

## Simplificar é complicado!

Se for simples, é mais fácil, mais rápido e tem menos erros e menos desistências. Mas, se dá trabalho (muito mesmo) fazer coisas simples, há método e há soluções.

### Predominância do complexo

Na nossa sociedade predomina o complexo. É menos verdade nos países nórdicos do que em Portugal, é menos verdade em serviços e produtos maduros e é definitivamente menos verdade em serviços e produtos de sucesso, mas de forma geral é verdade.

São complexos os processos de acesso à saúde pública ou serviços do estado, é complexa a leitura e entendimento da legislação e regulamentação aplicável a qualquer coisa, torna-se complexa a organização de actividades das empresas com o desenvolver gradual de burocracias em pequenos passos isolados, é complexo o resultado de uma abordagem estruturada na preparação do novo site, etc. etc. etc.

### Ganhos de simplificação

E, no entanto, é óbvio que, se fosse simples, quase todos saiam a ganhar – uma consulta marcada de forma rápida e realizada na hora certa, um texto que informa exactamente o que resulta, para o assunto x, da leitura combinada e parcialmente sobreposta de todos os textos legais e regulamentares relevantes, processos burocráticos internos rápidos e transparentes, sites fáceis e funcionais, etc.

Ganha quem usa (melhor, mais rápido), ganha quem é agente dos processos (mais rápido, menos penoso), ganha-se produtividade, ganha-se qualidade de serviço.

É mais difícil para quem tem de fazer a estratégia, o processo e os sistemas, porque não sendo 'rocket science' tem de se pensar um pouco mais.

### Estruturado vs Simples

O complexo não surge nem por maldade nem por falta de inteligência – é uma consequência natural da nossa forma de resolver desafios complexos.

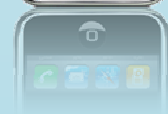
Tomemos como exemplo um processo, um novo sistema ou uma organização. Para compreender todos os detalhes do problema, utilizamos abordagens sistemáticas de decomposição do problema nos seus componentes, de

### Windows Mobile vs. iPhone

*Hoje sabemos que o iPhone vende milhões de exemplares, que é líder nos smartphones, que redefiniu o mercado e que quem os utiliza consome dados móveis 50 vezes mais do que o concorrente clássico, da Microsoft. Que esteve sozinho 6 anos sem se impor. E, no entanto, as análises que se faziam não davam vantagem ao iPhone – pior câmara, sem 3g, sem MMS, etc.*

*Estas comparações são como comparar a adequação aos transportes pessoais entre um cidadão e um autocarro... e dar a vitória ao autocarro porque tem mais rodas, mais assentos, mais televisões e mais potência.*

*O iPhone não redefiniu o jogo dos smartphones nas áreas em que fabricantes de hardware competiam – as features técnicas. Em vez disso criou um paradigma completamente novo de usabilidade, facilidade de utilização e integração sustentado na simplicidade e mostrou como deve ser a utilização de dados móveis. Que logo a seguir foi copiado no Google Android, Palm Pre e, até, na nova versão 7 do Windows Mobile. E o BlackBerry há-de mudar também.*



forma a obter dimensões e variáveis finitas e mensuráveis. Com estas estruturas,

### **Gestão documental do sector público de Portugal**

*Não é de hoje que se investe na gestão documental e em sistemas de workflow para desmaterializar e agilizar a operação de empresas e de entidades públicas. Mas estes projectos têm tipicamente sido vistos como iniciativas tecnológicas, se bem que com motivações e argumentários de suporte baseados no aumento da eficiência e qualidade do serviço.*

*Só que o resultado tem sido o inverso. Estes projectos, se bem que com inclusão de difusas intenções de mobilização e comunicação quase nunca implementados, não analisam os reais factores que sustentam a utilização e fluxo do papel – a cultura, claro, mas principalmente as regras de aprovação, assinaturas, despachos e ofícios que digitalizam instrumentos de há séculos atrás em vez de criar os meios ágeis e completamente desmaterializados que a tecnologia permite.*

*O resultado é a duplicação de trabalho – continua o fluxo de papel mas agora com a complicação de se ter de digitalizar e re-digitalizar tudo o que se faz para um sistema paralelo, que ninguém realmente utiliza.*

*Para realizar o potencial é necessário simplificar – digitalizar o Conselho de Administração / Conselho Directivo, eliminar todos os ofícios e decisões em papel, substituir assinaturas internas por acções registadas em sistemas e implementar assinaturas digitais para comunicação oficial externa (e acreditem, este passo é só para satisfazer os juristas nacionais, já que, por exemplo, a Suécia faz toda a sua comunicação oficial sem assinaturas digitais e isso não parece ter feito aquele país desenvolver-se pior que Portugal, ter menor protecção do cidadão ou legalidade).*

que reflectem informação, actores, responsabilidades, acções, módulos, intervenientes, regras, bases de dados, etc. definimos de seguida as novas estruturas e modelos que resolvem o desafio colocado.

Só que estas estruturas resultantes, que agora são necessárias para o entendimento da solução, apenas incluem a nível macro ideias de eficiência e eficácia (resultantes normalmente dos próprios objectivos subjacentes à transformação), e quase sempre apenas nas vertentes de optimização. Não há processo de simplificação ou de inovação na forma de resolver os objectivos de negócio subjacentes.

E a **lei Ahnfelt** da simplicidade postula que o que é estruturado e bem arrumado não é simples nem eficiente.

O próprio peso que a abordagem científica tem na nossa percepção final da solução, em detrimento da inovação no sentido de reinvenção de fórmulas ou de factores 'soft' que muitas vezes são determinantes, tais como a adesão a valores de pessoas, factores motivacionais, hábitos, modas, etc. facilita projectos em que os resultados, sendo cientificamente válidos podem ser inúteis pelo próprio 'peso' da solução ou por falharem a incorporação dos factores *soft*.

### **E então como se torna o complexo simples?**

É simples – basta não parar de pensar quando se tem a estrutura da solução preparada!

Se bem que dá trabalho e requer uma metodologia e forma de pensar específicas, o processo de simplificação de uma solução, quer seja uma estratégia, um processo, um sistema ou uma lei, resulta tipicamente numa nova solução que, em retrospectiva, 'nem poderia ter sido de outra forma'.

Quase todos os projectos têm intenções de aumentar eficiência, eficácia e qualidade. Nem faria sentido que de outra forma fosse. Mas o essencial é que qualquer projecto de mudança tenha uma dimensão com foco da simplificação – muitos, talvez todos têm a **intenção** de simplificar, que passa a ser uma espécie de expectativa implícita do processo, talvez até um objectivo declarado, mas isso não é de todo a mesma coisa de que ter um conjunto de actividades especificamente destinados a simplificar a solução.

E o processo de extrapolar do processo existente para um novo, que é o que fazemos quando optimizamos, pode falhar totalmente a oportunidade de repensar

a própria base do processo para encontrar uma forma diferente de pensar a solução do desafio.

### Passos principais

Os processos específicos de simplificação, suportados por uma abordagem metodológica específica incluem, entre outros:

- A revisão dos objectivos finais de cada processo, actividade ou utilização de informação – nesta análise é essencial o foco no objectivo final e não na enumeração dos passos e processos
- A identificação, independente dos passos e processos existentes, da melhor forma de realizar os objectivos chave do processo / tarefa / actividade
- A definição de meios (informação, competências, sistemas e documentos), para suportar o novo modelo identificado
- A minimização dos elementos de informação transaccionados
- A revisão (simplificação, eliminação de acrónimos, adequação do grau técnico, etc.) de linguagem utilizada em toda a comunicação relacionada com o novo modelo

### ***O sistema de montagem de móveis da IKEA***

*Antes da IKEA chegar a Portugal já cá tinham chegado modelos de exposição e venda de móveis com características semelhantes – Moviflor ou Conforama, por exemplo, sem dúvida inspirados também no modelo Sueco que há décadas existia fora de Portugal.*

*Mas estas empresas apostaram sempre e apenas no superficial – layout, mostruário, entregas de armazém.*

*A real revolução da IKEA passa pela consistência de todo o seu modelo, como por exemplo no modelo de entrega – o pacote plano e a montagem igual para todos os móveis, independentemente de onde sejam fabricados – este é um requisito colocado logo aos designers de renome que contribuem para a gama IKEA (por comparação com os concorrentes, onde o sistema de montagem depende da fábrica onde são construídos ou da forma de trabalhar do designer, quando o há).*

*Esta simplicidade, em par com a sua consciência ambiental e ética é consistente em toda a sua actividade – o copo de papel reciclável para refrigerantes, a compra do copo sem limites de consumo, o papel, lápis e fita métrica para o cliente, os sacos práticos reutilizáveis...*



### **Sobre a Ahnfelt Consultores**

A Ahnfelt Consultores é uma empresa de consultoria especializada em várias áreas, das quais se destaca a simplificação de processos, operações, sistemas e informação.

A Ahnfelt Consultores tem como princípio diferenciador a abordagem construtivamente crítica e inovadora aos desafios que lhe são lançados, utilizando experiência e método como base da exploração do caminho de maior valor para o seu Cliente em detrimento dos modelos clássicos de replicação mecânica e acrílica de experiências anteriores ou práticas de outros.

A Ahnfelt Consultores reúne consultores de muito elevada senioridade, com longas carreiras nas mais prestigiadas consultoras multinacionais, que neste projecto quiseram libertar-se do modelo industrial e custos extravagantes das grandes empresas para poder prestar um serviço personalizado, inteligente e com tempo para cada desafio, de forma não só a trazer a qualidade que sempre desejaram aos seus Clientes, mas também a satisfação pessoal e profissional de um trabalho bem feito.

A Ahnfelt Consultores trabalha frequentemente em rede com parceiros complementares nas competências e alinhados nos valores, capitalizando na sua experiência anterior de gestão de projectos multidisciplinares para trazer aos Clientes a mesma abrangência mas com maior qualidade individual dos recursos a um custo significativamente inferior.