

# Tecnologia & Gestão

TERÇA-FEIRA, 3 DE FEVEREIRO DE 2015 | N.º 150

## MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

### A gestão documental agiliza os processos de RH

A realidade das instituições, independentemente da sua dimensão, exige actualmente um controlo rígido de suas rotinas administrativas pelas mais variadas razões. Qualquer gestor recebe diariamente solicitações provenientes de diferentes partes e pessoas, mas o que poucos sabem é que o dia-a-dia dos profissionais de recursos humanos (RH) não é muito diferente. Qualquer funcionário sabe que pode contar com os recursos humanos para solucionar as suas questões em termos laborais e sanar quaisquer dúvidas quanto aos seus direitos e benefícios, tendo em conta o quadro legal vigente. Por seu lado, os gestores contam com a informação prestada pelo departamento de RH no que se refere à necessidade de novas contratações, pedidos de licença, avaliação de desempenho dos profissionais, entre outras atribuições rotineiras que possuem um impacto relevante e directo na administração da empresa.

Devemos porém ter em consideração que uma gestão documental eficiente pode otimizar o trabalho do departamento de RH, libertando estes profissionais para outras tarefas que são com certeza bem mais relevantes e urgentes para a instituição como um todo. Posto isto, é necessário desde logo assegurar uma cuidada organização documental, tendo em vista as necessidades diárias recebidas por este departamento. Desta forma, para que a informação prestada pelos RH seja precisa é necessário haver uma rigorosa organização de todo o acervo documental. Desenganem-se aqueles que julgam que uma mera digitalização de arquivos, atestados, ou carteiras de trabalho é o bastante para garantir a desejada organização.

PAG. 26

## LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

### A qualidade envolve todos os actores da organização



A melhoria contínua é um processo rico que também permite a transformação em know-how organizativo das competências individuais e de grupo nas organizações.

Uma empresa é um todo sistematizado com uma cultura própria e com processos determinados que relacionam, com maior ou menor intensidade e frequência, todos os seus actores. A qualidade global é acima de tudo uma cultura empresarial e uma vi-

são estratégico-organizativa que se alimenta da competência com que a descoberta e a correcção de actividades e acções forem implementadas. Por isso apenas pode haver qualidade com o envolvimento de todos os actores da organização. Sendo um fac-

tor cultural, toma especial relevância o empenhamento da direcção, que sendo o principal órgão impulsor da cultura da organização, não pode deixar transparecer qualquer equívoco sobre a sua determinação no processo.

A prática da qualidade vive igualmente da fluidez e correcção da comunicação interna e com o exterior. O ciclo descoberta-correcção-difusão da experiência é por isso fundamental, uma vez que conduz a um processo de ajustamentos automáticos que harmoniza as decisões e reforça a coesão interna. Assim, um dos principais factores da eficiência da acção individual é o estabelecimento da comunicação horizontal e diagonal na hierarquia, que deve ser acompanhada de um contínuo abastecimento de visão por parte da direcção da empresa.

A harmonização entre o envolvimento total necessário aos projectos de qualida-

de e a estratégia global da empresa encontra como bom instrumento de implementação a cadeia de valor, que ao permitir o desdobramento dos vários factores chave de sucesso pelos vários níveis hierárquicos, possibilita a constituição de informação e de orientações essenciais nesta fase. Esta é uma das razões pelas quais os projectos de qualidade têm de possuir uma característica global, que não só promova o envolvimento de todos os actores e órgãos, mas também torne a estratégia global acessível e compreensível em todos os níveis.

A melhoria contínua, sendo um dos últimos pilares apresentados, será talvez o que mais determina a filosofia da qualidade total. Uma das primeiras clarificações que surgem em consequência é aquela que identifica inovações e progressos de uma forma sistematizada.

PAG. 22

## FIDELIZAÇÃO

### As promoções como arma estratégica



A apresentação do produto faz toda a diferença, pois as ofertas mais atraentes despertam maior desejo.

As promoções ganharam um espaço muito próprio sempre que falamos em venda de bens ou de serviços. Os descontos e reduções são muitas vezes um chamariz de clientes. Se assim não fosse, mais dificilmente se aproximariam de

uma loja ou de um produto específico. Por outro lado, uma determinada promoção serve de montra para apresentar um conjunto de outros produtos que à partida não chegariam até aos olhos dos compradores. Para um cliente não há nada

mais cativante do que uma promoção, seja ela qual for. Frases como “compre três artigos e pague apenas dois”; “na compra de uma pizza grande oferecemos um refrigerante”; “traga quatro amigos ao nosso restaurante no dia do seu ani-

versário e obtenha a sua refeição grátis”, são algumas formas de promoção que atraem as pessoas, as quais já têm geralmente um certo prazer em consumir. Junta-se assim o útil ao agradável e pode ser muitas vezes o início de uma boa relação entre as partes.

Promoções, descontos, saldos, ou reduções de preços são muitas vezes estratégias para incrementar o consumo e apelar ao lado emocional do consumidor, levando-o a fazer compras por impulso. Ou seja, o consumidor acaba por adquirir produtos ou serviços que, caso pensasse mais friamente, dificilmente compraria. Neste jogo de sedução, a apresentação do produto faz toda a diferença, na medida em que as ofertas mais atraentes despertam maior desejo.

PAG. 24

## LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

## A qualidade vive da fluidez da comunicação interna e externa



Uma empresa, mais do que uma fornecedora de produtos ou prestadora serviços, deve ser uma organização que dialoga directa ou indirectamente, activa ou passivamente com os clientes em múltiplos momentos e situações, que vão para além da simples transacção.

LOPES DOS SANTOS

As inovações são acções correctivas que resultam de descobertas do dia a dia e que, portanto, são acessíveis e desejáveis ao nível mais simples da organização, isto é, ao nível do indivíduo. Resultam portanto de um empenho contínuo e, nesse âmbito, revestem uma certa característica de reversibilidade possível, o que quer dizer que se o actor alterar negativamente a sua postura, a organização pode regressar a estádios anteriores.

Os progressos são saltos no sistema empresarial que resultam de alterações em pelo menos um dos seguintes três níveis: equipamentos ou logística, tecnologias ou processos, sistemas organizativos ou nível de competências. São portanto irreversíveis e implicam o empenhamento da empresa como um todo.

Tanto as inovações como os progressos focalizam-se na criação de valor para os clientes externos e internos, quer através da eliminação de custos evitáveis de não qualidade, quer através de uma eficiente gestão da criatividade. Na maior parte das vezes isto resulta da comunicação horizontal entre secções e departamentos da organização, que procurando gerir melhor as interfaces,

conseguem resultados surpreendentes.

A melhoria contínua é um processo rico que também permite a transformação em know-how organizativo das competências individuais e de grupo nas organizações. De facto, para implementar este processo torna-se imprescindível criar grupos que atravessem horizontal e diagonalmente a estrutura hierárquica, estabelecendo um forte fluxo de comunicação noutras direcções, que

técnicas que normalmente eram coutada de especialistas ou de secções especializadas.

#### Gestão pela qualidade de serviço

Os resultados externos e internos da actividade de uma empresa podem ser reconhecidos sob duas formas complementares: o “hard”, constituído por todos os atributos tangíveis e materialmente definíveis, e o “soft”,



Uma das concepções mais rebuscadas e evoluídas da preocupação com a comunicação será talvez a recente filosofia denominada “evangelismo”, adoptada por algumas das empresas californianas mais reconhecidas.

não apenas a vertical, rompendo assim o hermetismo das especializações, permitindo uma aprendizagem progressiva multi-funcional e transferindo para grupos alargados e para a empresa em geral conhecimentos e

que engloba todas as qualidades intangíveis, não plenamente imitáveis e que exigem criatividade talentosa a cada momento. A gestão da qualidade do soft toma assim a designação de gestão pela qualidade de serviço, que se

torna necessária e útil a qualquer empresa, de qualquer sector de actividade e com qualquer dimensão. O objectivo é criar valor através da actividade soft e assim armar a empresa para um posicionamento único e diferente dos seus concorrentes, identificável através da sua cultura e dos comportamentos dos seus clientes internos.

Os modelos de gestão pela qualidade de serviço baseiam-se em conceitos que permitem a gestão da comunicação como factor determinante para o valor a criar. São considerados três níveis de comunicação: externa, interna horizontal e interna vertical. Estas diferentes formas de comunicação apenas diferem pelos actores que estão relacionados e não pelos objectivos que encerram, pois em qualquer caso o fim é aumentar/criar valor para os clientes da empresa.

Num texto anterior já foi referida a importância da comunicação com o cliente externo, visto segundo uma nova perspectiva contratual que objectiva a fidelização, a recolha de feedback e a motivação para a promoção da empresa e da sua oferta. Considerado nesta perspectiva, o cliente externo passa a ser um parceiro, um dialogador e uma extensão vital da empresa no mercado. A comunicação externa visa introduzir ou aumentar a eficiência desta nova visão.

O primeiro ponto a ter em consideração é o de que uma empresa, mais do que uma fornecedora de produtos ou prestadora de serviços, é uma organização que dialoga directa ou indirectamente, activa ou passivamente com os clientes em múltiplos momentos e situações, que vão para além da simples transacção. Estes momentos, que acontecem sempre que o cliente encontra a empresa, por contacto directo, ou por confrontação com as múltiplas formas de imagem que esta, consciente ou inconscientemente, vai deixando no mercado, não são neutros do ponto de vista competitivo e constituem os denominados “momentos de verdade”, em consequência dos quais o cliente fica mais ou menos próximo de uma forte relação de parceria com a empresa.

Esses momentos de verdade acontecem sempre que os clientes contactam a empresa, se confrontam com a sua publicidade, contactam com os seus actores fora da organização, ou quando lidam

com um seu concorrente. Ou seja, sucedem sempre que, por este ou aquele motivo, o cliente se recorda da empresa. Tendo esta realidade em consideração, a empresa necessita de ser criativa quanto à forma de comunicar com os clientes, sendo forçada a ter uma permanente mensagem de qualidade de serviço, entendida de forma ampla, que vai muito para além da simples transacção.

Uma das concepções mais rebuscadas e evoluídas desta preocupação será talvez a recente filosofia denominada “evangelismo”, adoptada por algumas das empresas californianas mais reconhecidas. Esta filosofia concebe a empresa como defensora e dinamizadora de uma causa, que se exprime invariavelmente através da frase “ajudar a criar um mundo melhor através de...”, ao que se segue uma tecnologia, ou uma competência exclusiva da empresa. Com esta actualização a empresa procura fazer com que os clientes adiram a uma causa, mais do que a um produto e, portanto, conseguir um constante reforço positivo em todos os momentos de verdade.

No âmbito da qualidade de serviço, a empresa tem de mudar significativamente os meios e as mensagens da comunicação externa, procurando pessoalizá-los e optimizá-los numa perspectiva de “marketização”, que vai muito para além do produto ou da transacção. Apesar do conceito de comunicação externa numa perspectiva de qualidade de serviço ter esta envolvente global, não deixa de ter também um papel determinante na criação de valor na própria transacção. Um dos estímulos mais relevantes que os clientes podem receber no sentido de se solidarizarem com a empresa e de a promoverem consiste no nível de entusiasmo e satisfação com que saem de uma transacção com a empresa.

Neste aspecto são importantes todas as formas soft de conseguir tal nível de agrado por parte do cliente. Tanto mais que os factores que tendem a conseguir este desiderato, quando a qualidade hard está garantida, são sobretudo do nível soft, não muito difíceis de imaginar, mas que geram uma qualidade diferenciada, única e distinta.

Na próxima semana comentaremos a importância da comunicação interna e as suas consequências para a qualidade global.

VIDA E GESTÃO

# Consciência relativamente aos objectivos e riscos

**Fernando Femenim Santos**

Iniciamos esta semana uma sequência de três pequenos textos sobre o tema objectivos e riscos. Esta semana abordamos a consciência relativamente a essas questões. O conceito de “objectivo” tem a ver com alcançar, ficar na posse, dominar algo que tenha interesse. O “risco” reflecte a possibilidade de se perder algo, de não se conseguir alcançar o que queremos, de não conseguirmos vencer os desafios no caminho, uma reflexão sobre a inevitabilidade dos obstáculos, dos perigos, da incerteza. Os objectivos e os riscos estão inscritos no ADN de todos os seres vivos. Todos têm o objectivo de se perpetuarem. Por um lado, estão dotados de mecanismos que lhes permitem maximizar a probabilidade disso acontecer. Por outro, possuem mecanismos de defesa em relação a eventos que possam prejudicar a respectiva sobrevivência.

Fará sentido falar de objectivos sem riscos? E de riscos sem objectivos? Ou serão estes dois termos duas faces da mesma moeda, duas formas

distintas, mas complementares, de olhar o mesmo problema? Uma pesquisa no Google com a expressão “objectivos e riscos” em português resultou em 81500 referências, sendo que 13200 estavam ligadas ao controlo interno das organizações e 4200 à corrupção. Se retirarmos as referências com as palavras “controlo” e “interno” e juntarmos a palavra saúde obtemos 17300 referências. Se a pesquisa for feita separadamente, por “objectivos”, ou “riscos”, obtêm-se mais de 14 milhões de referências. Na mesma pesquisa, mas agora utilizando a língua inglesa (“objectives e/ou goals and risk”), obtivemos mais de 24 milhões de referências, contra 188 milhões para a pesquisa das duas palavras em separado. Retirando os resultados com a referência “investment”, o número de referências caiu para mais de 300 mil.

Os objectivos estão presentes no nosso dia-a-dia e normalmente reconhecemos claramente. Já em relação aos riscos, a sua existência é normalmente gerida pela consciência humana de

uma forma mais implícita, algo que sabemos que existe, que está aí (para morrer, basta viver, como se diz), mas na prática só na presença de sinais específicos de situações de perigo ou de perigo potencial é que identificamos mais claramente os riscos que corremos. Assim, todos acordamos de manhã sabendo que temos de comer, de fazer a nossa higiene, mas não é normal pormonos a pensar que podemos cair nas escadas e partir uma perna ou ficar paralisados. Sem dúvida que o homem primitivo tinha o risco presente no seu dia-a-dia, a incerteza caminhava ao seu lado, dependia totalmente da natureza e de factores que não dominava para sobreviver. À medida que o homem foi controlando a natureza, os sinais visíveis, a sua consciência do risco, da incerteza fundamental que caracteriza a existência, foi diminuindo no conjunto dos factores que regem a sua vida.

A luta pela sobrevivência na natureza uniu os homens e tornou-nos na espécie dominante, com poderes sobre todas as outras. Mas cedo o homem percebeu que seria

ele próprio a sua maior ameaça. Só há um animal na criação perigoso para o homem, e é o próprio homem. Portanto, ele tem de promover a sua própria indispensável competição – não tem outros inimigos que o possam ajudar nisso. Criou primeiro uma moral de vivência que permitiu o crescimento da espécie e depois regras de vida em sociedade, sem que houvesse a consciência de que as motivações para tal estariam na percepção de que o risco de sobrevivência estaria nele próprio. Somos hoje, mais do que nunca, por sermos tantos, a maior ameaça que a nossa espécie enfrenta na sua luta continuada pela existência.

Não foi por acaso que, esgotado o problema que a física resolveu, relativo aos sinais da realidade que somos capazes de interpretar, e à medida que nos debruçámos sobre o estudo da vida, e nos deparámos com a necessidade de um novo modelo para aprender, ao desenhá-lo – a teoria geral de sistemas – enquadrámos o papel dos objectivos e descurámos a necessidade de incluir o factor

risco. Isto é uma falha grave de abordagem, porque na verdade não é possível estudar realidades vivas baseadas em informação, com a atenção devida a comportamentos e tomadas de decisão, sem olharmos para o outro lado da moeda. Todas as decisões dos seres vivos são baseadas num princípio de energia mínima, balanceando sempre o que se obtém face ao risco a que se fica exposto.

A consciência do risco tem vindo a crescer na sociedade à medida que, fruto do crescimento da espécie e do seu domínio sobre o mundo, aumentamos a nossa exposição a riscos e aumentamos a nossa capacidade de ler e interpretar os sinais, quer pela amplificação do poder da captação dos mesmos, quer pelas possibilidades de relacionamento.

Na segunda parte desta reflexão, a publicar para a semana, continuamos a estudar a necessidade de avaliar o risco na concepção e implementação de sistemas (nomeadamente os sistemas de aprendizagem) e nos princípios e valores orientadores da nossa vida.

*Oferta de um tablet com a animação do conteúdo do programa e documentação.*

**MS**  
**MANAGEMENT SEMINÁRIO**  
**19 e 20 de Fevereiro, Luanda**  
 Gerir é uma profissão multifacetada, intensiva e que requer métodos e ferramentas próprias para poder ser eficazmente executada. Um seminário exclusivo sobre a profissão GESTOR!



**CF** **CICLO DE FINANÇAS**  
**27 de Fevereiro, 6, 13, 20 e 27 de Março, Luanda**  
 Domine a arte das Finanças, em 5 dias e torne-se um GESTOR mais competitivo.

**ZZ** **EMPREENDEDORISMO E PLANO DE NEGÓCIOS**  
**9, 10, 16 e 17 de Março, Luanda**  
 “Empreender é, também, alargar os portões do Mundo”

**Informações e inscrições em [www.pangeia.ws](http://www.pangeia.ws)**

**Prof. Francisco Lopes dos Santos**



**Prof. Jorge Romero**



## FIDELIZAÇÃO

## As promoções aumentam as vendas e prendem os clientes



Ninguém poderá negar que o desconto é um factor de decisão no momento da compra.

MIGUEL DUARTE

A elaboração de uma lista de compras é muitas vezes a âncora que nos agarra à terra, mas existem promoções que têm uma enorme capacidade de persuasão, levando o consumidor a desrespeitar a sua lista de compras em nome de uma promoção que pretensamente o fará poupar uma determinada quantia de dinheiro. De facto, algumas promoções estão apenas em vigor por um tempo determinado. Como é habitual, a tentação é nestes casos muito mais forte do que a razão.

Ninguém poderá negar que o desconto é um factor de decisão no momento da compra. Suponhamos que estamos perante um produto de qualidade semelhante. Em regra, os consumidores vão dar preferência às lojas que num determinado momento praticam algum tipo de promoção. Este comportamento tem uma explicação muito simples, ou seja, a oferta de produtos disponíveis é em regra bem maior do que o número de pessoas dispostas a consumi-los. Assim a concorrência torna-se muito mais feroz para cativar os compradores dispostos a gastar algum dinheiro. Esta postura por parte dos retalhistas traduz a sua enorme preocupação em oferecer um tratamento diferenciado aos seus clientes, visto que se uma loja não recorre a promoções enquanto estratégia de venda, poderá ser vista com desconfiança por parte do mercado, podendo mesmo originar alguma forma imediata de antipatia em relação ao próprio produto ou empresa.

Em regra, as promoções são uma excelente ferramenta na fidelização de

clientes, até porque normalmente os consumidores compram os seus produtos tendencialmente nos mesmos lugares. De forma imprevista, o consumidor acaba por criar rotinas, elegendo quase por instinto certos locais de visita obrigatória (ou pelo menos prioritária), quer se trate de restaurantes, ou de lojas de determinadas marcas. Uma ida a um centro comercial tem muitas vezes um roteiro pré-estabe-

comprador e vendedor, tal como se pretende. Manter os clientes fidelizados é, como se sabe, muito mais fácil e sobretudo mais barato do que conquistar novos consumidores.

Por outro lado, para um processo de fidelização obter o devido êxito é importante possuir determinada informação acerca do seu público-alvo. Desta forma, é habitual fazer-se a recolha de um conjunto de dados

de anos. Esta é, com efeito, uma dupla forma estratégica de fidelizar um cliente, pois antes de mais apela ao seu lado emotivo. Ou seja, por ser um cliente importante, uma determinada loja ou empresa conhece a sua data de nascimento, presentando-o nesse dia tão especial. Gestos como este fazem com que qualquer cliente se lembre de tal loja ou empresa nos restantes dias do ano. Há logo à partida um estreitar de laços que ultrapassa em muito a simples relação entre vendedor e comprador.

Das inúmeras práticas para melhor conhecer os seus clientes, as empresas optam muitas vezes por oferecer um cartão de cliente, que pode ser igualmente um cartão de crédito de determinada loja, sobretudo quanto se trata de empresas com alguma dimensão. Nestes casos, determinar os perfis de consumo dos clientes é uma tarefa que fica bastante facilitada, uma vez que todos os produtos adquiridos pelo consumidor ficam registados no sistema informático da empresa, permitindo trabalhar esses dados de forma a estabelecer determinados

promoção para certos produtos em concreto.

Atendendo à base de dados existente, qualquer empresa sabe com precisão quais os dias em que os seus clientes consomem mais. Por exemplo, a melhor altura para se fazer um desconto na compra de cerveja será, por exemplo, durante o fim-de-semana, porque os estabelecimentos que proporcionam bebidas mais baratas tendem a vender nestes dias mais produtos associados, seja apenas pequenos snacks, ou carne para churrasco. Conclui-se assim que as promoções de certas mercadorias têm um impacto directo no consumo de produtos com a mesma natureza.

Outro pormenor que deve ser tido em consideração é o facto de que uma promoção deve ter lugar na altura do mês em que o consumidor tem mais dinheiro disponível. Por motivos óbvios, isto será o ideal. No entanto, determinadas promoções só fazem sentido em alturas muito próprias, como datas comemorativas. O Natal é uma delas e logo após este período é muito comum haver promoções de vária ordem, até como forma de escoar os excedentes de stock, mais do que aumentar ou manter o volume de vendas. Note-se que por esta altura já a grande maioria das pessoas gastou o seu rendimento disponível, daí que à luz deste aspecto seja ainda mais difícil esse tal incremento em termos de vendas.

Sempre que uma promoção é bem planeada e executada aumenta necessariamente os lucros da empresa. Como é isto possível? Simples. O valor aplicado no desconto de uma mercadoria é compensado pelo aumento de venda dos produtos agregados. Por outro lado, as promoções surgem muitas vezes quando o stock é superior à capacidade de armazenamento, daí que a venda seja mais do que necessária para garantir espaço livre. O mais importante é que uma campanha promocional bem executada traz um retorno significativo, não apenas perante o público-alvo, mas também um posicionamento no mercado que pode ser muito relevante, sobretudo se conseguir conquistar novos clientes. As promoções podem ser muito mais do que a venda de produtos a preços mais modestos para o cliente. Ou seja, servem igualmente de ponto de partida para o sucesso de um negócio.



Promoções, descontos, saldos ou reduções são muitas vezes estratégias para incrementar o consumo e apelar ao lado emocional do consumidor.

lecido, onde há um conjunto de lojas quase de visita obrigatória. Se uma determinada loja tiver por hábito levar a cabo promoções, então o cliente vai passando por lá com alguma frequência, fortalecendo-se a relação entre

dos clientes, nomeadamente o nome, endereço de correio electrónico, telefone e data de nascimento. Esta última informação pode ser essencial para se oferecer um brinde ou um desconto especial a um cliente no seu dia

padrões. Tendo em conta os dados recolhidos, facilmente se consegue saber a frequência com que determinado produto é adquirido e quais os momentos mais oportunos para implementar acções específicas de



# Adira, Fidelize e Ganhe

Entre na rede de fidelização que oferece as vantagens mais irrecusáveis para os seus clientes

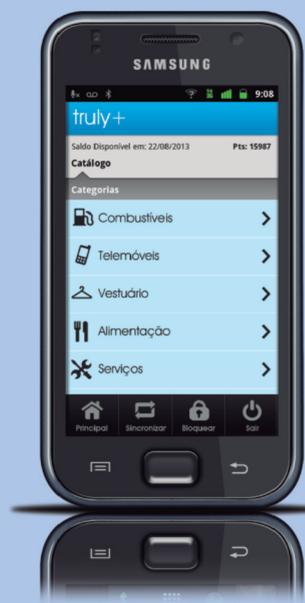
## Uma regra de 3 é simples!

### 3 Razões para Aderir

Rápida acumulação de pontos pelos clientes

Utilização dos pontos em toda a rede

Não requer a utilização de mais um cartão



### 3 Razões para Ganhar

O todo é maior do que a soma das partes

Acesso a canais de comunicação inovadores

Ganhar mais clientes e clientes mais frequentes

### 3 Razões para Fidelizar

Ganhe a preferência dos clientes

Conquiste novos clientes

Aumente as suas vendas

[www.trullyplus.co.ao](http://www.trullyplus.co.ao)



Rua Kwamme Nkrumah,  
nº10 - 3º, Maianga  
Luanda, Angola  
Tel: (+244) 222 398 210  
Fax: (+244) 222 398 210

Av. Dr. Amílcar Cabral,  
Ed. Pangeia - Apartado 184  
Bairro Lalula, Lubango  
Angola  
Tel: (+244) 261 226 110/3  
Fax: (+244) 261 226 115

## MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

# A gestão documental melhora os processos de recursos humanos



A gestão documental eficiente otimiza o trabalho dos recursos humanos, libertando estes profissionais para outras tarefas mais relevantes para a instituição.

FÁTIMA FERNANDES E HUGO LAMEIRAS

Sem esquecer a importância da desmaterialização, um profissional de RH moderno deve estar actualizado acerca das melhores práticas aplicadas à realidade da instituição onde trabalha. Por isso, deve saber aplicar na prática os conceitos teóricos aos processos que executa no dia-a-dia. É pois de suma importância estabelecer métodos de classificação e de categorização de documentos, sendo este apenas um dos pontos importantes para que se tenha um banco de dados organizado, de fácil acesso e simples de controlar.

Convenhamos que a desorganização expõe a instituição a riscos desnecessários. Uma das maiores preocupações de qualquer instituição é a falta de organização dos seus documentos. Dificilmente alguém consegue assegurar um fluxo positivo de produtividade trabalhando no meio do caos. Da mesma forma que o(s) departamento(s) que se ocupa(m) da contabilidade e/ou da fiscalidade precisam de estar sempre a par das obrigações que lhe são impostas, devendo

para tal possuir um controlo rigoroso sobre os seus arquivos, também o departamento de RH deve manter o mesmo padrão de exigência e de rigor em relação aos seus documentos.

Suponhamos um cenário muito comum de uma eventual fiscalização por parte dos órgãos da administração pública, como por exemplo o Ministério das Finanças ou o Ministério do Trabalho. O facto de podermos recorrer a uma ferramenta desenhada para o efeito dá-nos outro tipo de segurança em caso de necessidade, mesmo que essa ocorrência tenha lugar de forma inesperada. Facilmente se conclui que optar por um sistema de gestão é a escolha mais acertada, tendo em conta os compromissos e a complexidade inerentes a qualquer actividade nos dias de hoje. Por tudo isto, o uso de um software de gestão apresenta-se como a alternativa cada vez mais eficaz para otimizar a organização de documentos, além de ser um precioso auxílio no que diz respeito ao controlo de prazos ou à verificação dos documentos necessários, nomeadamente nas tarefas de

contratações e demissões, renovação dos exames médicos obrigatórios dos funcionários, solicitações de férias, licenças e afastamentos.

A par dos exemplos descritos, não podemos esquecer todas as obrigações devidas pela instituição, caso haja lugar a uma rescisão do contrato de trabalho. Como sabemos, a tecnologia está em todos os lugares, pelo que a utilização de uma solução tecnológica para o controlo de documentos pode reduzir eventuais erros e/ou incorrecções existentes na base de dados da instituição. Se a questão relativa à minimização dos riscos é por si só deveras importante, devemos ter igualmente em consideração que uma ferramenta



A desorganização expõe a instituição a riscos desnecessários.

tecnológica desta importância é a solução para o problema da falta de espaço físico, na medida em que os muitos armários e arquivos em metal que presentemente ainda ocupam alguns departamentos de muitas organizações deixam de ser necessários.

Uma actualização em termos tecnológicos é mais do que necessária, visto que são muitos os benefícios em se adoptar um sistema automatizado. Desde logo temos o corte de despesas com os consumíveis de impressão, assim como com a manutenção das próprias impressoras.

Outra consequência directa será uma imediata redução do consumo de papel, por um lado, e o aprimoramento quanto à execução dos processos internos de trabalho dos colaboradores, bem como um melhor aproveitamento das suas funções, por outro.

Além do mais, a existência de uma base de dados totalmente electrónica e automatizada é um enorme ponto diferenciador quanto à resposta face a obrigações do foro judicial ou outras que sucedam. Por sua vez, a tendência do poder judicial é para consolidar o processo electrónico, tendo em conta as enormes vantagens que proporciona. Desta forma, possuir uma base de dados parametrizada e devidamente actualizada é uma grande vantagem para as organizações que precisam de ser hábeis e diligentes sempre que chega o momento de defenderem os seus interesses perante organismos públicos, por exemplo. Uma solução perfeita integra sem restrições um vasto conjunto de aplicações e ferramentas que contemplam funcionalidades tão distintas como o controlo documental (digitalização da correspondência recebida, registo da correspondência recebida e emitida, registo da documentação interna), a gestão do arquivo documental (tanto na vertente física como digital), a gestão electrónica e o acompanhamento de processos de trabalho (workflow), uma base de dados centralizada e ferramentas de pesquisa.

A implementação de um sistema informático próprio traduz-se na obtenção de vantagens competitivas de grande importância, as quais resultam desde logo na melhoria de processos, na qualidade e rapidez quanto à ob-

tenção de resultados, numa maior partilha da informação e também na centralização de múltiplos sistemas numa única solução integrada e flexível que, por sua vez, possibilita a adaptação e a evolução dos processos sem que haja quaisquer condicionamentos do ponto de vista técnico. Para além de esperarmos um elevado desempenho, convém não esquecer a escalabilidade que uma solução tecnológica deste género propõe. Esta flexibilidade permite ajustar a solução à medida das necessidades. Ou seja, aumentar ou diminuir de acordo com o volume de negócios, ou com os serviços prestados. Esta variação implica uma igual alteração do número de processos, que não poderá ser descurada.

Do mesmo modo, um sistema informático conjuga a gestão de bases de dados que contém informação histórica de grande dimensão com a gestão de arquivos de imagem, ou outros, incluindo componentes de segurança, consulta, gestão de documentos e interfaces programáveis capazes de interagir com outros sistemas se necessário for. Tudo isto de uma forma visualmente apelativa e sobretudo proporcionando uma experiência amigável em termos de utilização.

No entanto, para que tudo resulte como desejado é essencial que os colaboradores estejam devidamente formados, gozando de um certo à vontade na óptica do utilizador perante ferramentas informáticas. Como afirmou Séneca, a parte mais importante do progresso é o desejo de progredir. Num cenário deste género o momento de transição será bastante mais simples e o partido que se tira da própria ferramenta será muito superior.

## Ágora Expediente

A solução Ágora Expediente é um produto baseado num sistema de gestão integrada de processos em tempo real e destina-se a dar suporte à actividade de expediente das organizações. Esta actividade abrange a desmaterialização, tratamento, controlo e gestão do ciclo de vida de toda a correspondência que seja recebida ou expedida, bem como da documentação interna, quer esta se destine ao exterior, quer seja criada para fins exclusivos de comunicação em circuito in-

terno.

Permite igualmente disponibilizar de forma rápida, segura e fidedigna aos vários intervenientes (em qualquer momento e em conformidade com os diversos níveis de responsabilidade), toda a informação relacionada com os documentos desmaterializados (datas de registos de criação, de entrada, de saída e de arquivo, tramitações, responsáveis, pareceres e despachos, listas de destinatários, assuntos, entidades, etc.).

Entre as características e

benefícios da solução Ágora Expediente podemos destacar os que se seguem. Informação georreferenciada em tempo real 24h/24h, rápida e fidedigna; ponto de situação do expediente (entradas e saídas) e das comunicações internas; locais, momentos e responsáveis de processamento, tempos, prazos e quantidades de documentos processados; regras de segurança, configuração de critérios de acessos e de pesquisas; regras de delegação de responsabilidades e de assinaturas digitais; definição dos circuitos internos, tramitações, responsáveis, datas previstas, critérios de alertas...; classificadores di-

versos (entidades, utilizadores, naturezas, responsabilidades); relatórios de excepções (incumprimento de prazos); relatórios e quadros de indicadores diversos de produtividade e de custos; redução em cerca de 90 por cento dos custos com papel (redução do número de cópias); redução em cerca de 50 por cento dos custos em espaço e manutenção de arquivo físico; eliminação dos acessos indevidos a documentação classificada; cumprimento das normas internacionais ERMS (Electronic Records Management Systems); eliminação do tempo normalmente consumido em pesquisas, con-

sultas e de tempos de espera de disponibilidade de documentos; reforço da imagem de modernidade da organização junto da comunidade; maior responsabilização dos funcionários no que concerne à manipulação do expediente e do arquivo; total integração entre documentos físicos e electrónicos; maior rigor na gestão e controlo das consultas aos documentos através do registo de utilizadores e permissões; maior maturidade organizacional com a introdução de padrões internacionais de gestão de arquivo: ERMS e MoReq2 (sistema de classificação da informação).

## TENDÊNCIAS

## Dos carros conectados às cozinhas conectadas



A Gartner prevê que cerca de um em cada cinco veículos que circulem nas estradas de todo o mundo em 2020 terá alguma forma de conexão sem fios, perfazendo cerca de 250 milhões de veículos conectados em circulação.

Dentro de cinco anos existirão cerca de 250 milhões de veículos conectados nas estradas de todo o mundo, permitindo novos serviços dentro dos veículos e capacidades de condução automatizada, segundo a Gartner. Até 2020, a proporção de novos veículos equipados com estas capacidades irá aumentar de forma significativa, tornando os carros conectados um dos principais elementos da Internet das Coisas. As previsões da Gartner apontam para que até ao final deste ano de 2015 estejam em utilização 4,9 mil milhões de coisas conectadas, o que representa mais 30 por cento do que no ano passado. No entanto, em 2020 esse nú-

mero deverá ser de 25 mil milhões.

Como refere James F. Hines, da Gartner, os carros conectados já são uma realidade e a conectividade sem fios dentro dos automóveis está a expandir-se rapidamente dos modelos de luxo e das marcas mais caras para os modelos de gama média. O aumento do consumo e a criação de conteúdos digitais dentro dos veículos irão promover a necessidade de sistemas de infotainment (informação e entretenimento) mais sofisticados. Serão criadas assim oportunidades de mercado para processadores de aplicações, aceleradores gráficos, ou tecnologias de ecrã e de interface

homem-máquina. James F. Hines acredita que ao mesmo tempo novos conceitos de mobilidade e de utilização dos veículos conduzirão a novos modelos de negócio e à expansão das alternativas à posse de um carro, especialmente em ambientes urbanos.

A Gartner prevê que cerca de um em cada cinco veículos que circulem nas estradas de todo o mundo em 2020 terá alguma forma de conexão sem fios, perfazendo os 250 milhões de veículos conectados em circulação já referidos atrás. Esta proliferação de carros conectados terá grandes implicações nas principais áreas funcionais da telemática, condução automatizada, infotainment e serviços móveis.

A Gartner divulgou outras previsões no âmbito da Internet das Coisas, relacionadas com a cozinha conectada. Poderá parecer um conceito algo estranho aos leitores para receber tanta atenção, mas os analistas da Gartner acreditam que em 2020 a cozinha conectada contribuirá com pelo menos 15 por cento de poupanças na indústria alimentar e de bebidas, proporcionando ao mesmo tempo oportunidades de análise de dados de tipo big data.

De facto, não é muito comum ouvirmos falar de cozi-

nhas conectadas e os analistas da Gartner concordam que é uma área que tem recebido menos atenção do que outros casos de uso quando se fala de Internet das Coisas e das novas oportunidades abertas pelo negócio digital. No entanto, as cozinhas conectadas irão proporcionar vantagens significativas a várias áreas de actividade, incluindo o retalho, os cuidados de saúde, ou as seguradoras. De igual modo, vão de encontro às questões relacionadas com a sustentabilidade.

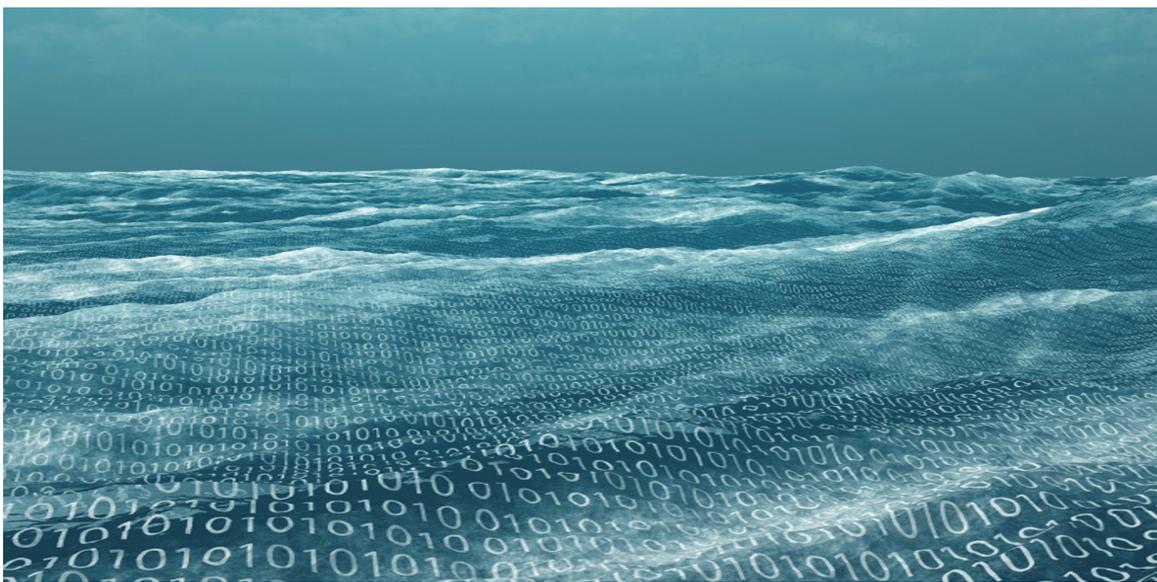
Outro analista da Gartner, Satish R.M, sublinhou que as cozinhas conectadas criam oportunidades de negócio digital a vários níveis nas cadeias de fornecimento da indústria alimentar e nos serviços de alimentação a retalho. A recolha de dados de inventário em tempo real, com base em sensores e relacionados com ingredientes utilizados na cozinha, permitirá a criação e a encomenda automatizadas de listas de compras. O resultado disto serão inventários lineares e eficientes, proporcionando uma gestão otimizada das cadeias de fornecimento.

A Gartner prevê ainda que em 2018 não existirá nenhuma plataforma de Internet das Coisas dominante, pelo que os responsáveis pelas tecnologias de informação terão que continuar a cons-

truir soluções com base nas propostas de múltiplos fornecedores. Apesar das empresas estarem a tentar construir os seus próprios ecossistemas de Internet das Coisas, não existe um conjunto coerente de modelos técnicos ou de negócio. Os standards continuam a ser uma promessa e a maior parte dos projectos de Internet das Coisas continuarão a ter elementos proprietários. Este contexto é ainda mais complicado quando se considera a falta de fornecedores de serviços tecnológicos com uma posição dominante no mercado da Internet das Coisas.

Alfonso Velosa, também da Gartner, referiu que muitos dos standards e ecossistemas para a Internet das Coisas ainda estão em desenvolvimento e alguns deles poderão fracassar durante esta fase de projecto. Consequentemente, os compradores deverão assegurar-se de que o seu principal integrador de sistemas tem uma estratégia para garantir o seu projecto em termos futuros. Essa garantia é especialmente crítica quando os projectos envolvem infra-estruturas que poderão ser utilizadas durante décadas. Uma arquitectura baseada em gateway será uma abordagem chave para projectos de Internet das Coisas capazes de fazer face ao futuro.

## Negócio digital obriga a repensar a resposta à mudança



As organizações têm que se tornar mais resilientes, adaptáveis e criativas, de modo a poderem responder, tanto a mudanças repentinas, como a longos períodos de transição, ou mesmo a mudanças radicais.

O sucesso do negócio digital exigirá que as organizações inventem novos modelos de negócio e alterem a forma como funcionam. Esta é a opinião dos analistas da Gartner, que prevêem que em 2017 cerca de 70 por cento dos modelos de negócio di-

gital bem sucedidos irão basear-se em processos deliberadamente instáveis, concebidos para se adaptarem às necessidades dos consumidores, mudando conforme a evolução dessas necessidades.

Julie Short, da Gartner, re-

fere que a maior parte das organizações ainda estão no início ou no meio das transformações requeridas pelas iniciativas de negócio digital. Acrescentou que espera que apenas 30 por cento desses esforços venham a ser bem sucedidos. Para consegui-

rem o sucesso nesta vertente, as empresas e os responsáveis de TI (tecnologias de informação) das mesmas terão que estar preparados e ter vontade de inovar rapidamente em termos de modelos de negócio, processos de negócio e tecnologia.

A inovação em termos de modelos de negócio poderá fazer com que alguns processos de negócio se tornem deliberadamente instáveis, concebidos para a mudança e para se poderem ajustar dinamicamente às necessidades dos consumidores. Os processos instáveis são assim vitais, uma vez que são ágeis, adaptáveis e supermanobráveis para responderem às mudanças nas necessidades dos consumidores. Também são uma forma de diferenciação competitiva, dado que suportam interações com os clientes que são imprevisíveis e que requerem decisões ad hoc para permitir a continuidade de

processos mais amplos e mais estáveis.

Segundo a Gartner, em 2017 a insuficiente maturidade em termos de BPM (gestão de processos de negócio) fará com que 80 por cento das organizações não consigam alcançar os resultados de negócio desejados com as suas estratégias de negócio digital. O negócio digital altera o contexto competitivo, pelo que deixa de ser suficiente a reinvenção pontual de processos. As organizações têm que se tornar mais resilientes, adaptáveis e criativas, de modo a poderem responder, tanto a mudanças repentinas, como a longos períodos de transição, ou mesmo a mudanças radicais, uma vez que se espera que estas venham a ser mais frequentes, imprevisíveis, variadas e frequentemente inevitáveis. Como as organizações não conseguem controlar essas mudanças, precisam de as identificar, reconhecer e responder rapidamente.



Sabe que 80% da informação administrada na sua Organização são informações não estruturadas (emails, documentos, formulários, etc.)

**Como gere esta informação?**

Reduza custos e melhore a eficiência com a solução

ÁGORA

**EXPEDIENTE**



**Custos Espaço Físico**



**Eficiência Automatização de tarefas**



[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	