

# Tecnologia & Gestão

TERÇA-FEIRA, 23 DE JULHO DE 2013 | N.º 70

## PROCESSOS

### Sistema de gestão em implementação

Anteriores artigos da série “Gestão por Processos” foram dedicados aos conceitos, às desvantagens da gestão por funções, às vantagens da gestão por processos e aos factores facilitadores da implementação de um sistema de gestão por processos. O presente artigo é dedicado à temática da metodologia para a implementação de um sistema de gestão por processos.

Tal como já referido num artigo publicado anteriormente, para a implementação de um sistema de gestão por processos pode ser seguida uma das inúmeras metodologias disponíveis. A metodologia que iremos seguir é apenas uma das possíveis, estando alinhada, não só com as boas práticas usadas internacionalmente, mas também com a experiência adquirida na implementação de sistemas de gestão por processos.

No entanto, não é propósito desta família de artigos disponibilizar conhecimentos profundos de gestão de projecto, pretendendo-se apenas sensibilizar o leitor para um conjunto de princípios e boas práticas em gestão de projecto. Assente neste pressuposto, publicamos uma imagem que descreve de forma esquemática a metodologia que iremos seguir.

É imprescindível que, antes de se avançar para qualquer iniciativa de arranque do projecto, estejam definidos os objectivos, a estratégia a seguir e o grupo de trabalho que será alocado especificamente ao projecto, independentemente das funções que os seus elementos tenham na organização. Sem objectivos não se podem definir alternativas para os atingir.

E sem “caminhos” não se chega a lado nenhum. Uma vez definida a estratégia e as políticas a seguir, há que definir o grupo de trabalho que assegurará a estrutura coordenadora do projecto. Este grupo de trabalho deverá ter um número de elementos adequado à complexidade e ao âmbito do projecto, com as competências necessárias para abarcar as áreas chave desse âmbito.

PAG. 26

## UNIVERSIDADE DIGITAL

# Escola sem utilização de papel

Algures na Ásia Oriental, situada na costa meridional da República Popular da China, a oeste da foz do Rio das Pérolas, e a cerca de 60 quilómetros de Hong Kong, fica Macau. É a esta região do Extremo Oriente que os caminhos da educação e da inovação nos conduzem hoje. Mas o que justifica esta incursão? Qual a razão para trilharmos tais caminhos em direcção a um continente tão distante?

Descobrimos que em Macau, ou pelo menos numa escola de Macau, a ideia de uma sala de aula tradicional, com recurso ao velho giz e a um quadro de ardósia, com o professor a debitar e os alunos a receberem a matéria de forma passiva, é cada vez mais um cenário do passado.

A escola católica de São Paulo, uma instituição macaense com cerca de 3000 alunos, está em vias de se tornar a maior escola “sem papel” da Ásia, preparando-se para abraçar sem reservas a era digital e fazer um uso total das novas tecnologias para apoiar a sua metodologia de ensino.

Segundo o director da escola, o padre Alejandro Salcedo, o planeamento para o tão ambicioso projecto começou há cerca de uma década e estará completamente implementado no decurso do próximo ano. Será nessa altura que pratica-



A escola católica de São Paulo, uma instituição macaense com cerca de 3000 alunos, gerida pelos dominicanos, prepara-se para abraçar sem reservas a era digital. Fonte: [www.dominicansmacau.org](http://www.dominicansmacau.org).

mente todos os estudantes da instituição, desde o último ano da primária, até ao final do ensino secundário, passarão a aprender numa espécie de sala de aula electrónica, na qual os manuais escolares em papel e os quadros negros serão integralmente substituídos por tablets e aulas interactivas.

Apenas os alunos da pré-primária e aqueles que frequentam os três primeiros anos do ensino primário recorrerão aos manuais de texto como suporte ao processo de aprendizagem. Nas palavras de Salcedo esta é a maior escola sem papel da região

e provavelmente a única deste tipo na Ásia e na Europa. As salas de aula high-tech da instituição estão devidamente preparadas, de modo a permitir que alunos e professores possam interagir sem recorrerem a canetas ou papéis.

Assim, cada estudante ficará responsável pelo seu próprio tablet – que deverá estimar e manter nas melhores condições possíveis – através do qual terá acesso ao que o professor está a escrever num quadro electrónico de grandes dimensões montado na parede. Uma aula típica envolverá assim uma grande compo-

nente de discussão e troca de ideias entre professor e aluno, com todas as actividades que impliquem leitura e escrita a serem efectuadas por via electrónica.

No seu folheto promocional, a instituição descreve as suas salas de aula e o seu método educativo como uma “completa imersão nas tecnologias de informação e comunicação [...], possibilitando aos alunos o acesso à totalidade do currículo educativo a partir de um único dispositivo portátil e leve, que pode ser acedido a partir de qualquer lugar e em qualquer altura”. PAG. 22

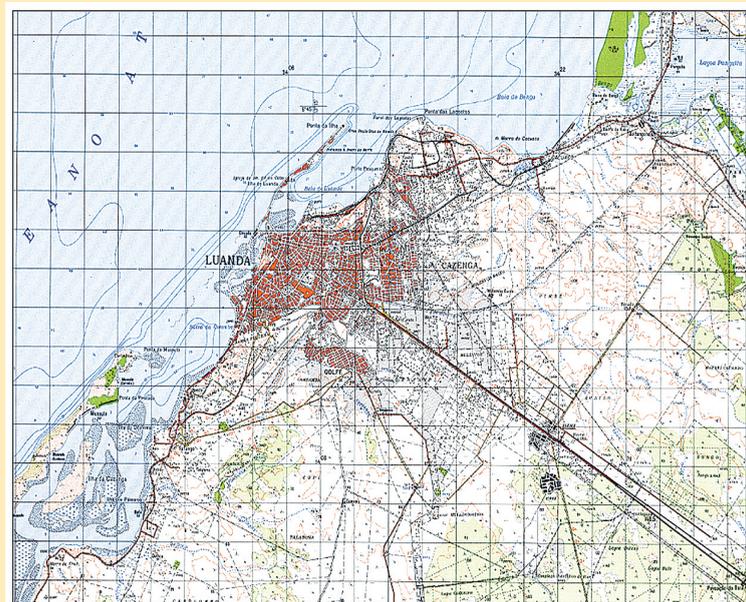
## MODERNIZAÇÃO URBANÍSTICA

# Actualização e modernização da administração urbana

As últimas décadas têm sido propícias ao crescimento da população mundial. Este facto prende-se com múltiplos factores, nomeadamente a queda significativa dos índices de mortalidade, promovida em grande medida por campanhas de saúde pública e de vacinação, que reduziram substancialmente as doenças e a mortalidade infantil. A consequência natural deste aumento de população é, entre outros, a expansão dos centros urbanos, que na maioria das vezes é feita desordenadamente, havendo uma enorme falta de consciência ambiental e gerando problemas como a poluição (do ar, da água e do solo), enchentes, trânsito caótico, entre muitos outros.

Assistimos actualmente a uma tendência irreversível quanto ao

crescimento desmesurado das cidades e também à urbanização de zonas rurais. Isto deve-se essencialmente à mudança global das economias que se baseiam na tecnologia, nos serviços e na indústria. Uma das consequências que podemos observar nos dias de hoje é uma crescente insustentabilidade nas cidades, na medida em que o crescimento urbano rapidamente ganhou proporções que as boas práticas urbanísticas não conseguiram acompanhar. Por esta razão, equipas de profissionais multidisciplinares, juntamente com o poder público e a população em geral, precisam de colocar em prática estratégias eficientes de urbanização sustentável e criar novas alternativas para a vida do ser humano nas cidades. PAG. 24



Dada a importância do urbanismo no presente e para o futuro, há que investir na actualização e na modernização deste tesouro que se chama urbe.

## UNIVERSIDADE DIGITAL

## Ensino sem utilização de papel

RODRIGO CHAMBEL

O projecto em curso na escola de São Paulo, para além de fomentar a utilização intensiva das novas tecnologias e, por conseguinte, ser virado para um futuro que não pode nem deve ser travado, pretende servir e adaptar-se às necessidades de todos os professores e alunos. Adicionalmente também pretende aumentar a interacção entre todos os intervenientes no processo educativo, não só docentes e alunos, mas também os pais destes últimos.

Para alcançar este desígnio, a escola está a desenvolver um sistema informático integrado, que permitirá aos pais monitorizarem em tempo real as actividades e o progresso dos seus filhos, que possibilitará aos professores o usufruto de um grande manancial de recursos online para a preparação das suas aulas, e que dotará os alunos da capacidade para reverem as lições em casa, tal como se estivessem na escola. Os alunos podem assim submeter os seus trabalhos ou questões direccionadas aos professores através da Internet por intermédio do seu próprio tablet.

Não admira portanto que a base tecnológica desta iniciativa tivesse de ser ponderada de forma séria e cuidadosa, de forma a não defraudar ninguém, especialmente os alunos. Uma das tarefas que exigiu maior minúcia, tempo e atenção foi, segundo os responsáveis da escola, a escolha do hardware que iria estar na base do projecto. “Tivemos que considerar qual seria a melhor opção, se um desktop, um iPad, ou outro tipo de tablet”. Após um longo período de comparação entre várias marcas e modelos, a decisão acabou por recair sobre um tablet de 12,5 polegadas de uma reputada marca de tecnologia que se uniu à Microsoft



Em Macau, os livros escolares e cadernos de papel estão a dar lugar aos tablets. Fonte: [www.dominicansmacau.org](http://www.dominicansmacau.org).

para fornecer os equipamentos e o software a um preço mais convidativo do que aquele que habitualmente se encontra no mercado.

No entanto, em defesa do projecto, para além da referência à sua sólida base de sustentação tecnológica, é importante fazer alusão a outro facto. Já no ano lectivo de 2010-2011 a escola tinha implementado um projecto piloto, que serviu de antecâmara à iniciativa de que aqui se fala, e que se saldou por excelentes resultados. Envolveu apenas três turmas de

cerca de 120 alunos e o ensino de duas disciplinas (inglês e matemática). O teste foi considerado um sucesso e, nas palavras do padre Salcedo, “as crianças pareciam muito mais felizes, motivadas e activas nas aulas”.

Uma equipa de especialistas em educação e informática da Universidade de Ciências e Tecnologia de Macau, que monitorizou de perto o projecto piloto, concluiu num relatório que as aulas electrónicas melhoraram o relacionamento entre professores e alunos,

as sessões são mais enérgicas e interactivas do que as tradicionais, e a qualidade do ensino melhorou de um modo geral. Por estes e outros motivos, a iniciativa tem dado que falar na região e têm sido muitas as visitas de representantes de outras escolas, nomeadamente de Singapura, Japão e Hong Kong, com o objectivo de ver mais de perto os progressos que estão a ser alcançados pela inovadora instituição de ensino macaense.

Na moderna filosofia educativa da escola de São Paulo, os estudantes têm de participar activamente nas aulas. E quando o professor faz uma pergunta, estes têm de escrever a resposta nos tablets. Essa resposta será de imediato projectada no quadro electrónico de parede e partilhada com todos. Podem ainda navegar na Internet, mas apenas em sites predefinidos que estejam

directamente relacionados com as matérias em estudo. Os sites que se afastam daquilo que foi definido como adequado e recomendável para a aprendizagem do aluno ficam de fora.

Os estudantes ficam também incumbidos de atribuir uma classificação às aulas que frequentam, sendo que a nota atribuída aparece instantaneamente no computador do professor. Tal revela-se útil para ajudar o docente a adequar o ritmo e os conteúdos às necessidades de aprendizagem dos alunos, e para que este possa verificar a eficácia e a receptividade dos seus métodos. Por outro lado, o estudante não tem necessidade de tirar notas durante a aula, sendo que todo o conteúdo leccionado lhe é enviado via Internet. Cabe-lhe também a missão de fazer pesquisas antes de cada aula, antecipando as matérias que irá aprender.

Um aspecto curioso, mas potencialmente muito útil, é o facto das aulas serem integralmente filmadas através das câmaras de vídeo existentes em todas as salas, permitindo aos alunos – e aos próprios pais – rever o que foi ensinado no conforto do lar. Nas palavras de um dos pais que é adepto desta metodologia, “o meu filho costumava esquecer-se dos trabalhos de casa que tinha para fazer, mas agora posso facilmente descobrir quais são, bastando para isso verificar o seu tablet. De uma maneira geral, tenho uma ideia mais consistente daquilo que ele está a aprender na escola”.

Além dos pais, também os filhos se mostram mais agradados. Segundo um dos estudantes, “agora podemos partilhar uns com os outros aquilo que fizemos. Aprender tornou-se mais interessante e deixei de ter necessidade de tirar apontamentos durante as aulas”. Para Sue Tai, professora de inglês, embora admita que de início foi um pouco difícil habituar-se a esta metodologia, depois de um ano de prática percebeu que há todo um mundo de “possibilidades infinitas” a serem exploradas.

Aproveitando o mote desta professora, há de facto todo um mundo de possibilidades que se apresentam a quem ousa inovar na educação, mas para tal é preciso começar já, sem demoras, plantando hoje para que se possa colher no futuro. Como dizia o escritor e filósofo francês Albert Camus, “a verdadeira generosidade para com o futuro consiste em dar tudo ao presente”.



Depois de ter considerado várias formas de melhoria da educação, a escola de São Paulo de Macau decidiu implementar o “Classroom 2012 Project”, que utiliza as tecnologias de informação de forma intensiva e generalizada. Fonte: [www.dominicansmacau.org](http://www.dominicansmacau.org).

## Escolas da Coreia do Sul

A Coreia do Sul, país que alguns consideram ser detentor de um dos sistemas de ensino mais evoluídos do mundo, tenciona igualmente retirar os manuais de texto e os cadernos das salas de aula. A partir de 2015, os alunos sul-coreanos deixarão de arruinar as costas carregando pesadas mochilas repletas de material educativo. O governo anunciou que todo o sistema de ensino será digitalizado, e para aceder aos conteúdos educativos bastará recorrer a um tablet ou até mesmo

a um smartphone. Essa digitalização de conteúdos faz parte do programa Smart Education (educação inteligente), que envolverá um significativo investimento financeiro a nível governamental, na ordem dos dois mil milhões de dólares. Para além de eliminar o uso de livros e de cadernos, como habitualmente os entendemos, esta verdadeira revolução educativa também prevê a criação de salas de aula multimídia com computadores e quadros electrónicos.



ÁGORA  
SYSTEMS  
PROCESS TO KNOWLEDGE

# OFERTA

## PARTICIPE NO CONGRESSO DE GESTÃO DE PROCESSOS

### BELO HORIZONTE / BRASIL

Adquira, até 30 de Julho de 2013, um sistema da família ÁGORA: Gestão de EXPEDIENTE ou Gestão de ARQUIVO ou Gestão de QUADROS, e participe no Congresso de Gestão de Processos que decorrerá, entre 7 e 9 Abril de 2014, em Belo Horizonte, no Brasil.

**NÃO PERCA ESTA OPORTUNIDADE**



#### Gestão de Processos de Negócio

A Gestão de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é uma disciplina que visa identificar, desenhar, medir, controlar e melhorar os processos de negócio de uma organização. A abordagem deste tipo de gestão centra-se nos processos que influenciam directamente os objectivos estratégicos da organização e nos processos que são responsáveis pela entrega dos serviços disponibilizados à sociedade. As suas características principais são a geração de valor para o cliente, a natureza interfuncional do trabalho, a partilha de serviços e a integração com processos externos.

#### Inovação

A gestão de processos pode fomentar a inovação nas organizações, na medida em que permite a superação das limitações impostas pelos modelos de organizações funcionais, nos quais as unidades hierárquicas têm maior destaque do que os serviços prestados à sociedade. A visão de processos que permeia as diversas unidades funcionais permite minimizar erros nos processos, diminuir a repetição de trabalho, fortalecer a comunicação entre as áreas envolvidas e, mais importante ainda, manter o enfoque na sociedade.

<http://www.bpmcongress.com>

**Para mais informações:**

Tlm: +244 930 645 210

Email: [ma.angola@sinfic.com](mailto:ma.angola@sinfic.com)

Inclui viagem Luanda/Belo Horizonte (ida a 6 de Abril e regresso a 10 de Abril), alojamento em hotel de 3 ou 4 estrelas e inscrição no congresso BPM.

**SINFIC**

Relações de compromisso.

## MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

# Actualização da Gestão urbana

FÁTIMA FERNANDES E HUGO LAMEIRAS

**Tem-se verificado um aumento da consciência ambiental da população um pouco por todo o mundo, e vão sendo notadas algumas novas propostas assentes em princípios de urbanismo sustentável, com novas práticas quanto à relação da população com o meio urbano. De facto, percebe-se uma nova atitude mundial para a busca de sustentabilidade nas cidades, e este avanço é de grande importância, uma vez que constrói novos valores para as actuais e futuras gerações.**

Contudo, estas ações ainda são ineficientes, tendo em conta a velocidade de urbanização e do crescimento da população. Desta forma, frisa-se mais uma vez a necessidade de novas propostas que acompanhem a forte urbanização e que tenham uma visão de longo prazo, contemplando, não somente os dias de hoje, mas o crescimento sustentável ao longo do tempo.

Num país como Angola, onde o crescimento urbanístico se encontra em forte expansão, as administrações municipais têm como importante missão a gestão do território em todas as suas dimensões, onde o urbanismo e a concessão de terrenos assumem um papel de destaque. Há que cuidar do património urbanístico existente e a construir, pois uma gestão consciente e criteriosa terá boas repercussões no futuro e, no limite, será um dos legados importantes para as gerações futuras.

Uma vez que os processos administrativos da gestão urbanística, da fiscalização e da concessão de terrenos na área urbana são complexos e regidos por legislação própria, têm grande relevo e visibilidade nas administrações municipais. Devido à sua complexidade, estes processos tendem a ser demorados, difíceis de gerir e de controlar da forma tradicional, ou seja, em papel, visto que envolvem sempre um grande volume de documentação. As administrações municipais precisam assim de implementar um sistema de informação que permita agilizar a tramitação destes processos e que ao mesmo tempo possibilite um maior controlo sobre o estado e os prazos dos processos. Por outras palavras, dada a importância deste assunto no presente e para o futuro, há que investir na actualização, por um lado, e na modernização, por outro, desse tesouro que se chama urbe, pois não podemos nem devemos travar a evolução natural dos acontecimentos. Lembrando a propósito um verso de William Cowper, Deus fez o campo e o homem fez a cidade.

De facto, a modernidade não espera por nós. Temos de ser nós a adaptarmo-nos à sua cadência. As soluções tecnológicas permitem que as administrações municipais modernizem e melhorem a capacidade de gestão da documentação



Há que cuidar do património urbanístico, pois uma gestão consciente e criteriosa terá boas repercussões no futuro. Foto: Ilda Carvalho.

inerente aos processos administrativos e operacionais relacionados com o urbanismo e concessão de terrenos, permitindo aumentar a eficácia, traduzida em menor custo, menos tempos de resposta e maior qualidade nos serviços. Permite ainda uma melhoria substancial das condições de trabalho, além de se tratar de sistemas fiáveis, com a garantia de segurança e integridade da informação, que inclui a parametrização de todos os processos descritos na legislação aplicável ao urbanismo e concessão de terrenos.

A especialização dos serviços exige uma resposta condicente com os níveis de exigência esperados. Como para tantas outras coisas, também neste domínio a tecnologia pode ser uma forte aliada na construção e gestão de tarefas, facilitando ambas as partes, isto é, tanto o munícipe que recorre ao serviço, como a administração que o gere. A ponte entre estes dois pólos é feita pela tecnologia, sendo esta seguramente a forma mais eficaz e facilitadora da satisfação de ambas as partes, sobretudo tendo em consideração o binómio custo/benefício. Se atentarmos nesta ideia, podemos facilmente concluir que, caso a administração municipal opte por este tipo de soluções, irá obter um conjunto de mais-valias para apoiar a gestão da organização, como por exemplo, a disponibilização de indicadores de desempenho dos processos para suporte à tomada de decisão e avaliação da qualidade do serviço prestado. Em termos gerais, isto permite:

- **Menores custos e maior rapidez.** Tendo em conta que a desmaterialização dos processos administrativos do urbanismo e concessões de terrenos permite a sua consulta concorrente e em locais geograficamente dispersos, diminuem-se os custos e evitam-se os tempos mortos causados pela necessidade de transferência do processo físico entre os vários intervenientes na tramitação. Desta forma, as administrações locais podem controlar proactivamente os tempos de tramitação dos processos através de alertas e pontos de controlo, permitindo agir atempadamente para evitar atrasos, assegurando um menor tempo de resposta ao munícipe, garantindo assim o

cumprimento dos prazos legais.

- **Maior produtividade e eficácia dos serviços.** A implementação da automatização dos processos permite um maior apoio à tramitação dos processos administrativos da análise urbanística e da concessão de terrenos, guiando os colaboradores no seu trabalho, automatizando tarefas (se possível) e diminuindo a probabilidade de erro humano. Estas ferramentas permitem identificar pontos de estrangulamento no desempenho dos processos e fornecem informação para avaliar a qualidade do serviço, possibilitando que as administrações municipais possam detectar a necessidade de otimizar os processos administrativos, redefinindo os fluxos de tramitação, ou adaptando os recursos atribuídos a cada tarefa, com vista a melhorar a eficácia.

- **Melhor qualidade do serviço público.** Ao permitir à administração saber facilmente e a todo o momento o estado do processo do munícipe, estas soluções permitem prestar mais e melhor informação quando são solicitados esclarecimentos sobre os processos em curso. Devido aos menores tempos de resposta, há uma melhoria substancial da qualidade do serviço prestado.

A tecnologia ao nosso dispor pode muito bem servir para aumentar a nossa comodidade e, ao mesmo tempo, o nosso grau de satisfação face aos serviços oficiais. Por outro lado, esses mesmos serviços agradecem a enorme ajuda na gestão dos seus processos, uma vez que desta forma conseguem fazer muito mais operações com os mesmos meios humanos, baixando os custos em termos absolutos. Desta necessidade surge o chamado e-government, que consiste justamente no uso das tecnologias de informação como forma de aproximar o governo e os cidadãos.

Com o aparecimento de um novo espaço público surge igualmente a necessidade de investir num governo electrónico. Neste sentido, o governo surge como uma entidade imaterial, que deve preencher esses novos espaços. Se pensarmos no quanto as relações de trabalho, afectivas e familiares mudaram com o advento da Internet, não podemos deixar de verifi-

car que a relação entre os cidadãos e o governo também está a sofrer alterações. Isto não significa um problema, dado que os benefícios indirectos para as cidades são bastante evidentes, como por exemplo, o facto de se eliminar a necessidade de deslocamentos, com a consequente diminuição de custos.

A tecnologia permite que as organizações se descentralizem através da comunicação virtual, o que significa uma maior aproximação. Esta última é feita para superar

obstáculos de comunicação entre as duas partes. As diferentes ferramentas a utilizar podem ser portais Internet com fóruns, exposição de bancos de dados, ou aplicativos para telemóveis.

Na verdade, muitas das tecnologias envolvidas, assim como a sua implementação, são as mesmas ou muito semelhantes às que já são utilizadas no sector privado através do e-business. Todavia, isso não invalida que não possam ser desenhadas outras aplicações específicas, ou mesmo únicas, como forma de atender às necessidades de um governo. Deste modo, podemos construir uma arquitectura interoperável com o objectivo de fornecer aos cidadãos o acesso a um leque variado de informação e serviços, no contexto de uma estratégia de e-government que permita a prestação de serviços públicos, concedendo ao sistema um carácter remoto e permanente, disponível 24 horas por dia e sete dias por semana.

O objectivo desta inovação é fortalecer as relações dos governos com os seus cidadãos e torná-las mais efectivas, aumentando a transparência, responsabilidade e administração de recursos. O e-government pretende regenerar o espaço público, otimizar os serviços prestados à população e estimular a interacção e discussão dos problemas locais, sendo mais lesto na sua resolução.

## Solução Ágora Urbanismo Concessões e Fiscalização

A solução Ágora Urbanismo, Concessões e Fiscalização baseia-se num sistema integrado de gestão desmaterializada de processos e de documentos que permite agilizar e automatizar os processos administrativos de gestão urbanística, de fiscalização e de atribuição de concessões de terreno e, ao mesmo tempo, facilitar o exercício de verificação de conformidade desses processos com o quadro regulamentar e com os regimes jurídicos aplicáveis.

### Características

- Gestão centralizada dos processos de urbanismo, de pedidos de concessões e de fiscalização, bem como da informação que lhes é correspondente – consulta do estado de cada pedido (aprovado, recusado, em aprovação, à espera de documentação, à espera de aprovação, etc.);
- Tramitação totalmente electrónica, incluindo a aprovação com recurso a assinaturas digitais;
- SIG (Sistemas de Informação Geográfica) – demarcação de terrenos e loteamentos;
- SMS gateway para o envio de mensagens aos cidadãos requerentes;
- Controlo de prazos relativamente a pedidos efectuados pelos cidadãos, com possibilidade de geração de alertas;
- Instrução electrónica dos processos de urbanismo e de concessões;
- Funcionalidades avançadas de pesquisa de processos;

- Gestão documental e de arquivo;
- Garantia de conformidade relativamente à legislação em vigor;
- Gestão predial;
- Delegação de tarefas;
- Gestão documental e emissão automática de comprovativos;
- Relatórios e indicadores diversos.

### Benefícios

- Agiliza a gestão dos processos urbanísticos e de concessão de terrenos, permitindo prestar melhores serviços aos cidadãos e garantir a conformidade com a legislação em vigor;
- Eficácia na gestão do ordenamento do território, envolvendo urbanismo e terrenos concessionados;
- Redução dos tempos de resposta aos pedidos dos cidadãos/municípios;
- Ganhos em eficácia e produtividade através da automatização dos processos administrativos;
- Redução da dispersão e centralização de toda a documentação relativa aos processos num ponto único;
- Aumento dos níveis de satisfação dos cidadãos, simplificando as interfaces, a instrução e tramitação dos processos;
- Poupança drástica pela via da desmaterialização de toda a documentação de suporte produzida na realização dos processos;
- Controlo em absoluto de toda a componente financeira de taxas associadas aos serviços de pedidos de urbanização e de concessão de terrenos;



## FORMAÇÃO EM PROCESSOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

**Benguela | Luanda | Lubango | Namibe | Sumbe**

 **Curso A - Gestão de Expediente e Arquivo**

 **Curso B - Gestão Administrativa de Quadros**

 **Curso C - Gestão de Compras Públicas**



**Horário:** 8:30 - 16:30 (com intervalo para Coffee-break)

Inscrições até 4 dias antes do início do curso, até ao máximo de 12 formando por curso.

Inscrições limitadas.  
Inscreva-se já!

**SINFIC**

Relações de compromisso.

Rua Kwamme Nkrumah, nº 10  
- 3º, Maianga - Luanda

Angola

Tel: (+244) 222 398 210  
Fax: (+244) 222 398 210

[www.sinfic.com](http://www.sinfic.com)

**INFORMAÇÕES:**

Telemóvel: 930 645 210

## GESTÃO POR PROCESSOS

# Implementação de sistemas

LUIS OLIVEIRA

A capacidade organizacional, de comunicação e de decisão são outras características que os membros do grupo de trabalho deverão ter. Em função das características da organização e do âmbito do objecto, a estrutura organizativa do mesmo poderá ter um ou mais níveis (por exemplo, direcção do projecto, gestor do projecto, grupo de trabalho, etc.).

Para além do bom senso o recomendar, faz todo o sentido que seja gerida a realização do projecto. Ou seja, faz todo o sentido que o ciclo PDCA seja seguido de forma sistemática. Assim, o projecto deverá ser planeado, realizado, controlado e, se algo necessitar de correcção e/ou de acção correctiva, que sejam desencadeadas as acções adequadas. Através do ciclo PDCA dever-se-ão assegurar os mecanismos e os meios que possibilitem a melhoria do que for necessário para atingir os objectivos.

O planeamento da realização do projecto deverá incluir, entre outros aspectos, a definição do que tem de ser feito, de quando deverá ser feito, sob a responsabilidade de quem deverá ser executado e que meios e recursos alocar.

É fundamental que o plano de projecto seja aprovado pela gestão de topo da organização, e que seja amplamente divulgado e devidamente esclarecido junto de todas as partes interessadas. Uma das actividades será a que formaliza o arranque do projecto. Esta actividade será função da complexidade, dimensão, abrangência e impacto do projecto, e poderá assumir a forma de reunião, seminário, workshop, ou outra considerada adequada.

A realização do projecto deverá ser monitorizada com uma periodicidade prevista no plano e sempre que for considerado necessário



Descrição esquemática da metodologia seguida neste texto e em textos seguintes para a implementação de um sistema de gestão por processos.

fazê-lo. Os registos aprovados das reuniões de trabalho são uma boa prática, dado que são imprescindíveis em eventual situação de conflito. As acções correctivas e/ou preventivas deverão ser planeadas seguindo, também elas, e sempre que adequado, o ciclo PDCA. A análise de risco é uma boa prática que deve, sempre que necessário, ser realizada. O próprio plano de realização do projecto poderá ter de ser revisto, devendo, caso aconteça, ser a sua necessidade devidamente fundamentada e o plano revisto ser sujeito a aprovação superior. O encerramento do projecto deverá revestir-se de uma acção

específica para o efeito, incluindo a assinatura de auto de recepção, ou documento equivalente comprovativo da conclusão do projecto. É boa prática a realização, por todas as partes envolvidas, da avaliação final de como decorreu a realização do projecto.

No artigo anterior deste conjunto de textos sobre gestão por processos já se abordou a problemática da mudança. Falámos das dificuldades que as pessoas sentem e, como consequência, toda a organização, donde a necessidade da mudança precisar de ser gerida com o cuidado adequado ao contexto e às alterações a implementar. De facto, no-

vos métodos, competências, equipamentos e sistemas conduzem por vezes a mudanças mais ou menos radicais. Se juntarmos a isto factores comportamentais (como um défice de motivação, insegurança, atitude não proactiva e outras de índole reactiva e/ou passiva, ou ainda de défice de competências), facilmente se depreende que é mesmo fundamental a gestão da mudança.

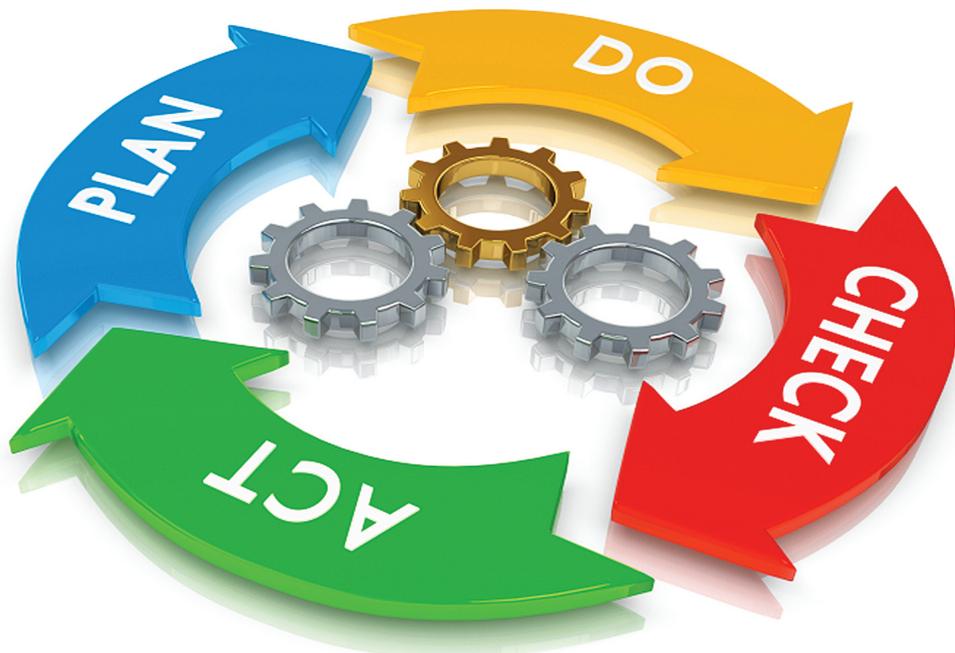
Para esse efeito é uma boa prática a inclusão no plano de gestão da mudança de reuniões de sensibilização/motivação/informação sobre o andamento do projecto, de modo a partilhar os sucessos, necessidades, ou dificuldades na rea-

lização do projecto. Um plano de comunicação e um plano de formação e treino (em sala e/ou em contexto de trabalho), deverão ser peças a integrar no plano de gestão da mudança. A assistência técnica por chamada e/ou em contexto de trabalho também é fundamental para a consolidação da implementação dos novos métodos, processos e tecnologias, pelo que o plano de assistência técnica deverá ser incluído igualmente no mais abrangente plano de gestão da mudança.

O projecto pode estar a ser realizado dentro dos prazos planeados e, no entanto, o resultado pode estar desalinhado com os requisitos e objectivos definidos. Para que isso não aconteça, ou para que a probabilidade de acontecer seja reduzida ao máximo, faz todo o sentido que a qualidade intrínseca do que estiver a ser feito seja monitorizada. Ou seja, deve existir (e ser cumprido) um plano de qualidade ajustado aos objectivos e requisitos do projecto. É uma boa prática alinhar a gestão da qualidade do projecto com normativos reconhecidos internacionalmente, tal como os da International Organization for Standardization (ISO) para a qualidade.

No próximo artigo desta série dedicaremos especial atenção às fases de levantamento, optimização e definição dos processos, uma vez que são fundamentais para o sucesso da implementação de um sistema de gestão por processos eficaz e eficiente. No caso do sistema de gestão por processos se basear em ferramentas e tecnologias de informação e comunicação, é fundamental dedicar especial atenção, não só ao desenvolvimento e parametrização do software, mas também à configuração e instalação das soluções informáticas.

Sobre esta temática recomendamos vivamente a leitura de um artigo publicado anteriormente neste mesmo suplemento, relativo à implantação de sistemas de informação, uma vez que se trata de um artigo que, sem entrar em detalhes de índole tecnológica, disponibiliza uma visão interessante sobre o faseamento e as características associadas a estas actividades.



Faz todo o sentido que o ciclo PDCA seja seguido de forma sistemática. Assim, o projecto deverá ser planeado, realizado, controlado e, se algo necessitar de correcção e/ou de acção correctiva, que sejam desencadeadas as acções adequadas.

## Redução nos gastos em tecnologia

As previsões da Forrester para os gastos globais em tecnologia foram revistos em baixa recentemente. Em Janeiro deste ano, as previsões apontavam para um crescimento de 3,3 por cento (em dólares americanos), mas recentemente, a meio do ano, esse crescimento foi corrigido para 2,3 por cento.

Em Janeiro a Forrester fez as suas previsões partindo do princípio que os Estados Unidos apresentariam um crescimento modesto e que o Japão seria afectado pela recessão.

No entanto, nestes dois mercados acabou por se registar um crescimento maior do que estava previsto inicialmente. Em sentido inverso verificou-se uma deterioração na Europa e na China, bem como resultados mistos na América Latina.

O software, especialmente as aplicações analíticas e de colaboração, bem como os produtos de software sob a forma de serviço (software-as-a-service), continua a ser a área de maior crescimento do investimento em tecnologia em todo o mundo, com um crescimento de 3,3 por cento em dólares americanos.

No caso do hardware, se exceptuarmos as compras de tablets, os computadores e os equipamentos de comunicações irão ser objecto de investimentos relativamente baixos. Os serviços de TI (tecnologias de informação) deverão apresentar uma tendência mista, com mais procura pelos serviços de consultoria em TI e serviços de integração de sistemas, e menos procura nos serviços de outsourcing de TI e manutenção de hardware.

## MERCADO

## Pagamentos móveis registam crescimento

As transacções com pagamentos móveis em todo o mundo deverão registar no final de 2013 um valor da ordem dos 235,4 mil milhões de dólares americanos, representando um crescimento de 44 por cento face a 2012. O número mundial de utilizadores a fazer pagamentos móveis deverá atingir os 245,2 milhões no final deste ano, comparativamente aos 200,8 milhões de 2012.

Estes números são da Gartner, e uma das suas analistas, Sandy Shen, espera que o volume e o valor das transacções móveis globais registem um crescimento médio anual composto de 35 por cento entre 2012 e 2017. O valor deste mercado deverá ser de 721 mil milhões de dólares americanos e contar com mais de 450 milhões de utilizadores em 2017. Apesar destas previsões da Gartner, estes valores já representam uma descida face a previsões anteriores, dado que em 2012 o crescimento foi menor do que o esperado, especialmente na América do Norte e em África.

O valor das transacções com a tecnologia NFC (Near Field Communications) foi reduzido em mais de 40 por cento para o período em análise, devido à adopção algo decepcionante desta tecnologia em todos os mercados durante 2012. Ao mesmo tempo, serviços como o Google Wallet e o Isis estão a ter alguma dificuldade em ganhar adeptos. As previsões da Gartner

apontam para que a tecnologia NFC represente apenas dois por cento do total das transacções realizadas em 2013, devendo subir para cinco por cento do valor transaccionado em 2017.

As transferências de dinheiro e as compras de produtos representam, respectivamente, 71 por cento e 21 por cento do valor total das transacções em 2013. No entanto, a nível mundial as pessoas não estão a fazer tantas compras deste género porque a experiência de compra em equipamentos móveis ainda precisa de ser otimizada. As pessoas estão a gastar menos através de equipamentos móveis do que através de serviços de comércio electrónico online e em lojas de retalho. As compras de produtos deverão representar cerca de 23 por cento do total do valor das transacções previstas para 2017.

O valor das transferências de dinheiro continua a aumentar porque os utilizadores estão a efectuar transacções com maior frequência (mas com valores menores), graças à grande disponibilidade de serviços e ao facto dos custos de cada transacção serem menores do que os cobrados pelos serviços bancários tradicionais. Isto faz com que as transacções de dinheiro liderem este mercado, devendo representar cerca de 69 por cento do valor total em 2017.

O valor dos pagamentos de contas deverá crescer 44 por cento em 2013 e registar um crescimento consisten-

te no período em análise (2012 a 2017). Isto deve-se aos maiores valores por transacção, uma vez que são cada vez mais os consumidores a pagarem as suas contas através de serviços bancários móveis. O pagamento de contas deverá assim representar cerca de cinco por cento do total do valor em 2017.

Do ponto de vista regional, o valor das transacções na Ásia/Pacífico deverá registar um crescimento de 38 por cento em 2017, atingindo os 74 mil milhões de dólares americanos. Os mercados da Coreia do Sul, Singapura e Índia deverão contribuir decisivamente para este crescimento. Em 2016 a região da Ásia/Pacífico deverá ultrapassar África, tornando-se na região com maior valor de transacções, atingindo os 165 mil milhões de dólares americanos.

O valor das transacções em África deverá atingir 160 mil milhões de dólares americanos em 2016. Apesar desta região continuar a registar um grande crescimento no período em análise, as empresas ainda estão à procura do modelo de negócio mais adequado para o dinheiro móvel nos seus mercados locais.

As previsões para o valor das transacções na América do Norte apontam para um crescimento de 53 por cento em 2013, atingindo 37 mil milhões de dólares americanos. Esta região sofreu o impacto da baixa adopção dos serviços de pagamento NFC e do facto de mui-



As transacções com pagamentos móveis em todo o mundo deverão registar no final de 2013 um valor da ordem dos 235,4 mil milhões de dólares americanos, representando um crescimento de 44 por cento face a 2012. O número mundial de utilizadores a fazer pagamentos móveis deverá atingir os 245,2 milhões no final deste ano.

tos comerciantes estarem a lançar aplicações móveis, imitando outros, mas sem uma estratégia clara.

A Europa Ocidental deverá registar um valor de transacções da ordem dos 29 mil milhões de dóla-

res americanos em 2013. Esta região deverá registar um crescimento sustentado no período em análise, mas assistiu-se a uma redução no número médio de transacções por utilizador em 2012.

## Nokia aposta na imagem para combater a concorrência

Há cerca de duas semanas a Nokia anunciou o seu novo smartphone Lumia 1020, baseado no sistema operativo Windows Phone 8, e em especificações que podem ser consideradas de topo, como um ecrã AMOLED de 4,5 polegadas, processador Snapdragon a 1,5 GHz, 2 Gb de RAM e 32 Gb de memória. Mas a funcionalidade mais notada deste novo smartphone é uma câmara com um sensor de 41 megapixels, zoom óptico e uma lente composta estabilizada mecanicamente, permitindo imagens nítidas em condições de fraca luminosidade. A câmara do Lumia 1020 também permite controlo total relativamente à exposição e velocidade de disparo, entre outras características. A câmara produz vídeo HD com 1080 p com captura de som stereo de alta fidelidade. Apesar de ser considera-

do pela IDC como um feito notável o facto do smartphone Lumia 1020 ser tão fino e capaz de produzir imagens nítidas de alta resolução, os analistas desta empresa colocam uma questão pertinente: será que isto vai ser suficiente para tornar o Lumia 1020 um equipamento capaz de aumentar consideravelmente as vendas da Nokia? Eles próprios dão a resposta, afirmando que parece improvável que isso aconteça. É um equipamento impressionante, mas o número de pessoas que compram smartphones de topo de gama é limitado e muitas delas optam pelas gamas iPhone da Apple e Galaxy S da Samsung. De qualquer forma, as características de topo do Lumia 1020 poderão chamar a atenção do mercado também para os outros modelos da gama Lumia com preços mais acessíveis.



As características de topo do novo Nokia Lumia 1020, nomeadamente em termos de imagem, poderão chamar a atenção do mercado também para os outros modelos da gama Lumia. Fonte: www.nokia.com.

## Política de inovação nas redes sociais

O Facebook anunciou recentemente o vídeo para o Instagram, o que deu ao analista da Forrester, Nate Elliott, a ideia de escrever que a famosa rede social Facebook tem investido bastante em ir buscar ideias “emprestadas” a outros sites. Chamou a isto “modelo de inovação emprestada”. Para sublinhar o seu ponto de vista,

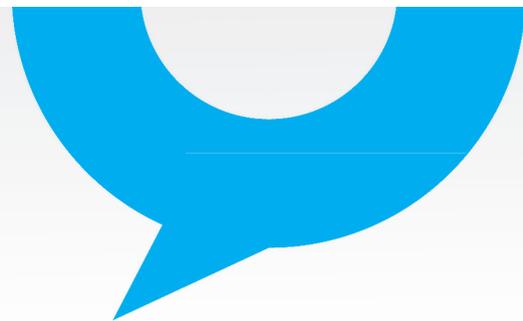
referiu alguns exemplos. Quando o Twitter estava a ganhar força, o Facebook desenvolveu o seu newsfeed para permitir conversações rápidas ao estilo do Twitter. E quando o Foursquare começou a criar ondas, o Facebook introduziu uma funcionalidade de check-in. Agora, sublinha Nate Elliott, a adição de funcionalidade

de tipo Vine ao Instagram é o mais recente exemplo da política do Facebook de pegar numa funcionalidade de um pequeno concorrente e disponibilizá-la às centenas de milhões dos seus utilizadores. O mais curioso é que este modelo de inovação emprestada tem funcionado bem para o Facebook, permitindo-lhe disponibili-

zar novas funcionalidades interessantes a audiências que os pequenos concorrentes não têm. Além disso, esta política tem permitido “refrescar” os serviços do Facebook. Nate Elliott acha mesmo que esta é uma das razões porque mais de mil milhões de pessoas continuam a utilizar o Facebook todos os meses.

facebook

Sign Up Connect and share with the people in your life.



Inove a gestão de informação dos processos urbanísticos e concessão de terrenos e contribua para a reforma da Administração Local.

**Posicione a sua Administração na vanguarda com**

# ÁGORA URBANISMO & CONCESSÕES



**Burocracia  
Custos e Tempo**



**Rapidez e Simplificação na gestão de informação  
de processos urbanísticos e de concessões  
Acesso em tempo real à situação dos processos  
Aumento de Produtividade**

[www.agora-systems.com](http://www.agora-systems.com)



#### ANGOLA

Rua Kwamme Nkrumah, nº10 - 3º | Maianga - Luanda  
Tel. (+244) 222 398 210 / (+244) 930 645 111 | Fax. (+244) 222 398 210

Av. Dr. Amilcar Cabral, Ed. Pangeia, Ap. 184, Bairro Lalula - Lubango  
Tel. (+244) 261 226 110/3 | Fax. (+244) 261 226 115

#### SINFIC CENTERS PROVINCIAIS:

Bié	Cunene	Malanje
Cabinda	Huíla	Moxico
Kuando-Kubango	Huambo	Namibe
Kwanza-Norte	Lunda-Norte	Uíge
Bengo	Lunda-Sul	Zaire
Benguela	Kwanza-Sul	

