

Tecnologia & Gestão

TERÇA-FEIRA, 21 DE AGOSTO DE 2012 | Nº 22

SOCIEDADE

O problema da segurança e privacidade

O problema da segurança e da privacidade na sociedade digital é um tema quase inesgotável, pelo que neste texto vamos ficar-nos pelas questões mais básicas. Uma das questões que mais agrava este problema é o facto da grande maioria das pessoas e muitas organizações olharem para a segurança no contexto das tecnologias de informação (TI) como um custo. Uma necessidade que exige recursos financeiros, mas que não fornece um grande valor acrescentado.

Nada mais errado, porque o valor da segurança só é devidamente avaliado quando surgem problemas graves. É como os seguros; só percebemos a sua importância quando o desastre nos bate à porta.



A segurança e a privacidade nos sistemas de informação são cada vez mais importantes para a sociedade em geral e para as tecnologias de informação em particular. Com a quase total digitalização dos dados, estes podem ser "roubados" subrepticiamente e replicados/disseminados de forma fácil, rápida, e praticamente sem custos. A evolução dos sistemas de informação para sistemas distribuídos veio agravar ainda mais a questão da segurança e da privacidade.

Segurança nas organizações

Para poderem garantir a segurança da sua informação, as organizações precisam de definir estratégias de segurança para os seus sistemas de informação.

Na realidade, estas estratégias são um dos principais desafios organizacionais. A segurança em termos absolutos é impraticável e irrealista, pelo que é necessário definir estratégias de gestão do risco aplicadas à segurança da informação.

PAG. 32

RECURSOS HUMANOS

Medição do sucesso da formação nas empresas

A avaliação da formação só pode ser benéfica. No entanto, como as prioridades de curto prazo se costumam sobrepor às suas congéneres de longo prazo, a avaliação da formação transforma-se normalmente em algo que planeamos fazer melhor no ano seguinte. Mesmo que esteja a ser efectuada a avaliação da formação, esta realiza-se muitas vezes da forma mais fácil e básica. Ou seja, recolhendo as reacções dos formandos atra-

vés de questionários. É verdade que as reacções dos formandos são importantes e que os questionários de avaliação servem o seu propósito. Mas será que são suficientes para apoiar uma argumentação consistente quanto à necessidade de um maior investimento em formação quando as organizações têm que gerir bem os seus recursos se quiserem manter-se concorrenciais?

PAG. 30



As reacções dos formandos expressas em questionários de avaliação são importantes mas não são suficientes para apoiar uma argumentação consistente quanto à necessidade de um maior investimento em formação quando as organizações têm que gerir bem os seus recursos se quiserem manter-se concorrenciais.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A importância do plano de marketing

Em todas as áreas de negócio, o planeamento tem-se revelado uma etapa cada vez mais essencial para a construção de estratégias sólidas e eficientes.

Deve ser a fase inicial em qualquer processo de gestão, uma vez que irá permitir às empresas definir estritamente o seu plano de acção e qual o rumo a seguir.

No caso específico do plano de marketing, trata-se de uma pedra basilar para os gestores. A sua elaboração irá clarificar os elementos chave do negócio e traçar as decisões que devem ser tomadas a curto, médio e longo-prazo, contribuindo para que todos os funcionários de uma organização saibam quais os objectivos a cumprir. Desta forma é possível antecipar o que é necessário fazer, preparando com maior precisão a sua

execução (o que, por sua vez, diminui a possibilidade de eventuais erros). Como tal, facilmente se conclui que um plano de marketing bem construído e delinea-

do é um factor crítico de sucesso para uma empresa que pretenda singrar nos mercados cada vez mais agressivos e competitivos. Este pressuposto é tão válido para



O plano de marketing é uma pedra basilar para os gestores. A sua elaboração vai clarificar os elementos importantes do negócio e traçar as decisões que devem ser tomadas a curto, médio e longo prazo.

as grandes multinacionais como para as pequenas e médias empresas (PME). No entanto, existem ainda muitas organizações que não têm como hábito de trabalho a definição dos planos de marketing, o que faz com que tenham de tomar decisões repentinas e muitas vezes erradas. A falta de um plano de contingência é um dos principais motivos de insucesso no ambiente empresarial actual.

O primeiro passo para o desenvolvimento desta ferramenta de comunicação e controlo é conhecer e compreender a empresa onde se trabalha: qual a sua missão, visão e metas estratégicas.

Todas as acções a nível de marketing devem ser pensadas tendo em conta estes factores, de forma a construir campanhas consistentes e coerentes.

Esta informação é apresentada no plano de negócios, dado que é neste documento que ficam definidos os objectivos gerais de uma empresa.

PAG. 31

RECURSOS HUMANOS

Medição do sucesso da formação nas empresas

Podíamos recorrer a um grande número de argumentos para responder à questão: porque razão devemos avaliar a formação? No entanto, deixamos aqui os que consideramos serem os principais.

a) Validação da formação como ferramenta de negócio. A formação é uma das muitas acções ou métodos que uma organização pode tomar para melhorar o seu desempenho e rentabilidade. Deste modo, só poderá ser comparada com os outros métodos se for avaliada de forma adequada. A formação poderá então ser escolhida como método preferencial ou em combinação com outros métodos.

b) Justificação dos recursos gastos com a formação. Todos sabemos que quando o dinheiro escasseia, os orçamentos dedicados à formação estão entre os primeiros a ser sacrificados. Só através de uma boa análise quantitativa é que os departamentos de formação poderão resistir a cortes orçamentais.

c) Ajudar a melhorar as acções de formação. Os programas de formação devem ser melhorados continuamente para poderem fornecer mais valor e aumentar os benefícios para a organização. Sem uma avaliação formal, a base para alterar os programas de formação será sempre subjectiva.

d) Ajudar a escolher os métodos de formação mais adequados. Existem actualmente várias abordagens alternativas que podem ser implementadas pelos departamentos de formação, incluindo métodos de formação presencial em sala, no local de trabalho, ou de auto-estudo. A utilização de técnicas de avaliação comparativa permitirá que as organizações tomem decisões racionais quanto aos métodos mais adequados para cada caso.

Critérios para a medição do sucesso da formação

A avaliação a realizar será determinada pelos critérios que escolhemos (ou que nos são impostos) para a medição do sucesso. Esses critérios podem ser:

• Número de formandos. Uma forma de medir o sucesso da formação é o velho método da adesão dos formandos. Apesar de não ser uma



A avaliação da formação só pode ser benéfica. No entanto, como as prioridades de curto prazo se costumam sobrepor às suas congéneres de longo prazo, a avaliação da formação transforma-se normalmente em algo que planeamos fazer melhor no ano seguinte.

verdadeira forma de medir a eficácia da formação, o número de formandos acabará sempre por indicar se a formação responde a uma necessidade e se a estrutura da formação e a metodologia adoptada está a responder às expectativas.

• Custos directos. Os custos directos são aqueles em que se incorre como resultado directo do programa de formação (concepção e desenvolvimento externos, consultoria, gastos com viagens, etc.). Se o programa de formação não se realizasse, tais custos não teriam lugar. Quando estão a avaliar os custos da formação, muitas organizações só consideram os custos directos.

• Custos indirectos. Estes são os custos que podem estar associados (ou não) directamente à acção de formação, mas que existiriam sempre, mesmo que a acção de formação não se realizasse. Como

exemplos destes custos podemos referir os salários de formadores e formandos internos, bem como o custo de salas e de equipamentos. Qualquer análise dos verdadeiros custos da formação terá que incluir os custos directos e os indirectos.

• Eficiência. A eficiência é uma métrica para a quantidade de aprendizagem conseguida relativamente ao esforço dispendido. Na prática, isto significa o tempo que demora a completar uma acção de formação. A eficiência tem uma relação directa com o custo. Quanto mais eficiente for um método de formação, menor será o custo.

• Desempenho temporal. Por vezes, os prazos determinam os programas de formação. Ou seja, a formação precisa de estar concluída numa determinada data para se conseguir alcançar um determinado objectivo de negócio. Nestas si-

tuações, a adequação do programa de formação à calendarização definida torna-se uma importante medida de sucesso.

• Receita obtida. Quando se trata de um fornecedor externo a prestar serviços de formação a uma organização, a receita obtida será uma métrica vital do sucesso da formação. É uma espécie de equivalente financeiro para o número de formandos – quantas mais acções de formação forem realizadas e quantos mais formandos frequentarem essas acções, maior será a receita. Os fornecedores internos de formação também poderão cobrar mais aos seus clientes internos.

• Contacto entre formandos. Uma justificação frequente para a realização de acções de formação é a oportunidade de juntar formandos da mesma organização que trabalham em diferentes departamentos e/ou locais. As acções de formação permitem assim que se conheçam, que partilhem experiências e que estabeleçam contactos. Uma vez que este é um resultado valioso da formação, deverá ser considerado quando se comparam métodos de formação. Algumas acções de formação poderão assim ser vistas como tendo um valor extra que não está relacionado directamente com a aprendizagem propriamente dita.

• Reacções dos formandos. Esta é a métrica normalmente obtida com os questionários de avaliação. As reacções são importantes porque quando os formandos têm reacções negativas à formação, será

menos provável transferirem para o seu trabalho diário aquilo que aprenderam. Além disso, darão informação negativa aos seus colegas de trabalho, o que acabará por conduzir a uma menor adesão à formação a nível organizacional.

• Aprendizagem. A aprendizagem – em termos de capacidades, conhecimentos e atitudes que são adquiridos e/ou melhorados – é o principal objectivo de uma acção de formação. A aprendizagem pode ser medida objectivamente, utilizando um teste ou exame, ou ainda alguma forma de exercícios de avaliação. Se os formandos tiverem que atingir um determinado nível de aprendizagem, o número de aprovados/reprovados poderá ser utilizado como métrica de avaliação. Outro aspecto importante da aprendizagem é o grau de retenção – quantidade da aprendizagem que fica depois da formação ter terminado.

• Alteração comportamental. Se um formando aprender alguma coisa numa acção de formação, é expectável que isso se venha a reflectir no seu comportamento laboral. Se os formandos aplicarem adequadamente aquilo que aprenderam, o seu comportamento laboral deverá corresponder aos critérios que estiverem na base da acção de formação. O comportamento pode ser medido através da observação ou, em determinados casos, de forma automatizada. No entanto, para se avaliar a alteração comportamental é necessário que sejam realizadas avaliações antes e depois da acção de formação.

• Alteração no desempenho. Depois de uma acção de formação, se os formandos implementarem os comportamentos adequados no seu trabalho diário, a organização deverá esperar um impacto positivo no desempenho. Para a medição do impacto da formação no desempenho podemos utilizar uma grande variedade de indicadores, nomeadamente o número de reclamações, vendas efectuadas, resultados por hora, etc. Contudo, será difícil ter a certeza de que foi a formação que fez a diferença se não forem estabelecidas comparações com um grupo de controlo (um grupo de empregados que não frequentaram a formação).



A avaliação a realizar será determinada pelos critérios que escolhemos (ou que nos são impostos) para a medição do sucesso.

Calcular retorno do investimento em qualificação

O retorno do investimento (ROI) diz-nos a percentagem de retorno que conseguimos durante um determinado período de tempo como resultado do investimento num programa de formação.

Se partirmos do princípio que os benefícios tenderão a aumentar num espaço de tempo que vai desde a data imediatamente a seguir à formação até à maximização da aplicação das competências adquiridas, torna-se indispensável especificar adequadamente o pe-

riodo de tempo que definimos para apurar o valor do ROI.

O melhor será especificar um período de tempo que se ajuste ao ciclo de planeamento da organização – por exemplo, um ou dois anos. Por outro lado, devemos calcular o período de tempo de modo a que corresponda ao tempo de vida dos benefícios.

Neste caso será necessário identificar o tempo médio em que cada formando se mantém num cargo em que possa continuar a aplicar

os conhecimentos e competências adquiridos na formação.

É relativamente simples calcular o retorno do investimento. Basta utilizar a fórmula % ROI = (Benefícios/Custos) x 100. Outra forma de olhar para o ROI consiste em calcular a quantidade de meses necessária para que os benefícios da formação igualem os custos da mesma, de modo a que a formação se pague a si própria. Chama-se a esse tempo o período de reembolso. Período de Reem-

bolso = Custos / Benefícios Mensais. O período de reembolso é uma boa forma de medição. Se o valor apurado for relativamente baixo – por exemplo dois meses – a gestão sentir-se-á mais encorajada a efectuar o investimento em formação. Esta métrica também tem a vantagem de não requerer a especificação de um período arbitrário de benefícios. Se seguirmos todos os passos de uma análise do ROI, chegamos rapidamente à conclusão de que são muitos os

cálculos envolvidos na realização de uma análise exaustiva. Pior ainda é o facto de que quando começamos a lidar com áreas como os custos de oportunidade e os benefícios de produtividade, depa-ramos com conceitos bastante problemáticos e polémicos. Felizmente, existem no mercado alguns modelos, aplicações e/ou formas automatizadas de cálculo para facilitar o trabalho.

Baseado em informação publicada no site www.tetrali.com/consulting.co.uk.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A importância do plano de marketing

JORGE AUGUSTO

Na etapa seguinte – análise e diagnóstico da situação – devemos ter em conta as variáveis externas (mercado e concorrência) e as variáveis internas (dados da empresa). O principal objectivo desta fase é compreender o mercado onde a empresa está inserida, quer seja em termos de players que nele actuam (clientes, fornecedores, concorrência), quer em termos de dimensão, canais de distribuição, segmentos ou envolvente contextual que rodeia a actividade da empresa (economia, política, sociologia, tecnologia, entre outras).

É aqui que surge a importância do marketing research. Todas as campanhas de marketing devem ter como base as informações que os estudos de mercado fornecem às empresas, uma vez que são estas que possibilitam a criação de uma estratégia mais eficaz e direccionada. Conhecer a fundo o ambiente onde se está inserido e ouvir as necessidades e desejos dos consumidores são duas obrigações das empresas, caso pretendam ver o seu negócio fluir.

Ainda assim, verificamos com alguma frequência o não investimento em marketing research. Este é um dos principais erros que os gestores podem cometer: comunicar para o mercado sem o conhecer devidamente. Muitos profissionais da área caem na tentação de apresentar grandes campanhas, e quanto maior o orçamento, me-

lhor (pelo que, quando é necessário abdicar de alguma coisa, os estudos de mercado costumam ser um dos principais afectados). No entanto, um forte investimento em comunicação pode traduzir-se numa campanha completamente falhada, uma vez que a empresa pode estar a comunicar para o público-alvo errado ou o seu discurso pode não ser o mais adequado.

Depois de concluído o diagnóstico, é importante compilar a informação adquirida, de forma a ter uma melhor leitura das várias componentes. Com esse intuito passamos à elaboração da análise SWOT, definindo as forças e fraquezas da empresa (análise interna) e as oportunidades e ameaças de mercado (análise externa).

A quarta etapa é a definição dos objectivos a atingir. A empresa inicia o processo estratégico e começa a desenhar o seu caminho. É impossível criar um plano de sucesso se não soubermos o que queremos, pelo que os objectivos devem ser claros, quantificáveis e ambiciosos (mas sempre realistas e atingíveis).

Definidos os objectivos, é preciso estabelecer o rumo geral que se pretende imputar à estratégia de marketing da empresa, com base em três pontos: target, fontes de mercado e posicionamento. Em relação aos clientes-alvo, o plano deve contemplar claramente quem são e qual é o seu papel no mercado. Uma vez que é impossível atingir todas as pessoas, e ainda assim ser bem-sucedido, esta definição dos grupos é uma peça fundamental para uma campanha eficaz.

É neste ponto que devem ser respondidas as seguintes questões: quem queremos atingir, quais os seus comportamentos e hábitos, onde vivem, que motivações e desejos têm, onde os podemos encontrar, entre outras.

Desta maneira, a empresa irá encontrar as suas fontes de mercado, ou seja, perceber onde irá conquistar clientes. Para tal torna-se obrigatório definir quais os produtos/serviços presentes na sua oferta de mercado.

Tão ou mais importante que os pontos anteriores é o posiciona-

mento, que se traduz na forma como a empresa pretende ser vista pelos consumidores – é a sua identidade. O desafio principal que se coloca às empresas é conseguirem ter uma posição distinta na mente das pessoas, que possibilite diferenciar a sua marca ou produto dos demais concorrentes.

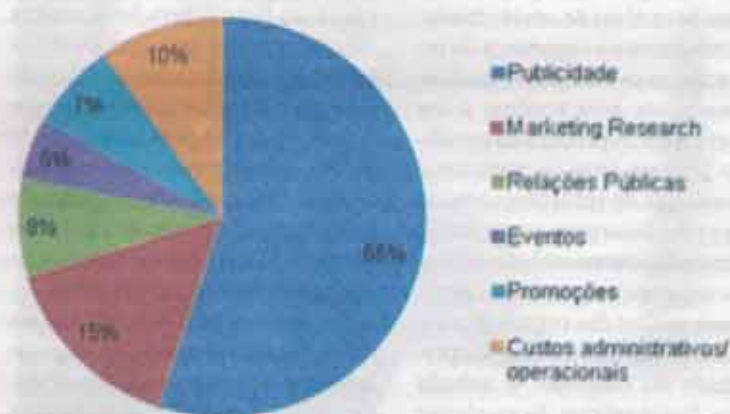
Na fase seguinte, mais operacional que as restantes, as empresas devem formular a sua estratégia de marketing mix, que é composto por quatro variáveis base: produto, preço, distribuição e comunicação (também conhecido como os 4 Ps – product, price, placement, promotion). Nos dias de hoje, alguns profissionais da área defendem a existência de um novo P – as pessoas. Se estas não estiverem sempre presentes na mente das empresas, toda a definição estratégica dos outros quatro elementos poderá ser um fracasso.

Relativamente ao produto, a empresa deve definir qual é a oferta que irá disponibilizar no mercado onde actua, quais são os produtos/serviços que irá vender/prestar. A política de preço é uma das decisões mais importantes que a empresa tem em mãos, visto ser a componente mais susceptível para o consumidor.

Apesar do objectivo principal do marketing ser vender, o preço aplicado não pode apenas ter em conta as margens de lucro desejadas, pelo que se torna necessário analisar diversos factores externos (como os preços da concorrência, a procura e a oferta, ou a situação económica do país) e internos (nomeadamente os custos fixos e variáveis ou os objectivos definidos previamente).

Em termos de distribuição, as organizações devem decidir quais os canais a utilizar para distribuir o produto. É também um elemento complexo do marketing mix, dado que, dependendo do modelo de negócio, a cadeia de distribuição pode incluir diversos intervenientes, como por exemplo, os produtores, os grossistas e os retalhistas.

Também podemos assistir a situações em que o produto parte directamente da origem para o con-



O gráfico retrata uma repartição frequente do orçamento de marketing.

sumidor final. A definição da estratégia de comunicação é também bastante marcante, na medida em que as acções que forem tomadas irão reflectir a identidade da marca junto dos actuais e potenciais consumidores. Desde a campanha de publicidade, às relações públicas, passando pelas promoções e eventos, as empresas dispõem de uma panóplia de soluções que podem aplicar na definição desta política.

No entanto, todas as medidas aplicadas devem ser coerentes com a imagem da empresa e devem basear-se na Unique Selling Proposition, que não é mais do que o factor x que diferencia a empresa ou a marca da concorrência.

Depois do marketing mix, as empresas devem quantificar todos os passos que pretendem dar, de forma a terem bem presente os custos inerentes à estratégia de marketing. A definição clara de um orçamento é um instrumento precioso de controlo e gestão, pois irá permitir que os gestores compreendam o que podem e não podem executar, quais as suas limitações e qual a melhor forma de aplicar o dinheiro disponível.

Este orçamento é definido, por norma, pela direcção da empresa, tendo sempre por base uma estimativa das receitas e dos custos. Após determinar qual o valor disponível, os gestores de marketing

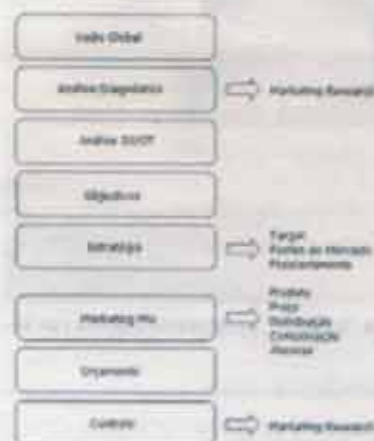
devem organizá-lo por categorias, de forma a terem uma leitura mais clara daquilo que precisam de fazer. As secções onde habitualmente se despende o orçamento de marketing são as seguintes: publicidade, marketing research, relações públicas, eventos, promoções e custos administrativos/operacionais (ver gráfico).

A repartição pelas diferentes secções depende dos objectivos da empresa e do plano de marketing específico, pelo que variam consoante o caso em estudo.

Por fim é imperativo exercer um controlo sobre o plano de marketing, dado que o mercado e as suas componentes estão em constante mutação. Mais uma vez, é imprescindível realçar o papel do marketing research neste ponto.

Através dos outputs que as pesquisas de mercado fornecem, vai ser possível às empresas medirem a eficácia das suas estratégias. Por exemplo, um pós-teste de campanhas publicitárias pode revelar que os consumidores não se estão a identificar com aquilo que a empresa está a transmitir, pelo que se torna urgente repensar a linha de comunicação até aí utilizada.

Em suma, podemos afirmar que o planeamento é uma tarefa impreterível na gestão. E um bom plano de marketing pode ser a chave para o tão desejado sucesso.



Um dos esquemas mais utilizados para a elaboração do plano de marketing.

Foram vendidos 25 milhões de tablets no segundo trimestre do ano

Os dados preliminares divulgados pela IDC revelam que as vendas de tablets em todo o mundo no segundo trimestre de 2012 estão estimadas em 25 milhões de unidades. No primeiro trimestre deste ano tinham sido vendidos 18,7 milhões de tablets. Registou-se assim um crescimento de 33,6 por cento do primeiro para o segundo trimestre deste ano, mas se compararmos o segundo trimestre de 2012 com igual período de 2011 o crescimento foi de 66,2 por cento.

Recorde-se que há algumas semanas divulgámos dados da mesma empresa de estudos de mercado sobre os smartphones, indican-

do que no mesmo período de tempo foram vendidos 153,9 milhões de smartphones. Voltando aos tablets, a Apple estabeleceu um novo recorde de vendas com os seus iPad, com 17 milhões de unidades vendidas no trimestre em análise.

O segundo lugar deste mercado foi ocupado pela Samsung, tendo sido o fornecedor que registou maior crescimento relativamente ao segundo trimestre de 2011. No entanto, o seu volume de vendas e a quota de mercado nos tablets continua muito aquém dos valores apresentados pela Apple. O terceiro lugar da tabela dos cinco maiores vendedores de tablets é ocupa-

do pela Amazon, que conseguiu recuperar no segundo trimestre de 2012 depois de vendas algo letárgicas no primeiro trimestre deste ano. A Amazon só comercializa os seus tablet Fire no mercado dos Estados Unidos.

A Asus registou o segundo maior crescimento de vendas quando comparámos o segundo trimestre de 2012 com o de 2011 e ocupa o quarto lugar. Em sentido oposto, a Acer registou uma redução das vendas trimestrais quando comparámos o segundo trimestre deste ano com o mesmo trimestre do ano passado. Na segunda metade de 2012 a concorrência no mer-

Fornecedor	Vendas 2T12	Quota de Mercado	Vendas 2T11	Quota de Mercado	Crescimento 2T12/2T11
1. Apple	17,042	68.2%	9,248	61.5%	84.3%
2. Samsung	2,391	9.6%	1,099	7.3%	117.5%
3. Amazon.com	1,252	5.0%	0	NA	NA
4. ASUS	855	3.4%	397	2.6%	115.5%
5. Acer	385	1.5%	629	4.2%	-38.7%
Outros	3,067	12.3%	3,688	24.4%	-16.4%
Total	24,994	100%	15,042	100%	66.2%

Cinco principais fornecedores de tablets a nível mundial. Dados preliminares da IDC relativos ao segundo trimestre de 2012. Vendas em milhares de unidades.

cado dos tablet deverá acentuar-se, graças à disponibilização de novos

produtos e à entrada neste mercado de novos fornecedores.

SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

O problema da segurança e da privacidade

De uma forma geral, quando a gestão de topo das organizações tem um bom nível de conhecimento relativamente à segurança da informação, as estratégias organizacionais nesta área tendem a ser mais eficazes. A procura da certificação ISO na área da segurança dos sistemas de informação pode servir como base para as empresas implementarem estratégias eficazes de segurança e gestão do risco.

Ainda a nível das organizações, podemos falar dos direitos de privacidade no trabalho. É sabido que os funcionários de qualquer organização não se limitam actualmente ao seu trabalho corrente durante o horário laboral.

Acedem à Internet para outros fins e às redes sociais, por exemplo. Pode-se questionar a deontologia destes comportamentos, mas a verdade é que as tecnologias abriram as portas "electrónicas" da empresa para o mundo.

A reacção das empresas para contrariar esta tendência crescente, elegando quebras de produtividade ou problemas de segurança,

tem sido muitas vezes a monitorização digital dos seus funcionários. Este facto já provocou muitos despedimentos por comentários feitos em redes sociais, além de outros problemas mais ou menos graves. Até que ponto se trata de defesa dos direitos organizacionais ou de invasão da privacidade individual, é uma questão que nem sempre é clara. Mas as consequências costumam ser bem reais.

Com a crescente mobilidade no trabalho, a fronteira entre espaço laboral e espaço pessoal vai ser cada vez mais difícil de distinguir e os problemas tenderão a agravar-se. Por exemplo, um funcionário costuma utilizar o mesmo smartphone ou tablet para fins pessoais e profissionais.

Questões técnicas

É sabido que actualmente existe uma verdadeira "indústria" à procura de brechas nas soluções de software. Muitas vezes essas brechas são mesmo colocadas propositalmente na altura do desenvol-

vimento das próprias aplicações. O problema é que as aplicações de software estão por todo o lado e em praticamente qualquer equipamento, pelo que muitas vezes há vantagens concretas em conseguir quebrar a segurança para aceder a informação ou colocar problemas a alguma entidade. Podemos falar aqui de espionagem nacional ou empresarial, de vantagens concorrenciais, etc.

O software com problemas de segurança e a falta de cuidado por parte dos utilizadores dos sistemas têm sido a maior "porta de entrada" para os ataques via malware, para transacções fraudulentas, ou para a espionagem informática. Tudo isto faz com que uma franja da população, um pouco por todo o mundo, desconfie seriamente das tecnologias de informação.

Mas estão a remar contra a corrente, porque a tendência vai no sentido contrário, transformando as TI cada vez mais omnipresentes em todos (literalmente todos) os aspectos da nossa vida. Será necessário, portanto, conscienciali-

zar cada vez mais as pessoas e as empresas para os riscos, sobretudo nos países onde a evolução da adopção das TI está a ser mais acelerada (porque mais tardia). Esta questão é mais grave do que muitos possam pensar.

Todos se lembram certamente dos ataques a países inteiros (caso da Geórgia, Estónia ou Lituânia), que isolaram digitalmente todo o país por algum tempo. Isto já aconteceu há alguns anos, mas a economia e a sociedade da informação baseadas na Internet continuam a ter as suas falhas, à espera que alguém as descubra por acaso, se dê ao trabalho de as explorar, ou tenha o incentivo adequado para isso. A piorar esta questão está o facto de

actualmente vivermos em rede quase permanentemente, o que permite aceder a uma enorme capacidade de processamento espalhada por todo o mundo.

Muitas vezes os donos dos computadores disponibilizam voluntariamente os seus equipamentos (resultando em milhares ou milhões) para uma causa que consideram sua. Outras vezes nem se apercebem que os seus computadores estão a trabalhar para outrem sem o seu consentimento.

Existe uma verdadeira economia subjacente ao fenómeno botnets, incluindo o phishing, ataques por negação de serviço (denial-of-service), ou o correio não solicitado (spam).



A economia e a sociedade da informação baseadas na Internet continuam a ter as suas falhas, à espera que alguém as descubra por acaso, se dê ao trabalho de as explorar, ou tenha o incentivo adequado para isso.



É sabido que actualmente existe uma verdadeira "indústria" à procura de brechas nas soluções de software.

A privacidade pessoal e as causas colectivas

A crescente utilização de equipamentos electrónicos com capacidade de recolha, acesso, envio e processamento de dados, bem como o surgimento de soluções de localização (como os SBL – serviços baseados na localização) e de soluções que permitem seguir tudo o que fazemos no mundo online, faz com que cada um de nós esteja quase permanentemente sob vigilância.

Os nossos dados pessoais são constantemente armazenados algures por alguém ou por algum sistema e posteriormente utilizados e analisados por entidades da mais diversa natureza, desde particulares, a empresas, passando pelos serviços de inteligência e autoridades policiais. Um dos direitos fundamentais de qualquer pessoa é a privacidade individual.

No entanto, muita gente está a abdicar voluntariamente desse direito – embora muitas vezes não tenha consciência daquilo que isso pode implicar – em troca de algum benefício, frequentemente irrisório. Por exemplo, aceitar ser localizado por uma cadeia de lojas para receber notificações de promoções ou brindes.

Como já alguém referiu algures, se ignorarmos este problema e o deixarmos ao critério do "mercado", todos chegaremos à conclusão que não nos restará praticamente nenhuma privacidade. Todos passaremos a ser um pouco como os actuais prisioneiros com pulseira electrónica – permanentemente localizáveis, identificáveis e analisáveis.

As questões da segurança con-

tra fenómenos terroristas vieram acentuar ainda mais esta tendência, levando-a a extremos insustentáveis há poucos anos atrás. Por exemplo, em muitas cidades, pelo menos em partes delas, já ninguém anda incógnito na rua, porque é constantemente monitorizado por câmaras de vigilância.

E o pior é que essas imagens já estão a ser divulgadas em programas de televisão, como acontece no Reino Unido. Pode ser divertido ver alguém alcoolizado a passear uma cadeira com rodas nas ruas de Londres, mas já não teria tanta piada se fossemos nós os visados.

Outro exemplo que podemos dar, ainda no Reino Unido, é o de alguém que foi apanhado há anos com uns gramas de haxixe pela polícia. Os seus dados e da viatura

foram inseridos nas bases de dados das autoridades e desde então passou a ser mandado parar sempre que existe uma operação de controlo anti-estupefacientes e a sua viatura é apanhada por uma qualquer câmara das ruas de Londres. É como se passasse a ter cadastro electrónico. E o que dizer dos novos equipamentos de controlo nos aeroportos, com imagens bem explícitas? Ou da maior parte das auto-estradas que nos seguem constantemente com câmaras de vigilância?

A ideia moderna de segurança nacional e organizacional veio trazer novas formas de encarar a privacidade individual, com esta última a perder cada vez mais terreno em favor da primeira. Talvez na história da humanidade o indivíduo

nunca tenha sido tão insignificante em prol do colectivo ou de valores tidos como maiores – como a segurança rodoviária nas auto-estradas, o controlo de propagação de doenças, a contenção do crime nas ruas, o combate ao tráfico de estupefacientes, a prevenção de actos terroristas... A protecção da privacidade nas sociedades tem que ter em conta aspectos legais, organizacionais, culturais e técnicos. Mas tudo isto é adaptável com o tempo e o futuro afigura-se preocupante para os defensores mais acérrimos da privacidade individual.

Todos passaremos a ser vigiados como as actuais estrelas de cinema ou de futebol, só que não teremos a contrapartida dos ganhos financeiros, nem apareceremos nas revistas. E se aparecermos será certamente pelas piores razões. Os novos tempos exigem novas formas de nos adaptarmos e de ver o mundo.

CENTRO DE ESTUDOS, INQUÉRITOS E SONDAGENS

De forma a suportar e apoiar as estratégias de Gestão e Marketing das organizações, o CEIS tem investido na realização de estudos regulares, que oferecem uma visão global do mercado.

Para 2012, O CEIS desenvolve os seguintes estudos regulares: Barómetro Banca, Barómetro Seguros, Barómetro Telecomunicações e Clipping.

Os Barómetros são uma ferramenta de trabalho bastante útil, uma vez que disponibilizam indicadores essenciais para as decisões organizacionais das empresas associadas a um dado sector. Com uma periodicidade anual, são estudos multicliente, com um preço de aquisição mais acessível relativamente às pesquisas *ad hoc*.

O serviço de Clipping do CEIS apresenta-se como um instrumento inovador de gestão, dado que, além da recolha mensal de notícias e da análise da notoriedade organizacional, realiza a análise temática de conteúdo por assuntos dominantes publicados na imprensa escrita nacional e internacional.

www.sinfic.com/ceis

Rua Kwamme Nkrumah, nº10 - 3º, Maianga, Luanda - Angola
Tel: (+244) 222 447 689 Fax: (+244) 222 431 139 E-Mail: ceis@sinfic.com



ESTUDOS REGULARES 2012

CLIPPING



BARÓMETRO
BANCA



BARÓMETRO
SEGUROS



BARÓMETRO
TELECOMUNICAÇÕES



CEIS

Centro de Estudos
Inquéritos e
Sondagens

PLANEAMENTO E DECISÃO

A cartografia e o desenvolvimento regional

RUI PEREIRA

Os sistemas de informação geográfica (SIG) baseados em cartografia são um importante instrumento de trabalho nos domínios do conhecimento em que a variável espaço e localização constituem dimensões relevantes, nomeadamente na ciência económica regional. A problemática do desenvolvimento regional coloca dois tipos de questões interdependentes. Por um lado, a necessidade de explicar e compreender padrões de organi-

zação espacial. Por outro, a necessidade de tomar decisões fundamentadas com base no conhecimento do território.

Os territórios, na perspectiva do desenvolvimento, constituem um sistema complexo localizado de recursos com problemas e oportunidades que se cruzam localmente num determinado espaço de forma distinta, pelo que o conhecimento e a compreensão espacial dos recursos existentes num determinado território são fundamentais e indispensáveis para fundamentar as diferen-

tes decisões relacionadas com a organização e com o desenvolvimento territorial. Assim, a organização dos sistemas de informação sobre o território, em que a cartografia é um pilar de base, é fundamental e transversal a todas as áreas.

A cartografia e os sistemas de informação geográfica são utilizados para responder a questões básicas directamente relacionadas com a informação espacial, nomeadamente a identificação (o que é?), a localização (onde está?), a tendência/evolução (o que mu-

dou?), o caminho/percurso (qual o melhor caminho?), a estrutura (qual é a estrutura?), e a modelação/simulação (se acontecer um determinado evento, qual o impacto?).

Estas questões estão directamente relacionadas com duas das principais actividades de desenvolvimento regional: o ordenamento do território e o planeamento do território. As funções da cartografia e dos sistemas de informação geográfica que podem prestar um apoio relevante no domínio do desenvolvimento regional são assim muito diversas, incluindo:

- A inventariação e análise de factos e fenómenos localizados (populações, actividades, usos de solos, recursos, potencialidades, problemas, carências, disfunções);
- A elaboração e gestão de planos e programas de ordenamento do território e de desenvolvimento re-

gional;

- A avaliação de políticas, planos, programas e medidas de desenvolvimento económico;
- O apoio à decisão recorrendo a sistemas espaciais;
- A construção de cenários e simulação de desenvolvimento espacial;
- A modelação de fenómenos;
- A investigação temática.

É neste contexto que a cartografia e, consequentemente, os sistemas de informação geográfica são ferramentas que não devem ser dispensadas na adopção das políticas de desenvolvimento regional de um país, sendo cartas magnas onde estão expressos o conhecimento da localização dos recursos e as actividades, relacionando aspectos interdisciplinares fundamentais para o crescimento económico e social.



VECTORIZAÇÃO DO EDIFICADO

O conhecimento e a compreensão espacial dos recursos existentes num determinado território são fundamentais e indispensáveis para fundamentar as diferentes decisões relacionadas com a organização e com o desenvolvimento territorial.



A cartografia e os sistemas de informação geográfica são ferramentas que não devem ser dispensadas na adopção das políticas de desenvolvimento regional de um país.

Aplicações da cartografia e dos sistemas de informação geográfica

As aplicações da cartografia e dos sistemas de informação geográfica são muito variadas e interdisciplinares envolvendo diferentes ministérios e organismos de um país. A seguir organizamos algumas aplicações por categorias e enumeramos para cada categoria algumas das entidades que podem e devem tirar partido dessa aplicação.

1. Planos directores municipais

- Administrações Municipais
- Ministério da Administração do Território
- Ministério da Economia
- Ministério dos Transportes
- Ministério do Urbanismo e Construção
- Ministério da Educação
- Ministério da Juventude e Desporto

2. Estudos socioeconómicos e planeamento de infra-estruturas nacionais

- Ministério da Administração do Território
- Ministério da Economia
- Ministério da Saúde
- Ministério dos Transportes
- Ministério da Defesa Nacional

- Ministério da Educação
- Ministério da Juventude e Desporto
- Ministério da Energia e Águas
- Ministério do Planeamento

3. Gestão ambiental

- Ministério da Economia
- Ministério do Ambiente
- Ministério da Energia e Águas

4. Protecção civil e segurança

- Ministério do Interior
- Ministério da Defesa Nacional

5. Planos de gestão florestal

- Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
- Ministério da Geologia e Minas e Indústria

Ministério da Energia e Águas

Ministério da Economia

6. Gestão de recursos hídricos

- Ministério da Energia e Águas
- Ministério do Ambiente
- Ministério da Economia

7. Planeamento de obras públicas

- Ministério dos Transportes
- Ministério da Economia
- Ministério da Saúde
- Ministério da Educação

8. Cartas de educação

- Ministério da Educação
- Ministério do Ensino Superior, Ciência e Tecnologia
- Ministério da Juventude e Desporto

9. Cartas turísticas

- Ministério da Hotelaria e Turismo

- Ministério da Economia
- Ministério do Ambiente

10. Divisão política administrativa

- Ministério da Administração do Território

- Ministério da Economia
- Ministério dos Transportes

- 11. Recenseamento
- Ministério do Planeamento



UM CENÁRIO PÓS-CENSOS

A problemática do desenvolvimento regional coloca dois tipos de questões interdependentes: a necessidade de explicar e compreender padrões de organização

IDENTIFICAÇÃO GEOGRÁFICA DO EDIFICADO



RECURSOS HUMANOS

A gestão das pessoas nas organizações

LUIZ OLIVEIRA

Com a complexidade e rapidez dos negócios (públicos ou privados) a aumentar de forma continuada e acelerada, acompanhando a forte evolução e o desenvolvimento da economia e da governação pública, já não é suficiente apenas a qualidade técnica dos quadros das organizações.

De facto, para além da necessidade de serem capacitados para as actividades e funções a que estão alocados, os quadros têm agora, e cada vez mais, de desempenhar as suas funções com eficácia e com eficiência.

Assim, tem-se vindo a constatar que a gestão dos recursos humanos nas organizações tem vindo a dedicar especial atenção ao recrutamento, selecção, formação e treino dos seus quadros. O planeamento das actividades referidas é fundamental para que possam ser assegurados resultados positivos.

Neste contexto, o alinhamento das políticas de gestão dos recursos humanos com a estratégia e com os objectivos da organização é um requisito fundamental para que os recursos humanos possam contribuir para o sucesso da organização. Para potenciar o sucesso das políticas e das acções que lhes dão corpo, também na gestão dos

recursos humanos deve ser aplicado, não apenas o ciclo PDCA, mas também metodologias e ferramentas de gestão da qualidade.

PDCA é a sigla anglo-saxónica para designar a necessidade de planear (plan), executar (do), verificar (check) e agir (act).

Nesta matéria, o recurso à consulta da opinião dos colaboradores e a utilização de matrizes de competências podem ajudar a definir acções correctivas e, sobretudo, preventivas na gestão dos recursos humanos disponíveis.

A avaliação do desempenho dos colaboradores é essencial para que possam ser definidas as acções de motivação e/ou formação adequadas ao desenvolvimento das competências dos mesmos.

Paralelamente, o modo como é assegurada a comunicação e a informação com os colaboradores é normalmente um aspecto decisivo para que os níveis de envolvimento e de motivação sejam tão elevados quanto possível. Neste aspecto, o recurso a planos de comunicação deve ser cada vez mais uma preocupação permanente dos gestores de recursos humanos.

As necessidades crescentes de flexibilização e de mobilidade, bem como a permanente evolução da legislação e das regras de negócio, tornam desejável uma aten-



O alinhamento das políticas de gestão dos recursos humanos com a estratégia e com os objectivos da organização é um requisito fundamental.

ção muito especial ao modo como é assegurada a gestão da mudança nas organizações.

Pelo anteriormente referido conclui-se que a gestão de recursos humanos, para além de exigir conhecimentos específicos em áreas do foro social, psicológico e

legal, requer ainda conhecimentos teóricos e práticos em matéria de administração e gestão, dada a diversidade e complexidade das áreas de intervenção a gerir, nomeadamente a gestão do planeamento, a gestão do recrutamento e selecção, a gestão da formação e treino, a gestão da avaliação de desempenho, a gestão de carreiras, a gestão da comunicação e informação, e a gestão da mudança.

Uma vez que a todas estas componentes de gestão se junta a obrigatoriedade de cumprimento da legislação aplicável e respectivos procedimentos administrativos e regulamentares, fica patente a imperiosa necessidade de recurso a metodologias e a ferramentas suportadas em tecnologias da informação e comunicação, designadamente a nível de sistemas informáticos e tecnologias móveis actualizadas.

A gestão dos funcionários é uma tarefa complexa, que envolve diversos mecanismos administrativos e operacionais, para os quais um departamento de pessoal ou de recursos humanos tem que estar preparado. Se a organização possuir uma rede de colaboradores extensa, então o volume e o

tempo de execução dos processos a desenvolver aumenta substancialmente.

Neste contexto, e numa época em que a perspectiva de gestão incentiva a prestação de contas, a responsabilidade por resultados, o premiar da excelência, a transparência e a satisfação do público e dos clientes, é interessante saber que está disponível no nosso mercado a família de produtos GIP-Quadros, que é uma solução de suporte à gestão de recursos humanos destinada a gerir e potenciar, de uma forma estratégica e coerente, o activo mais valioso de qualquer organização: os seus colaboradores.

Pelas suas especificidades, esta família de produtos tem como principal objectivo agilizar e aumentar a produtividade dos sectores que gerem os recursos humanos, permitindo ainda fomentar a satisfação dos funcionários, uma vez que vêem resolvidas as suas questões laborais de uma forma mais rápida e eficiente. A solução GIP-Quadros tem uma visão orientada a processos, garantindo uma participação activa de todos os intervenientes, de acordo com a sua função.



A gestão dos funcionários é uma tarefa complexa, que envolve diversos mecanismos administrativos e operacionais, para os quais um departamento de pessoal ou de recursos humanos tem que estar preparado.

Tendências na Ásia das tecnologias de informação

A região da Ásia/Pacífico já serve de orientação para outras partes do globo, dada a sua relevância económica actual e até liderança tecnológica.

Dal incluímos esta notícia sobre um inquérito realizado pela IDC junto de decisores dos países daquela região, excluindo o Japão, ligados às tecnologias de informação (TI). De acordo com o inquérito, 25 por cento das pessoas que responderam afirmaram

que a sua prioridade nos próximos 12 meses era lidar com orçamentos mais baixos/reduzidos.

Para 18 por cento, a prioridade era alinhar as TI com o cenário de mudança do negócio e para 12 por cento era a criação de melhores ferramentas para ajudarem a gestão a tomar melhores e mais eficazes decisões.

Os decisores inquiridos também afirmaram que esperavam um aumento do investimento em

TI na região nas áreas da virtualização e automação (39 por cento), big data/análise (34 por cento), mobilidade (34 por cento) e expansão dos centros de dados (34 por cento).

O investimento relacionado com o hardware também deverá representar uma grande fatia do total dos gastos com TI.

Na área da mobilidade registou-se um aumento da adopção de tablets nas organizações, algo

que deverá continuar nos próximos 12 meses. Uma percentagem de 22 por cento dos inquiridos expressaram intenções de adquirir tablets para as suas organizações nos próximos 12 meses. No ano passado essa percentagem era de apenas 12 por cento.

Outra questão que foi colocada tinha a ver com a impressão de documentos através da utilização de equipamentos móveis (smartphones ou tablets).

Uma percentagem de 12 por cento dos inquiridos responderam que nas suas organizações se imprimem documentos através de equipamentos móveis e destes, pelo menos um terço acrescentou que ocorreu um aumento do volume das impressões e que deveria aumentar ainda mais nos próximos 12 meses.

No entanto, 70 por cento dos inquiridos afirmaram que as suas infra-estruturas de impressão não estavam concebidas nem optimizadas para processos de negócio ou para o workflow de documentos.



GIP-QUADROS PÚBLICOS MOBILE

Serviços Operacionais e Administrativos do Funcionário via Mobile

O GIP-QUADROS PÚBLICOS MOBILE é uma solução móvel que permite ao funcionário realizar a gestão dos seus serviços operacionais e administrativos utilizando o telemóvel, permitindo o registo e consultas dos seus serviços independentemente da geografia ou local de trabalho.



VANTAGENS

- Acesso à conta de funcionário;
- Consulta da ficha de cadastro do funcionário;
- Acesso por um novo canal de comunicação com a Organização, com independência geográfica;
- Permite a consulta de solicitações administrativas ou operacionais e respectivo estado;
- Permite o registo de serviços administrativos ou operacionais;
- Efectuar uma gestão integrada dos quadros de pessoal;
- Controlar o cumprimento rigoroso da legislação em vigor;
- Optimizar as competências profissionais disponíveis;
- Aumentar a produtividade individual e o desempenho global da Organização.



www.sinfic.com

Rua Kwanine Nivumeh,
n°10, 3º, Malanga
Luanda
ANGOLA
TEL (+244) 222 447 689
FAX (+244) 222 431 135

Av. Dr. Amílcar Cabral
Ed. Pongela, Bairro Látia
Lubango
ANGOLA
TEL (+244) 261 226 110/3
FAX (+244) 261 266 115

SINFIC CENTERS PROVINCIALS:

Bengo
Benguela
Bie
Cabinda

Cuando
Cubango
Kwanza-Norte
Kwanza-Sul

Cunene
Huambo
Lunda-Norte
Lunda-Sul

Malanje
Moxico
Namibe
Uíge
Zaire

Copyright by Sinfic, S.A.R.L.
0017-01-E-PT-01-2010