

Resolver o problema da ineficiência

Para o nosso interlocutor, ainda que cada setor tenha a sua tipologia de problemas, alguns são transversais, destacando a ineficiência. Em alguns setores, nomeadamente no Estado, haverá margem para grandes melhorias: “Damos pouca atenção aos processos e à forma como nos organizamos. O estado, por envolver, por norma, grandes organizações, é muitas vezes afetado por ineficiências organizativas e operacionais. Por definição, uma organização tende para a desorganização. A solução para a eficiência está nos processos: desenho, implementação, avaliação e responsabilização. Trabalhar por processos permite identificar atividades duplicadas, formas alternativas de fazer mais e melhor com os mesmos recursos. Permite identificar falhas e perceber as suas causas e responsáveis. Permite identificar os colaboradores que mais contribuem para o seu sucesso, premiando-os. Maximiza outputs, otimizando os recursos. Está associado ao conceito de que os recursos são escassos e de que há sempre um custo de oportunidade. Não convive bem com situações de défices permanentes. Em áreas como a saúde e a educação, que envolvem grandes estruturas, a burocracia sobrepõe-se à racionalidade que os processos aportam. Departamentos sem cultura de processo estão menos preparados para negociar bem com terceiros (privados), muito pressionados na sua tesouraria e conseqüentemente, profissionalizados nos seus processos de venda”. Acrescentando, diz-nos que “o estado sempre teve pessoas profissionais, competentes e honestas, mas que o mundo atual não se compadece com processos inoperativos que não promovam uma per-



Paulo André (Managing Partner) e Tiago Veloso (Tax Partner)

manente avaliação dos resultados e uma cultura de melhoria contínua”.

Dentro do seu entendimento daquilo que seria uma oportunidade a explorar de forma estratégica, Paulo André aponta como prioritária a exportação destes serviços (saúde e educação): “A evolução do mundo, nomeadamente das indústrias de transporte aéreo, lazer e turismo, fez com que serviços não-transacionáveis passassem a sê-lo. Está na hora de promover a venda da saúde e do ensino lá fora. O mercado externo já tem sido identificado e explorado, concretamente, no caso das universidades. Por exemplo, as melhores escolas portuguesas de gestão têm aumentado a percentagem de alunos estrangeiros. Na saúde, também há projetos em que isso está a ser feito, aproveitando características que fazem com que, cada vez mais, os países do norte procurem Portugal. Temos já centros de excelência na área da medicina. Há que melhorar os processos de prestação de serviços, rentabilização de recursos e sua promoção no exte-

rior”. Em suma, “estas duas áreas têm que ter este foco na receita e não só no custo, sem prejuízo da sua função social, a qual não tem que ser incompatível com uma gestão ainda mais eficiente de recursos e com a implementação generalizada de processos de revenue assurance”.

Clarificando aquilo de que fala quando faz referência a uma gestão eficiente dos custos, Paulo André diz-nos que uma área de prioridade são os “processos de encomendas/compras, gestão de inventários e logística”. Continuando, “a maior eficiência tem que vir de uma melhor gestão de processos e não de despedimentos ou de balizar preços por baixo”. A mensagem aqui subjacente “não é, de todo, cortar quantidades mas sim fazer mais com o mesmo e talvez cortar em determinados serviços não otimizados para investir mais noutras áreas”. Dando um exemplo de como os cortes feitos de forma cega podem ter efeitos contraproducentes no controlo da despesa, alerta para o facto de começarmos a ter

Paulo André, managing partner, e Tiago Almeida Veloso, tax partner da Baker Tilly Portugal (auditora e consultora), conversaram connosco a respeito desta matéria, descrevendo-nos as diferentes dimensões do problema e esboçando eventuais caminhos.

equipas menos qualificadas no estado: “Os cortes do estado levaram a uma drenagem significativa de profissionais qualificados para o setor privado e, talvez, hoje estejamos menos bem preparados no estado para gerir bem os recursos. Há que assegurar níveis de qualidade de recursos elevados no estado, sem os quais não será possível aumentar os seus níveis de gestão”.

Para que se comece, efetivamente, a responder a este desafio das ineficiências dentro de modelos mais adequados, a palavra que Paulo André faz questão de sublinhar é a palavra “processo”. Explicando: “O processo é uma ferramenta que devia ser mais utilizada. Há processos para tudo e um processo é, essencialmente, um código de como se deve desenvolver uma atividade. É uma sequência lógica, ordenada e eficiente de executar tarefas, monitorizá-las e melhorá-las. Permite recolher indicadores de gestão, financeiros e operacionais. Porque está subdividido em sub-processos, permite identificar onde ocorrem falhas, onde faltam recursos, onde existem duplicações de tarefas. Permite identificar problemas e responsabilizar. Infelizmente, muitas vezes executamos tarefas informalmente e sem processos sistematizados. Esta postura dificulta a introdução de melhorias”.

Claro está que também reconhece ser “muito mais fácil falar disto teoricamente do que aplicar na prática a departamentos/entidades/organizações que por norma envolvem muitas pessoas”. Acerca disto, a questão da escala é fundamental: “Se a pequena dimensão representa uma falta de capacidade para que se façam certas coisas, a grande dimensão também tem o problema de conduzir a ineficiências, pois é menos flexível e mais lenta em processos de mudança. O caminho, então, no caso do estado terá que passar pela criação de várias novas unidades de gestão, que, por serem identificáveis, se tornem mais fáceis de gerir”.

Ao mesmo tempo, ainda que sem se manifestar interessado em fazer juízos de valor, Paulo André considera que “a falta de compromisso da sociedade política e civil na implementação de estratégias macroeconómicas sustentáveis e coerentes é outro fator que não ajuda a eliminar ineficiências. Esta falta de entendimento promove zigzagues no caminho a percorrer, desperdiçando tempo, recursos e esforços. Ou seja, o estado poucas vezes concretiza movimentos de melhoria contínua consistentes, situação que é muito mais frequente ocorrer nas organizações privadas”, conclui.

BAKER TILLY

Audit | Tax | Outsourcing | Consulting | Corporate Finance
Information Systems | Incentives

www.bakertilly.com.pt