

O uso do cachimbo deixa a boca torta

O uso de metodologias como “cachimbo” na gestão de projetos

Renê G. Ruggeri

Engenheiro Civil

Especialista em Gestão de Empresas e Gestão de Projetos

(escrito em 2012)

Palavras chave: ferramentas, metodologias, gestão de projetos, FEL, Marco Lógico

1. Resumo

O texto explora alguns ditados populares e analogias para expor o problema da utilização acrítica de ferramentas ou artifícios gerenciais. Apresenta recomendações quanto à seleção ou criação de artifícios gerenciais diversos propondo uma orientação focada nos objetivos das atividades. Dá enfoque especial ao uso de metodologias de gestão de projetos nesta análise, avaliando duas metodologias largamente utilizadas em duas áreas de aplicação bem diferentes como forma de demonstrar a generalidade do problema tratado. Explora as consequências na estrutura e na cultura organizacionais do uso regular ou acrítico de artifícios gerenciais mal selecionados.

2. O que o cachimbo (prática) tem a ver com a boca (estrutura)

Todos nós conhecemos bem o ditado popular que dá título a este artigo: “o uso do cachimbo deixa a boca torta”. Talvez o que poucos percebam é a profundidade das interpretações decorrentes dele.

Obviamente o ditado popular tem sentido extremamente figurativo. A questão que está colocada não se refere ao cachimbo e à boca, mas a hábitos que geram problemas.

Prosseguindo na linguagem figurada poderíamos pensar que o uso do cachimbo gera uma série de outras consequências além da boca torta. Gera, por exemplo, a tendência ao charuto e ao cigarro, ou a aceitação destes como prática semelhante ao cachimbo. O uso do cachimbo gera também pigarro, tosse, mau cheiro e outras mazelas. E o pior de tudo, o uso do cachimbo gera câncer e, como sabemos, câncer não tem cura.

Agora, fazendo a interpretação do ditado, diríamos que a frequente prática de algo leva a problemas estruturais relativos a isso. Ou ainda, um hábito (normalmente um mau hábito) pode gerar comportamento indesejado, cacoete, vícios, etc.

Por outro lado, o uso do cachimbo é prazeroso e, portanto, gera satisfação. Mas satisfação só é um bom resultado no mundo dos negócios se for para os clientes. Aliás, analisando friamente, mesmo a satisfação do cliente não é um resultado em si. É, na realidade, uma consequência do resultado atingido.

Enfim, qualquer que seja a vantagem auferida pelo uso do cachimbo, jamais podemos negligenciar o fato de que o uso do cachimbo deixa a boca torta.

Neste texto procuraremos mostrar que o uso frequente e indiscriminado de um artifício gerencial qualquer pode levar ao desenvolvimento de problemas estruturais e até comportamentais (culturais) numa organização. Caberá a cada um identificar seu cachimbo, sobretudo se for um “fumante” acrífico, claro.

3. Os artifícios gerenciais

Chamemos nossos “cachimbos” de artifícios. São formas, utensílios, ferramentas, etc. que usamos para atingir algum fim, resultado prático, ou até mesmo sensação ou sentimento. No mundo dos negócios, seja na área gerencial, técnica ou produtiva, usamos inúmeros artifícios. Usamos artefatos construídos para um fim específico. E muitas vezes os usamos equivocadamente ou indiscriminadamente por não termos outros ou, o que é pior, não conhecermos outros.

Figurativamente: tem gente que fuma cachimbo quando deveria fumar charuto; tem gente que fuma cigarro, quando não deveria fumar; etc. E há ainda os casos de gente que fuma charuto pirata achando que é cubano.

Um processo de trabalho é um artifício, um procedimento é um artifício, um software é um artifício. Muitas coisas que usamos são artifícios. São modelos que nos moldam a operar certas coisas de uma forma pré-estabelecida e única (padronizada). São modelos de certa forma estacionários.

Nas áreas técnicas, por exemplo, o uso de um software nos obriga a sempre considerarmos os dados de entrada de certa maneira, mesmo que não seja a melhor maneira para os nossos objetivos. Afinal, de outra forma não se pode usar aquele artifício. E não se tem interesse em criar outros artifícios ou mudar o atual porque isso consome tempo. Como sabemos, mais uma vez dos ditados populares, “tempo é dinheiro”.

Assim como os softwares para fins técnicos, são também os softwares para fins gerenciais. E não nos referimos aqui, quando dizemos software, simplesmente aos programas de computador, mas a tudo que modela nossa forma de executar nossas atividades. Um procedimento, um formulário, um documento modelo, etc., tudo isso são “cachimbos” que usamos cotidianamente.

Temos, então, a tendência de reutilizar os mesmos cachimbos porque ficamos com a boca torta. Ou seja, usar sempre os mesmos artifícios para tudo o que fazemos, quase sempre sem questionar ou sem nos aprofundar no estudo de cada situação, de cada objetivo. E não fazemos isso propositalmente. Muitas vezes, a boca torta não nos deixa apreciar outras soluções. Outros cachimbos já não se encaixam à nossa boca, ou seja, usar artifícios novos gera incômodo. Tudo que é novo gera mudança e essas têm resistência natural das pessoas.

Essa situação, numa análise simples, corresponde a uma redução drástica do nosso mundo, das nossas possibilidades, da nossa visão, dos nossos artifícios, dos nossos recursos para abordar nossos objetivos. Isso então, voltando à sabedoria popular, nos faz “matar mosquito com arma pra elefante”, “comparar banana com laranja”, “andar sem sair do lugar”, “falar demais sem dizer nada”, e por aí afora.

Enfim, os artifícios que usamos em nossas ações devem ser eficazmente selecionados, mesmo considerando todas as nossas limitações. Usar indiscriminadamente um procedimento, uma metodologia, um formulário, etc. pode nos dar eficiência, mas não garantem por si eficácia nem efetividade para atingir nossos objetivos.

4. Os objetivos como diretrizes

A seleção dos artifícios que usaremos no desenvolvimento de alguma tarefa ou na implementação de algum processo (técnico ou gerencial) deve ser feito tendo por diretriz o objetivo que se pretende alcançar. Um exemplo simples de uma pequena mudança de artifícios que pode alterar nossa forma de enxergar nossas tarefas e que influencia a eficácia na busca dos nossos objetivos seria a forma de organizar uma lista de projetos.

Se vamos listar projetos pensando em obter o valor global dos investimentos, qualquer critério de ordenação atende. Se, por outro lado, precisamos setorizar os investimentos por localização geográfica ou setor organizacional, o critério de ordenação de nossa lista deve levar isso em consideração. Em qualquer caso, todos os projetos estarão elencados, mas a segunda forma de organizar nossa lista agrega mais valor e contribui mais efetivamente para atingir nossos objetivos de classificação. Esse exemplo é simplório, mas dá a direção do raciocínio que devemos fazer. Pensemos em outros exemplos mais complexos.

Considere que precisemos definir uma metodologia para inspecionar a obra de sua casa em construção. Você pode criar um check list de itens a serem verificados. Pense em qual será seu objetivo na inspeção: segurança dos operários, qualidade dos acabamentos, precisão das medidas, etc. Repare que ao longo da obra vários são os itens a serem observados e o mesmo procedimento não servirá para todas as inspeções. Um check list para verificação de acabamentos de nada servirá durante a execução das fundações; um procedimento com foco em segurança pouco auxiliará para verificar a locação da obra. Aí então, pensamos em desenvolver um procedimento abrangente o suficiente para todos os focos e aprofundado o suficiente para conter todos os itens importantes. Depois descobrimos que implementar isso com eficiência é quase impossível. Aplicar este procedimento genérico do início ao fim da obra provavelmente pouco impactará o benefício obtido. Procedimentos específicos para cada inspeção, em cada etapa da obra, podem trazer melhor resultado com menor custo e tempo despedido (tempo é dinheiro).

Agora imagine que você desenvolve toda uma sistemática para acompanhar a obra da casa que está construindo para si mesmo. Você chegou a um sistema ótimo para suas necessidades, com vários check lists, várias etapas, etc. Perguntamos: esse mesmo sistema vale para a obra do seu vizinho? Isso significa perguntar: os objetivos e critérios de julgamento dele são os mesmo que os seus? É bem verdade que em muitos pontos podemos considerar que são bastante semelhantes, mas se o financiamento que ele fez for diferente do seu ou o dinheiro disponível para iniciar a obra for razoavelmente diferente, certamente haverá critérios de decisão bem diferentes. Para balizar a aplicação destes critérios, é preciso gerar dados de forma relativamente diferente. Gerar estes dados pressupõe sistemas diferentes de contabilização dos custos ou mesmo de organização e apresentação dos mesmos. Enfim, o sistema de acompanhamento da obra do seu vizinho precisa ser diferente do seu, mesmo que possa ter alguns pontos de semelhança.

Esse é o risco das “soluções enlatadas”. Pior que isso, esse é o risco de “enlatarmos uma solução”. Digo isso pelo fato de que as soluções de artifícios que o mercado nos oferece são de dois tipos basicamente (essa classificação é uma provocação e não uma constatação): as que são “enlatadas” e não podem ser alteradas; e as que permitem alteração e “nós enlatamos” ao alterá-las uma única vez.

Fazemos isso quando usamos sempre a mesma planilha para organizar as informações do nosso trabalho; quando usamos um formulário sem questionar sua eficácia em cada caso, quando padronizamos os softwares que disponibilizamos aos empregados sem considerar suas tarefas específicas, etc. Estamos sempre “enlatando” nossos artifícios ou, como dissemos antes, reduzindo nosso universo de possibilidades.

O importante a concluir neste ponto é que os artifícios devem ser sempre apreciados com criticidade. Quando não servirem eficazmente aos nossos objetivos, devemos alterá-los, substituí-los, reformata-los, etc. Enfim, nossos objetivos devem servir de critério para a avaliação, seleção e adaptação dos nossos artifícios.

5. As metodologias em gerenciamento de projeto são cachimbos?

Entre os artifícios que usamos regularmente estão as metodologias de diversas naturezas para diversos resultados pretendidos. As metodologias são como receitas que devem ser seguidas para a execução de atividades e, por isso, tendem a ser utilizadas genericamente. Elas diferem dos procedimentos, entre outras coisas, pelo fato de permitirem adaptações ou variações, afinal todo grande chef dá seu toque especial nas receitas que recebe. Os procedimentos são obrigatórios e devem ser seguidos à risca pelo usuário deste artifício. Já as metodologias são guias e podem ser ajustadas a cada caso.

Devemos entender que procedimentos são criados para padronizar a execução de tarefas relativamente repetitivas. Normalmente são tarefas específicas, restritas a poucos executores, de curta duração, etc. O objetivo maior dos procedimentos é a padronização na execução de tarefas como forma de garantir a qualidade esperada no resultado. Não seguir um procedimento quase sempre é causa de algum problema imediato no resultado da tarefa.

As metodologias, por sua vez, são criadas para organizar atividades mais complexas e com o intuito de orientar sua condução no sentido de atingir determinados objetivos. A complexidade da atividade é tal que impede que a metodologia seja muito específica. Ou seja, uma metodologia deve ser geral o suficiente para ser aplicável às possíveis variações que a complexidade de uma tarefa permite. Contudo, independente das variações possíveis na atividade, os objetivos da metodologia são sempre os mesmos.

Portanto, selecionar uma metodologia para guiar o desenvolvimento de uma atividade deve considerar a harmonização dos objetivos que o usuário pretende atingir com os objetivos para os quais foi desenvolvida a metodologia. As divergências entre estes objetivos (os do usuário e os da metodologia) devem ser motivo de avaliações quanto à aplicabilidade e adaptabilidade da metodologia. Talvez alguns casos exijam que se aborte o uso de uma metodologia para lançar mão de outra, outros casos exijam que a

metodologia seja usada apenas como referência para a criação de uma nova mais orientada ao que se precisa e podem ainda ocorrer casos em que se exija a criação de uma metodologia inteiramente nova. De qualquer forma, a diretriz dessas análises serão sempre os objetivos do usuário na utilização de uma metodologia e os objetivos que orientaram a criação das metodologias disponíveis.

Avaliemos dois artifícios comumente entendidos e utilizados como metodologia para gerenciamento de projetos.

5.1. Marco Lógico

O Marco Lógico é um método para planejamento de projetos, divulgado pelo Banco Mundial, normalmente usado em projetos para o terceiro setor (sociais, educacionais, culturais, etc.). Sua aplicação, ou de suas variações possíveis, baseia-se no desenvolvimento da Matriz de Marco Lógico. Esta matriz, por sua vez, é uma forma de estruturar e apresentar os objetivos do projeto, o escopo do trabalho a ser desenvolvido e os itens de verificação a serem considerados em cada parte do projeto.

Uma avaliação do Marco Lógico usado como metodologia para gerenciamento de projetos, bem como do seu histórico de desenvolvimento, deixa claro o principal objetivo para o qual foi criado: avaliação do andamento do projeto com foco nos resultados gerados. Ou seja, o Marco Lógico não contempla com evidência o planejamento e acompanhamento do cronograma nem do orçamento de um projeto, por exemplo, a menos que tais elementos sejam considerados itens de verificação para algum resultado esperado. Os textos sobre o Marco Lógico que falam de sua criação como metodologia deixam claro que o mesmo foi desenvolvido para estruturar a apresentação de projetos que pleiteiam financiamento do Banco Mundial. O Banco, como órgão financiador/fiscalizador e por trabalhar muitas vezes com linhas de financiamento sem retorno financeiro (o tomador do financiamento não precisa retornar o recurso financeiro, mas apenas entregar os resultados dos projetos) tem por objetivo verificar se os resultados estão sendo atingidos. Desta forma, a arquitetura da metodologia foca mais o escopo dos projetos e itens de verificação de escopo do que qualquer outro aspecto.

Contudo, sabemos que para conseguir bons resultados em um projeto, o planejamento e controle de prazos e custos, por exemplo, são fundamentais. O mesmo podemos falar da qualidade dos resultados atingidos, que precisa ser monitorada e garantida o tempo todo. Nesta mesma linha, não é difícil perceber que uma gestão de riscos e de partes interessadas deve ser tônica em projetos cujo envolvimento de públicos tão diferenciados é um aspecto relevante (caso dos projetos do terceiro setor).

Em suma, o Marco Lógico foi desenvolvido como metodologia para acompanhamento da execução do escopo dos projetos e não como metodologia de gestão de projetos. O Marco Lógico tem como usuário referencial o próprio patrocinador e seu objetivo é acompanhar/fiscalizar a aplicação dos recursos destinados ao cumprimento de certos objetivos. Ao evidenciar na Matriz de Marco Lógico os itens de verificação relativos a cada resultado o patrocinador estabelece um critério para avaliação dos projetos e, com base nele, define pela continuidade ou não do financiamento. Demonstrado o resultado através da apresentação do item de verificação previamente definido na matriz, admite-se que o projeto está com bom andamento e prossegue-se na sua execução.

Admitir o Marco Lógico como metodologia suficiente para gerenciar projetos é admitir que esta gestão foca sobretudo o escopo e, pior que isso, é admitir que a gestão de outras dimensões do projeto (custos, prazos, riscos, qualidade, etc.) é secundária.

Tentar adaptar o Marco Lógico para atender a outros objetivos necessários à gestão de projetos pode tornar a construção da matriz de marco lógico uma tarefa árdua. Como a utilização do Marco Lógico é feita normalmente em grupos de tamanho considerável (típico de projetos no terceiro setor), a construção de uma matriz muito maior do que a prevista originalmente na metodologia pode tornar inviável sua utilização desta forma.

Concluindo: usar o Marco Lógico como metodologia para gerenciar projetos não é uma prática recomendável pelo simples fato de que o objetivo maior da metodologia é evidenciar o escopo e sua verificação. Provavelmente o Marco Lógico seja uma boa forma de acompanhar os resultados obtidos, mas a gestão do projeto propriamente dita possui objetivos que exigem a adaptação da estrutura da metodologia. Talvez o Marco Lógico seja um artifício gerencial mais útil aos projetos quando utilizado associado a outros artifícios que garantam os demais objetivos da atividade de gestão dos projetos.

5.2. FEL – Front end Loading

A metodologia FEL foi desenvolvida para gerenciar grandes projetos de investimentos (ou projetos de capital). Basicamente o que ela faz é dividir o projeto em fases relativamente genéricas e caracterizar entre cada fase um ponto para tomada de decisões chamado “portão”. Assim, a metodologia estabelece os estágios FEL1, FEL2 e FEL3 como fases genéricas para todo projeto que envolve altos investimentos. Cada estágio corresponde a uma progressão necessária do projeto, de tal modo que obtenham-se informações que garantam um certo nível mínimo de análises de investimentos em cada portão.

Num primeiro estágio avalia-se a potencialidade econômica de um projeto com base em informações abrangentes sobre custos, avaliação de cenários futuros, previsão de fluxos de caixa e análises financeiras sobre os cenários possíveis. É comum que sejam avaliados vários cenários externos cruzando-os com várias alternativas de concretizar o investimento. Procura-se saber se o investimento é potencialmente interessante ou não para o negócio de uma organização.

Num segundo estágio, aprimora-se o entendimento sobre uma ou mais alternativas de direcionamento do investimento/empreendimento. Estes avanços são feitos de modo a explicitar as vantagens e desvantagens das alternativas que tiveram bom potencial de retorno com base nos primeiros estudos. A expectativa da metodologia é de que ao final da fase 2, na análise do portão, haja informações suficientes para se optar por uma alternativa superior às demais estudadas.

A partir do terceiro estágio, a meta de desenvolvimento é maximizar o retorno do investimento aprimorando sua concepção e preparando sua implantação.

A metodologia FEL é muito comum em grandes empreendimentos de engenharia. Mas há um detalhe sutil muitas vezes não percebido pelos usuários deste artifício gerencial: a

metodologia FEL é uma metodologia de gestão de empreendimentos associados a investimentos e não de desenvolvimento de projetos de engenharia.

Se não há necessidade de análises de investimento, ou seja, o retorno financeiro do empreendimento não é a principal diretriz de análise, provavelmente o empreendimento pode ser mais bem conduzido com outra metodologia que dê enfoque mais coerente com os objetivos dos usuários.

Volto ao exemplo da construção da casa. Se você está construindo para vender, a metodologia FEL pode ser muito bem vinda, afinal, seu objetivo é a maximização do resultado financeiro do seu negócio. Mas, se você constrói focado no conforto de sua família, os portões de decisão da metodologia FEL não são tão úteis. Provavelmente neste último caso seria possível definir outros portões de decisão mais apropriados aos seus interesses e objetivos.

Em qualquer dos casos, a metodologia seria usada por gestores para avaliar em cada portão (os do FEL ou outros definidos conforme os interesses), se as soluções dadas pela engenharia estão apropriadas aos interesses estabelecidos a princípio. Contudo, há outra metodologia sendo utilizada no desenvolvimento dos estudos e documentos de engenharia que não se confunde com a metodologia de gestão.

O desenvolvimento de projetos técnicos de engenharia nas diversas disciplinas de especialização pertinentes aos empreendimentos segue um ritual próprio, independente dos interesses dos gestores. O processo de criação das soluções de engenharia possui estágios próprios que podem variar de projeto para projeto, mas seguem uma metodologia particular de cunho estritamente técnico. Ou seja, nos empreendimentos de engenharia temos duas metodologias sendo usadas simultaneamente, uma gerencial e outra que poderíamos chamar de técnica ou de produção.

As duas metodologias necessárias aos empreendimentos de engenharia devem operar harmoniosamente. Esse ajuste entre ambas pode gerar inúmeras variações apropriadas a casos diferentes. Ajustar os estágios gerenciais, nos quais se avalia o desenvolvimento das soluções com foco no atendimento dos objetivos gerenciais do negócio, e os estágios técnicos, nos quais se avalia o amadurecimento e qualidade das soluções de engenharia, é fundamental para que se tenha uma metodologia que atenda todas as necessidades e interesses dos usuários.

Pensar na diversidade de empreendimentos e de usuários dessas metodologias nos permite facilmente concluir que não há uma solução genérica. O que se tem na metodologia FEL e nas metodologias para desenvolvimento de projetos de engenharia é um conjunto de possibilidades do qual se pode partir para estabelecer um artifício mais apropriado a cada caso e a cada usuário. E ainda assim, este modelo particular criado por um usuário pode e deve ser revisto com base nas suas diversas necessidades em cada empreendimento.

6. Do cachimbo (artifícios) à boca torta (problema estrutural)

Qual a grande preocupação que temos ao tratarmos dessas questões de utilização de artifícios ou, mais especificamente, de metodologias para orientar a condução de certas atividades?

A resposta é simples: o uso do cachimbo deixa a boca torta!

Queremos dizer que a adoção de metodologias sem uma prévia avaliação de sua aplicabilidade ou coerência com os objetivos em cada caso pode nos conduzir a situações em que despendemos tempo em tarefas inúteis devido à utilização de metodologia inapropriada. E o pior é que fazemos isso com uma frequência considerável.

Quando se usa uma planilha pré-formatada estamos correndo o risco de incorrer neste erro. Quando adotamos um formulário fornecido por algum colega de outro setor ou até outra empresa, corremos o mesmo risco. Corremos também o risco quando consideramos que um artifício que funcionou bem num certo setor da empresa também funcionará em outro (e o aplicamos sem uma avaliação mais criteriosa).

Cometemos erro semelhante quando admitimos usar os mesmos artifícios em qualquer projeto sem considerar suas diferenças ou peculiaridades. Também quando estratificamos projetos em classes distintas, mas não avaliamos a coerência dos artifícios disponíveis com cada classe isolada.

Enfim, usamos o mesmo cachimbo por muito tempo em muitas coisas diferentes. E isso gera a boca torta. Ou seja, isso gera uma predisposição para enxergar o mundo pelo prisma do cachimbo. Essa prática restringe nosso universo, nos impede de olhar por outros pontos de vista, nos impede de gerar/coletar ou organizar informações mais apropriadamente às nossas necessidades e objetivos em cada caso.

E o grande risco da boca torta é que ao usarmos sempre o mesmo cachimbo, começamos a pensar que a boca torta é que é normal porque todos os outros cachimbos incomodam (pois exigem mudanças de hábitos). Depois da boca torta, os melhores cachimbos podem não parecer tão bons porque não se encaixam na boca. Deixamos de utilizar ferramentas muito mais apropriadas às nossas necessidades, interesses e objetivos pelo simples fato de que julgamos que elas não se adaptam ao nosso sistema de trabalho.

Ficamos impedidos de perceber a adequabilidade de algum artifício aos nossos objetivos em função de estarmos com nossas percepções “deformadas” pelo uso contínuo e acrítico de outros “cachimbos” pode ser um risco enorme à competitividade de uma organização.

Quando essa deformidade torna-se natural à organização, ou seja, quando a boca torta passa a interferir nas análises de outros cachimbos (artifícios), estamos diante de um problema estrutural na organização e saná-lo depende de esforço, disciplina e recursos financeiros. Se a enfermidade não é detectada e tratada preventivamente, curá-la posteriormente, quando possível, é um processo mais árduo, desgastante e demorado.

7. Quando a boca torta (problema estrutural) vira referencial padrão (cultura organizacional)

Mas o problema mais grave para as organizações no enredo que descrevemos até aqui é quando a distorção da boca vira padrão de beleza. Neste caso, outra analogia é interessante. O problema da boca torta em um indivíduo passa a criar-lhe um problema social porque ele considera que as outras bocas é que são diferentes da dele e não a dele diferente de todas as demais.

Isso equivale a dizer que a organização que se convence da qualidade de seus artifícios, suas metodologias, seus sistemas, etc. pode fechar-se para quaisquer alternativas. Seu referencial de julgamento deixa de ser uma teoria administrativa largamente estudada para ser um caso particular (o seu próprio caso). Pela nossa analogia, nesta situação, um problema morfológico passa a ser um problema psicológico.

Esse problema é perceptível, por exemplo, nas seguintes situações:

- Quando a organização tem resistência a novas ideias, novos artifícios, novas metodologias;
- Quando a organização usa suas práticas internas como referência para “potencializar” mudanças. Observemos que neste caso, as referências deveriam ser práticas ou metodologias estudadas e desenvolvidas com distanciamento dos vícios do uso em casos particulares.
- Quando a organização tem resistência ao trabalho de consultores e tende a querer resolver tudo com forças-tarefa montadas com pessoal interno. A prática da força-tarefa com pessoal interno é interessante, mas tem seus riscos quando é preciso enxergar o problema de fora pra dentro.

Reparemos que neste caso a solução do problema é um tanto mais complexa. As metodologias nesta situação deixam de serem apenas formas de organizar a execução de uma atividade e passam a serem referências da cultura organizacional. Ou seja, o esforço de solução é um esforço de mudança cultural e não um esforço de reorganização de processos.

O primeiro passo nestes casos é criar consciência do problema em toda a sua extensão e profundidade. Isso pode ser extremamente difícil, porque o próprio problema dificulta a abertura necessária para esta análise. Certamente aceitar essa situação gera sofrimento organizacional (que repercute em sofrimento individual dos gestores). Mas, uma vez vencida a barreira da análise e aceitação do problema, o sofrimento é substituído por uma expectativa de melhoria que aos poucos se transforma em obtenção de resultados. O patamar de excelência atingido após as mudanças necessárias tende a ser um prêmio que compensa com folga o esforço, não apenas pela potencialização dos resultados organizacionais, mas pelo estabelecimento de uma nova cultura baseada no aprendizado do processo de mudança.

A superação da boca torta quando esta progride para um problema cultural é, antes de tudo, um processo de amadurecimento da organização, que, além de sanar a questão do uso de artifícios inapropriados, a prepara para desafios organizacionais mais audaciosos que promoverão saltos de excelência ainda maiores.

8. Conclusão

Algumas conclusões ou recomendações podem ser desenvolvidas a partir do exposto.

Não fume excessivamente cachimbo, nem charuto e nem cigarro. Não se vicie. Não engesse seus artifícios gerenciais. Isso significa que devemos sempre estar atentos aos artifícios que usamos para desenvolver nossas atividades. Devemos sempre olhar para eles com crítica, questionar sua necessidade, aplicabilidade, adaptabilidade, etc. Devemos ter em mente que nossas ferramentas, em muitos casos, são responsáveis diretas pelos resultados que obtemos e, por isso, devem ser cuidadosamente selecionadas.

Mantenha-se aberto ao uso de artifícios apropriados aos seus objetivos. Ou seja, pesquise, estude, reflita sobre as suas necessidades e sobre os artifícios existentes ou não para atendê-las. Havendo artifícios mais apropriados, não hesite em buscar a integração dos mesmos ao seu sistema de trabalho, afinal você concluiu que eles são mais apropriados aos seus objetivos. Não adapte seu trabalho às suas ferramentas quando é preciso que suas ferramentas sejam adaptadas ao que você deve fazer.

Explore os artifícios disponíveis nas mais diversas áreas. Muitas vezes a ferramenta mais apropriada à suas necessidades é utilizada com sucesso em outras condições bem diferentes da sua. Isso pode ser verdade sobretudo para os artifícios gerenciais. Lembremos que muitos dos recursos que usamos hoje para gerenciar um pequeno projeto foram desenvolvidos inicialmente em projetos da NASA. Ou ainda, que grande parte dos artifícios utilizados em gestão de projetos está em pleno desenvolvimento e constantemente são geradas novas ferramentas e novas técnicas nas mais diversas áreas.

Tenha um conjunto harmonioso de artifícios. Inspire-se em tudo que existe, mas não aceite simplesmente o uso de uma ferramenta porque é renomada ou potente. Você precisa de um conjunto de artifícios que lhe permite atingir a melhor combinação entre esforço e resultado. Ou seja, seus artifícios não devem exigir-lhe esforço além do necessário para atingir seus resultados. Buscar esse equilíbrio pode ser uma arte extremamente delicada e, por isso, exige dedicação e concentração. E não devemos esquecer que “o ótimo é inimigo do bom”, ou seja, esforçarmo-nos para fazer o ótimo no futuro pode nos impedir de fazer o bom aqui e agora. A otimização contínua dos artifícios é benéfica, mas não pode substituir a necessidade de resultados imediatos. O melhor conjunto de artifícios é aquele que usamos com excelência e que nos permite atingir resultados com o menor esforço.

Crie seus próprios artifícios se for preciso ou possível. Não se limite aos “enlatados”. Entenda as metodologias disponíveis, avalie sua adequação aos seus problemas, mude o que for preciso, aproprie-se da metodologia. Faça sua receita para conduzir suas atividades aproveitando os ingredientes que lhe estão disponíveis. Não use um artifício apenas porque está na moda, ou de fácil acesso, ou porque lhe disseram que é o melhor. Cada solução foi construída para um problema, certifique-se de que a sua solução está sob medida para o seu problema. Afinal, dizem por aí que “comida enlatada causa câncer”.