



>> A elegância da simplicidade

Thoreau escreveu “simplifica, simplifica”, uma sugestão sábia mas difícil de interiorizar e, especialmente, de pôr em prática.

A nossa tendência inata para adicionar complexidade a sistemas que podiam, potencialmente, ser mais simples, tem vindo a trazer-nos sérios dissabores, como a crise de 2008 bem demonstrou. Uma das consequências da complexidade, neste caso, é que dificulta a tarefa de compreender as interdependências entre as várias engrenagens da “máquina” ou o impacto da actuação isolada sobre cada uma delas, o que dificulta a constituição de provisões realistas.

Este tema ocupa-me tempo de antena porque cruzei-me recentemente com um artigo na *The Economist* que abordava o risco latente no mercado de obrigações dos EUA. O artigo continha uma citação preocupante de um “veterano” deste mercado, que reconhecia a extrema dificuldade em compreender ou antecipar as consequências de um eventual *crash*.

Este artigo despertou-me a atenção porque, para além da questão em discussão, o problema da complexidade nas organizações e nos processos administrativos ou burocráticos é igualmente relevante. Muitas organizações investem uma parte significativa do seu esforço diário a executar operações desenhadas pelas próprias. Constata-se, contudo, que a complexidade destes processos (e eventuais sub-processos) causa frequentemente um dispêndio de esforço e/ou tempo superior ao que seria necessário ou ideal. E a possibilidade e necessidade de simplificação dos processos são, normalmente, reconhecidas pelos próprios executantes.

Outro problema inerente aos processos complexos é a sua particular vulnerabilidade à prática de fraude. Como foi amplamente abordado em crónicas anteriores, um dos vectores essenciais à ocorrência de uma fraude é o da “Oportunidade”. Quanto mais complexo for um processo – quanto maior o número de sub-processos e, especialmente, a quantidade de intervenientes internos

ou externos – maior a quantidade e diversidade de oportunidades para subverter o seu funcionamento.

Podemos tomar como exemplo os sistemas de saúde, onde a complexidade dos cálculos de comparticipações e cobrança, bem como a respectiva validação, abrem a porta a múltiplos esquemas de fraude (e.g. *unbundling*, *upcoding*, facturação múltipla, entre outros). Também a complexidade inerente aos processos de prescrição, associada à interacção com actores externos, leva a que sejam frequentes esquemas de prescrição excessiva ou impossível, cobrança de valores anormalmente elevados ou redes de favorecimento ilícito.

A participação de múltiplos intervenientes sugere, ainda, que devem utilizar-se mecanismos de supervisão e controlos de âmbito global, já que os diversos participantes tenderão a preocupar-se exclusivamente com a sua responsabilidade, não detectando problemas que possam ter ocorrido antes ou depois da sua intervenção.

Muitos processos complexos tendem, também, a exibir elevada latência, ou seja, decorre muito tempo entre o seu início e o respectivo término. Tempo suficiente para que alguém possa cometer uma fraude e desaparecer antes de ser produzido qualquer alerta. Um exemplo é a “fraude em carrossel” no IVA que, na Europa, representa perdas fiscais na ordem dos milhares de milhões de Euros. O método explora as vulnerabilidades do processo de isenção de IVA em exportações entre estados membros da União Europeia, permitindo a reclamação de reembolsos de impostos nunca pagos, tirando também partido do tempo que decorre entre a recepção do montante relativo a IVA e a data em que este deve ser entregue ao Estado.

Independentemente da sua complexidade, os processos podem ser protegidos com controlos que, em cada momento da sua execução, validam a correcção das interacções realizadas e da informação produzida, facilitando a detecção de situações anómalas. A tecnologia pode, facilmente, reduzir a latência da execução das operações e produzir controlos eficientes e automatizados que validam, passo a passo, o progresso dos processos, detectando automaticamente tentativas de subverter o seu correcto funcionamento. Importa, no entanto, considerar que também a verten-

te organizacional da operação diária requer preocupação.

Finalizando, não quero com isto defender que tudo na operação de uma organização pode ou deve ser simplificado *in extremis*. Há processos que são necessariamente complexos. E as interacções com intervenientes externos são absolutamente comuns e inevitáveis na gestão moderna. Sugiro apenas que estes processos devem ser protegidos por controlos eficientes, reduzindo as vulnerabilidades que configuram uma “Oportunidade” para a prática de fraude. À semelhança do que ocorre em alguns mercados financeiros, a complexidade dificulta a detecção e compreensão de vulnerabilidades, bem como do impacto da ocorrência de problemas “inesperados”. Mas este risco pode - e deve - ser mitigado.

Como recomendava Albert Einstein, “Make everything as simple as possible, but not simpler” (“Fazer tudo tão simples quanto possível, mas não mais simples”).