-se que o poder é, em grande medida, questão de percepção. Se você quiser que as pessoas o vejam como marca poderosa, aja como líder. Quando você estiver pensando como a marca Você, não vai precisar de autoridade recebida da organização para agir como líder. Você será líder porque o é: você é o líder de Você!

Uma chave para aumentar seu poder é reconhecer o fato muito simples de que vivemos num mundo feito de projetos. Hoje em dia, quase todo o trabalho é organizado em pacotes pequenos chamados projetos. Um mundo baseado em projetos é o ideal para promover o crescimento de sua marca, porque os projetos existem em torno de promessas que podem ser cumpridas, eles criam resultados mensuráveis e deixam você com resultados dos quais pode se gabar. Se você não estiver passando pelo menos 70% de seu tempo trabalhando em projetos, criando projetos ou organizando suas tarefas (aparentemente corriqueiras) em projetos, está vivendo no passado, e isso é uma pena. Hoje em dia é preciso pensar, respirar, agir e trabalhar com projetos.

O mundo dos projetos facilita a avaliação e a publicidade da força da marca Você. Pense outra vez como as grandes empresas, outra vez. Imagine-se trabalhando como gerente de marca na Procter & Gamble: quando você olha para o patrimônio ativo de sua marca, o que acha que poderá acrescentar para aumentar seu próprio poder e presença? Seria melhor acrescentar uma simples extensão à sua linha de produtos, lançando um projeto que aumente sua base atual de realizações e habilidades? Ou estaria mais bem servido com toda uma nova linha de produtos? Será que chegou a hora de ir passar alguns anos no exterior, abandonando a região onde se sente mais à vontade (mesmo que isso não implique um "Avanço" vertical), enfrentando um desafio novo e totalmente diferente?

### **O que significa a lealdade a Você?**

Todo mundo anda dizendo que lealdade é coisa do passado, que não existe mais. Discordo completamente.

Acho que a lealdade é muito mais importante hoje do que jamais foi no passado. Antigamente, se podia chamar de lealdade 40 anos passados trabalhando para a mesma empresa. Hoje, esses anos parecem uma vida profissional passada com muito poucas opções, poucas oportunidades e muito pouco poder individual. É o que antigamente era conhecido como servidão contratada.

Hoje em dia, lealdade é a única coisa que importa. Mas não é aquela lealdade cega à empresa. É a lealdade com seus colegas, sua equipe, seu projeto, seus clientes e você mesmo. Para mim, essa é uma lealdade muito mais profunda que a lealdade cega à empresa X.

Sei que isso pode soar egoísta. Mas, para ser o executivo-chefe da Eu S.A., você precisa agir de modo egoísta, para se promover, fazer com que o mercado o recompense e garantir seu próprio crescimento. É claro que o outro lado da moeda egoísta é que qualquer empresa para a qual você trabalhe deveria aplaudir todos os esforços que você faz para se desenvolver. Afinal, tudo que você faz para promover o crescimento da Eu S.A. é lucro para ela: os projetos que você lidera, as redes que desenvolve, os clientes que você satisfaz, as coisas que você realiza e das quais pode se gabar, tudo isso gera crédito para a empresa. Desde que você esteja aprendendo, crescendo, fortalecendo e ampliando suas relações e apresentando bons resultados, é bom para você e é ótimo para a empresa.

A lógica da vantagem para ambos vale enquanto você estiver trabalhando para aquela empresa. E é exatamente aí que entra a era dos agentes livres. Se você já estiver tratando seu currículo como um folheto de marketing, então já aprendeu a primeira lição do agente livre. A segunda é uma que todos os atletas profissionais já decoraram: é preciso acompanhar o mercado sempre, para ter uma idéia confiável do valor de sua marca. Não é preciso estar à procura de emprego para ir fazer uma entrevista para um emprego. Mas, na realidade, nem é preciso fazer uma entrevista de emprego para poder obter aquele feedback útil e importante.

A verdadeira pergunta é: como está se saindo a marca Você? Reuna seu próprio "grupo de usuários" e peça a ele um feedback honesto e franco sobre seu desempenho, seu crescimento e seu valor. É a única maneira de saber o que você deve valer no mercado aberto. É a única maneira de saber que quando você for se declarar agente livre estará em posição forte para barganhar. Não é falta de lealdade com "eles"; é apenas uma administração responsável da marca Você, que também gera crédito para eles.

Seja o que for que você decida, deve enxergar o poder de sua marca como um exercício em administração de currículo de visual novo, exercício em que você deve começar por abolir de uma vez por todas a palavra "currículo". Você não tem mais um currículo à antiga. Tem um folheto de marketing de sua marca. Em lugar de uma lista dos cargos que já ocupou, seu prospecto de marketing destaca as habilidades que você domina, os projetos que já realizou, tudo pelo qual você tem direito de se orgulhar. E, como qualquer bom folheto de marketing, o seu precisa ser atualizado constantemente para refletir o crescimento, o alcance e a profundidade maiores, da marca Você.

### **Qual é o futuro de Você?**

A progressão vertical acabou. Não há mais escadas. A linearidade é coisa do passado. Não é mais assim que as carreiras funcionam. Hoje em dia, uma carreira profissional é como um tabuleiro de xadrez ou como um labirinto. É repleto de passas laterais, para a frente, diagonais ou mesmo para trás, quando isso faz sentido (e muitas vezes faz). Uma carreira profissional é um portfólio de projetos que lhe ensinam novas habilidades, lhe conferem novos conhecimentos especializados, aumentam seu rol de colegas e reinventam você, enquanto marca, constantemente.

Quando você traçar o caminho a ser seguido por sua "carreira", lembre, e: a última coisa que você deve querer é virar gerente. Como "currículo", "gerente" é um termo obsoleto. É praticamente sinônimo de "emprego beco sem saída". O que você precisa é de projetos cada vez mais interessantes, desafiadores e provocantes. Quando você olhar para a progressão de uma carreira feita de projetos, o rumo não é apenas difícil de identificar como também é totalmente irrelevante.

Em lugar de tornar-se escravo do conceito de "escada" profissional, reinvente-se. Comece por escrever sua própria declaração de objetivos para orientar-se em seu papel de presidente da Eu S.A. O que o motiva? E aprender coisas novas? Obter reconhecimento por suas habilidades técnicas especializadas? Levar novas idéias da fase de conceito à de marketing? Qual é sua definição pessoal de sucesso? Dinheiro? Poder? Fama? Ou fazer o que você gosta de fazer? Sejam quais forem as respostas que você der, procure constantemente por oportunidades de trabalho, empregos ou projetos, que se encaixem com sua declaração de objetivos. E reveja essa declaração a cada seis meses para ter certeza de que o que você escreveu ainda corresponde ao que acredita.

Não importa o que você esteja fazendo hoje, há quatro critérios pelos quais deve se medir. Primeiro, você precisa ser um ótimo colega de equipe, alguém que dá todo apoio a seus colegas. Segundo, precisa ser especialista excepcional em algo que possua valor real. Terceiro, precisa ser um visionário de amplo espectro: líder, professor, pessoa de visão e imaginação. Quarto, precisa ser homem ou mulher de negócios, obcecado por resultados pragmáticos.

É simples. Você é uma marca. Você é o responsável por essa marca. Não existe um caminho único que leva ao sucesso. E não existe uma maneira certa de criar a marca chamada Você. Só há uma certeza: comece hoje, ou sofra as conseqüências.

\* Tom Peters (tjpet@aol.com) é a principal marca mundial na área de escrever, falar ou pensar sobre a nova economia. Ele acaba de lançar o CD-ROM Tom Peters' Career Survival Guide (Houghton Mifflin Interactive)