

Tecnologia & Gestão

TERÇA-FEIRA, 23 DE SETEMBRO DE 2014 | N.º 131

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Como explicar as vantagens à gestão de topo

A importância da segurança da informação e da gestão do risco tecnológico tem vindo a aumentar ao longo dos anos. No entanto, muitos profissionais ligados ao risco e à segurança continuam a ter dificuldade em explicar a necessidade e as vantagens desses aspectos à gestão de topo das empresas. Segundo afirmações recentes de Paul Proctor, da Gartner, um dos maiores desafios que enfrentam as equipas de segurança não tem a ver com a redução do risco, mas antes com a comunicação dos benefícios da gestão do risco à gestão de topo das suas empresas.

A mudança acelerada nesta era do negócio digital e da Internet das Coisas significa que os profissionais ligados ao risco e à segurança passam a estar em conflito constante. Por um lado a vertente do negócio a pressionar no sentido da introdução de inovações. Por outro, a equipa de segurança a precisar de limitar os riscos. Os decisores querem assegurar-se de que o negócio está protegido de forma adequada contra o risco, mas também precisam de balancear o risco de ontem e de hoje com as oportunidades de amanhã.

Depois de ter analisado várias apresentações a administrações relacionadas com o risco e segurança, a Gartner chegou à conclusão que na maior parte dos casos esses relatórios continham demasiada informação e medo, eram excessivamente complexos, faltava alinhamento com as estratégias de negócio e não tinham qualquer ligação com a tomada de decisões por parte da gestão de topo. O desafio é conseguir que as vertentes tecnológica e de negócio compreendam o que está em jogo e trabalhem em harmonia.

Para isso os profissionais de segurança precisam de aprender a comunicar as vantagens das mudanças em termos de segurança e de risco.

PAG. 26

GESTÃO INTEGRADA DO TERRITÓRIO

O caminho para um desenvolvimento sustentável



Uma auditoria ambiental correctamente implementada permitirá identificar situações desajustadas, insatisfatórias, ou mesmo ilegais. Mas também permitirá identificar as boas práticas ambientais. Um dos objectivos principais destas auditorias é agregar valor à organização.

Falar da gestão integrada do território é envolver também necessariamente a vertente ambiental. Esta área pode incluir vários tipos de actividades, das quais destacaremos cinco ao longo deste texto, nomeadamente a auditoria ambiental, formas de ocupação do solo, planos directores municipais,

planos de urbanização, ou os estudos de impacto ambiental. Na auditoria ambiental podemos incluir a avaliação a posteriori dos impactos ambientais de um qualquer projecto, tendo como referência normas de qualidade ambiental, bem como as previsões, medidas de gestão e reco-

mendações resultantes do procedimento de auditoria. As auditorias ambientais são um instrumento importante que actua directamente na relação entre o mundo económico e meio ambiente. Por exemplo, a Lei de Bases do Ambiente, Lei n.º 5/98, de 19 de Junho, no n.º 1 do arti-

go 18.º estabelece que todas as actividades que à data de entrada em vigor desta lei se encontrem em funcionamento e sem aplicação de medidas de protecção ambiental e social, resultando disso conhecimento de danos ao meio, são objecto de auditorias ambientais.

Esta imposição legal é importante na medida em que as auditorias ambientais são um procedimento que visa a realização de avaliações e estudos destinados à tomada de decisões para a mitigação de riscos ambientais, bem como permitir o controlo permanente de actividades poluidoras. Mais do que um custo para as organizações, públicas ou privadas, as auditorias ambientais devem ser encaradas como uma vantagem que as vai auxiliar no conhecimento do seu desempenho ambiental, fornecendo ferramentas valiosas para que se possam adaptar à legislação aplicável. Uma auditoria ambiental correctamente implementada permitirá identificar situações desajustadas, insatisfatórias, ou mesmo ilegais. Mas também permitirá identificar as boas práticas ambientais.

PAG. 22

UNIVERSIDADE DIGITAL

O ensino inverso como estratégia educativa



Para que o ensino inverso faça sentido é necessário alterar a forma como se trabalha, tanto da parte dos alunos, como da parte dos próprios professores.

A difícil tarefa de ensinar pode ser bastante facilitada se a motivação de quem aprende for grande. Para aumentar os níveis de motivação existe um sem número de estratégias que podem ser utilizadas e uma delas é justamente o ensino inverso. Esta é

uma forma diferente de gerir as aulas e, na verdade, tem conhecido cada vez mais adeptos no mundo da educação, dado os resultados que tem produzido. Esta abordagem não pretende substituir na totalidade outras formas de encarar o ensino. Todavia pro-

põe uma total inversão relativamente à escola tradicional, abrindo espaço para que o trabalho na sala de aula seja muito maior e, em consequência disso, mais produtivo. Esta alteração surge graças à utilização da tecnologia em função da aprendizagem, com os alunos a deixarem de estar tão dependentes do professor, na medida em que as suas aprendizagens não se subordinam primordialmente ao professor.

A principal fonte do conhecimento passa a estar nos conteúdos disponibilizados que os alunos têm de compreender. Desta forma, os alunos adquirem melhor os conhecimentos, pois há um sentimento de descoberta, o que traz como consequência uma apropriação facilitada desses mesmos conhecimentos, na medida em que não são vistos

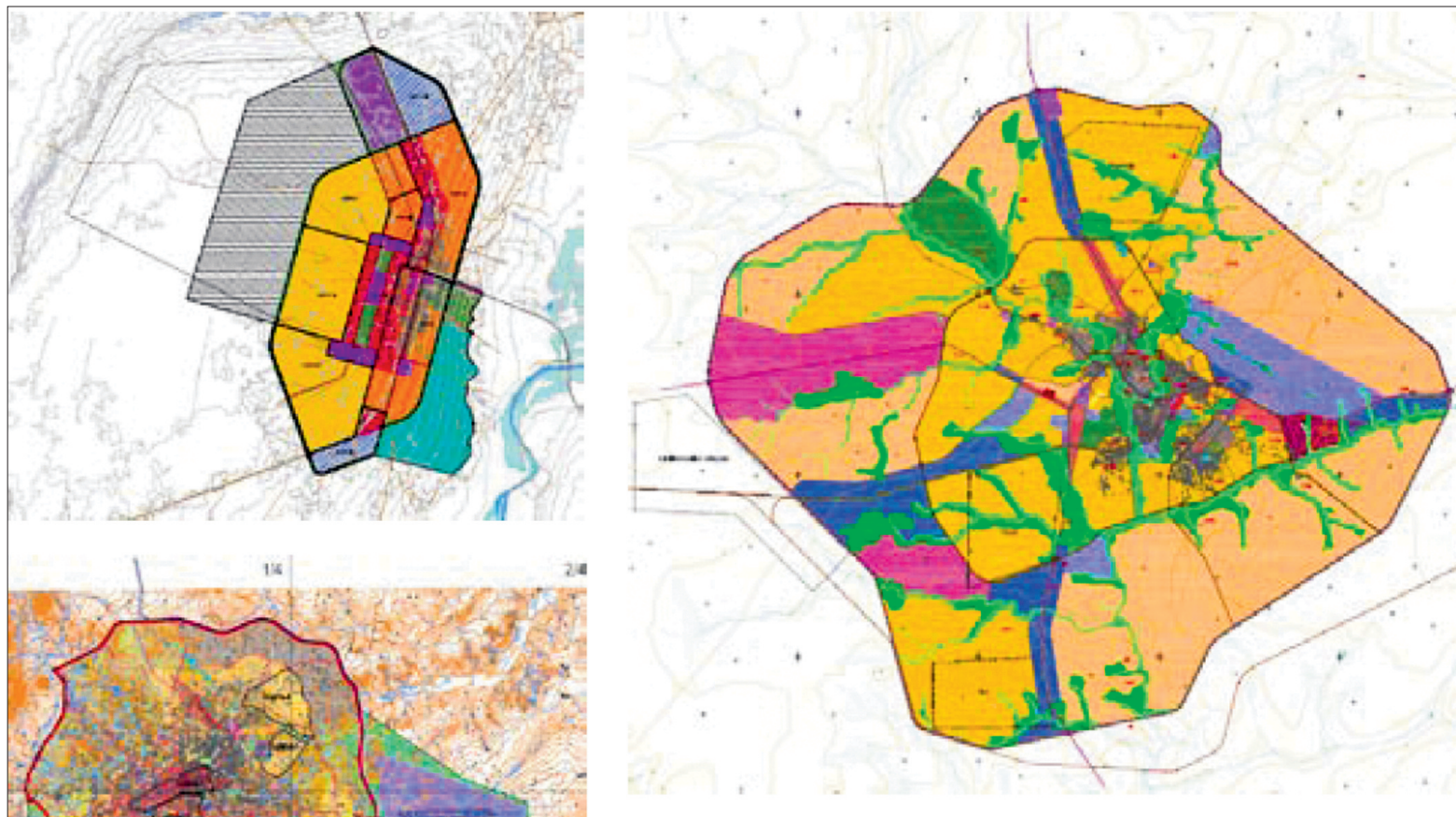
como vindos do exterior, como acontece na transmissão professor/alunos mais tradicional. Esta abordagem, mesmo junto de alunos mais novos, muda a dinâmica da aula, assim como a motivação. Por sua vez, o sentido de compromisso dos alunos face à aprendizagem é igualmente muito maior e liberta o professor em grande medida de algumas tarefas relativas à gestão da aula. Todos podem assim concentrar melhor as suas sinergias no que realmente interessa. Ou seja, na aprendizagem.

O ensino actual tende a ser muito tradicional e por vezes cai exageradamente na teoria. Passa em muitos casos por escrever a teoria no quadro e os alunos transcreverem-na entretanto para os seus cadernos. Passa-se depois à exemplificação do que foi dito através de exercícios.

PAG. 23

GESTÃO INTEGRADA DO TERRITÓRIO

O caminho para um desenvolvimento sustentável



Os planos directores municipais definem e estabelecem o modelo de organização espacial do território municipal, que tem por base a classificação e a qualificação do solo.

Um dos objectivos principais das auditorias ambientais é agregar valor à organização, dado que incidem sobre a actividade desenvolvida pela mesma, tendo em vista melhorar o desempenho ambiental, potenciar a sustentabilidade, minimizar os impactos ambientais e, em última instância, explorar melhor os potenciais de crescimento.

Quando falamos de formas de ocupação do solo, referimo-nos à concepção geral da organização urbana, que é a base do sistema de crescimento de um aglomerado populacional. Na prática trata-se de um plano de urbanização (de que falaremos mais à frente) de modalidade simplificada, onde se desenvolvem as principais componentes que integram um plano de urbanização. Neste âmbito são também desenvolvidos os conceitos gerais das infra-estruturas, o programa de execução e o financiamento, onde são definidas as estimativas gerais dos custos de infra-estruturação, equipamentos colectivos de utilização comum (como escolas, equipamentos de saúde, equipamentos desportivos), espaços de utilização pública (como os espaços verdes), constituindo um documento orientador das principais acções a promover no desenvolvimento urbano.

As formas de ocupação do solo visam igualmente proceder à qualificação do solo urbano (definindo a rede viária estruturante, a localização de equipamentos de uso colectivo, os espaços públicos), bem como à definição da estrutura ecológica. Também define o zonamento para a localização das diversas funções urbanas, designadamente habitacionais, comerciais, turísticas, de serviços e industriais, defi-

nindo ainda as áreas a recuperar ou a reconverter e fixando os parâmetros urbanísticos aplicáveis a cada uma das categorias e subcategorias de espaços. A definição das condicionantes biofísicas e das zonas de risco possibilita a delimitação de políticas de expansão habitacional segura e consciente, evitando acidentes associados a fenómenos naturais, como os verificados, por exemplo, pela ocupação indevida de áreas inundáveis, de zonas de ravinas, entre outras inapropriadas para a construção.

Apesar de se tratar de uma modalidade simplificada de um plano de urbanização, vocacionadas para áreas de intervenção que correspondem a aglomerados de nível hierárquico e funcional menos desenvolvidos, as formas de ocupação do solo reúnem a informação necessária para o apoio à tomada de decisões administrativas no que se refere às opções urbanísticas a considerar para o desenvolvimento futuro do aglomerado populacional em questão. De referir ainda que o programa de execução e financiamento compreende uma estimativa global sobre o valor a despendar com a infra-estruturação e com os equipamentos colectivos de utilização comum (escolas, centros de saúde, jardins públicos, praças, entre outros).

Os planos directores municipais são outra forma de gestão integrada do território, constituindo-se como instrumentos de ordenamento do território que explanam a estratégia de desenvolvimento que um município pretende desenvolver. Através deste documento são regulamentadas as actividades económicas (agricultura, indústria, floresta, turismo...), bem como a

construção que se verifica no solo urbano e rural. Os planos directores municipais definem e estabelecem o modelo de organização espacial do território municipal, que tem por base a classificação e a qualificação do solo, procedendo desta forma à definição dos perímetros urbanos (ou seja, das áreas onde a edificação é possível e desejável), à estruturação do solo rural (com a definição dos terrenos comunitários em protecção dos direitos fundiários das comunidades rurais) e à definição dos terrenos rurais de povoamento existentes. Neste sentido são definidos os espaços urbanos (áreas urbanas e urbanizáveis), espaços agrícolas, espaços florestais, espaços afectos à exploração de recursos geológicos, espaços naturais, espaços afectos a actividades industriais, e demais regras e orientações subjacentes.

Os planos directores municipais servem assim para definir os sistemas de protecção dos valores e recursos naturais, culturais, agrícolas e florestais, bem como para definir a localização e a distribuição dos vários usos e actividades, nomeadamente das actividades industriais, turísticas, comerciais, de serviços e de habitação.

Desta forma apoiam a tomada de decisões políticas conscientes que visem o desenvolvimento sustentável do município. A exemplo do que foi referido para as formas de ocupação do solo, as definições das condicionantes biofísicas e das zonas de risco permite a criação de políticas de expansão habitacional seguras e conscientes, evitando problemas associados a situações de construção em áreas inundáveis, ou em zonas de ravinas, entre outras não

adequadas a esse uso do solo. A quarta forma de gestão integrada do território abordada neste texto refere-se aos planos de urbanização. Trata-se de instrumentos de ordenamento que definem a concepção geral do espaço urbano a partir da qualificação do solo, definindo a rede viária estruturante, a localização de equipamentos de uso e interesse colectivo, a estrutura ecológica, bem como o sistema urbano de circulação de transportes públicos e privados e de estacionamento. Os planos de urbanização materializam-se através da planta de zonamento que define a localização das diversas funções urbanas (habitacionais, comerciais, turísticas, de serviços e industriais) e identifica as áreas a recuperar ou reconverter. Verifica a adequação do perímetro urbano, define o traçado e o dimensionamento das redes de infra-estruturas gerais que

estruturam o território, fixa os respectivos espaços-canais e define os indicadores e parâmetros urbanísticos aplicáveis a cada uma das categorias e subcategorias de espaços.

Um plano de urbanização eficaz permite acompanhar o crescimento urbano e controlar o tipo de ocupação pretendido. Ou seja, é eficiente no controlo da construção precária e espontânea. Também permite aferir as necessidades habitacionais face às perspectivas demográficas determinadas para os vários cenários de actuação, possibilitando estruturar as necessidades no que se refere ao abastecimento de água, bem como estimar e propor os traçados gerais das redes de drenagem das águas residuais e pluviais. Aponta ainda esquematicamente soluções para a recolha e destino dos resíduos sólidos urbanos. Tal como nos casos referidos atrás, os planos de urbanização permitem evitar a construção em zonas desadequadas, seja pelas suas características naturais, ou porque são mais adequadas para outros fins.

Falta falar dos estudos de impacto ambiental. São instrumentos preventivos da política ambiental, permitindo assegurar que as prováveis consequências sobre o ambiente de um determinado projecto de investimento são analisadas e tomadas em consideração no processo de aprovação desse projecto. O principal objectivo destes estudos consiste em reunir a informação necessária sobre as implicações ambientais significativas de determinadas acções propostas, bem como sugerir modificações aos projectos com vista a eliminar ou minimizar os impactos negativos e potenciar os impactos positivos que, regra geral, contribuem para a eficiência económica do projecto.

Baseado em informação da unidade de negócio Gestão Integrada do Território e Ambiente da Sinfic.



O principal objectivo dos estudos de impacto ambiental consiste em reunir a informação necessária sobre as implicações ambientais significativas de determinadas acções propostas, bem como sugerir modificações aos projectos com vista a eliminar ou minimizar os impactos negativos e potenciar os impactos positivos.

UNIVERSIDADE DIGITAL

O ensino inverso como estratégia educativa



No ensino inverso, visto que o apoio tende a ser maior e mais direccionado, há menos espaço para que os alunos se sintam frustrados.

HUGO LAMEIRAS

A fórmula tradicional de ensinar verifica-se sobretudo no ensino de ciências exactas e talvez por isso este método seja tão pouco do agrado da maioria dos alunos. No entanto, o uso do ensino inverso como metodologia de trabalho permite aos alunos resolver exercícios em casa que serão depois debatidos na aula, dando ao aluno um papel muito mais activo se comparado com o papel tradicional. Como o professor ensina bastante menos da forma tradicional, terão de ser os alunos a fazer um esforço de aprendizagem, o qual poderá ser levado a cabo com discussões em grupo ou mediante trabalho individual. Por outro lado, esta abordagem permite uma individualização muito maior do ensino, visto que é possível focar certos aspectos mais pontuais junto dos alunos, em vez de partir de uma dúvida e generalizá-la para toda a turma.

Se compararmos o método de ensino inverso com o ensino convencional, depressa verificamos algumas diferenças nucleares. Podemos apontar desde já a tomada de notas, que no ensino inverso tem lugar no exterior das aulas, no momento em que se visionam os conteúdos disponibilizados. Desta forma, o tempo de aula que fica assim disponível é canalizado para actividades de aprofundamento, exercícios e assimilação dos conteúdos programáticos. Este ganho de tempo prende-se com o facto do professor não ter de apresentar a matéria, visto que essa tarefa é substituída pela visualização dos conteúdos. O professor fica então muito mais disponível para acompanhar, motivar e ajudar os alunos ao longo do seu percurso de aprendizagem. Fazendo uma breve análise com-

parativa entre o ensino inverso e o ensino tradicional, podemos afirmar que na abordagem tradicional, antes da aula faz-se a preparação, na aula tomam-se notas e depois da aula fazem-se os exercícios (normalmente como trabalho de casa). Por sua vez, na abordagem inversa antes da aula tomam-se notas, na aula fazem-se os exercícios e depois da aula fazem-se os trabalhos de casa. Como se pode verificar, existem algumas alterações que, embora pequenas, são muito importantes na dinâmica da aula e na apreensão da matéria pelos próprios alunos. Desta forma, os alunos deixam simplesmente de assistir passivamente às aulas leccionadas, fazendo depois os exercícios. Em vez disso passam a desempenhar um papel muito mais activo, pois na sala de aula realizam actividades que se baseiam na visualização de conteúdos que contêm as matérias em estudo. Esta abordagem inversa permite ainda uma maior disponibilidade do professor para seguir e ajudar de forma mais personalizada os alunos que manifestem maiores dificuldades.

Juntando os esforços e sinergias de ambos os lados (professor e aluno) é possível atingir resultados satisfatórios, pois como disse Napoleão Bonaparte, “na estratégia, decisiva é a aplicação”. Desta forma, para que uma nova abordagem faça sentido é necessário que se altere a forma como se trabalha, tanto da parte dos alunos, como da parte dos próprios professores. O professor deve criar conteúdos, que podem ser pequenos vídeos com apenas alguns minutos para cada parte da matéria. Esses conteúdos deverão ser simples e atractivos, servindo de complemento ao manual adoptado. Por seu lado, os alunos deverão tirar

as notas necessárias quando vêem os conteúdos disponibilizados e este trabalho deve ser levado a cabo antes das aulas. A grande vantagem é que desta forma os alunos podem realizar esta tarefa de acordo com o seu ritmo individual e até é possível visualizar os conteúdos as vezes que acharem necessárias.

O mais importante será o trabalho levado a cabo depois das etapas anteriores. Ou seja, o aprofundamento e a assimilação dos conteúdos, que serão feitos posteriormente no espaço da sala de aula. Isto será possível através da elaboração de exercícios cuja dificuldade apresente um maior grau, assim como de actividades direccionadas para aspectos específicos das matérias em estudo. Em termos de vantagens, podemos apontar

desde logo o apoio, o empenho e a diferenciação. Visto que o apoio tende a ser maior e mais direccionado, há menos espaço para que os alunos se sintam frustrados. A parte mais fácil é realizada em casa e a mais difícil é executada no espaço da aula. Desta forma, o feedback é imediato e torna-se mais fácil corrigir eventuais erros.

Por sua vez, visto que os conteúdos não têm de ser transmitidos na sala de aula, o professor está mais disponível para responder a questões individuais. A entajada aparece aqui como um factor também ele diferenciador, pois aumenta o nível de compreensão entre todos. Finalmente podemos afirmar que o grande factor diferenciador é o afastamento da desmotivação e da desorganização, dado que o professor poderá empreender um controlo e um auxílio mais personalizados aos alunos. Estes últimos passam a ter deste modo um pequeno empurrão suplementar para terem mais alento.

Os próprios estudantes reconhecem os benefícios do ensino inverso e esta ideia está espelhada em algumas das suas considerações. Tomando como exemplo algumas respostas dos alunos do professor de química Christian Drouin, do Collège de Maisonneuve, no Quebec, Canadá, podemos elencar alguns dos benefícios desta abordagem.

Em primeiro lugar, obriga a uma preparação antes das aulas e a estudar mais a matéria à medida que se fazem os exercícios em casa e na sala de aula e não apenas nas vésperas de um teste de avaliação. Em segundo lugar, obriga a uma maior organização e à elaboração de mais exercícios na aula. Obriga igualmente a tomar notas antes das próprias aulas, conduzindo a um maior

empenho e motivando mais a aprender. Por outro lado, requer mais tempo de estudo fora da aula, bem como maior autonomia e produtividade. Por sua vez, os conteúdos colocados à disposição pelo professor são melhor aproveitados e o tempo consumido a ver a matéria antes das aulas facilita a realização dos exercícios na sala de aula. A abordagem inversa também permite que os alunos possam estar adiantados na matéria, compensar um atraso, ou voltar a um tema mal compreendido anteriormente.

No sistema de ensino convencional temos cerca de 90 por cento do tempo consagrado à transmissão de conteúdos por parte do professor e os restantes 10 por cento canalizados para a assimilação dos conteúdos por parte dos alunos. No entanto, idealmente o que o ensino inverso propõe é justamente trocar os valores desta equação. Ou seja, consagrar 10 por cento do tempo à transmissão de conteúdos e 90 por cento à assimilação por parte dos alunos. Esta permuta é possível em grande medida graças ao uso de recursos tecnológicos, pois o ensino inverso propõe uma abordagem muito próxima do blended-learning.

A transmissão de conteúdos será em grande parte realizada mediante a visualização dos mesmos fora do espaço da sala de aula, aproveitando-se o tempo da aula para a realização de actividades de maior complexidade, ou simplesmente para solucionar dúvidas apresentadas. Quando a sociedade muda tão depressa, a educação deverá renovar-se com ela. Isto se essa alteração não se materializar ainda antes dessa mudança, como sinal de antecipação, como é obrigação do ensino.



O ensino inverso propõe uma abordagem muito próxima do blended-learning. A transmissão de conteúdos será em grande parte realizada mediante a visualização dos mesmos fora do espaço da sala de aula, aproveitando-se o tempo da aula para a realização de actividades de maior complexidade, ou simplesmente para solucionar dúvidas apresentadas.

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Ser gestor obriga ao domínio de técnicas e métodos próprios



Ser gestor é uma profissão e obriga ao domínio de técnicas e métodos próprios, que devem ser aprendidos e melhorados para que se consigam atingir cada vez melhores resultados, utilizando cada vez menos meios e para que o longo prazo das organizações seja assegurado.

LOPES DOS SANTOS

É habitual e saudável que a nomeação de gestores seja muitas vezes feita com base na promoção de quadros que durante anos demonstraram eficiência e revelaram uma ligação à empresa que é digna da maior confiança. Também é lógico e legítimo que os sócios das empresas assumam eles próprios a sua liderança, até porque são eles os verdadeiros portadores e criadores da visão e da ambição que são fundamentais a todos os actos de empreendedorismo. No entanto, os predicados, quer do primeiro caso, quer do segundo exemplo, sendo necessários, geralmente não são suficientes para garantir o sucesso da missão do gestor.

Ser gestor é uma profissão e obriga ao domínio de técnicas e métodos próprios, que devem ser aprendidos e melhorados para que se consigam atingir cada vez melhores resultados, utilizando cada vez menos meios, por um lado, e para que o longo prazo das organizações seja assegurado, por outro. Um bom gestor está sujeito a uma agenda e a uma disciplina da qual não se pode desviar, sob pena de lhe faltar o tempo necessário para cumprir com êxito as suas actividades.

Para o gestor é fundamental saber distinguir o trabalho de gestão do trabalho técnico. As organizações e a sua estrutura humana são na maior parte dos casos verdadeiras armadilhas,

devorando o tempo dos gestores e condicionando-os a trabalho técnico. Esse é um dos primeiros perigos para que no fim falte uma boa gestão, o que leva a que muitas das organizações acabem por ser inapelável e negativamente surpreendidas no seu processo de desenvolvimento. Por isso é fundamental que o gestor tenha bem interiorizado qual é o seu trabalho e qual deve ser a sua agenda.

A profissão de gestor tem de ser aprendida. Não basta o direito de propriedade para garantir uma boa gestão, ou uma profunda ligação de confiança indiciadora de uma promoção para que a gestão se torne eficaz, embora esta componente seja importante. Gerir é um saber e exige uma competência que tem de ser criada e melhorada. Muitos dos bons gestores formaram-se na própria empresa porque há empresas que são autênticas escolas de gestão, uma vez que pela sua prática sistematizada e pelas regras e procedimentos que foram tornando em rotinas obrigam a que quem for gestor tenha uma agenda correcta e execute as actividades que são eficazes.

Essas empresas têm já enraizado o que se denomina de modelo ou sistema de gestão, com características devidamente adaptadas à sua realidade e construído ao longo do tempo. Todavia, mesmo essas empresas estão em contínua actualização, para não dizer formação. Aliás, esta característica

é uma parte decisiva e imprescindível do seu modelo de gestão e é o que permite que o mesmo esteja sempre actualizado, mantendo a adequação diferenciadora. São estas as empresas de sucesso que conhecemos.

Gerir consiste em captar e organizar recursos materiais, humanos e de informação. Por isso é uma necessidade que não se concentra apenas na função de direcção geral. Aí, a esse nível, o trabalho de gestão deve ser dominante, deve ocupar 80 a 90 por cento do tempo de trabalho, se não for possível anular por completo o trabalho técnico, muitas vezes burocrático e então conseguir quase 100 por cento do tempo de trabalho dedicado à gestão.

À medida que se desce na hierarquia, em quase todos os níveis se encontra a necessidade de organizar recursos materiais, humanos e de informação. Portanto, também nesses níveis há a necessidade de ter pessoas com as competências e o saber do trabalho de gestão. Mais, é necessário que a empresa e essas pessoas tenham a clara noção de que têm de ter uma agenda que contemple na proporção devida tempo para executarem actividades de gestão e não apenas trabalho técnico. Dominar as metodologias e as técnicas de gestão é assim uma necessidade presente em todos os níveis de qualquer organização.

O importante em gestão não é como se fazem as tarefas e actividades, mas antes quais as acti-



O importante em gestão não é como se fazem as tarefas e actividades, mas antes quais as actividades e tarefas que se devem fazer.

vidades e tarefas que se devem fazer. É a primazia da eficácia sobre a eficiência, embora esta última também seja importante. Um dos melhores exemplos deste princípio consiste no pouco tempo que geralmente as empresas e os seus gestores dedicam a planear.

A pressão do fazer, do executar tende a absorver quase todo o tempo, pelo que a importante reflexão que permite planear fica quase sempre adiada. No entanto, planear é uma das mais importantes e decisivas funções do gestor. Sem planear não se saberá onde queremos chegar, que meios utilizar, que regras seguir, nem que políticas nos orientarão. Mais do que isso, saber-se-á pouco sobre o futuro em geral e sobre o nosso futuro em particular, deixando aos outros a possibilidade para que nos criem ameaças e se apropriem de oportunidades que poderiam ser as nossas oportunidades.

A realidade é que nada se faz sem algum plano e por isso em todas as empresas há sempre algum tempo para planear tarefas, quer se queira, quer não. Alguém todos os dias, ou todas as horas, diz “tu agora fazes isto, vais com aquele e levas isto mais aquilo”. Não podia ser de outra forma. Alguém vai ter sempre que estabelecer prioridades e afectar meios para o trabalho diário. Só que isto não é planear, mas sim fazer um pequeno plano de acção, apressadamente e por pequenas metas.

Pequenas metas não são objectivos. Planos de acção de curto prazo não são planeamento.

As empresas que têm este modelo de gestão – porque apesar de tudo isto é um modelo de gestão, já que determina a rotina como se faz o trabalho – vivem em contínuo sobressalto, ficam apenas com os piores negócios que dão muito trabalho e pouco rendimento e estão permanentemente à mercê daquelas que realizam efectivamente o seu planeamento. Sobrevivem por concessão de espaços que não interessam às empresas com boa gestão. Porque actuam assim estas empresas? Por um de dois motivos ou pelos dois em simultâneo. Ou não têm disciplina de gestão e então é uma questão de cultura de gestão. Ou porque não sabem, isto é, não têm a competência de saber planear e então é um problema de formação.

Planear, só por si, é uma função de gestão – entre outras – e por isso tem métodos específicos e técnicas próprias que precisam de ser aprendidos. O planeamento é um subsistema do sistema de gestão e por isso obriga a um pensamento sistémico e a uma agenda dedicada.

Muito faltará debater sobre a problemática da gestão. Contudo, o que se expôs é suficientemente importante para que as empresas, sociedades e países se concentrem e se empenhem na formação e educação em gestão, o que, aliás, por si só deve ser um pilar de qualquer modelo de gestão.

SINIFIC

Relações de compromisso.

GESTÃO INTEGRADA DO TERRITÓRIO E AMBIENTE

A SINIFIC - **GESTÃO INTEGRADA DO TERRITÓRIO E AMBIENTE** adopta métodos, práticas e procedimentos que visam a satisfação dos requisitos do Cliente relativamente aos serviços prestados. Compromete-se a desenvolver todos os esforços para assegurar o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis aos serviços que presta, em matéria de ambiente, património cultural, segurança e saúde, bem como à promoção de uma política de responsabilidade social fundada em boas práticas de emprego e do envolvimento com a comunidade técnica e científica.

ESTUDOS & PLANOS

- AVALIAÇÃO DE IMPACTO AMBIENTAL - AIA
- ESTUDOS DA PAISAGEM
- GESTÃO AMBIENTAL
- PLANO DIRECTOR MUNICIPAL
- PLANO DE URBANIZAÇÃO
- PLANO DE ORDENAMENTO RURAL
- PLANOS DIRECTORES DE CIDADES
- PLANOS DE PORMENOR



Para mais informações contacte:

917 651 983 / 938 378 454 / 914 398 455

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Como explicar as vantagens à gestão de topo

Num relatório recente, Paul Proctor, da Gartner, apresenta oito sugestões práticas para a comunicação das vantagens da segurança da informação e gestão do risco aos decisores das organizações.

1. Formalize programas de risco e segurança. Um programa formalizado é repetível e mensurável, contendo quatro fases chave: gestão, planeamento, construção e implementação.

2. Meça a maturidade do programa. A utilização de uma escala de maturidade para medir o programa permite identificar falhas e oportunidades de melhoria. A maturidade também é um bom conceito para os decisores executivos, uma vez que nem sempre têm a necessária compreensão da vertente tecnológica.

3. Utilize abordagens baseadas no risco. A gestão do risco é o reconhecimento explícito de que não existe uma protecção perfeita e completa. As organizações têm que tomar decisões conscientes sobre aquilo que querem fazer para mitigar o risco. Todas as áreas de negócio têm que tomar tais decisões e não deixar esse assunto apenas para os profissionais de tecnologias de informação (TI). Mais importante ainda é o facto dos gestores do risco deverem seguir abordagens proactivas para a avaliação e gestão do risco. Ou seja, precisam de gerir o risco e não ser geridos por ele.

4. Utilize indicadores sobre as condições de risco. Os gestores do risco precisam de definir no-

vos indicadores de desempenho de negócio que incluam indicadores de desempenho e indicadores de risco. Não se devem concentrar exclusivamente em indicadores de desempenho ligados à TI, sob pena de perpetuarem a ideia de que os riscos de TI estão relacionados apenas com a área de TI.

5. Relacione os indicadores de risco com os indicadores de desempenho. A maior parte das organizações têm muitas métricas para o risco operacional e para a segurança. No entanto, apesar de serem extremamente valiosas para as operações internas, têm pouco valor para os decisores ligados ao negócio. Os bons indicadores de risco são simples e mensuráveis e têm um impacto directo em múltiplos indicadores de desempenho.

6. Ligue as iniciativas relacionadas com o risco aos objectivos organizacionais. A utilização do medo, da incerteza e da dúvida para obter o apoio por parte da gestão de topo não produz os efeitos desejados. Os gestores não querem ouvir falar de cenários catastróficos como consequência de não investirem na gestão do risco e em segurança. Também será inútil falar de retornos do investimento, uma vez que o risco não devolve resultados monetários tangíveis em função do dinheiro investido. A melhor forma de conseguir o apoio por parte da gestão de topo será através da demonstração de valor para o negócio.

7. Retire as métricas operacio-



Nas questões de segurança e risco, o desafio é conseguir que as vertentes tecnológica e de negócio compreendam o que está em jogo e trabalhem em harmonia.

nais das comunicações à gestão de topo. Não utilize métricas operacionais para comunicar com os executivos da área de negócio, uma vez que eles não têm a formação necessária para as compreen-

derem num contexto de negócio.

8. Comunique claramente o que funciona e o que não funciona. Num mundo baseado no risco, os responsáveis de negócio querem saber quais são os seus

riscos, qual a situação da organização e o que se está a fazer nessa vertente. Quando se consegue comunicar esta informação de forma adequada, metade da balha está ganha.

Mercado da segurança da informação continua a crescer

O investimento mundial em segurança da informação deverá ser de 71,1 mil milhões de dólares americanos durante todo o ano de 2014, representando um crescimento de 7,9 por cento face ao ano de 2013. As previsões avançadas pela Gartner referem ainda que o segmento ligado à prevenção da perda de dados é o que irá registar maior crescimento (18,9 por cento). O mercado da segurança da informação deverá continuar de boa saúde em 2015, já que a Gartner prevê um crescimento para o próximo ano de 8,2 por cento, totalizando um investimento mundial de 76,9 mil milhões de dólares americanos.

Ainda segundo a Gartner, a crescente adopção das tecnologias móveis, da computação em nuvem, das tecnologias sociais e da análise da informação (interagindo frequentemente entre si) irá promover a utilização de novas tecnologias e serviços de segurança até 2016. Lawrence Pingree, da Gartner, referiu que este conjunto de forças tecnológicas está a criar novas vulnerabilidades, mas também

novas oportunidades para melhorar a eficácia, particularmente como resultado de uma melhor compreensão das ameaças de segurança devido à utilização de informação de contexto, por exemplo.

Lawrence Pingree sublinhou igualmente que a maior tendência de 2013 foi a democratização das ameaças de segurança, devido à disponibilidade e facilidade de acesso a software malicioso (malware) e a infra-estruturas (através da economia paralela) que podem ser utilizadas para lançar ataques sofisticados e devidamente orientados. Isto fez com que as organi-

zações adquirissem maior consciência relativamente à segurança, deixando de tratar esta questão como uma função meramente dos departamentos de TI e como um centro de custos.

Relativamente ao mercado da segurança, a Gartner avançou ainda outras previsões. Por exemplo, em 2015 cerca de 10 por cento da segurança global de TI das organizações será disponibilizada através da computação em nuvem. Os serviços de segurança baseados na computação em nuvem estão a transformar a forma como a segurança é fornecida e consumida.

Além de proporcionar preços mais competitivos, a computação em nuvem também está a proporcionar novas oportunidades de crescimento. Desta forma, a Gartner prevê que em 2015 mais de 30 por cento dos controlos de segurança implementados nas pequenas e médias empresas basear-se-ão na computação em nuvem.

Outra previsão da Gartner aponta para que em 2018 mais de metade das organizações utilizem serviços de segurança especializados na protecção de dados, na gestão do risco de segurança e na gestão de infra-estruturas de segurança. Muitas organizações continuam a não ter as competências necessárias para definir, implementarem e manterem em funcionamento níveis apropriados de protecção de dados e controlos de segurança relacionados com a privacidade. Consequentemente, estão a optar pelo recurso a empresas de consultoria em segurança especializadas na protecção de dados e na gestão de risco para responderem às imposições legais e para me-

lhorarem a segurança da sua informação. Muitas organizações estão mesmo a mudar os recursos existentes, abandonando os aspectos operacionais das tecnologias de segurança (como a administração e monitorização da segurança de equipamentos) para privilegiarem a mitigação e a resposta a incidentes. Esta nova dinâmica tem provocado um grande crescimento dos serviços de segurança em todo o mundo.

A Gartner também prevê que a segurança móvel será uma grande prioridade para os consumidores a partir de 2017. Os utilizadores das novas plataformas móveis ainda não recorrem muito a ferramentas de segurança e essa tendência deverá manter-se até 2016. De facto, muitas pessoas não reconhecem a necessidade de um antivírus nos equipamentos móveis. No entanto, à medida que aumentar a base instalada destes equipamentos, é provável que a segurança se torne uma prioridade para os seus utilizadores, abrindo as portas a novas oportunidades para o mercado de soluções de segurança.



O investimento mundial em segurança da informação deverá ser de 71,1 mil milhões de dólares americanos em 2014, representando um crescimento de 7,9 por cento face a 2013, e de 76,9 mil milhões de dólares americanos em 2015, representando um crescimento de 8,2 por cento face a 2014.

TENDÊNCIAS

O futuro é dos phablets

As vendas mundiais de phablets irão atingir as 175 milhões de unidades durante este ano de 2014, ultrapassando as vendas de PCs portáteis (170 milhões) esperadas para o mesmo período, segundo previsões da International Data Corporation (IDC). Esta empresa inclui na designação phablets os smartphones com ecrãs entre cinco e meia e sete polegadas. Ou seja, equipamentos com características que os colocam a meio caminho entre os telefones móveis e os tablets. No próximo ano (2015) deverão vender-se em todo o mundo 318 milhões de phablets, ultrapassando também as vendas de tablets, cujas previsões apontam para a venda de 233 milhões de unidades nesse

mesmo ano. Apesar dos phablets serem uma categoria de equipamentos móveis relativamente nova, podendo afirmar-se que só conseguiram algum volume em termos de vendas em 2012, parecem ter vindo para ficar, estando a colocar grande pressão nas vendas de tablets, que pode ser claramente observada pelo abrandamento das vendas nos modelos de tablets com ecrãs de menor dimensão.

A IDC espera que mais consumidores voltem a preferir os modelos de tablets com ecrãs grandes. Contudo, por agora, o aumento desses modelos ainda não está a compensar o abrandamento nos seus congéneres com ecrãs mais pequenos, resultando numa revisão em baixa das esti-

mativas anteriores para o mercado mundial de tablets em 2014 e nos anos subsequentes.

Nos seus mais recentes anúncios, a Apple juntou-se a esta tendência do mercado, passando a existir ainda uma maior atenção relativamente aos phablets. Os smartphones de ecrã grande passaram assim a ser a norma, na opinião de Melissa Chau, da IDC. As estimativas mais recentes da IDC apontam para um crescimento de 14 por cento do mercado mundial de smartphones em 2014 e de 32,2 por cento em 2018. Apesar desta tendência mundial para a adoção de phablets, com muitos consumidores a preferirem estes equipamentos em vez de comprarem um smartphone e um tablet, a IDC acredita



Com os telefones móveis a ganharem ecrãs maiores, os tablets passam a ser substitutos mais plausíveis para os PCs, além de termos que acrescentar os relógios inteligentes a esta guerra pela conquista das preferências e escolhas dos consumidores.

que em regiões como os Estados Unidos da América e a Europa Ocidental continuarão a existir muitas pessoas com uma combinação de PC, tablet e smartphone, embora o smartphone passe a ser frequentemente o equipa-

mento conectado de eleição. A IDC também antevê uma quebra nos preços de venda médios. Em 2013 um phablet custava em média 568 dólares americanos, enquanto um smartphone normal custava 320 dólares americanos. Este ano esses preços médios deverão baixar para 397 e 291 dólares americanos, respectivamente.

Tom Mainelli, também da IDC, sublinhou que a computação móvel é claramente uma área em que os consumidores continuam a tentar perceber qual o mix de equipamentos e tamanhos de ecrã que melhor se adequam às suas necessidades e preferências. Acrescentou que aquilo que parece adequado hoje pode muito bem mudar amanhã. Com os telefones móveis a ganharem ecrãs maiores, os tablets passam a ser substitutos mais plausíveis para os PCs, além de termos que acrescentar os relógios inteligentes a esta guerra pela conquista das preferências e escolhas dos consumidores.

Categoria	Volume Vendas 2014	Quota Mercado 2014	Crescimento 2013-2014	Volume Vendas 2018	Quota Mercado 2018	Crescimento 2017-2018	Crescimento 2013-2018
Smartphones Normais	1,077.4	60.2%	12.8%	1,246.2	51.2%	3.2%	5.5%
Phablets	174.9	9.8%	209.6%	592.9	24.4%	16.6%	60.0%
Tablets	233.1	13.0%	6.5%	303.5	12.5%	4.7%	6.8%
PC Portátil	170.0	9.5%	-4.7%	170.0	7.0%	0.8%	-1.0%
PC Desktop	133.5	7.5%	-2.3%	121.1	5.0%	-1.6%	-2.4%
Total	1,789.0	100.0%	15.8%	2,433.7	100.0%	5.9%	9.5%

Previsões para as vendas mundiais de equipamentos inteligentes conectados, incluindo também a quota de mercado e taxas de crescimento. A última coluna refere-se à taxa de crescimento anual composto entre 2013 e 2018. Na categoria dos tablets estão incluídos também os modelos com capacidades de telefone. Os valores das vendas estão em milhões de unidades. Fonte: IDC, Setembro de 2014.

Administração pública está interessada na computação que se veste

As tecnologias da computação que se veste irão estar na base de projectos de administração pública móvel, abrindo o sector público à Internet das Coisas. Estas previsões são da IDC, para quem o contexto actual favorece o surgimento de forças de trabalho globais móveis.

A administração pública não pode manter-se à margem dessa evolução, dado que as iniciativas de governo móvel, ou mGovernment dependem de soluções críticas e com capacidades de tempo real em áreas funcionais como a ordem pública e a segurança, transportes, cuidados de saúde e serviços sociais.

No seu relatório intitulado "Designing Tomorrow's Smart mGovernment Landscapes Enabled by the Growth of Wearables and the Internet of Things", a IDC aponta para várias tendências futuras.

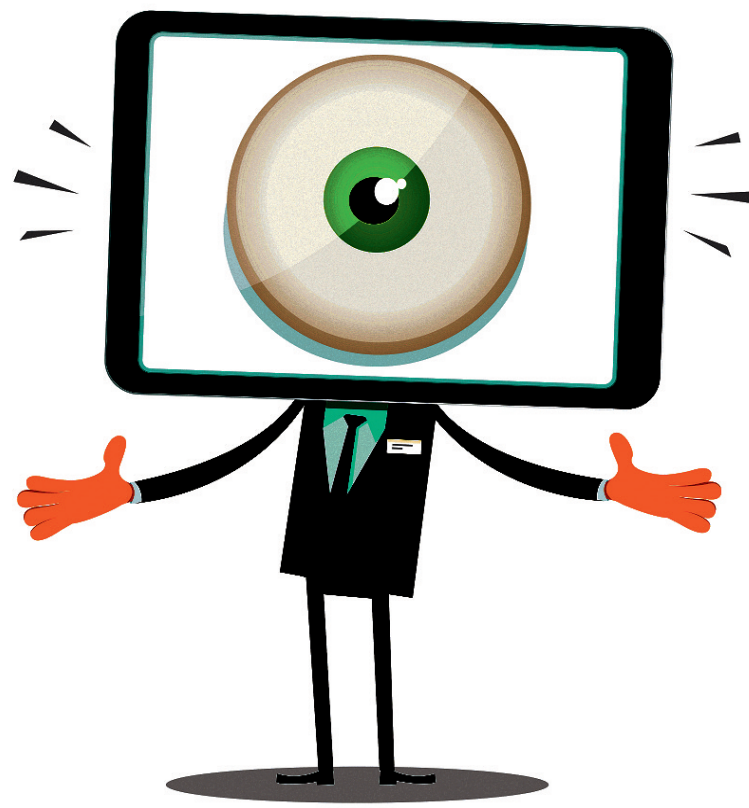
Por exemplo, além dos projectos de mGovernment adoptarem as tecnologias da computação

que se veste, abrindo caminho à Internet das Coisas, os equipamentos móveis continuarão a ser adoptados de forma exponencial. Consequentemente, as instituições públicas terão que se preocupar com as questões de usabilidade, operacionalidade e segurança. Os sectores da administração pública que ainda estão mais cépticos e com reservas em aderir ao mGovernment precisam de ser encorajados e esclarecidos quanto à viabilidade e às vantagens das soluções de governo móvel.

Para responder às necessidades dos utilizadores, uma das estratégias a seguir pela administração pública poderá ser a de permitir a cada funcionário a escolha do seu próprio equipamento móvel. Ao mesmo tempo, os departamentos de TI (tecnologias de informação) dos organismos públicos deverão limitar a proliferação de equipamentos móveis, limitando em certa medida as es-

colhas e impondo algum controlo operacional e de segurança. Na opinião de Gerald Wang, da IDC, a médio e longo prazo, os mercados das soluções de mobilidade, da computação que se veste e da Internet das Coisas irão assistir a grande procura por parte do sector público, depois de se ultrapassar a fase inicial de resistência a essas tecnologias.

Entretanto, os fornecedores dessas soluções e os funcionários públicos que se consideram adeptos das tecnologias emergentes poderão considerar abordagens mais pontuais e específicas relacionadas com o mGovernment. Essas abordagens deverão incluir a identificação de falhas operacionais, ou a criação de soluções de mobilidade apropriadas para responder especificamente a objectivos funcionais e jurisdicionais que depois possam ser replicadas a uma escala maior no caso de serem bem sucedidos.



A médio e longo prazo, os mercados das soluções de mobilidade, da computação que se veste e da Internet das Coisas irão assistir a grande procura por parte do sector público, depois de se ultrapassar a fase inicial de resistência a essas tecnologias.



PANGEIA

ESCOLA de NEGÓCIOS

www.pangeia.ws

Management Seminário

2ª Edição

9 e 10 de Outubro

Hotel Trópico, Luanda

13 e 14 Outubro

Edifício Pangeia, Lubango

Informações e inscrições em

www.pangeia.ws

Tel: (+244) 261 226 110

Tlm: (+244) 928 512 840,

Fax: (+244) 261 226 115

seminarios@pangeia.ws

www.pangeia.ws/business-school

OFERTA

Tablet com toda a
documentação do seminário

Ser Gestor é uma profissão!

Gerir é uma profissão multifacetada, intensiva e que requer métodos e ferramentas próprias para poder ser eficazmente executada. A profissão de Gestor pode ser sistematizada através da universalmente reconhecida Management Wheel, que na tradução portuguesa tem a designação de Ciclo de Gestão.

Para fazer isso, o Gestor deve conceber e executar as quatro fases do ciclo de gestão: Planear, Organizar, Liderar e Controlar.

Um seminário exclusivo sobre a profissão GESTOR!

Prof. Francisco Lopes dos Santos, Gestor. Docente em várias Universidades, consultor e administrador de empresas. Autor de várias obras. Revisor Oficial de Contas. Interim Manager.



FUJITSU

16:18