



António Horta Salvo

## É possível aumentar a eficácia com doses acrescidas de eficiência?

Em qualquer sistema organizacional podemos considerar a eficiência a montante e a eficácia a jusante. O grau de eficácia de um sistema deve traduzir o nível pelo qual o mesmo é capaz de realizar aquilo a que se propôs, bem como reflectir os objectivos correctos por ele alcançados. A eficácia mede-se pelos resultados. Ser eficaz significa fazer as coisas que devem ser feitas, enquanto que a eficiência se fica pelas coisas bem feitas.

A eficiência está ligada ao consumo de recursos. Um sistema eficiente define-se através da relação entre o consumo previsto de recursos e o consumo efectivo. Se maior que 1, então o sistema foi mais eficiente, porque consumiu menos recursos do que se esperava. Se menor que 1, o sistema foi pouco eficiente.

A partir daqui podemos tentar dar resposta à nossa questão: é possível aumentar a eficácia com doses acrescidas de eficiência?

Se a resposta for sim, então estamos em completo desacordo!

Não basta ser eficiente. Como se disse anteriormente, ser eficiente é fazer as coisas bem feitas. Mas por vezes ao agirmos em conformidade com essa ideia, deixamos de fazer as coisas que devem ser feitas.

E deixar de fazer aquilo que tem que ser feito, tem a ver com o movimento a jusante onde tudo se passa. Quando trabalhamos para um Cliente que cada vez é mais exigente e para um mercado que ciclicamente altera os seus padrões de consumo temos de estar atentos, pois a eficácia caminha de mãos dadas com a qualidade. Sem duvida alguma que o nosso desempenho diário deve estabelecer padrões de qualidade elevados.

Só a elevada qualidade nos permite manter num mercado global e com graus de competitividade elevados. Mas a qualidade, felizmente que não é medida por nós! A qualidade existe quando o Cliente diz que existe. E o Cliente reconhece qualidade quando compra. E não só uma vez. Quando repete a compra.

É nosso dever trabalhar para Clientes exigentes que compram e repetem as compras.

E se o conseguirmos fazer, estamos a ser não só eficientes, como se pretende, mas sobretudo eficazes. Eficazes porquê? Porque estamos atentos às necessidades dos nossos Clientes e tentamos satisfazê-las, obtendo com isso lucro para a nossa organização. Só assim se pode alcançar plenamente o conceito.

Quando, no início do ano, definimos como objectivo, conseguir determinado volume de vendas e com determinada taxa de rentabilidade, estamos a criar condições para medir a nossa eficácia. E isto leva-nos a monitorizar a cada passo o desenvolvimento do nosso trabalho, a ter que tomar medidas correctivas relativas a desvios e a implementar estratégias que nos consigam levar exactamente ao ponto que definimos. A eficácia não é garantida só porque somos eficientes. Tem que haver visão estratégica e sobretudo sentido de concretização (aquilo a que alguns chamam “instinto matador”)

Metaforicamente, pode dizer-se que ser eficiente é cumprir os preceitos religiosos. Ser eficaz é ganhar o céu e lá permanecer para a eternidade.

Na prática podemos ser os melhores do mundo a fabricar sapatos. Somos altamente eficientes no fabrico de sapatos. Fabricamos exemplarmente o número 43. Ninguém os fabrica melhor que nós. Mas produzimos para a “prateleira” porque o desejo do mercado é o 41.

Por mais que se aumente a eficiência nunca conseguiremos ser eficazes.

Talvez algumas das nossas desgraças advenham desta má interpretação.