



DIÁRIO DA REPÚBLICA

ÓRGÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE ANGOLA

Preço deste número - Kz: 430,00

<p>Toda a correspondência, quer oficial, quer relativa a anúncio e assinaturas do «Diário da República», deve ser dirigida à Imprensa Nacional - E.P., em Luanda, Rua Henrique de Carvalho n.º 2, Cidade Alta, Caixa Postal 1306, www.impresanacional.gov.ao - End. teleg.: «Imprensa».</p>	ASSINATURA		<p>O preço de cada linha publicada nos Diários da República 1.ª e 2.ª série é de Kz: 75.00 e para a 3.ª série Kz: 95.00, acrescido do respectivo imposto do selo, dependendo a publicação da 3.ª série de depósito prévio a efectuar na tesouraria da Imprensa Nacional - E. P.</p>
		Ano	
	As três séries	Kz: 611 799.50	
	A 1.ª série	Kz: 361 270.00	
	A 2.ª série	Kz: 189 150.00	
A 3.ª série	Kz: 150 111.00		

impresanacional@impresanacional.gov.ao
Caixa Postal N.º 1306

CIRCULAR

Excelentíssimos Senhores,

Temos a honra de convidá-los a visitar a página da *internet* no *site* www.impresanacional.gov.ao, onde poderá *online* ter acesso, entre outras informações, aos sumários dos conteúdos do *Diário da República* nas três séries.

Havendo necessidade de se evitarem os inconvenientes que resultam para os nossos serviços do facto de as respectivas assinaturas no *Diário da República* não serem feitas com a devida oportunidade;

Para que não haja interrupção no fornecimento do *Diário da República* aos estimados clientes, temos a honra de informá-los que até 15 de Dezembro de 2015 estarão abertas as respectivas assinaturas para o ano 2016, pelo que deverão providenciar a regularização dos seus pagamentos junto dos nossos serviços.

1. Enquanto não for ajustada a nova tabela de preços a cobrar pelas assinaturas para o fornecimento do *Diário da República* para o ano de 2016, passam, a título provisório, a ser cobrados os preços em vigor, acrescidos do Imposto de Consumo de 2% (dois por cento):

As 3 séries	Kz: 611 799,50
1.ª série	Kz: 361 270,00
2.ª série	Kz: 189 150,00
3.ª série	Kz: 150 111,00

2. Tão logo seja publicado o preço definitivo os assinantes terão o prazo de 45 (quarenta e cinco) dias para liquidar a diferença apurada, visando assegurar a continuidade do fornecimento durante o período em referência.

3. As assinaturas serão feitas apenas em regime anual.

4. Aos preços mencionados no n.º 1 acrescer-se-á um valor adicional para portes de correio por via normal das três séries, para todo o ano, no valor de Kz: 95.975,00, que poderá sofrer eventuais alterações em função da flutuação das taxas a praticar pela Empresa Nacional de Correios de Angola — E.P. no ano de 2016.

5. Os clientes que optarem pela recepção dos *Diários da República* através do correio deverão indicar o seu endereço completo, incluindo a Caixa Postal, a fim de se evitarem atrasos na sua entrega, devolução ou extravio.

Observações:

- Estes preços poderão ser alterados se houver uma desvalorização da moeda nacional, numa proporção superior à base que determinou o seu cálculo ou outros factores que afectem consideravelmente a nossa estrutura de custos;*
- As assinaturas que forem feitas depois de 15 de Dezembro de 2015 sofrerão um acréscimo aos preços em vigor de uma taxa correspondente a 15% (quinze por cento).*

SUMÁRIO

Presidente da República

Decreto Presidencial n.º 215/15:

Aprova o Plano Director de Recuperação e Rentabilização dos Correios de Angola para o período 2015-2020. — Revoga toda a legislação que contrarie o disposto no presente Diploma.

Ministério da Economia

Despacho n.º 407/15:

Autoriza a dissolução e liquidação da Pavitterra, S.A.

Despacho n.º 408/15:

Autoriza a dissolução e liquidação das empresas Angesp, SARL e Espang, SARL.

Ministério das Finanças

Despacho n.º 409/15:

Subdelega plenos poderes a Sílvia Franco Burity, Director Nacional do Património do Estado, para em representação deste Ministério, praticar todos os actos administrativos necessários para a assinatura e execução do Contrato para o fornecimento e montagem de Mobiliário (armário de arquivo) para o Ministério da Família e Promoção da Mulher, localizado no Edifício denominado «Amílcar Cabral», sito na Avenida Revolução de Outubro Maianga, em Luanda, com a empresa Casa Nova-Home/Office, Limitada.

Despacho n.º 410/15:

Subdelega plenos poderes a Sílvia Franco Burity, Director Nacional do Património do Estado, para em representação deste Ministério, outorgar o Contrato de Compra e Venda por abate, das aeronaves Boeing 747-300, D2-TEA e D2-TEB e seus componentes, afectas à TAAG — Linhas Aéreas de Angola, parqueadas no Aeroporto Internacional Oliver Tambo, em Johannesburg, África do Sul, que vincula a empresa Sul Africana URC — Universal Recycling Company (PTY) Limited.

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Decreto Presidencial n.º 215/15 de 9 de Dezembro

Os correios têm marcado uma forte presença na vida das pessoas desde a sua criação e constituído um importante factor de integração e coesão nacional, em função da natureza dos serviços que prestam às populações dos grandes centros urbanos, meios rurais, incluindo, nas zonas remotas e de difícil acesso;

Considerando que constitui interesse do Estado Angolano que o processo de reestruturação da Empresa Nacional de Correios e Telégrafos de Angola — ENCTA-E.P., passe pelo aprimoramento da sua capacidade operacional, o que deve implicar um grande esforço de modernização das suas infra-estruturas e o reposicionamento da sua actuação com vista à satisfação das necessidades e das expectativas do mercado postal interno e externo;

Tendo em conta que o Plano Director de Recuperação e Rentabilização dos Correios de Angola prevê um leque de projectos capazes de lhe garantir uma condição excepcional de competitividade e de vanguarda, bem como a sua transformação numa grande empresa de logística e de serviços agregados.

O Presidente da República decreta, nos termos da alínea d) do artigo 120.º e do n.º 1 do artigo 125.º, ambos da Constituição da República de Angola, o seguinte:

ARTIGO 1.º (Aprovação)

É aprovado o Plano Director de Recuperação e Rentabilização dos Correios de Angola para o período 2015-2020, anexo ao presente Decreto Presidencial e que dele é parte integrante.

ARTIGO 2.º (Revogação)

É revogada toda a legislação que contrarie o disposto no presente Diploma.

ARTIGO 3.º (Dúvidas e omissões)

As dúvidas e omissões resultantes da interpretação e aplicação do presente Decreto Presidencial são resolvidas pelo Presidente da República.

ARTIGO 4.º (Entrada em vigor)

O presente Diploma entra em vigor na data da sua publicação. Apreciado em Conselho de Ministros, em Luanda, aos 23 de Setembro de 2015.

Publique-se.

Luanda, aos 28 de Outubro de 2015.

O Presidente da República, JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS.

PLANO DIRECTOR DE RECUPERAÇÃO E RENTABILIZAÇÃO DOS CORREIOS DE ANGOLA 2015-2020

1. Introdução

A Empresa Nacional de Correios e Telégrafos de Angola (ENCTA), Correios de Angola, possui estações postais nas principais províncias. Desempenha um importante papel social no desenvolvimento do País, pois possibilita o contacto com as mais distantes localidades por meio da capilaridade de sua rede postal. Seus serviços, além de facilitar a comunicação e a troca de produtos entre as pessoas e instituições dentro do País, propiciam a integração destas com os mais diversos países, em via dupla. Como agente de desenvolvimento social, é um importante mecanismo de acesso do Governo Angolano à sua população.

Tendo em conta a importância dos Correios de Angola para o País, faz-se necessário o delineamento de uma visão de longo prazo visando estabelecer um norte para o adequado alinhamento dos mais diversos projectos a serem efectivados. Neste sentido, em Março de 2004 foi elaborada a primeira versão do Plano Director de Desenvolvimento dos Serviços Postais, tendo como horizonte temporal o período compreendido entre os anos de 2004 a 2012. Para este período três estágios evolutivos foram previstos para o seu processo de implantação: a) o relançamento (2004 a 2006); b) a estabilização (2007 a 2008); e; c) o desenvolvimento (2009 a 2012).

O Plano Director, como ferramenta estruturante de longo prazo, traz importantes contribuições ao sintetizar e explicitar os objectivos definidos estabelecidos. Também estabelece princípios, directrizes e normas que orientarão as decisões relacionadas com desenvolvimento postal. Ou seja, faz as acções nas mais distintas áreas e instâncias convergirem para o atendimento desses objectivos. Desta forma, espera-se, a partir da estruturação do Plano Director possibilitar aos gestores, consistência na tomada de decisões, habilidade para utilizar informações no processo decisório, otimizar a utilização e sequenciamento dos recursos limitados e propiciar um crescimento económico aliado ao desenvolvimento social.

Para ser bem sucedido, um Plano Director deve ser visionário, fomentando aspirações e fornecendo um veículo para participação dos mais diversos actores, culminando na construção de consenso e cooperação. Também espera-se que seja factível e exequível, à medida que explicita e integra as rotas de implementação e seus entregáveis. Soma-se a estas características, o carácter de flexibilidade que permite sua constante conexão com a dinâmica da realidade local e global, uma vez que propicia um espaço para o recebimento de novas informações, em num processo periódico de revisão e redireccionamentos.

O Plano Director deve, portanto, ser considerado como um guia para a evolução da ENCTA. Consiste em um conjunto de Projectos Alavancadores¹ para o desenvolvimento da organização. Contudo, estes Projectos são apresentados agregadamente necessitando, posteriormente, de uma descrição conceitual. A seguir serão expressas a algumas justificativas que sustentam a necessidade de actualização do Plano Director anterior.

2. Justificativa para a Actualização do Plano Director 2004-2012

O conceito de fluxo postal deve ser entendido sob uma lógica sistémica, integrada e adaptada aos rumos estratégicos e tecnológicos que se colocam aos Correios de Angola. Entende-se como fluxo postal, o completo gerenciamento (planeamento, organização, execução e controle) de todas as actividades no processo contínuo de transformação dos objectos ao longo da cadeia postal, desde a entrada até a saída dos mesmos, conforme ilustrado na Figura 1.

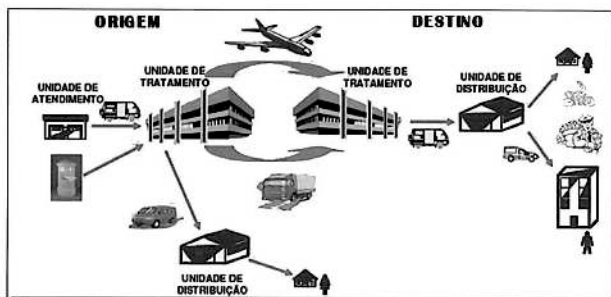


Figura 1: Representação Simbólica do Fluxo Postal

Trata-se de uma actividade complexa devido às características naturais desse processo. Dentre elas, destacam-se a natureza estocástica da demanda, decorrente da variabilidade presente no mercado e no processo, bem como concentração da demanda em picos, criando efeitos sazonais tanto em termos de período do ano, quanto durante as horas do dia. Além disso, a capacidade fixa para o tratamento dessa demanda, a necessidade de sincronia entre os vários elementos constituintes do processo global, a amplitude geográfica de actuação da Empresa, juntamente com a natureza social dos serviços prestados pela ENCTA, amplificam esta complexidade.

Assim sendo, a visão Sistémica do processo postal é fundamental para a correta harmonia entre as diversas partes que compõe essa cadeia, evitando optimizações locais que possam

prejudicar os resultados globais da ENCTA. Entretanto, essa visão sistémica deve ser integrada no sentido de vislumbrar as partes simultaneamente, objectivando o melhor desempenho do processo logístico como um todo.

Em 2004, o Ministério dos Correios e Telecomunicações de Angola (MCT), o qual em 2008 foi incorporado ao Ministério das Telecomunicações e Tecnologias de Informação (MTTI), tornou pública a primeira versão do Plano Director de Desenvolvimento dos Serviços Postais. Esse Plano Director cobria o período 2004 a 2012 conforme apresentado na Figura 2.



Figura 2: Plano Director 2004 a 2012

Entretanto, desde o lançamento do Plano Director em 2004, significativas mudanças ocorreram no contexto local e global. Por consequência, há a necessidade de sua actualização para que se mantenha adequada à nova dinâmica imposta pela realidade. Dentre as mudanças percebidas, merecem destaque:

- a) «Mudanças no contexto socioeconómico de Angola»: o contexto do País nestes últimos 9 anos demonstra uma realidade distinta daquela a que se refere o referido Plano Director. Os avanços na infra-estrutura de transporte, nas telecomunicações, na educação e no sistema financeiro;
- b) «O cronograma de execução das medidas previstas para os períodos (2004 — 2006) e médio prazo (2007 — 2008) não foi observado integralmente»: tal facto pode ser explicado pela falta no atendimento dos factores críticos de sucesso do plano² (empenhamento do MCT, envolvimento do regulador, carência de recursos financeiros sustentáveis, metodologia da gestão da mudança, lideranças para a implantação do plano e etc.);
- c) Novas tendências mundiais nos serviços postais: em paralelo, as novas tendências mundiais nos serviços postais (e.g. evolução dos serviços postais electrónicos, integração com o comércio electrónico, Banco Postal) também demandam um novo olhar na dimensão de negócio e tecnologia no Plano Director;

¹ Projectos Alavancadores: projectos estratégicos que visam melhorar o resultado da ENCTA por meio da estruturação de áreas e processos, bem como da ampliação de receita.

² Factores críticos de sucesso são acções mínimas necessárias para a efectivação de um respectivo plano e estão apresentadas nas páginas 76-81 do Plano Director.

d) «Necessidade da construção de uma visão Sistémica e integrada do serviço postal em Angola»: o Plano Director apresenta um viés linear e fragmentado no que tange ao seu diagnóstico e acções propostas. As inter-relações entre as medidas propostas não estão analisadas em profundidade. Essa característica impossibilita uma avaliação das sinergias e limitações das acções quando combinadas;

e) «Interesse de organizações privadas pelo mercado postal de Angola»: o crescimento económico do País aumenta a demanda pelos serviços postais em diversos segmentos empresariais. Este aumento da demanda, em relação à pouca oferta de serviços pela ENCTA, é um factor que atrai e estimula a instalação de empresas estrangeiras e locais concorrentes que se beneficiam desta oportunidade.

A partir dos factores apresentados, é necessário que o Plano Director de Desenvolvimento dos Serviços Postais, elaborado em 2004, seja revitalizado e temporalmente expandido. Isso possibilitará a pavimentação dos eixos que consolidarão a ENCTA como protagonista no mercado postal deste País.

Posto isto, a versão actualizada do Plano Director, apresentada neste documento, carrega consigo os elementos sistémicos e integradores. Esses elementos são necessários para o adequado alinhamento com as questões mercadológicas e estratégicas da ENCTA, para um horizonte que compreende o período de 2016 a 2026. A seguir se expõe, sucintamente, a situação actual ENCTA. Compreender a situação actual é condição necessária para a elaboração de um Plano Director capaz de modificar a realidade vivida.

3. Situação Actual da ENCTA

Os Correios de Angola iniciou, há algum tempo, um processo de reestruturação com o objectivo de modernizar o seu funcionamento e se desenvolver. Neste processo almeja se tornar um provedor de serviços postais focalizado no mercado, na recuperação, na sua popularidade e confiabilidade junto ao cidadão. Desta forma, pretende ampliar a sua actual rede de atendimento, a qual é composta por 56 Estações Postais, sendo 13 em Luanda e as restantes nas demais províncias de Angola.

A ENCTA apresenta um contingente de cerca de 900 funcionários, muitos destes próximo de serem reformados. Um ponto a destacar é o valor reduzido dos salários médios da empresa, o qual gira em torno de Kz: 60.000,00 por funcionário.

A entrada de novos operadores no mercado postal pressupõe a existência de uma demanda potencial para os serviços postais, bem como uma inaptidão da ENCTA para suprir as necessidades postais derivadas do crescimento contínuo do PIB de Angola. A demonstração financeira da perda da oportunidade na captura desta demanda está na estagnação da Receita Bruta da ENCTA (7,4 milhões de dólares anual

em 2010 e 2011³). Salienta-se que uma parcela significativa da sua Receita Operacional é originária de actividades não tradicionalmente postais (e.g. aluguer de imóveis representa cerca de 50% da Receita Operacional), assim como o oferecimento de serviços não relacionados com a actividade postal (e.g. fotocópias, *cyber* cafés, Formação em informática etc.).

Neste sentido, as dificuldades estruturais e o modelo mental⁴ não postal contribuem para um desempenho operacional e comercial vegetativos dos serviços postais. Assim sendo, são reduzidas as acções proactivas voltadas ao incremento das vendas e, por consequência, ao acesso da população aos serviços postais. Na situação actual identifica-se um conjunto de pontos a serem melhorados para que seja possível proporcionar à sociedade um compromisso público que assegure rapidez, regularidade e confiabilidade no envio e recebimento de remessas postais.

Os serviços postais impulsionam o desenvolvimento na área governamental, empresarial e junto aos cidadãos. Dessa forma, os serviços postais incentivam o desenvolvimento social, económico e cultural constituindo um factor essencial para a integração nacional.

De modo geral, vários aspectos foram evidenciados como limitadores para o desenvolvimento dos Correios de Angola. A seguir, são detalhados os aspectos com maior potencial para a implementação de melhoria.

3.1. Avaliação Perceptiva da ENCTA

A seguir será apresentada uma visão qualitativa, pontual e actual da ENCTA, considerando uma série de dimensões, as quais na sequência são relacionadas de forma sistémica.

a) Aspectos relacionados à Gestão da Estrutura Física

O aspecto estrutural das Estações Postais tem papel fundamental na visão que o público, em geral, tem dos Correios de Angola. Parte significativa das Estações Postais não se encontra em condições adequadas de conservação.

O mobiliário e outros móveis nas Estações Postais visitadas, são inadequados para uso nas actividades, estando em mau estado de conservação ou deteriorados pelo tempo. Na área reservada para atendimento aos clientes, em geral, não há mobiliário.

As Estações Postais revitalizadas sinalizam a falta, em seus projectos arquitectónicos, de estudos para privilegiar o fluxo de funcionamento dos serviços postais nas etapas de atendimento, de movimentação, de tratamento e de expedição. Algumas Estações revitalizadas, desde 2009, ainda não foram inauguradas e o seu aspecto é similar a uma moradia ou uma loja.

As actuais instalações não conferem condições de trabalho e de acomodação com patamares mínimos de conforto, instalações sanitárias adequadas e condições de higiene do ambiente. Em algumas Estações Postais foram observadas:

³ Valores apresentados no Relatório de Demonstrações Financeiras da ENCTA 2011.

⁴ Modelos mentais são formados pelas crenças, percepções, conhecimentos, valores, etc. de um grupo, influenciando, desta forma, a respectiva percepção da realidade.

a) a deterioração das caixas postais; b) a inexistência das chaves dos receptáculos; e; c) a existência de objectos disponibilizados para os clientes há muito tempo sem a destinação devida.

Além disto, a imagem dos Correios de Angola, é representada em diferentes formas de dispor sua logotipo e cores. Por consequência, não favorece a identificação das Estações Postais, dos seus veículos e dos seus carteiros, o que dificulta fixação da sua marca junto à população.

Embora exista um plano de revitalização física das Estações Postais, não se teve conhecimento de um plano de reformas e adaptações que levasse em consideração as bases da organização postal. Também, não se identificou um plano para aquisição de mobiliário administrativo, operacional, informático e de comunicação interna e externa.

b) Aspectos relacionados com a Gestão dos Processos Postais

A colecta da carga postada nas Estações Postais não se encontra otimizada, o que impede o cumprimento de menores prazos de distribuição. Os meios de transporte são deficientes e prejudicam a troca em tempo útil das remessas entre as estações urbanas em Luanda, com o centro de tratamento e com as províncias. Esta situação impede a sequência do fluxo postal: captação, tratamento, expedição, transporte, recebimento, conferência e distribuição, com rapidez e regularidade.

Não se verifica a existência de horários limites de postagem dos objectos nas Estações Postais, padrões de encaminhamento de expedições entre origens e destinos ou, ainda, padrões de entrega decorridos entre a postagem e a entrega das remessas ao destinatário. Em função disto, não é crítico o tempo que o objecto demora para ser despachado ou entregue, sendo as expedições feitas sob a decisão do encarregado.

Não há Distribuição Domiciliária em parte da Cidade de Luanda e nas capitais de províncias ou municípios. Para os objectos não entregues, não existe uma orientação formal de como deve ser o procedimento para a sua devolução, refugo, ou leilão. Por consequência, essas decisões estão a cargo, novamente, do encarregado.

Também, não existe uma fiscalização básica de execução dos serviços nas Estações em relação aos objectos a serem despachados ou entregues. Ademais, percebe-se uma ausência de indicadores de desempenho das actividades operacionais.

Para o processo postal dos objectos registados, o rastreamento é importante instrumento para que o cliente acompanhe suas remessas da postagem a entrega. Apesar da existência de um *software*, este não é utilizado por exigir acesso à internet. Foi constatada a inexistência de um sistema formal de registo e tratamento das reclamações. De modo geral, os meios informáticos e de comunicação nas áreas gestoras, Direcções Provinciais e Estações Postais são deficientes ou não estão disponibilizados e acessíveis.

c) Aspectos relacionados com a Gestão dos Processos de Transporte

O Sector de Transporte dos Correios de Angola tem uma estrutura mínima para atendimento das demandas actuais. Isto acarreta uma demora maior entre as postagens dos objectos e sua remessa para os respectivos destinos.

A estrutura existente para atendimento das demandas locais — sistema porta a porta e de estafeta — não é suficiente para suprir as necessidades dos clientes. Em diversos casos, os clientes ficam, até três semanas, sem os serviços prestados. Algumas províncias e cidades importantes não têm um veículo próprio para movimentação de cargas recebidas para entrega, nem para envio dos despachos nas companhias aéreas ou nas empresas de transporte terrestre.

A questão de disponibilidade de recursos é agravada pela qualidade dos serviços de manutenção interna que não atendem as demandas das áreas. Dessa forma, um número elevado de veículos fica indisponível devido à manutenção, impactando na prestação dos serviços. Não foi evidenciada a existência de um sistema para o gerenciamento da frota.

d) Aspectos relacionados com Gestão Financeira

Existe um sistema de gestão financeira nas Estações Postais que não é utilizado na sua totalidade. As causas para não utilização fundamentam-se em desconhecimento, falta de equipamentos informáticos adequados e de acesso à *internet*.

Em decorrência disso, foi evidenciada a existência de dívidas de clientes sem que tenham sido tomadas acções de cobrança em andamento. Em algumas destas situações, as cobranças encontram-se pendentes há mais de um ano sem que os serviços deixem de ser prestados. O processo de emissão de factura esta descentralizado, gerando perda de esforços e, sobretudo, informação sobre qual é a real situação do cliente com os Correios de Angola.

Constatou-se a ausência de integração do movimento financeiro da ENCTA através de *software* apropriado. Não foi identificado o «Balancete» diário sobre a movimentação financeira dos serviços prestados e dos produtos comercializados. Também não estão presentes os Demonstrativos Financeiros Mensais (Direcções Provinciais e Gerais) com a descrição das principais Contas de Arrecadação e Despesas e com a apuração do resultado financeiro, indicando o resultado (superavit ou deficit).

Não foi verificada a utilização de remessa de valores em âmbito nacional e internacional através do serviço de vales postais nos Correios de Angola. No sistema de pagamento de vales internacionais alguns clientes demoram até 4 (quatro) meses para receber o seu valor, por falta de valores nas Estações Postais.

e) Aspectos relacionados com a Gestão Comercial

O Sector de Negócios de Angola no seguimento e as instituições governamentais precisam e devem comunicar com os seus clientes. Assim sendo, os Serviços de Correios são meio eficiente para a execução destas actividades.

Angola atravessa uma época de rápido desenvolvimento económico com um número crescente de empresas surgindo e fornecendo produtos/serviços no mercado. No entanto, os valores apresentados pelos Correios de Angola evidenciam que sua participação no mercado postal foi reduzindo ao longo do tempo.

Existe uma demanda reprimida no segmento corporativo, constatada em entrevista com clientes dos Correios de Angola. Nessa ocasião, foi relatada a falta de estrutura e a pouca agilidade no atendimento destas demandas. Essa situação tem levado estes clientes a criar sistemas próprios de distribuição ou, mais grave, migrar para a concorrência.

Apesar do inexpressivo número de clientes corporativos existentes nos Correios de Angola, há pouca capacidade para atendê-los em todas as suas demandas. Isto gera uma insatisfação com a gestão comercial e com a gestão operacional.

Os operadores privados dos correios concentram seus esforços nos grandes centros urbanos (Luanda, Benguela, Cabinda), logicamente nenhum deles está interessado em cobrir as zonas remotas do País. Todos visam os grandes negócios e instituições do Governo, por se encontrar neles os grandes volumes dos correios (economia de escala), explorando assim os nichos onde hoje os Correios de Angola não actuam ainda. Isso impõe as zonas menos desenvolvidas dificuldades ainda maiores para o seu crescimento e contribui para o aumento do desequilíbrio no País.

Também não foram observadas acções no sentido de estudo de novos produtos e novos serviços. Estes estudos são necessários em função das mudanças mercadológicas que ocorrem naturalmente no Sector Postal de Angola.

A forma de atendimento dos filatelistas nacionais e internacionais não é eficiente, não havendo nenhum cadastro informatizado destes clientes e nenhum espaço físico específico para o seu adequado atendimento. Salienta-se que, normalmente, os filatelistas são formadores de opinião sobre os Correios no mundo e o não atendimento preferencial neste segmento é fonte de críticas aos Correios.

Não foi possível visualizar a existência de um planeamento global das actividades de *marketing*, comercialização e de relações com o mercado. Igualmente, percebe-se a ausência de estabelecimento de metas, definição de indicadores, acompanhamento e controle de comercialização e vendas.

No que tange ao tarifário, foi constatado que as tarifas utilizadas foram publicadas em 2011 e sua estrutura e valores

não são usados uniformemente em todas as Estações Postais. Os valores são cobrados diferentemente em cada província. O tarifário praticado não está à disposição dos usuários e nem é divulgado junto aos clientes.

f) Aspectos relacionados com a Gestão de Pessoal

Existe uma inércia interna com relação às efectivas acções que devem ser tomadas para que os Correios de Angola venham a ser novamente respeitados pelo Governo, empresários e população. Algumas directrizes divulgadas não foram implantadas, até o momento.

Os salários estão defasados em função das novas perspectivas de mercado e das novas oportunidades de negócios que se apresentam. Não foram encontrados: plano de carreira, plano de Formação empresarial ou operacional e plano de reciclagem dos efectivos existentes.

g) Aspectos relacionados com Gestão da Informação

Nos mercados em que actuam os Correios, a telefonia e a informática são instrumentos de gestão fundamentais para o desenvolvimento do sector. O sector depende, principalmente, de velocidade nas trocas de informações objectivando responder o mais rápido possível às demandas dos clientes, em especial, sobre a entrega de seus envios.

A maioria dos equipamentos de informática encontrados está inoperante, quer seja por falta de manutenção, por falta de formação ou por falta de acesso à internet. A capacidade da maioria dos equipamentos e sistemas que está alocada em Estações Postais e áreas gestoras dos Correios de Angola não consegue ter interface com os novos sites interactivos, em função das versões implantadas e dos arquivos a serem processados.

Não existe um sistema de telefonia interno que permita a ligação imediata entre as áreas gestoras e as Estações Postais em toda Angola, inclusive em Luanda. Na maioria dos casos são utilizados os celulares pessoais dos funcionários para gerir o processo postal.

h) Aspectos relacionados com a Gestão Corporativa

Não foi encontrado um sistema de informações integradas entre as áreas gestoras, operacionais, apoio operacional, comercial e de atendimento nos Serviços Provinciais. Não foi verificada a existência de um plano de metas e indicadores comerciais, financeiros e operacionais, bem como informações actualizadas e dados históricos sobre produtos e serviços.

3.2. Avaliação Sistemática da Realidade Postal de Angola

Os diversos aspectos apresentados anteriormente foram analisados de forma sistémica, dando base a uma Estrutura Sistemática da realidade postal de Angola. A Estrutura Sistemática é um mapa onde estão modeladas as mais diversas relações entre os elementos formadores do sistema sob análise. Como

todo modelo, estas relações não expressam toda a realidade, mas parte significativa da mesma e que atende às necessidades de entendimento por parte daqueles que irão fazer uso destas informações.

As relações, directas (setas contínuas) e inversas (setas descontinuas), representam como um elemento afecta outro e como é afectado, expressando por consequência, a dinâmica deste sistema. Por tratar-se de relações circulares e não lineares, elas evidenciam os múltiplos *feedbacks*⁵ que os elementos recebem em função da dinâmica de seus relacionamentos. Desta forma, a Estrutura Sistémica contribui, decisivamente, para o entendimento do impacto no tempo e no espaço das acções que modifiquem cada um de seus elementos.

A título de exemplificação da leitura da notação utilizada pelo Pensamento Sistémico, ao analisar a Figura 3 pode-se ler as relações directas e inversas.

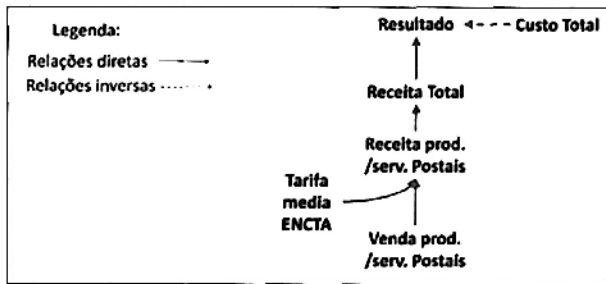


Figura 3: Exemplo de relações directas e inversas

As relações directas (setas contínuas) devem ser interpretadas sempre com a mesma intensidade (maior — maior, ou menor — menor). A partir da Figura 3, as relações directas podem ser lidas:

Quanto maior a Venda prod./serv Postais e maior a Tarifa média ENCTA, maior a Receita prod./serv. Postais. Quanto maior a Receita prod./serv. Postais, maior a Receita Total e consequentemente, maior o Resultado.

Estas relações por serem directas, elas também podem ser lidas da seguinte forma:

Quanto menor a Venda prod./serv Postais e menor a Tarifa média ENCTA, menor a Receita prod./serv. Postais. Quanto menor a Receita prod./serv. Postais, menor a Receita Total e consequentemente, menor o Resultado.

Por outro lado, as relações inversas (setas pontilhadas) devem ser interpretadas sempre com a intensidades inversa (maior — menor, ou menor — maior). A partir da Figura 3, a relação inversa entre Custo Total e Resultado pode ser lida:

Quanto maior o Custo Total, menor o Resultado

Estas relações por serem inversas, elas também podem ser lidas da seguinte forma:

Quanto menor o Custo Total, maior o Resultado

Posto isto, a seguir é realizada a apresentação das várias relações que integram a Estrutura Sistémica confeccionada.

⁵ *Feedbacks*: representa as retroalimentações do sistema, ou seja, toda vez que o efeito de um elemento influencia um dos elementos que fazem parte de sua origem.

Primeiramente são apresentadas as relações entre mercado, receita postal e resultado. A Figura 4 apresenta como estas relações estão expressas na Estrutura Sistémica.

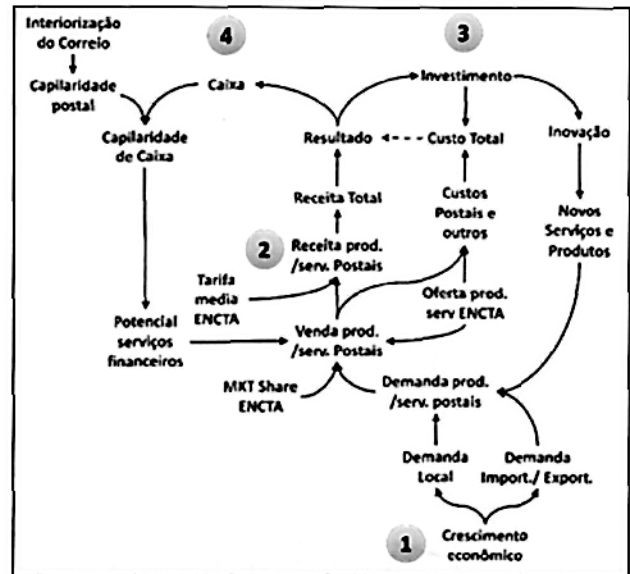


Figura 4: Estrutura Sistémica Parcial 1

A partir do crescimento do mercado (1), há o aumento das demandas por serviços ou produtos postais, tanto no âmbito local, quanto externo a Angola (importação e exportação). Esta demanda, associada ao *market share*⁶ (*MKT Share*) da ENCTA, a sua oferta de produtos e serviços e a sua oferta potencial de serviços financeiros, irão definir o volume de vendas da organização.

A receita dos produtos e serviços postais (2) é resultado do volume vendido e do valor médio das tarifas. Quanto maior esta receita, maior a receita total da ENCTA e por consequência maior o seu resultado. Toda esta operação onera a ENCTA em custos, que por sua vez, influenciam o desempenho da organização, reduzindo o seu resultado.

Um resultado positivo possibilita que a ENCTA realize investimentos (3), dentre eles, aqueles relacionados com a inovação, que irão contribuir para o desenvolvimento de novos produtos e serviços postais, reflectindo directamente na demanda por produtos e serviços postais. Assim, temos aqui o primeiro enlace de *feedback* deste sistema, sendo reforçado pelo aumento da receita e limitado pelo aumento dos custos.

Também percebe-se que o resultado positivo possibilita reserva de caixa (4) que, associada a acções de interiorização dos Correios, reflecte em uma capilaridade de fluxo financeiro, proporcionando que potenciais serviços financeiros sejam realizados, contribuindo desta forma para o aumento das vendas da ENCTA. Aqui é apresentado o segundo enlace de *feedback* da estrutura.

⁶ *Market share*. A partir do mercado de produtos postais e serviços, O *Market share* representa o tamanho da participação da ENCTA neste mercado.

Ainda no entendimento do relacionamento de alguns elementos formadores deste mercado postal, a Figura 5 traz em destaque a participação da concorrência e o efeito das relações decorrentes do balanço de oferta e demanda de serviços e produtos postais.

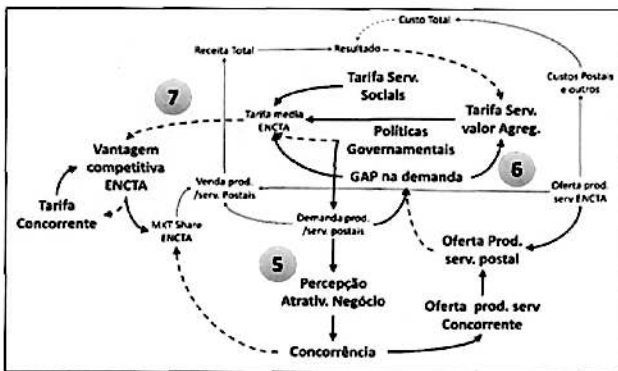


Figura 5: Estrutura Sistémica Parcial 2

O aumento da demanda por serviços e produtos postais leva a um aumento na atratividade deste negócio (5) e por consequência na concorrência. O impacto deste movimento pode ser sentido na redução do *market share* da ENCTA e no aumento da oferta por parte dos concorrentes, aumentando desta forma a oferta global de produtos e serviços postais.

A relação (GAP) (6) entre a demanda global de produtos e serviços postais e a oferta global (oferta ENCTA somada à oferta dos concorrentes) dá origem a uma dinâmica de mercado que influencia o valor das tarifas. Nos momentos em que a demanda superar a oferta, haverá o reajuste dos valores destas tarifas. Nesta dinâmica, as políticas governamentais devem exercer papel restritivo na definição de valores, bem como em momentos onde a oferta for superior a demanda, estas políticas estimularão o aumento da demanda.

Esta dinâmica faz do valor da tarifa um factor competitivo. Quanto menor for a tarifa média da ENCTA (7) maior será sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes, contribuindo decisivamente para a manutenção e ampliação de seu *market share*.

Além da vantagem de preço, o *market share* da ENCTA também é impactado pela percepção do mercado em relação em relação a sua imagem. A Figura 6 apresenta estas relações.

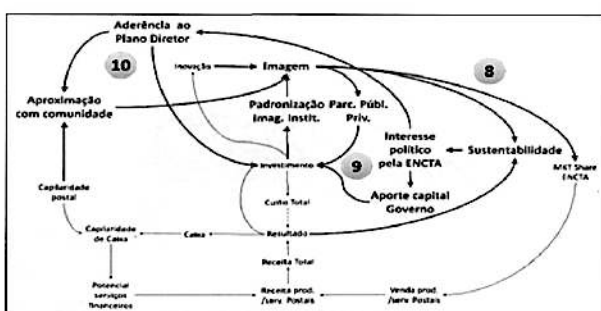


Figura 6: Estrutura Sistémica Parcial 3

Investimentos (8) possibilitam a padronização da imagem institucional da ENCTA, que impacta directamente na imagem que ela retransmite ao mercado, que por sua vez contribui para o aumento de seu *market share*.

Os investimentos não possuem como fonte directa somente o caixa da ENCTA. Estes investimentos podem ter sua origem em parcerias com instituições privadas (9) (Parceria Público-Privada) e de aportes de capital do próprio Governo motivado pela sustentabilidade da ENCTA.

O interesse político traz elementos que contribui para que a ENCTA tenha aderência ao seu Plano Director (10), que tem em seu conteúdo o direccionamento de investimentos a Projectos Estruturantes e geradores de caixa. Ao realizar as demandas previstas no seu Plano Director a ENCTA aproxima-se da comunidade, aumentando a percepção positiva da sua imagem no mercado.

A Figura 7 traz a sequência de relações que impactam na receita e na imagem da ENCTA.

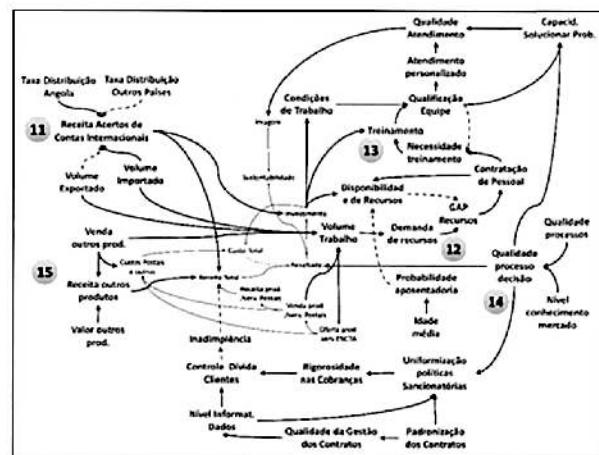


Figura 7: Estrutura Sistémica Parcial 4

Outra fonte de investimentos diz respeito à receita oriunda dos acertos das contas internacionais (11), decorrente do balanço entre o volume importado e o exportado, bem como das taxas de distribuição nacional e internacional. Toda a movimentação de oferta e comercialização de produtos e serviços postais ou de outra natureza acarreta um aumento do volume de trabalho da ENCTA.

Este incremento no volume de trabalho acarreta maior demanda de recursos (12), exigindo da organização os meios para disponibilizá-los. Assim, quanto maior a demanda de recursos, maior será sua falta (GAP Recursos). Para evitar esta falta, a ENCTA necessita de aumentar a disponibilização de recursos, seja por meio de investimentos específicos ou pela contratação de pessoal, uma vez que a cada período de tempo transcorrido, maior o índice de aposentadoria.

A contratação de pessoal e os investimentos realizados implicam formação (13) que, juntamente com as condições adequadas de trabalho, resultam em maior qualificação

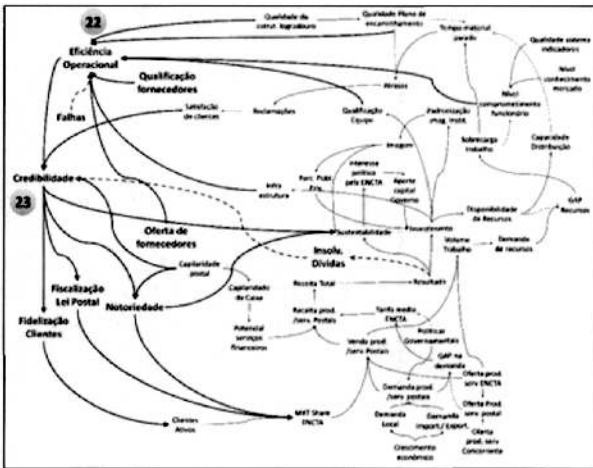


Figura 10: Estrutura Sistémica Parcial 7

Destacam-se como elementos que contribuem directamente para a eficiência operacional (22): a) A qualidade da estrutura do logradouro; b) a qualidade do plano de encaminhamento; c) O nível de comprometimento dos funcionários; d) A infra-estrutura disponível; e) A qualificação dos fornecedores; f) A oferta de fornecedores. Indirectamente, compromete a eficiência as falhas decorrentes da má definição ou condução dos distintos processos constituintes da ENCTA.

A eficiência operacional aliada à satisfação dos clientes e à capilaridade postal contribuem para o aumento da credibilidade da ENCTA (23). Credibilidade contribui directamente para a sustentabilidade da ENCTA, bem como para a fidelização de clientes, notoriedade e fiscalização da lei postal. Ambas situações contribuem directamente para o aumento do *market share* da ENCTA.

Notoriedade e credibilidade também são elementos que contribuem directamente para o estabelecimento da cultura postal. Estas e outras relações decorrentes da cultura postal são apresentadas na Figura 11.

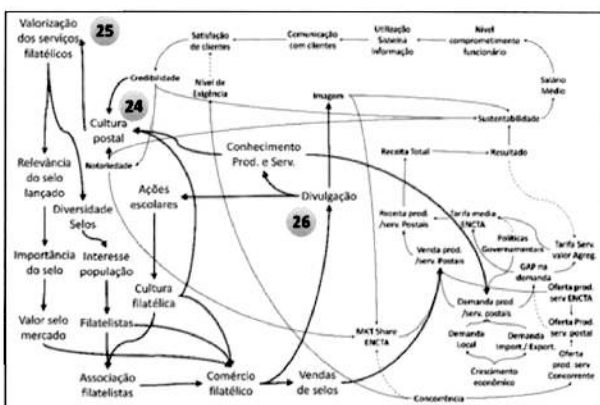


Figura 11: Estrutura Sistémica Parcial 8

Além de ser influenciada directamente pela notoriedade e credibilidade da ENCTA, a cultura postal (24) também recebe influência da cultura postal e do conhecimento, por parte da população, dos produtos e serviços postais oferecidos.

A valorização dos serviços filatélicos (25) impacta directamente no reconhecimento da relevância dos selos bem como na diversificação dos mesmos. Se por um lado a diversificação aumenta o interesse da população em relação aos selos, estimulando que mais pessoas se tornem filatelistas, a importância do selo contribui para o aumento de sua valorização no mercado e ambos estimulam o aumento do comércio filatélico do País. Assim, as vendas de selos são alavancadas, o que repercute directamente na receita postal da ENCTA. Uma peça chave deste sistema é justamente o fomento à cultura filatélica.

Um dos caminhos para isto são acções de divulgação (26), que além de impactarem directamente na imagem da organização e no conhecimento dos produtos e serviços postais pelo mercado, também direccionam acções nas escolas estimulando desde cedo o contacto, a curiosidade e o interesse pelos selos.

Além da interacção escolar, os Correios desempenham importante papel no desenvolvimento social, como apresentado na Figura 12.

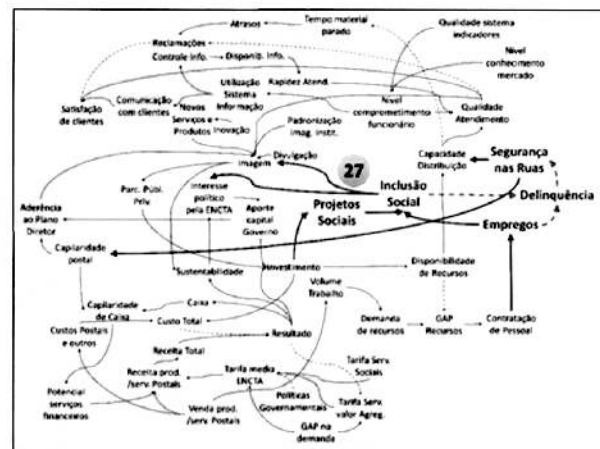


Figura 11: Estrutura Sistémica Parcial 9

Os investimentos em projectos sociais (27) e a geração de emprego também contribuem para inclusão social. A inclusão social é um factor chave para a redução da delinquência, impactando assim positivamente na sensação de segurança percebida pela população, ou seja, quanto menos delinquência, mais segurança. A segurança nas ruas contribui, juntamente com a disponibilidade de recursos, para o desenvolvimento da capilaridade postal e para a capacidade de distribuição da organização, factores estes que contribuem para o fortalecimento da imagem da ENCTA e para o aumento do interesse político dos governantes em relação à organização.

Por fim, a Estrutura Sistémica contempla a relação da ENCTA com o mercado imobiliário. A Figura 13 traz as relações mapeadas que elucidam os processos de localização e comercialização dos imóveis não postais (Npost) da ENCTA.

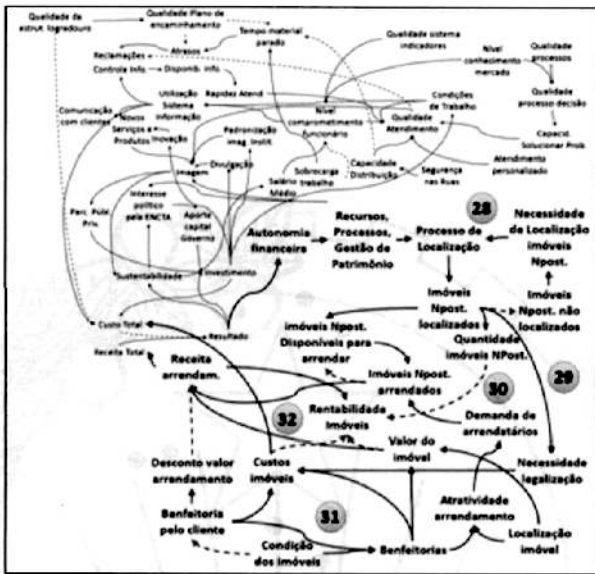


Figura 13: Estrutura Sistémica Parcial 10

Uma vez que existem imóveis de propriedade da ENCTA que não estão localizados fisicamente (28) há a necessidade de se efectivar tal localização. Com autonomia financeira a ENCTA tem condições de estabelecer processos que possibilitem esta localização.

No acto de localização de um novo imóvel (29), custos de legalização se fazem necessários, o que onera o caixa da organização. Por outro lado, estes imóveis localizados são incorporados à carteira de imóveis disponíveis ao arrendamento.

A demanda por estes imóveis (30) é impactada directamente pela atractividade destes para os locatários. A atractividade dos imóveis ocorre, entre outros factos, pela localização e benfeitorias dos imóveis.

Por um lado, as benfeitorias (31) juntamente com a localização do imóvel contribuem directamente para o estabelecimento do valor do imóvel o que impacta directamente na receita da ENCTA. Por outro lado, quando as benfeitorias são realizadas pela ENCTA aumentam seus custos, porém, quando realizada pelos arrendatários impactam na sua receita, pois há um desconto no valor do arrendamento relacionado com as benfeitorias realizadas.

Por fim, a rentabilidade dos imóveis (32) é influenciada directamente pela receita destes e inversamente pela quantidade de imóveis, seu valor seu custo.

A Estrutura Sistémica confeccionada nestas Missões Técnicas permitiu captar e explicitar as principais relações no que tange aos factores internos da ENCTA e ao seu mercado, seja postal, imobiliário ou financeiro. Foi apresentada uma série de factores que possibilitam a identificação de eixos estruturantes⁸ que contribuem para o aumento do resultado da ENCTA. Além disso, foram passíveis de definição os respectivos pontos de

⁸ Eixos estruturantes: O resultado da ENCTA é influenciado de forma directa e indirecta por um conjunto de elementos, conforme apresentado na Estrutura Sistémica. A organização destes elementos em função de seus impactos no resultado, originando distintas áreas de actuação onde a ENCTA irá direccionar seus projectos. Ver Secção 0.

alavancagem, ou seja, onde a organização deveria estabelecer os adequados projectos que contribuam para a ampliação do seu resultado ao longo do tempo.

4. Actualização do Plano Director

O maior desafio de uma actualização é detectar as possíveis falhas do Plano original, que não permitiram a sua implementação, reescrevendo o conteúdo para que se produzam resultados eficazes. Estabeleceu-se, na definição da actualização, a criação de eixos estruturantes, traçando o trajecto principal e criando alternativas para as modificações que sejam necessárias ao longo do tempo. A seguir são expostos os eixos estruturantes do Plano Director revisado.

4.1. Eixos Estruturantes

O resultado da ENCTA é impactado, directamente ou inversamente, por um conjunto de variáveis, sejam elas internas (no âmbito da organização) ou externas (pertencentes ao mercado). Ao identificar estas variáveis e tomar consciência de suas relações verifica-se que as mesmas poderiam ser classificadas em distintas áreas de influência. Assim sendo, emergiram os eixos estruturantes que contêm as variáveis que se relacionam para maximizar ou minimizar o resultado da ENCTA. Estes eixos estão centradas em cinco áreas de actuação da organização, são elas: Financeira, Organizacional, Comercial, Operacional e, por fim, a Imagem e Comunicação.

A partir destes eixos, foram identificados alguns pontos capazes de ampliar os benefícios do Plano Director. Estes pontos são chamados de alavancadores e indicam onde a organização deveria estabelecer os projectos mais adequados para a melhoria de seu resultado ao longo do tempo.

Pode-se observar que todas as variáveis constantes da Estrutura Sistémica estão inseridas em pelo menos um dos eixos. Este facto evidencia que os pontos de alavancagem constantes em cada um dos eixos, quando accionados via projectos, dinamizam as relações sistémicas, ampliando as possibilidades de melhoria no resultado da ENCTA.

A seguir é apresentado cada um dos eixos estruturantes, bem como, os projectos alavancadores que as constituem. Os projectos são detalhados ao nível de conceito básico, descrição, justificativa e benefícios.

4.2. Eixo Financeiro

Tem como finalidade fiscalizar e consolidar todo o processo financeiro postal, desde o atendimento nas Estações Postais (EP) até os recebimentos dos contratos comerciais e de arrendamento, bem como os pagamentos. Esta avenida deve estar estruturada antes de qualquer outra. Os projectos, a seguir, versam sobre a avenida financeira e são importantes para a reestruturação dos Correios de Angola.

4.2.1. Projecto 1 — Banco Postal

«*Conceito Básico*»: Utilização da rede de estações postais para prover acesso universalizado a serviços bancários básicos, simplificados e *on-line*, em parceria com um banco autorizado pelo Banco Nacional de Angola, na forma de Correspondente Bancário.

«*Descrição*»: Prestação dos serviços bancários básicos definidos no Aviso n.º 25/2012 do Banco Nacional de Angola, com foco na população de baixa renda, para promover a inclusão bancária em todo o território.

«*Justificativa*»: Por um lado, a consolidação de uma economia de mercado depende de um sistema financeiro eficiente e disponível à toda a população e às empresas, que dele dependem para alavancar oportunidades de mercado. Por outro lado, o favorecimento à geração de volumes crescentes de liquidez e poupança propiciam os recursos financeiros para projectos de investimento comercial e socialmente viáveis. Assim sendo, deve merecer destaque nos planos de Governo o desenvolvimento e aperfeiçoamento do sistema de captação de poupanças populares, estendendo-o a todas as camadas da sociedade e tomando-o eficiente, a baixo custo e atractivo aos potenciais poupadores.

A instituição de um Banco Postal é a medida que pode contribuir, decisivamente, para o desenvolvimento económico de um País. Pois incrementa a poupança doméstica e, por consequência, aumenta os recursos para investimentos, por meio da inclusão dos mais pobres no sistema bancário.

Aumenta-se, assim, a eficiência do sistema financeiro, que contribui com a consolidação da economia de mercado, conjuntamente com a estabilização da moeda e a agilização dos sistemas de compensação interbancária e de movimentação de valores. Portanto, a implementação de um banco postal é suportada por um conjunto de objectivos estratégicos e financeiros, incluindo: i) contribuir para o aumento do nível de poupança doméstica; ii) melhorar a eficiência locativa do sistema de pagamentos, pela maior eficácia na mobilização de recursos financeiros; iv) favorecer o processo de indução da cidadania e alfabetização financeira; dar condições mais favoráveis ao desenvolvimento das economias locais das províncias e comunais, com o fomento de novos empreendimentos e a geração de empregos; e, vi) melhor aproveitamento e rentabilização da infra-estrutura de atendimento postal.

«*Benefícios*»: Geração de fluxos adicionais de receitas a partir de serviços financeiros do Banco Postal (abertura de conta, emissão de extractos, saques/depósitos bancários pagamento de contas e empréstimos). Estima-se uma receita média anual na casa de AOA 31 milhões no primeiro quadriénio (2014- 2017), com o melhor aproveitamento da rede de estações postais, além da projecção da imagem dos Correios de Angola como agente de suporte aos Projectos governamentais de inclusão financeira.

4.2.2. Projecto 2 — Acerto de Contas Internacionais

«*Conceito Básico*»: São valores pagos, cobrados ou compensados pelos países, em função de remessas internacionais trocadas para cobrir os custos de tratamento, transporte e entrega dos objectos.

«*Descrição*»: Este projecto visa revisar, regularizar e sistematizar os procedimentos relacionados às contas internacionais de modo a garantir o recebimento dos valores correspondentes aos gastos operacionais de cartas, impressos, pequenos pacotes e encomendas internacionais, excepto as contas relativas ao serviço expresso SEM, o qual se rege por outros procedimentos específicos ao serviço. Desta forma serão detalhadas as responsabilidades, os fluxos de informações, a periodicidade de contabilização, entre outras acções.

«*Justificativa*»: O acerto de contas internacionais entre as administrações postais é importante fonte de recursos para os Correios importadores (maior volume recebido do que enviado), que é o caso dos Correios de Angola, este acerto dentro da empresa não foi possível verificar os prazos em que estão sendo feitos.

Benefícios:

«*Financeiro*»: Ao avaliar o volume de remessas postais internacionais, considerando as cartas, impressos e pequenos pacotes do ano de 2008 (ano base estatísticas da UPU), pode se dizer que os Correios de Angola têm direito a receber algo em torno de AOA 16.000.000,00 anualmente (valor da diferença entre a carga recebida e a enviada). Este valor não considera as encomendas internacionais nem os valores a receber por conceito do Fundo de Melhoramento da Qualidade do Serviço (ver Projecto 3).

Considerando que hoje as contas cobradas efectivamente são cerca de 50% do valor anual (AOA 800.000,00) este projecto terá como benefício no ano seguinte a sua implantação um valor mínimo de AOA 800.000,00/ano. Com um potencial crescimento mínimo de 2%/ ano, acumulado a partir do ano 2015. Isso pode levar ao valor final à execução do projecto, ano 2026, de aproximadamente AOA 100.000.000,00.

«*Imagem*»: A rigorosa aplicação do que está definido nas normas internacionais e a devida cobrança dos valores dos países envolvidos revitalizará a imagem de organização dos Correios de Angola, permitindo que novas relações e negócios sejam estabelecidas entre os países.

4.2.3. Projecto 3 — Captação de Fundos de Investimentos não reembolsáveis, para Melhoria da Qualidade dos Correios de Angola

«*Conceito Básico*»: Valores a serem repassados pelos organismos internacionais aos países em desenvolvimento, para melhoria em vários sectores do País receptor entre eles os da qualidade dos serviços postais.

«*Descrição*»: Este projecto visa criar, implantar e sistematizar um escritório de Projectos de captação de recursos internacionais de impacto na melhoria da infra-estrutura dos serviços postais dos Correios de Angola.

«*Justificativa*»: Na União Restrita Postal Africana, PAPU, tem-se colocado como prioridade a utilização do Fundo de Melhoramento da Qualidade de Serviço — FMQS por parte de

seus países membros. Isto decorre do facto de que são poucos os países e poucas as vezes que os países beneficiários desse fundo (os menos desenvolvidos) têm apresentado projectos elegíveis pela UPU. No caso dos Correios de Angola nas visitas e entrevistas realizadas, obteve-se a informação de que apenas uma vez foi apresentado projecto através do FMQS. É de conhecimento público que vários organismos internacionais têm financiado projectos de melhorias em infra-estrutura postal na África, o que demonstra o ambiente propício para a implantação deste projecto.

Benefício:

Considerando que: a) o FMQS da UPU possui um montante anual de aproximadamente US\$ 40.000.000,00 (quarenta milhões de dólares americanos) para financiar Projectos de melhoria da qualidade dos serviços postais dos quais os Correios de Angola podem vir a se beneficiar captando parte desse valor (o último projecto apresentado foi de US\$ 250.000,00); e, b) As potencialidades dos financiamentos de outros organismos internacionais no Mundo, em África e, em especial, em Angola, a implantação deste projecto até ao final da sua execução, ano 2026, será de aproximadamente US\$ 3.2 milhões.

4.2.4. Projecto 4 — Inclusão Financeira Postal Móvel

«*Conceito Básico*»: Processo de efectivo acesso e uso pela população de serviços financeiros adequados às suas necessidades, contribuindo com sua qualidade de vida.

«*Descrição*»: Este projecto visa revisar, regularizar e sistematizar os serviços de transferência financeira às pessoas, por meio do produto postal como vale postal internacional e do serviço de transferência de valores pré-pagos via telemóvel com resgate nas Estações Postais dos Correios de Angola. Trata-se de um modelo similar ao vale postal electrónico. A sua viabilização necessitará, primeiramente, de uma análise das necessidades legais e comerciais decorrentes do mesmo, bem como, a adequação operacional da ENCTA.

«*Justificativa*»: O serviço de transferência via telemóvel, é uma oportunidade para os Correios de Angola observando as novas tendências que surgem no mercado de transferência de valores entre as pessoas tendo o celular o maior factor de integração social e financeira hoje na Angola. Este serviço similar ao vale postal internacional, hoje apresenta limitação de fluxo de caixa nas Estações Postais dos Correios de Angola para sua execução, o Banco Postal poderá proporcionar soluções para esta limitação, no que tange ao fluxo financeiro nas Estações Postais. Ao mesmo tempo, este projecto possibilita o acesso à transferência de numerário de cidadãos que não possuam contas correntes bancárias.

Benefícios:

«*Financeiro*»: Os valores cobrados pelos Correios de Angola para prestação destes serviços constituirão uma nova receita para o caixa da empresa. O maior uso da capacidade instalada

das Estações Postais terá impacto nos custos fixos aplicáveis nesta Estação. Estimando que dos Kz: 9.000.000,00 de telemóveis existentes em Angola (considerando uma operadora do mercado), caso 1% utilizem o sistema de transferência de valores com resgate nas Estações Postais, os Correios de Angola atenderão mensalmente Kz: 90.000,00 clientes, proporcionando uma quantia adicional significativa de receita.

«*Negócios*»: Com a implantação destes serviços de inclusão financeira, os Correios de Angola poderão implantar outros serviços como, por exemplo, encomendas a cobrar no destino, criando um novo nicho de mercado e, por consequência, uma nova receita.

«*Imagem*»: As remessas de pessoas físicas ou envio de encomendas a cobrar irá aproximar os Correios de Angola à população, revitalizando a credibilidade e a fiabilidade da empresa.

4.2.5. Projecto 5 — Aprimoramento e Efectivação do Orçamento Empresarial

«*Conceito Básico*»: O orçamento empresarial consiste em um processo de planeamento, execução, controle e avaliação das repercussões económico- financeiras provenientes das actividades realizadas pela empresa. Dessa forma, o orçamento contribui para que as diversas unidades organizacionais (sectores, departamentos, gerências) planificar as suas actividades, comprometam-se com metas em termos de receitas e custos. Pelo comprometimento com as metas, a organização pode pré-visualizar o seu resultado e verificar se atingirá, ou não, os objectivos traçados no seu planeamento estratégico. Assim sendo, a organização consegue, antecipadamente, rever as suas acções. O orçamento empresarial, também, proporciona o melhor controle das operações, ao mesmo tempo que permite a delegação de maior autonomia aos gestores.

«*Descrição*»: Esse projecto tem por objecto estruturar o planeamento e gestão do orçamento empresarial na ENCTA. Ou seja, consiste em estruturar a empresa logicamente para que se planifiquem as actividades, os recursos (económico- financeiros, pessoal, maquinaria) e os resultados a serem alcançados. Dessa forma, o projecto deverá reavaliar a estrutura de plano de contas e centros de custos. Na sequência, o projecto define a gestão do orçamento empresarial. Essa definição consiste na especificação dos níveis de responsabilidade, níveis de alçada, nos responsáveis pelo planeamento e controle do orçamento. Por fim, o projecto irá especificar os níveis de controle e os mecanismos específicos para disponibilização dos recursos no contexto do orçamento previamente aprovado.

«*Justificativa*»: Esse projecto justifica-se sob alguns fundamentos. Primeiro, percebe-se uma baixa autonomia do gestor para que possa gerenciar os recursos do seu sector. Segundo, a falta de um planeamento e gestão do orçamento implica uma descentralização do processo de compras que pode prejudicar o controle e a aprendizagem da organização.

Terceiro, pode-se incorrer em atrasos nos pagamentos de fornecedores, seja pela falta de informação ou, ainda, pela falta de provisionamento de caixa. Esses aspectos são decorrentes da falta de um planeamento e gestão do orçamento de maneira integrada e coesa. Uma das consequências mais observadas nessa situação é a elevação de preços por parte dos fornecedores, como mecanismo para se proteger do atraso do pagamento ou da necessidade de sua atenção para esse aspecto ou mesmo a dificuldade na contratação de fornecedores, os quais ficam receosos pela eventual inadimplência da ENCTA.

«*Benefícios*»: Por meio do projecto é possível desenvolver a gestão do orçamento, cujo papel consiste em controlar a sua execução, apontar e entender os desvios entre o planeamento e a realização e, sobretudo, prever acções para as correcções de rumo. Assim sendo, o orçamento permite uma maior autonomia dos gestores, circunscritas a tomada de decisão anterior da alta-administração. De forma prática, o projecto permitirá a redução dos atrasos nos pagamentos de fornecedores, a diminuição dos valores cobrados pelos fornecedores, em função de negociações antecipadas e a eliminação dos pagamentos de serviços ou produtos sem a devida entrega.

Os pontos de alavancagem que deram origem aos Projectos deste Eixo financeiro estão relacionados com a Receita de Acertos de Contas Internacionais, Padronização dos Contratos, Potenciais Serviços Financeiros, Capilaridade de Caixa, Valor da Tarifa Média da ENCTA e a Insolvência da Dívida. A seguir é apresentada a estrutura organizacional e os seus Projectos constituintes.

4.3. Eixo Organizacional

Direcciona as acções para o desenvolvimento de um sistema que possa auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão. Os projectos, na sequência, descrevem acções vinculadas na estrutura organizacional e novas regras para os gestores.

4.3.1. Projecto 6 — Mapeamento e Redesenho dos Processos dos Correios de Angola

«*Conceitos Básicos*»: Os processos de negócios são a organização do trabalho (no tempo e no espaço) num departamento ou sector, principalmente, entre os diferentes departamentos e sectores (interfuncionais). A modelagem permite, primeiramente, que a empresa consiga compreender, dominar, gerenciar e melhorar constantemente seus processos de negócios. O segundo objecto, consiste em redesenhar os processos para optimizá-los aumentando a eficiência e gerando valor para os clientes. Para realizar essas actividades são necessárias metodologias para modelagem e análise dos processos de negócios.

«*Descrição*»: O presente projecto se propõe a identificar, mapear e modelar os processos de negócios da ENCTA. Na modelagem dos processos de negócios as principais perguntas conceituais dos respectivos processos são claramente respondidas.

Considerando que a melhoria constante dos processos é condição essencial para o avanço das organizações, o projecto não se restringe em modelar como o trabalho é realizado e o valor para o cliente é criado. Nesse sentido, o projecto avança para redesenhar os processos de negócios contribuindo para a ENCTA repensar as suas práticas a partir de um foco específico no cliente, ou seja, busca-se otimizar os processos para aumentar a eficiência operacional e, ao mesmo tempo, aumentar o valor proporcionado pela organização ao cliente.

«*Justificativa*»: Não ter os processos bem definidos acarreta consigo uma série de problemas organizacionais importantes. Primeiro, há uma justaposição de responsabilidades, ou seja, há situações que diversas pessoas são responsáveis pela mesma actividade potencializando conflitos entre os colaboradores. Segundo, a indefinição de responsabilidades pode levar a inércia organizacional, isso significa que actividades que precisam ser realizadas não são desenvolvidas e não se tem o rastreamento dos responsáveis. Terceiro, há processos que, por sua omissão ou falta de modelagem, não são realizados e tornam a organização dependente de um ou poucos colaboradores. Essa situação pode levar a organização à paralisia nos momentos de faltas, férias e/ou aposentadoria desses colaboradores prejudicando o desempenho operacional. Além de focar nas questões específicas em relação aos processos de negócios, esse projecto se justifica no sentido de transferir tecnologia organizacional e expertise para a ENCTA nesse aspecto.

«*Benefícios*»: A definição dos processos melhorará a alocação dos recursos o que, por consequência, privilegia uma melhor tomada de decisões em qualquer aspecto que seja necessário. A eliminação das perdas pelo redesenho dos processos de negócios irá reverter-se em melhoria do desempenho operacional e financeiro. Assim sendo, os benefícios mais imediatos que podem ser percebidos estão associados à eliminação das perdas viabilizadas pelo redesenho dos processos de negócios. Durante os trabalhos práticos desenvolvidos pelo projecto de actualização do Plano Director ficaram evidentes indícios de potenciais perdas (actividades que geram custo e não agregam valor) que poderiam ser eliminadas revertendo-se em melhoria do desempenho operacional e financeiro, no curto prazo. Contudo, torna-se prematuro expor um valor de perdas, pois as mesmas requerem um estudo profissional e profundo a ser realizado. Um benefício final é a capacitação da equipe da ENCTA que realizará a modelagem, a melhoria e o redesenho dos processos de negócios tornando-os multiplicadores para a organização.

4.3.2. Projecto 7 — Indicadores e Remuneração Variável

«*Conceitos Básicos*»: Os indicadores são variáveis quantitativas ou qualitativas usadas para medir e avaliar a qualidade dos processos, fornecedores e clientes, mostrando ao gestor como está o desenvolvimento dos trabalhos internos e externos. A remuneração variável é uma forma de

recompensa que busca alinhar atitudes e comportamentos aos objectivos organizacionais.

«*Descrição*»: Este projecto visa criar, implantar e sistematizar a utilização de indicadores para cada segmento da empresa e a utilização da remuneração variável. Os indicadores podem ser divididos em operacionais, financeiros, comerciais e de relações com o mercado. O salário variável é uma forma de incentivar os funcionários a produzir mais e melhor.

«*Justificativa*»: Qualquer empresa do segmento de prestação de serviços, que é o caso, trabalha com indicadores que expressam o que está ocorrendo, permitindo medir a satisfação dos clientes internos, externos e fornecedores. A utilização da remuneração variável é fundamental para vincular a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado.

Benefícios:

«*Organizacional*»: Este processo criará uma nova noção de equipa onde todos devem contribuir para o melhor desempenho das actividades da empresa, gerando a noção de um corpo único, onde todas as partes são importantes. Por isso, quanto mais claro for esse vínculo, melhor para o sistema postal, melhor para a empresa e melhor para o funcionário. O vínculo do desempenho à recompensa é uma das formas de motivar o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua e extrapolar níveis clássicos de desempenho.

«*Imagem*»: As acções oriundas da criação destes indicadores e da remuneração variável irão reflectir no comportamento dos colaboradores, elevando a moral interna e a postura de cada um diante dos clientes, permitindo uma maior inserção dos Correios de Angola no mercado competitivo.

4.3.3. Projecto 8 — Grupo de Melhorias

«*Conceito Básico*»: Grupo de trabalho responsável pelo desenvolvimento de acções voltadas para avaliar os processos, propor soluções e implantar as mudanças necessárias.

«*Descrição*»: Este projecto visa criar, implantar e sistematizar o grupo de melhorias, vinculado directamente ao gabinete da direcção, que irá repensar os processos produtivos e financeiros existentes, propondo alterações com o objectivo de minimizar custos e maximizar lucros, evitando perdas e melhorando a qualidade dos processos.

«*Justificativa*»: Não foi detectada nenhuma estrutura dentro dos Correios de Angola que esteja pensando sobre os processos existentes. A sua vinculação ao gabinete da direcção é necessária para que tenham autonomia para actuar em qualquer órgão da empresa.

Benefícios:

«*Financeiro*»: Exemplificando pode-se mencionar a produção de formulários para uso geral. Em cada um dos processos, os custos são diferenciados e um estudo desta situação poderá reduzir estes custos ou reduzir o tempo de produção, gerando maior agilidade nos processos de execução dos serviços.

«*Organizacional*»: Haverá nos Correios de Angola uma equipe voltada para os processos e negócios, permitindo reduzir custos de execução ou criar novos serviços e produtos lucrativos para a organização. Dessa forma podem ser capturados valores que reforcem o caixa da empresa.

4.3.4. Projecto 9 — Plano de Investimento em TIC — Tecnologia da Informação e de Comunicação

«*Conceito Básico*»: Tem a finalidade de estabelecer o planeamento da informatização e da comunicação de dados na empresa, estabelecendo directrizes básicas que norteiam estas actividades, assim como os planos de trabalho. Utilização plena de todos os sistemas existentes nos Correios de Angola e que permitam que as informações sejam colhidas com fidelidade e com a celeridade compatível com as necessidades da empresa moderna.

«*Descrição*»: Este projecto visa elaborar o Plano Director TIC contemplando Formação equipamento estrutura, para colocar a TIC (Informática e Comunicação) como elemento de redução de custos e de ganhos de produtividade e lucratividade para os Correios de Angola, gerando as bases para a captação de investimentos para a execução do plano através de fundos não reembolsáveis. Este Plano Director prevê ciclos trienais de implementação, com revisões do seu conteúdo, até ao ano de 2026.

«*Justificativa*»: O processo de informatização, como qualquer mudança, precisa ser convenientemente planeado. Não basta comprar os recursos para, posteriormente, fazê-los operar, é necessário um trabalho de implantação de uma nova filosofia de trabalho para a empresa. A Estrutura Sistémica construída destaca que, actualmente, não são usados plenamente os sistemas existentes nos Correios de Angola. Em função desta falta de utilização completa, as informações para a gestão dos processos não são claras e não possuem credibilidade suficiente para a tomada de decisão.

«*Benefícios*»: Diminuição de processos manuais, redução de erros e de repetição de tarefas, aumento na velocidade de resposta, relatórios mais consistentes, melhoria na qualidade dos serviços prestados pela empresa e tomada de decisão mais consistente.

4.3.5. Projecto 10 — Desenvolvimento de Planeamento Estratégico e de Cenários da ENCTA

«*Conceito Básico*»: O Processo de Planeamento Estratégico é responsável pela estruturação/formalização de objectivos, indicadores, metas e acções necessárias para o alcance da visão organizacional, o que a mesma almeja alcançar. Isto de maneira clara visa a comunicação e o desdobramento da sua estratégia para todos os seus colaboradores.

«*Descrição*»: Este projecto visa criar, implantar e sistematizar a utilização da ferramenta do Planeamento Estratégico nos Correios de Angola. Este projecto contemplará a formalização da missão e visão dos Correios de Angola, bem como o mapa estratégico e seus respectivos indicadores e iniciativas estratégicas.

«*Justificativa*»: O Planeamento Estratégico é fundamental para o desenvolvimento de um conjunto de Projectos Estruturantes da actualização do Plano Director. O mapa estratégico é balizador para a construção da visão de futuro da ENCTA, possibilitando o desenvolvimento da identidade interna, da notoriedade e credibilidade externa. Estes factores, no presente momento, são limitadores para o crescimento e o desenvolvimento dos Correios de Angola. A falta da cultura postal, tanto internamente quanto externamente, impede o desenvolvimento da actividade postal tradicional, bem como de novos serviços postais. O Planeamento Estratégico formulará objectivos que busquem resgatar a cultura postal, possibilitando o desenvolvimento das actividades postais em Angola. Devido à dinâmica do mercado, inúmeras mudanças podem ocorrer dentro do período de realização do planeamento e o horizonte de tempo contemplado no mesmo. Desta forma, torna-se necessária a sua revisão periódica para a devida adequação às novas realidades do mercado postal. Visando contemplar esta necessidade de actualização, o Planeamento Estratégico da ENCTA terá ciclos de revisões sistemáticas a cada três anos.

«*Benefícios*»: A efectividade do Planeamento Estratégico está vinculada à efectividade no alcance dos objectivos estratégicos definidos a partir dos respectivos indicadores estratégicos. Desta forma, o principal benefício será o alinhamento interno da organização em torno do alcance da sua visão.

4.3.6. Projecto 11 — Desenvolvimento de um Plano de Investimentos da Área Postal

«*Conceito Básico*»: Documento elaborado contendo as directrizes para implementar medidas estruturais, capazes de assegurar condições operacionais adequadas para a prestação dos serviços postais em todas as Estações dos Correios de Angola.

«*Descrição*»: Este projecto visa criar, implantar e sistematizar o Plano de Investimento, com foco nas Áreas de Instalações Físicas, Máquinas e Equipamentos Operacionais, Mobiliário Administrativo e Operacional e Meios de Transporte. Uma vez formulado o Plano de Investimentos da Área Postal, o mesmo irá compor ou deverá ser peça integrante do Plano de Desenvolvimento dos Serviços Postais de Angola, prevendo acções para ciclos de 5 anos.

«*Justificativa*»: Não foi verificada a existência e utilização de um Plano de Investimentos nos Correios de Angola. Em função das condições atuais de desenvolvimento e das necessidades de prover os órgãos administrativos e operacionais com os meios necessários, o Plano é fundamental para o crescimento dos Correios de Angola.

«*Benefícios*»: O estabelecimento de prévias dotações orçamentárias, por meio de acções de pesquisa de mercado para a contratação de Projectos de aquisição de máquinas, equipamentos, meios de transporte e mobiliário, proporcionará melhor negociação de descontos, permitindo uma redução substancial dos valores envolvidos.

4.3.7. Projecto 12 — Desenvolvimento de um Plano de Formação

«*Conceito Básico*»: Treinar é educar, ensinar, mudar o comportamento, fazer as pessoas adquirirem novos conhecimentos, novas habilidades e ensiná-las a mudar suas atitudes.

«*Descrição*»: Este projecto visa criar, implantar e sistematizar o levantamento e análise das necessidades de Formação nas áreas técnicas e comportamentais dos Correios de Angola. Busca-se construir o plano de Formação ideal para a melhoria contínua dos processos. Além disso, serão definidos os programas de formação a implantar e dos materiais didácticos a desenvolver.

«*Justificativa*»: Observando o actual estágio e as perspectivas do futuro dos Correios de Angola, a Formação e a reciclagem são factores fundamentais de sucesso das inovações nos Correios de Angola. Acredita-se, portanto, na capacidade das pessoas em aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos. Para ter qualidade em tudo o que se faz, devem-se ter pessoas qualificadas produzindo e, para ter estas pessoas, a empresa deve investir na preparação das mesmas através da Formação.

«*Benefícios*»: Aumento de produtividade, melhoria da qualidade (que se reflecte directamente na satisfação dos clientes), redução na rotatividade de pessoal, flexibilidade dos empregados (capacidade de adaptação a mudanças operativas), equipe auto-gerenciada, celeridade na execução das tarefas, aumento da motivação e da confiança dos funcionários para com a empresa.

4.3.8. Projecto 13 — Desenvolvimento de um Plano de Carreiras, Cargos e Salários — PCCS

«*Conceito Básico*»: Conjunto de normas e regras que estabelece os mecanismos para a gestão das pessoas nas organizações.

«*Descrição*»: Este projecto visa revisar, regularizar e sistematizar o plano de carreiras, proporcionando o desenvolvimento profissional e o equilíbrio dos salários pagos pelos Correios de Angola com os salários pagos pelo mercado. A elaboração do Plano de Carreiras, Cargos e Salários exige conhecimento especializado, razão pela qual deve ser formulado por especialistas nessa área de Recursos Humanos.

«*Justificativa*»: Não há evidências de aplicação do Plano de Carreiras, Cargos e Salários existente. Na nova fase de desenvolvimento que se vislumbra para os Correios de Angola, um Plano de Carreiras, Cargos e Salários é condição necessária ao futuro dos serviços postais.

«*Benefícios*»: Novo desenho das programações para todas as actividades. Revisão dos horários de funcionamento de órgãos administrativos e operacionais em todos os níveis. Criação de dispositivos para a avaliação de desempenho e produtividade, criando junto aos empregados a visão de como ocorre o crescimento em carreiras, cargos e salários.

4.3.9. Projecto 14 — Desenvolvimento de um Programa de Segurança e Saúde Ocupacional — PSSO

«*Conceito Básico*»: Garantir condições de higiene física, mental e psíquica dos trabalhadores, frente a riscos de acidentes do trabalho e de doenças do trabalho.

«*Descrição*»: Este projecto visa criar, implantar e sistematizar o PSSO, formulado a partir do levantamento e reconhecimento dos riscos que possam estar presentes nos ambientes de trabalho, em máquinas, equipamentos, ferramentas, mobiliário e no próprio processo de trabalho, com vista a eliminar, neutralizar ou mantê-los sob controle. A elaboração do programa, sua implantação e execução deve dar-se de forma continuada, demandando a contratação de um técnico de segurança do Trabalho, profissional com formação específica nessa matéria e que além de se envolver no desenvolvimento do Programa, ficará responsável pela continuidade dessas actividades nos Correios de Angola.

«*Justificativa*»: Não foi encontrado nenhum plano de prevenção de acidentes e nenhuma acção de segurança do trabalho no ambiente dos Correios de Angola, tanto na parte administrativa quanto na operacional. A implantação e manutenção dos Serviços de Segurança e Higiene do Trabalho nas organizações privadas e públicas de Angola atende às exigências legais.

«*Benefícios*»: Introduzir cultura da prevenção, com reflexos nos cuidados com a família, que o funcionário passará a ter. Redução de acidentes e de doenças do trabalho com consequente redução do Absenteísmo, com maior presença do efectivo em suas actividades, preservando a produtividade com qualidade e a continuidade das operações.

4.3.10. Projecto 15 — Capacitação — Multiplicadores Postais e Programa de Aproveitamento de Ex-Militares nos Correios

«*Conceito Básico*»: Multiplicadores Postais é a denominação dada a um conjunto de profissionais em nível superior que serão seleccionados, capacitados em Gestão Postal. Estes profissionais multiplicarão este conhecimento internamente nos Correios de Angola, bem como estarão aptos a assumir postos estratégicos na revitalização da ENCTA e futuramente se tornarem instrutores na capacitação.

«*Descrição*»: O processo de capacitação será composto por dois momentos distintos, porém, interligados. O primeiro consiste na imersão conceitual. Neste momento serão ministrados 10 cursos de conhecimento de 40 horas cada. O segundo momento ocorrerá entre o intervalo de alguns cursos pré-definidos, no qual os multiplicadores deverão aplicar os conhecimentos teóricos em trabalhos aplicados, todos relacionados directa ou indirectamente com o fluxo postal da ENCTA, bem como do estudo de actualização do Plano Director. Os trabalhos serão apresentados em seminários que ocorrerão ao longo da capacitação. Esta capacitação está prevista para ocorrer a cada dois anos. Os seguintes módulos de conhecimento serão ministrados:

1. Nivelamento Conhecimentos Gerais — C1: esta disciplina introdutória apresentará conceitos básicos e noções de matemática e expressão escrita;
2. Gestão Básica de Serviços Postais — C2: a disciplina pretende oferecer uma visão ampla da actividade de serviços postais desde o entendimento histórico do desenvolvimento desses serviços, passando pelas funções básicas do serviço até às novas oportunidades organizacionais da actividade postal decorrentes da tendência económica da desregulamentação em nível mundial;
3. Pensamento Sistémico aplicado a Serviços Postais — C3: esta disciplina explorará os conceitos do Pensamento Sistémico ao fluxo postal, demonstrando as inter-relações circulares entre os vários elementos. O curso propiciará uma Visão Sistémica de Serviços Postais, bem como direccionando para futuros cenários neste sector em geral e para o ENCTA em particular;
4. Gestão da Produtividade Aplicada aos Serviços Postais — C4: a disciplina apresenta conceitos, histórico e importância da gestão da produtividade operacional a partir da visão estratégica da competitividade organizacional. Trabalho é baseado em duas lógicas principais: a introdução de princípios de produção derivados do Sistema Toyota de Produção e a visão da busca do resultado óptimo global através de princípios derivados da Teoria das Restrições. Além disso, explicita as técnicas e métodos ligados à gestão de sistemas produtivos de alto desempenho e do fluxo postal em particular;
5. Gerenciamento da Logística Postal — C5: contextualização da logística dentro da óptica dos Sistemas Produtivos Postais. Conceitos básicos de logística. A logística aplicada a Sistemas de Produção. Casos práticos de aplicação. Conceitos básicos de Pesquisa Operacional. Programação linear aplicada aos problemas logísticos postais;

6. Gerenciamento de Custos — C6: o objectivo deste curso consiste em estudar os princípios básicos de construção dos chamados sistemas de custeio. Isto envolve o desenvolvimento do chamado processo de custeio que é composto por uma combinação conveniente das chamadas filosofias de custeio e dos métodos de custeio. Discutir criticamente a montagem de um sistema de custeio adaptado a organizações de Serviços Postais;
7. Engenharia Postal — C7: a disciplina pretende oferecer uma visão genérica de Engenharia e Automação dos Correios, abordando as principais técnicas correlatas objectivando resultados de redução de custos, melhoria de qualidade nos processos e serviços, aumento de produtividade e de competitividade;
8. Métodos Quantitativos aplicados aos Serviços Postais — C8: a disciplina apresenta os conceitos básicos de estatística: população, amostra, variáveis contínuas e discretas, funções, gráficos. Distribuição de frequência. Medidas de tendência central e variabilidade. Distribuições de Probabilidade: Binomial, Poisson, Normal, Exponencial, Weibull, visando trazer os subsídios para a aplicação em fluxos postais, por exemplo, na medição e estimação de carga postal.
9. *Marketing* e Comercialização de Produtos e Serviços Postais — C9: a função de *marketing* no actual contexto económico-social. A evolução do conceito de *marketing*. *Marketing* integrado e a cultura organizacional. Sistemas de *marketing*. Composto de *marketing*. O processo de *marketing*. Estratégias de *marketing* adaptado a Serviços Postais. Avaliação de produtos e serviços postais à luz do *marketing*;
10. Gestão de Recursos Humanos — C10: a disciplina propõe-se a desenvolver uma visão integrada e abrangente da gestão de recursos humanos baseada na ideia de que o gestor de RH deve estar constantemente preocupado com o alinhamento entre os seus objectivos e os objectivos da empresa. Além disso, busca proporcionar uma visão integrada das actividades de recursos humanos em relação aos objectivos organizacionais, bem como oferecer uma visão básica de gestão de negócios, ampliando assim, a percepção gerencial em termos de actuação profissional.

«*Justificativa*»: considerando: i) a avançada idade média dos profissionais dos Correios de Angola, sendo que uma parcela considerável do efectivo esteja próximo da sua reforma; ii) os desafios no que tange as necessidades da qualificação de recursos humanos provenientes desta actualização do Plano

Director; iii) necessidade de buscar multiplicar de forma efectiva e exponencial o conhecimento postal e gerencial face aos desafios do Plano Director; torna-se necessário assegurar o contínuo ingresso de um contingente capacitado de profissionais para assumir os cargos gerenciais e operacionais dos Correios de Angola, garantindo desta forma a efectividade da actualização do Plano Director ora proposto.

«*Benefícios*»: o principal benefício deste projecto estruturante é a garantia da efectividade dos Projectos propostos nesta actualização do Plano Director. Os atuais quadros da ENCTA, tanto em quantidade quanto em qualidade, não serão suficientes para as mudanças gerenciais e de comportamento necessárias ao atendimento dos desafios desta actualização. Futuramente, os Correios de Angola poderá oferecer esta capacitação para demais Correios do Continente Africano, podendo, inclusive, auferir receitas provindas destas capacitações e certamente tornando-se uma referência neste tipo de capacitação na África.

Programa de utilização de ex-militares nos Correios de Angola:

Uma especial atenção deve ser dada a esta questão sensível na actual conjuntura em Angola. O Executivo tem envidado esforços para alocar na vida civil ex- militares egressos das forças armadas, que participaram activamente do esforço de guerra empreendido durante 35 anos. Tais recursos humanos, desde que devidamente capacitados através de um programa de formação adequado, podem assumir importantes funções nos Correios de Angola, tais como carteiros, estafetas, dentre outras. Com a expansão da rede de estações postais ao longo dos próximos 13 anos que possibilitará aos Correios de Angola sua presença em todo o País, reforça ainda mais este aproveitamento. Ressalta-se ainda o aspecto de fixação do individuo (ex-militar) em sua província de origem, vindo a reduzir a pressão social existente nas grandes cidades.

A função de carteiro é a função mais utilizada em correios de todo o mundo, e como em sua maioria o deslocamento se faz a pé, exige-se do recurso humano boa disposição física, o que também é um atributo dos militares. Somando-se a isso, toda a disciplina e respeito as regras estabelecidas fazem deste recurso humano um potencial profissional dos correios.

Além disto, considerando-se as carências nas identificações de logradouros ainda existentes em todo o País, a utilização de um recurso humano que conheça a região de distribuição (distritamento) das correspondências permitirá maior eficácia nos serviços prestados pelos Correios de Angola, aumentando sobremaneira a confiabilidade junto à população.

Importa ainda salientar que a entrada destes recursos humanos na vida civil, através dos Correios de Angola, permitirá maior geração de impostos e receitas financeiras ao País, além de um grande contributo para a manutenção da paz e prosperidade à nação.

Os pontos de alavancagem que deram origem aos projectos deste Eixo Organizacional estão relacionados a aderência ao Plano Director, a utilização de sistemas de informação, a disponibilidade de recursos, o nível de comprometimento de cada um dos funcionários, a qualidade do sistema de indicadores, as condições de trabalho, e pôr fim, a formação. Na sequência, do documento, se expõe a estrutura comercial.

4.4. Eixo Comercial

Este Eixo define os rumos dos negócios dos Correios e como todo o processo de interacção com o cliente. Permite, portanto, que o cliente se sinta seguro para confiar as suas remessas a um sistema. O comercial também se responsabiliza pelo processo de avaliação da qualidade dos serviços que estão sendo prestados. A actualidade de Angola formatou um novo tipo de cliente, que é aquele que vive onde a estrutura logística inexistente, no entanto, possui uma demanda muito grande de envios. Os Correios de Angola deverão estar preparados para oferecer quaisquer soluções oriundas destes novos mercados para estes novos clientes. O segmento de *Marketing* irá se tornar o maior nicho de mercado de todos os tempos, com relação às remessas para as pessoas físicas. As sugestões de projectos para o Eixo de Gestão Comercial são os seguintes:

4.4.1. Projecto 16 — Revitalização e ampliação da Rede de Estações Postais

«*Conceito Básico*»: Expansão da Rede de Atendimento através da Revitalização e Ampliação dos pontos de Atendimento dos Correios de Angola em todas as localidades do território angolano.

«*Descrição*»: Este projecto visa revisar, regularizar e sistematizar a forma de revitalização e ampliação da Rede de Atendimento dos Correios de Angola, utilizando novas parcerias que permitam acelerar o processo de implantação e os custos envolvidos neste projecto, permitindo que a iniciativa privada participe efectivamente do crescimento dos Correios e consequentemente de Angola.

«*Justificativa*»: Para revitalizar e ampliar a rede postal algumas premissas foram assumidas:

Ampla cobertura do território de Angola, municípios e comunas, visando a representação governamental e a integração nacional;

A justificativa social prepondera a análise económica em algumas estações postais;

A sugestão da UPU, no que tange à população atendida por estação postal (50.000 habitantes por estação postal);

Atendimento às taxas de crescimento populacional de Angola (extraídas das projecções realizadas pelo INE — Instituto Nacional de Estatística de Angola).

Desta forma, visando a aproximação da sugestão de habitantes por estação postal da UPU para o ano de 2017, propõe-se um conjunto de 200 estações, evoluindo para um conjunto de 470 estações postais para no ano de 2026. A ampliação da rede de estações postais será gradual a partir do ano de 2015, conforme a Tabela 1.

Estações Postais - Período 2014 a 2017

Ano	População Estimada	Estações Postais	Habitantes atendidos por Estação Postal
2014	19,593,247	56	349,879
2015	20,083,078	56	200,831
2016	20,585,155	150	137,234
2017	21,099,784	200	105,499

Estações Postais - Período 2018 a 2026

2018	21,627,279	230	94,032
2019	22,167,961	260	85,261
2020	22,677,824	290	78,199
2021	23,199,414	320	72,498
2022	23,733,000	350	67,809
2023	24,278,859	380	63,892
2024	24,837,273	410	60,579
2025	25,358,856	440	57,634
2026	25,891,392	470	55,088

Tabela 1 Projecção da População Atendida pelos Correios de Angola por Estação Postal

As Estações Postais foram segmentadas em três tipos. O critério para segmentação das agências foram o seu porte em função da localização e do volume esperado. A segmentação das agências está presente no quadro abaixo.

Nesse sentido, projectou-se que 200 sejam implantadas até 2017. O objectivo dessa implantação é criar a infra-estrutura básica de agências no País.

No horizonte de tempo 2018 a 2026, ainda que estas projecções deve ser revistas no futuro, deverão ser implantadas outras 270 agências distribuídas entre os Tipos I, II e III.

Esta distribuição está representada na Tabela 2, portanto, em termos absolutos haverá 200 agências do Tipo I, 160 do Tipo II e 110 do Tipo III, em 2026. Um dos objectivos da implantação dos tipos II e III de agências é incrementar a capilaridade dos serviços postais e, por consequência, a acessibilidade e inclusão da população.

Tipo de Agência	Descrição	Distribuição da Implantação	
		2016 a 2017	2018 a 2026
I	São agências de grande porte que, em média, possuem três guichês para atendimento. Devem localizar-se em locais, preferencialmente, densamente povoados. Tipicamente, esse tipo de agência estará localizada nos grandes centros urbanos e possuem uma estrutura que permita o atendimento dessas características.	100	100
II	Esse tipo de agência se destina ao atendimento de volumes intermediários de demanda do serviço postal. Possui dois guichês de atendimento e concentram demandas à margem dos grandes centros urbanos.	70	90
III	As agências dessa classe se destinam ao atendimento de uma baixa demanda por serviços postais. Possivelmente, são adequadas para zonas menos densas demograficamente como, por exemplo, zonas rurais. Esses locais apesar de não possuírem um volume expressivo necessitam dos serviços básicos.	30	80

Tabela 2 Distribuição das agências no horizonte 2014-2026

Cabe notar que, independentemente da classe de estação postal, todas oferecerão a gama de produtos e serviços postais dos Correios de Angola.

Benefícios:

«*Financeiro*»: Usando dados estatísticos em relação à população adulta e a capacidade de atendimento de uma Estação Postal, somente em Luanda há 2.800.000 pessoas sem atendimento postal. A ampliação da rede de atendimento irá gerar novos valores para o caixa dos Correios de Angola uma vez que até então estes clientes não são usuários dos serviços dos Correios.

«*Negócios*»: Com a ampliação da rede haverá um novo fluxo de pessoas dentro das Estações. Isto permite que novos clientes conheçam os produtos e serviços que os Correios de Angola oferecem gerando novos negócios.

«*Imagem*»: A ampliação da rede irá criar uma nova imagem de modernidade e proximidade da população, revitalizando a credibilidade e a fiabilidade dos Correios de Angola.

4.4.2. Projecto 17 — Potencialização da Venda de Produtos Postais

«*Conceito Básico*»: São produtos que, de uma forma ou de outra, contribuem para a melhor execução dos serviços postais que são motivo de demanda por parte dos clientes.

«*Descrição*»: Este projecto visa revisar, regularizar e sistematizar a produção e disponibilização para venda nas Estações Postais dos Correios de Angola de produtos postais como: caixas, envelopes, malotes, papel de embrulho, mantendo-os sempre disponíveis em todas as estações, permitindo que o cliente não tenha que se deslocar para outro estabelecimento em função de uma demanda inerente a execução do serviço.

«*Justificativa*»: Nas visitas efectuadas pela Consultoria não foi verificada a existências destes produtos para venda nas estações. Trata-se de uma transformação necessária diante das mudanças sociais e tecnológicas da nossa época, diversificando o atendimento, tornando os Correios de Angola num fornecedor de soluções completas para os clientes.

Benefícios:

«*Financeiro*»: Tomando como base o ano de 2011 há um volume de encomendas nacionais e internacionais da ordem de 60.000 objectos ano, caso para cada envio se obter a venda de uma caixa ou envelope e estimar-se um lucro líquido de Kz: 300,00 por produto vendido, será obtido Kz: 18.000.000,00 por ano de nova receita agregada ao caixa dos Correios de Angola.

«*Negócios*»: Estes produtos criarão um novo negócio para as vendas corporativas antecipadas para os clientes da carteira de contratos, aumentando, ainda mais, a nova receita agregada.

«*Imagem*»: A partir de implantação destes produtos haverá um óptimo veículo de divulgação dos serviços prestados, bem como se estará fortalecendo os Correios de Angola como uma solução completa para os seus clientes.

4.4.3. Projecto 18 — Potencialização da Venda dos Apartados

«*Conceito Básico*»: O apartado é um segundo endereço do cliente para a entrega dos seus objectos recebidos, sendo de sua responsabilidade a retirada diária dos objectos em seu apartado.

«*Descrição*»: Este projecto visa revisar, regularizar e sistematizar o aluguer de Apartados, que são caixas instaladas dentro das Estações Postais, alugados por semestre ou anualmente e que permitem aos seus usuários retirarem os seus objectos na própria caixa ou no balcão.

«*Justificativa*»: Os Correios de Angola possuem 32.000 apartados, sendo que somente 10% estão alugadas. O sistema a ser criado gerenciará as cobranças, períodos de aluguer, perfil do cliente, gestão da renovação, propaganda e venda dos apartados.

Benefícios:

«*Financeiro*»: Caso os Correios de Angola incrementem a quantidade de apartados alugados em 1% das caixas disponíveis mensalmente e ao se considerar que a ampliação da rede irá disponibilizar novos apartados, haverá uma nova receita no primeiro ano na ordem de Kz: 600.000,00. A ampliação das vendas dos apartados criará um novo fluxo de pessoas nas Estações Postais permitindo que outros produtos e serviços sejam ofertados, gerando um maior ingresso no fluxo de caixa dos Correios de Angola.

«*Negócios*»: A captação de clientes para os apartados, contribuirá para a estruturação de um amplo cadastro. Isto resultará numa importante ferramenta de informação para o direccionamento de visitas da área comercial e gerará novos negócios para os Correios.

«*Imagem*»: Esta nova frequência de clientes nas estações fortalecerá, ainda mais, a imagem de modernidade dos Correios de Angola.

4.4.4. Projecto 19 — Captação e Viabilização Operacional da Entrega de Grandes Clientes

«*Conceito Básico*»: Grandes clientes são aqueles que geram um grande fluxo de receita e também um grande volume de objectos a serem entregues, entre eles estão as Empresas de *marketing* directo, de prestação de serviços básicos à população, as instituições financeiras e os órgãos do Governo em geral.

«*Descrição*»: Este projecto visa criar, implantar e sistematizar a operação de entrega de grandes clientes. Os recursos materiais e humanos necessários serão alocados de acordo com a demanda do cliente, permitindo negociar as entregas em função da capacidade inicialmente instalada dos Correios de Angola e ampliando os sectores de entrega na medida em que tenhamos maior conhecimento deste mercado. A operacionalização da implantação deste projecto deverá ter um acompanhamento operacional e de gestão junto ao cliente, não permitindo que nenhuma alteração da qualidade oferecida ao cliente seja alterada.

«*Justificativa*»: Normalmente estes clientes geram um fluxo de caixa considerável para a empresa e hoje, os existentes no mercado angolano, não utilizam os Correios para a entrega das remessas aos seus clientes. Esta seria uma nova e excelente receita para a empresa, criando um novo conceito de atendimento e fluxo de caixa. A captação destes clientes deve sempre levar em conta a capacidade operacional instalada e a capacidade de ampliação dos recursos humanos e matérias disponíveis, objectivando não criar nenhuma expectativa que não possa ser atendida, gerando novos níveis de confiança no mercado.

Benefícios:

«*Financeiro*»: Avalia-se que, do mercado potencial de envios existente em Angola, os Correios de Angola possam assimilar no primeiro ano em torno de Kz: 600.000,00.

«*Imagem*»: A circulação dos carteiros, devidamente uniformizados, para este serviço criará um impacto positivo na recuperação da imagem dos Correios junto aos empresários e da população em geral.

4.4.5. Projecto 20 — Manter, Potencializar e Captar Clientes

«*Conceito Básico*»: A área de vendas trabalha com três pilares envolvendo os clientes, manutenção (fidelização, não perda), potencialização (o cliente gasta mais), captação de novos clientes.

«*Descrição*»: Este projecto visa revisar, regularizar e sistematizar o desenvolvimento de uma equipa de vendas, com base em Luanda e com capacidade de actuação em Angola. Este movimento tem como objectivo criar um novo conceito de atendimento ao cliente, sendo a sua gestão firmada nos três pilares apresentados. Esta equipa será formada por especialistas comerciais, com total conhecimento dos produtos e serviços postais e com foco nos resultados.

«*Justificativa*»: Os Correios de Angola devem ter na sua força de vendas o seu maior argumento para crescimento, uma vez que os potenciais concorrentes buscam inovações constantes, tentando se antecipar às necessidades dos clientes existentes e novos clientes captados. Para cada segmento de clientes deve ser adoptada uma estratégia de abordagem e um perfil do serviço ou produto que será oferecido.

Benefícios:

«*Financeiro*»: Neste mercado postal virgem em que se inserem os Correios de Angola, pode-se afirmar que a criação da força de vendas trará um maior fluxo postal, gerando um crescimento, mínimo, da receita seria da ordem de 20% por trimestre e, por consequência, o aumento do fluxo postal e da exposição dos Correios de Angola no mercado.

«*Negócios*»: O atendimento de um primeiro cliente criará um novo conceito de atendimento dos Correios de Angola no mercado. Essa acção gerará uma rede de informação sobre as novas características de actuação dos Correios de Angola, fazendo com que outros clientes passem a procurar a empresa para novos negócios.

«*Imagem*»: A revitalização da imagem dos Correios de Angola será imediatamente mencionada nos círculos empresariais. Por consequência, criará uma nova forma de ver a actuação da empresa no mercado angolano.

4.4.6. Projecto 21 — Política de Relacionamento com Clientes

«*Conceito Básico*»: Conjunto de instrumentos e sistemas que permitem aos clientes sempre ter um canal aberto com a empresa. É uma política para conhecer melhor os clientes de maneira de dar atendimento aos seus desejos e necessidades.

«*Descrição*»: Este projecto visa revisar, regularizar e sistematizar uma política de relacionamento optimizando a situação existente e propondo novos canais de comunicação (SAC e CRM) que facilitem o contacto dos clientes com os Correios de Angola. Esses canais de comunicação podem ser utilizados para esclarecimento de dúvidas, sugestões, reclamações e acesso às informações sobre os produtos e serviços, de maneira ágil, descomplicada e amigável. Uma premissa é passar a informação certa a partir da pessoa certa no momento oportuno e da melhor maneira, gerando as bases para a captação de investimentos para a implantação futura dessa política.

«*Justificativa*»: Os canais de comunicação dos Correios de Angola não estão otimizados e a velocidade de resposta não é adequada ao mercado competitivo. A obtenção de uma solução rápida e adequada de um problema certamente está ligada à forma pela qual a informação é tratada pela organização. Essas características aumentam a lealdade dos clientes por meio da formação de um relacionamento sólido, confiável e duradouro. No negócio postal a informação sobre a situação das remessas dos clientes é fundamental na credibilidade que o cliente faz do serviço.

«*Benefícios*»: Diminuição de clientes insatisfeitos, redução de reclamações, aumento na retenção de clientes, recuperação de clientes perdidos e aumento na credibilidade da marca dos Correios de Angola.

4.4.7. Projecto 22 — Criação do Serviço de Correios Híbrido

«*Conceito Básico*»: Serviços em que os clientes enviam as suas mensagens virtualmente para os computadores dos Correios, que as tratarão electronicamente até a fase de entrega aos destinatários, em que serão devidamente impressas.

«*Descrição*»: Este projecto visa criar, implantar e sistematizar os Correios Híbridos em Angola, processo em que as informações, extractos, comunicados, cobranças, etc., enviados aos clientes pelas empresas são transmitidos electronicamente aos Correios de Angola para seu tratamento.

«*Justificativa*»: O rápido desenvolvimento tecnológico é uma tendência que não pode ser ignorada pelos Correios de Angola. Esse aspecto se constitui em uma forma estratégica para ingresso no mercado de comunicações electrónicas, adoptando atitudes pro activas em relação à revolução que se apresenta, retendo simultaneamente uma activa presença no sector postal tradicional.

«*Benefícios*»: Ampliação na participação no segmento do mercado B2C⁹ e ingresso no mercado de comunicações electrónicas. Redução dos custos de pessoal e de instalações operacionais. Ganho de imagem e credibilidade como provedor de serviços de valor agregado.

Considerando que a implantação e manutenção de um parque gráfico é onerosa e que os equipamentos se tornam obsoletos em pouco tempo, sugere-se que este projecto seja desenvolvido com um parceiro. Esse parceiro deverá arcar com os custos de implantação.

Dessa forma, os Correios de Angola ficarão somente com a remuneração pelo serviço prestado pela captação das impressões e dos valores cobrados pelos envios. Pela captação e gestão da impressão junto do parceiro pode-se supor um lucro por objecto captado da ordem de Kz: 0,50,

⁹ B2C — *Business to Customer*: é o comércio efectuado directamente entre a empresa e o consumidor final.

caso se estime um total de 10.000 envios no primeiro ano se obterá um lucro de Kz: 5.000,00 acrescentando a este lucro os valores das 10.000 postagens.

4.4.8. Projecto 23 — Potencialização do Serviço Expresso

«*Conceito Básico*»: É o conjunto de serviços que pela sua característica condicionam a entrega das remessas o mais rápido possível, com prazo de entrega definido e alto padrão de qualidade.

«*Descrição*»: Este projecto visa criar, implantar e sistematizar a entrega porta a porta de objectos expressos tanto no âmbito nacional e internacional de e para Angola. Algumas destas remessas terão características especiais como entrega no mesmo dia da colecta, por exemplo. Para clientes corporativos podem ser desenvolvidas soluções para atender as necessidades de cada um deles.

«*Justificativa*»: Após algumas visitas no mercado de Angola foi verificado que existe um mercado pronto para ser atendido pelo segmento expresso. A maioria dos clientes executam estes trabalhos com recursos próprios, onerando os custos de gestão do processo. Além disso, criam sectores que não tem afinidade com o negócio principal da empresa ou com a finalidade do órgão de Governo envolvido. O maior problema que existe para estes clientes é a gestão destes processos, estando os mesmos a procura de alguém que os execute. Um aspecto importante é que ganhos de escala da operação são desperdiçados pela pulverização dessa operação.

Benefícios:

«*Financeiro*»: Os Correios através deste projecto estarão capacitados para implantar uma linha de serviços expressos com boa rentabilidade e ao mesmo tempo gerar valor para seus clientes com soluções adequadas quanto a prazos e com preços mais atractivos que os praticados pela concorrência. As oportunidades geradas devem ser aproveitadas pela ENCTA para recuperar, a curto prazo, «*market share*» no segmento corporativo de serviços expressos. A médio prazo, os Correios de Angola devem actuar também no nicho de soluções logísticas de carga fraccionada. A «*Família de Serviços Expressos*» tem potencial de gerar receitas operacionais acima de USD 1.000.000/ano, antes de completar o segundo ano de implementação deste projecto, bem como manter taxas de crescimento significativas nos anos seguintes.

O fortalecimento da ENCTA no segmento corporativo é fundamental para uma nova etapa do mercado postal onde o operador postal público terá de competir livremente com os operadores postais privados. A busca da sustentabilidade económica da ENCTA é vital para que os Correios de Angola possam sobreviver em um ambiente competitivo e desregulamentado.

«*Negócios*»: O atendimento de um cliente inicial colocará os Correios de Angola novamente no mercado corporativo. Isto recuperará o conceito de regularidade e segurança, atraindo novos clientes para este mercado.

«*Imagem*»: A movimentação de veículos, a presença de entregadores devidamente uniformizados e a adopção de embalagens e envelopes identificados com a marca dos Correios de Angola, reforçará a nova imagem de modernidade da empresa.

4.4.9. Projecto 24 — Reorganização da Área de Inteligência de Mercado

«*Conceito Básico*»: Colectar, analisar e aplicar informações (qualitativas e quantitativas) visando obter conhecimento sobre a lógica do mercado e o direccionamento das acções estratégicas a serem adoptadas pela empresa.

«*Descrição*»: Este projecto visa revisar, regularizar e sistematizar uma área de inteligência de Mercado, com foco na análise do potencial das tendências, da participação da concorrência e do seu desempenho. Assim se contribuirá efectivamente para a avaliação segmentada do sector postal e da área em que actuam os Correios de Angola, gerando um panorama detalhado do mercado postal angolano.

«*Justificativa*»: No mundo moderno, as empresas que mais conquistam mercado não são as maiores, mas as que respondem mais rápido às demandas dos seus clientes. A Inteligência de Mercado colabora para a criação da visão e da competição no futuro, na melhoria da qualidade de informação usada para a tomada de decisão, na identificação mais clara de oportunidades e ameaças e na melhor disseminação interna de informação.

«*Benefícios*»: Identificação de oportunidades de negócios antes e melhor que a concorrência e a identificação de potenciais clientes para subsidiar o planeamento de vendas, por meio de uma percepção real do *market share* (participação relativa do mercado) da empresa e otimizando o tempo de prospecção da equipa de vendas.

Os pontos de alavancagem que deram origem aos projectos desta avenida comercial estão relacionados a Satisfação dos Clientes, Novos Serviços e Produtos, o Nível de Conhecimento do Mercado, a Venda de Produtos e Serviços Postais e o *Market share* da ENCTA. Estes pontos alavancadores deram origem a 9 projectos. Em seguida é definida a avenida operacional e os seus projectos constituintes.

4.5. Eixo Operacional

Este Eixo tem como objectivo estruturar o fluxo postal, permitindo que os objectos cheguem aos seus destinos no menor tempo possível. O objectivo é padronizar as operações em função do volume e das características actuais dos Correios de

Angola. As várias verificações que foram realizadas mostram que não há padronização dos prazos para o tratamento dos objectos postais de Correio de Angola. Foi percebido, pelo contacto realizado com outros operadores no mercado, que o volume postal que transita em Angola é significativo. Os Projectos, a seguir, compõem este Eixo operacional.

4.5.1. Projecto 25 — Revisão do Plano de Distritamento em Angola

«*Conceito Básico*»: O Distritamento Postal compreende o estudo da área geográfica urbana de uma determinada cidade, estabelecendo o conjunto de pequenos espaços geograficamente, em que um carteiro ficará responsável pela entrega.

«*Descrição*»: Este projecto visa revisar, regularizar e sistematizar a elaboração do distritamento postal, primeiramente em Luanda e na sequência em toda Angola, definindo a quantidade de ruas para entrega de cada carteiro, em função dos objectos para entrega e do seu horário de trabalho. O Distritamento ao ser realizado deve prever a capacitação de membros da ENCTA, para garantir a sua manutenção em função do desenvolvimento da Capital Luanda. Devem ainda, os capacitados, executar o Distritamento nas demais localidades de Angola, iniciando pelas capitais das províncias, de modo que, no máximo em 5 anos, ocorram as implantações dos Distritamento nas localidades.

O projecto deve alavancar junto aos poderes públicos, soluções para a denominação de logradouros e a determinação de números para os domicílios, quando não contemplados. Estes são requisitos para constituir efectividade na entrega domiciliária em toda a zona urbana de Luanda, nas demais capitais e municípios, sempre que for o caso. Em função da sinergia das actividades de Distritamento com as de Implantação do Código de Endereçamento Postal — CEP de Angola, é recomendado que estes projectos sejam executados de forma integrada.

«*Justificativa*»: A revisão é importante para promover ajustes e melhorias no processo de entrega domiciliária, preparando-se para a revitalização dos Correios de Angola. O distritamento das regiões de entrega trará a qualidade da entrega dos objectos, revitalizando a imagem dos Correios de Angola.

«*Benefícios*»: A distribuição domiciliária consiste num dos pontos fortes da satisfação dos clientes, reflectindo em incremento de receitas e impactando fortemente na credibilidade dos serviços prestados pelos Correios de Angola. A entrega diária dos objectos pelos carteiros cria um impacto visual e de credibilidade dos serviços prestados, gerando novos negócios para os Correios.

4.5.2. Projecto 26 — Implantação do CEP em Angola

«*Conceito Básico*»: O Código de Endereçamento Postal — CEP é um conjunto numérico, alfanumérico ou alfabético, constituído por quatro, cinco, sete, oito ou mais algarismos, definindo uma região, cidade, localidade e rua.

«*Descrição*»: Este projecto visa criar, implantar e sistematizar a utilização do CEP, primeiramente, em Luanda e, na sequência, em toda a Angola, preparando os Correios de Angola para a mecanização do manuseio dos objectos postais. O CEP se constitui em importante ferramenta de organização da distribuição de objectos para as residências, permitindo que cada logradouro tenha o seu endereço de Correios. Ele traduz em números a organização de uma rua, praça, avenida, comuna, distrito, município, província.

Os estudos para a implantação do Código de Endereçamento Postal — CEP em Luanda ao ser realizado devem prever a capacitação de membros da ENCTA para que garantam a sua manutenção em função do desenvolvimento da Capital. Devem, ainda, os capacitados executar a implantação do CEP nas demais localidades de Angola, iniciando pelas capitais das províncias e de modo que, no máximo em 5 anos, ocorram as implantações nessas localidades.

«*Justificativa*»: O CEP quando atribuído às localidades, logradouros, eventos, órgãos públicos, empresas, edifícios, grandes clientes, unidades dos Correios, etc., acelera os processos de triagem, expedição, encaminhamento e distribuição das remessas dos clientes, ampliando o conceito de agilidade e credibilidade para os Correios de Angola.

«*Benefícios*»: Racionalizar e simplificar os processos, possibilitando a utilização de meios informatizados na captação e no tratamento mecanizado da triagem, expedição, encaminhamento e distribuição, com a utilização de equipamentos de triagem, reduzindo custos e prazos de entrega para o cliente. A alteração dos prazos de entrega contribuirá para a redução de custos e para a melhoria da imagem dos Correios de Angola.

4.5.3. Projecto 27 — Revisão do Plano de Encaminhamento

«*Conceito Básico*»: Conjunto de informações sobre a frequência, horários e meios de transporte a serem utilizados para o encaminhamento das expedições postais entre as Estações, Centros de Tratamento, Centros de Distribuição e Remessas Internacionais, em Angola.

«*Descrição*»: Este projecto visa revisar, regularizar e sistematizar a estruturação dos meios de transportes disponíveis, que viabilizem o transporte das remessas postais entre as localidades, no menor tempo exequível. Procura-se garantir a qualidade dos serviços prestados desde a captação até à entrega, podendo ser utilizados quaisquer meios de transporte. Deve contemplar o estudo das expedições a serem realizadas entre as diversas unidades operacionais, estabelecendo os critérios a serem observados para essa finalidade em função dos horários máximos para a captação de remessas, de modo a atender os critérios do Plano de Encaminhamento.

O desenvolvimento do Plano deve capacitar os empregados da ENCTA para a sua manutenção continuada, como

forma de planeamento necessário em função das alterações de meios de transporte, frequência e horários. Além disso, em decorrência de aumento da demanda pelos serviços postais, como consequência, do desenvolvimento económico do País.

«*Justificativa*»: Em função da baixa demanda, as expedições não são organizadas com frequências regulares, fazendo com que alguns objectos aguardem um longo tempo para chegar aos destinatários. Esta demora prejudica a imagem dos Correios de Angola junto do mercado, criando a imagem de não confiabilidade e faz com que os clientes procurem outras formas de envio das suas remessas.

«*Benefícios*»: Revitalizar a imagem de rapidez, regularidade e confiabilidade nos Correios de Angola junto ao mercado, cativando novos clientes que utilizarão os serviços, criando um ciclo virtuoso de crescimento e de novas receitas.

4.5.4. Projecto 28 — Reorganização do Sector de Encomendas Postais

«*Conceito Básico*»: Área responsável pela armazenagem e entrega das encomendas postais internacionais.

«*Descrição*»: Este projecto visa revisar, regularizar e sistematizar a armazenagem e a entrega, refugo, leilão ou devolução ao remetente, organizando o layout clara e consistentemente com o fluxo e com a carga. Visa igualmente desenvolver, em parceria com o serviço alfandegário, procedimentos que lhes sejam afectos e acções capazes de reverter o quadro actual. Informatizar e criar controles que permitam agilizar as buscas das encomendas, adoptando mobiliário e equipamentos com características ergonómicas. O Projecto de Reorganização deve ser desenvolvido em duas etapas para tornar factível a sua implementação, a saber:

«*Na primeira etapa*»: Será realizada a identificação das remessas armazenadas de origem postal ou alfandegária que apresentam condições legais de serem leiloadas. Posteriormente a identificação, estas remessas serão redireccionadas para um local apropriado, permitindo a libertação do espaço físico ocupado actualmente. Este espaço servirá para a alocação das actividades de armazenagem e de entrega do Armazém de Encomendas. Na sequência será preparada a documentação necessária para a realização do leilão das remessas segregadas. Cabe neste momento observar as orientações alfandegárias, se existentes; a emissão de relações de conteúdo a ser leiloadas, a elaboração da documentação legal, observando-se prazos e procedimentos para essa finalidade. Por fim, será realizada a publicação e o chamamento para o acto de leilão das remessas disponibilizadas.

«*Na segunda etapa*»: Estudos e reorganização do Armazém de Encomendas, em principio, em sua área de funcionamento, mas elencando as acções capazes de proporcionar ao órgão, as condições referidas na descrição deste projecto.

«*Justificativa*»: A quantidade de encomendas estocadas neste sector durante um longo tempo significa algum cliente insatisfeito com os Correios de Angola. Este cliente pode ser o remetente que não consegue saber o que está ocorrendo com a

sua encomenda e nem por qual motivo não foi devolvida ou o destinatário que por algum motivo não retirou a sua encomenda.

«*Benefícios*»: Melhorar as condições de trabalho dos empregados, criando um clima de satisfação interna com a gestão; libertar espaço físico; reduzir a necessidade de segurança física interna para cuidados com os objectos armazenados; reduzir o custo de manutenção das operações; mudar a imagem internacional sobre os Correios de Angola; criar um fluxo contínuo e regular no armazenamento das encomendas; possibilitar maior agilidade na localização e disponibilidade de encomendas procuradas pelos destinatários ou requisitadas pelo serviço alfandegário.

Estima-se um benefício financeiro na ordem de Kz: 17.000.000,00, proveniente do leilão de objectos armazenados e não retirados.

Os pontos de alavancagem que deram origem aos projectos deste Eixo Operacional estão relacionados com a Qualidade da Estrutura do Logradouro, Qualidade do Plano de Encaminhamento, Condições de Trabalho e Capacidade de Distribuição. Estes pontos alavancadores deram origem a 4 projectos. Na sequência, expõe-se a definição da Estrutura de Imagem e Comunicação. Percebe-se, na apresentação dos projectos que há sinergia com essa estrutura, uma vez que diversos projectos impactam na imagem dos Correios de Angola. Também são expostos os projectos que compõem esse Eixo.

4.6. Eixo Imagem e Comunicação

Tem como objectivo estruturar o fluxo postal, permitindo que os objectos cheguem aos seus destinos no menor tempo possível. O objectivo é padronizar as operações.

A Imagem e Comunicação Institucional devem cuidar dos processos que fortalecem a imagem e fomentam respostas rápidas às inserções feitas pela sociedade civil organizada com relação às atitudes da empresa para com seus clientes e mercado. Os projectos desta estrutura são desenvolvidos nas próximas secções.

4.6.1. Projecto 29 — Desenvolvimento de um Plano de Adequação dos Correios de Angola aos Objectivos do Milénio da ONU

«*Conceito Básico*»: Os objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) surgem da Declaração do Milénio das Nações Unidas, adoptada pelos 191 Estados-Membros. Estes objectivos trazem compromissos concretos que, se cumpridos nos prazos fixados e segundo os indicadores quantitativos que os acompanham, melhorarão o destino da humanidade.

«*Descrição*»: Este projecto visa criar, implantar e sistematizar a institucionalização dos Correios de Angola como braço executivo das políticas públicas do Governo de Angola, mediante acções alinhadas com os objectivos do Milénio da ONU.

«*Justificativa*»: Os Correios de Angola, como membro da UPU, agência especializada da ONU para o Sector Postal, têm o compromisso de se envolver com os objectivos do Milénio, participando de projectos que afectam directamente a sociedade angolana. Os Correios de Angola não podem reduzir

a mortalidade infantil, nem podem assegurar a educação primária universal, mas podem contribuir activamente no alcance dessas metas.

«*Benefícios*»: Revitalização da imagem dos Correios de Angola como empresa pública socialmente responsável e alinhada aos esforços do Governo de Angola. Com esta nova imagem diante dos seus clientes, fornecedores, instituições do Governo e sociedade em geral, os Correios de Angola podem gerar novas oportunidades para diversificar a sua actividade operacional e as suas fontes de receitas.

4.6.2. Projecto 30 — Desenvolvimento de um Programa de Relacionamento Continuado com a Comunidade

«*Conceito Básico*»: Conjunto de acções que as empresas realizam para manter a comunidade onde actuam, informada e envolvida com a marca. Mantém canais permanentes de comunicação e diálogo aberto com os objectivos de identificar e analisar características, necessidades e questões de imagem e reputação.

«*Descrição*»: Este projecto visa criar, implantar e sistematizar uma política de envolvimento comunitário baseado em práticas de comunicação e engajamento com as comunidades do entorno dos Correios de Angola em todo o território nacional.

«*Justificativa*»: A implantação de uma política de «portas abertas», promovendo visitas mensais às instalações dos Correios de Angola e disponibilizando os espaços físicos existentes nas Estações Postais para acções comunitárias recriará a Cultura Postal. Isto promoverá uma imagem positiva para os públicos externo e interno. Considerando o adequado espaço físico que os Correios de Angola possuem em seus prédios, pode-se convidar a comunidade e entidades governamentais para acções envolvendo a população. O envolvimento das escolas de todos os níveis, com a divulgação dos conceitos de filatelia como fonte de conhecimento do seu país e da inserção social através da escrita pode-se levar à população o conhecimento do que são os Correios de Angola, formando novos clientes e fornecedores para o mercado postal.

«*Benefícios*»: A revitalização da imagem dos Correios de Angola como agente das acções governamentais em todos os níveis trará uma nova visão da população e empresariado sobre a actuação da empresa no mercado angolano, criando conceitos de boa reputação e imagem institucional ante a opinião pública.

«*Alfabetização*»: A implantação de programas filatélicos nas escolas em todos os níveis permite fomentar a troca de cartas entre os alunos, criando a necessidade de aprendizagem da leitura e da escrita indo de encontro ao programa de Governo de erradicação do analfabetismo e implantando futuras gerações de coleccionadores e conhecedores das riquezas de Angola.

4.6.3. Projecto 31 — Padronização da Identidade Visual Institucional

«*Conceito Básico*»: É o conjunto de elementos formais que representa sistematicamente, um nome, uma ideia, um produto, uma empresa, uma instituição ou um serviço.

«*Descrição*»: Este projecto visa revisar, regularizar e sistematizar um conjunto de regras para aplicação das cores e da logo marca dos Correios de Angola em qualquer produto, veículo, imóvel, uniforme, propaganda e qualquer outro conjunto que seja exposto, interna e externamente e que contenha alguma alusão aos Correios de Angola. É recomendado que o seu desenvolvimento seja realizado por profissional ou empresa especializada, dada a especificidade da matéria.

«*Justificativa*»: Existe nos Correios de Angola uma logo marca e as cores padrão, entretanto, não foi apresentado um manual de identidade que permita a qualquer área, produzir ou comprar, de acordo com regras pré-definidas. Nas missões realizadas verificou-se a ausência de placas indicativas diversas e a inexistência de um padrão de identidade visual, de maneira mais evidente, em edificações e veículos.

Benefícios:

«*Negócios*»: Com a marca dos Correios de Angola circulando de maneira a permitir sua identificação em qualquer parte, novos clientes com necessidades de produtos e serviços procurarão a empresa.

«*Imagem*»: O perfil organizado e padronizado de todas as formas que os Correios de Angola se apresentem no mercado, criará um novo conceito da organização, revitalizando a credibilidade e fiabilidade junto do público.

4.6.4. Projecto 32 — Fortalecimento do Negócio Filatélico

«*Conceito Básico*»: A filatelia é o acto de coleccionar, guardar, juntar selos e outros produtos postais produzidos pelos Correios em todo o mundo.

«*Descrição*»: Este projecto visa revisar, regularizar e sistematizar a produção e a comercialização de produtos filatélicos por parte dos Correios de Angola, desenvolvendo um novo conceito de relacionamento com o universo da filatelia. Como exemplo de produtos filatélicos, pode-se mencionar: selos, papéis de carta, folhinhas, pins e outras formas de comunicação dos Correios de Angola.

«*Justificativa*»: Apesar de participar de exposições internacionais e ter vencido alguns prémios, a produção e comercialização dos produtos filatélicos dos Correios de Angola, ainda, não está incluída no conjunto de negócios da empresa. Não está definida uma política de atendimento e comercialização da filatelia no âmbito nacional e internacional.

«*Benefícios*»: Os produtos filatélicos têm a capacidade de incluir na sua criação a participação do povo angolano, criando um conceito de nacionalismo muito forte e levando os Correios de Angola para junto da população. Os Correios mais desenvolvidos do mundo têm na filatelia um dos grandes eixos de receita, os selos geram receita anual de US\$ 27,7 bilhões aos operadores postais.

«*Financeiro*»: Existem no mundo 40 milhões de filatelistas que compram qualquer produto filatélico que for emitido, sendo que deste universo 30 milhões estão na China. Se os Correios de Angola emitir um selo por mês e se cada emissão for de 15.000 selos teremos 180.000 selos anuais. Levando em consideração a capacidade instalada e o projecto de

revitalização da área filatélica, propomos que sejam vendidos todos os selos produzidos. Vamos alocar um lucro de Kz: 0,30 por selo e teremos Kz: 54.000,00 de lucro. Esta venda contempla apenas 0,45% do mercado potencial de filatelistas.

«*Imagem*»: O coleccionismo desperta a ideia de conhecer melhor o País, suas riquezas e factos que muitas vezes são desconhecidos pela população, fortalecendo o sentimento de pátria angolana e melhorando a imagem dos Correios de Angola internamente e no âmbito internacional.

4.6.5. Projecto 33 — Desenvolvimento de um Plano de Comunicação

«*Conceito Básico*»: Documento estratégico que estabelece os requisitos da comunicação empresarial, definindo critérios para a execução da Comunicação Institucional, Mercadológicas, Interna e Administrativa.

«*Descrição*»: Este projecto visa criar, implantar e sistematizar as formas de interacção dos Correios de Angola com o Governo, população e o mercado. Estabelecer os procedimentos para as inserções nas diversas medias e em eventos de natureza comercial e social. É recomendado que o seu desenvolvimento seja realizado por profissional ou empresa especializada, dada a especificidade da matéria.

«*Justificativa*»: Um efectivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas certas no tempo certo. A comunicação estabelece as acções, políticas e estratégias, associadas com a visão, missão e valores. Não foi detectada nenhuma acção dos Correios de Angola neste sentido, nem foi apresentada nenhuma estrutura de Comunicação que seja de conhecimento amplo do público interno e externo.

«*Benefícios*»: Um plano bem estruturado e devidamente embasado na realidade dos Correios de Angola criará uma interacção contínua e forte com os diversos públicos. Isto revitalizará a credibilidade e fiabilidade dos processos postais, gerando mais confiança por parte dos funcionários e usuários.

Os pontos de alavancagem que deram origem aos projectos deste Eixo de Imagem e Comunicação estão relacionados com a aproximação com a comunidade, cultura postal, cultura filatélica, padronização da imagem institucional e projectos sociais. Estes pontos alavancadores deram origem a 5 projectos. Uma vez apresentadas os eixos e seus projectos cabe avançar na descrição da estratégia de implementação dos projectos. Essa estratégia é um aspecto necessário para elevar a exequibilidade dos projectos.

5. Estratégia de Implementação dos Projectos

Para a realização deste processo foi necessária a classificação dos projectos no que tange à natureza dos mesmos. Para essa classificação considerou-se a sustentabilidade da empresa e a viabilidade financeira da implementação da actualização do Plano Director dos Correios de Angola.

Os Projectos Geradores de Caixa são aqueles cuja implementação aumentará o resultado financeiro da ENCTA directamente e suportará a execução dos Projectos Estruturantes. Os Projectos Estruturantes, por sua vez, correspondem aos

projectos que organizarão os principais processos da ENCTA, tanto no que se refere às rotinas internas, quanto às relacionadas com o mercado. Também pavimentarão o caminho para a implementação dos Projectos Geradores de Caixa. Estes projectos contribuirão para a melhoria dos serviços e da eficiência operacional da organização. Estruturar processos básicos dos correios de Angola é parte essencial para a actualização do Plano Director, pois assim tem-se a possibilidade de organizar, regularizar e, posteriormente, aperfeiçoar o core business da ENCTA. Ainda que estes projectos resultem indirectamente em benefícios financeiros para a empresa, os mesmos se justificam pelos impactos qualitativos resultantes da sua implementação.

A proposta visa implantar acções que viabilizem a execução dos projectos e tem objectivo, enquanto proposta, de servir de apoio para os olhares dos actores envolvidos no Processo de Revitalização dos Correios de Angola. Para tanto, foram definidas quatro acções/instrumentos padrão: envolvimento governamental, formato jurídico, fonte do investimento e aproveitamento dos multiplicadores.

«*Envolvimento governamental*»: O sector público desempenha um papel importante no apoio ao desenvolvimento e à implantação dos projectos, propiciando recursos e/ou suporte técnico; facilitando o acesso a informações e dados das áreas dos projectos; assegurando o apoio político; criando os mecanismos jurídicos e as políticas para a execução dos projectos; e integrando as iniciativas às estratégias e programas de desenvolvimento nacional, entidades governamentais nos diversos níveis de Governo (nacional, provincial e municipal) e estabelecendo instâncias de coordenação que definam programas de fortalecimento institucional.

O Governo de Angola cumpre uma função de suporte aos Correios de Angola, para com o seu plano de revitalização e modernização, facilitando o processo de implantação de novos serviços como o Banco Postal por meio da Lei que Cria a Figura Jurídica do Correspondente Bancário.

Outro sector governamental que tem um importante envolvimento neste projecto é a Autoridade Geral Tributária. O processo de fiscalização de remessas de mercadorias expressas necessita ser revisto e desburocratizado. É um ponto crítico em relação ao nível de serviço oferecido pelos principais concorrentes da ENCTA, DHL e Fedex. Hoje não há entrega ao domicílio de remessas de caixas e pacotes devido a obrigatoriedade da referida fiscalização. Em alguns casos, destinatários de localidades do interior são obrigados a se deslocar até Luanda ou à uma Delegação Aduaneira para poderem retirar as suas remessas pela ausência de alfândega em suas comunas.

Em vários países os Correios e as Alfândegas celebraram convénios, não só para facilitar a fiscalização na chegada das remessas internacionais, como também para estimular as exportações de micros, pequenas e médias empresas através de programas específicos.

«*Formato jurídico*»: Refere-se ao critério escolhido para a execução do projecto, ou seja, se será executado independentemente de qualquer intervenção de terceiros ou mediante convénio ou parceria com alguma instituição (pública ou privada) nacional ou estrangeira. A definição do formato jurídico permite vislumbrar as formas de interacção com outras instituições e as potencialidades/dificuldades relacionadas. Aponta responsabilidades e o escopo da actuação e assim formular definições, estabelecer directrizes e orientações, com base nos quais se devem conceber um modelo de organização e gestão que leve em conta a necessidade de fortalecimento institucional.

«*Fonte do investimento*»: Conjunto de capitais internos e externos à organização utilizados para financiamento dos projectos. Na decisão de qual a fonte de financiamento utilizar, a primeira escolha é sobre se o financiamento deverá ser externo ou interno. Uma alternativa possível é a entrada de um ou mais sócios que poderão aportar recursos necessários para o desenvolvimento dos negócios expressos mediante a criação de uma empresa subsidiária. Nesta escolha deverão pesar, entre outras questões, a perda ou ganho de autonomia financeira, a facilidade ou possibilidade de acesso às fontes de financiamento, exigibilidade/prazo para a sua restituição, garantias exigidas e o custo financeiro (juros) desse financiamento. Esse investimento pode ser obtido de várias formas, dentre elas, projectos não reembolsáveis, ou cooperação internacional. Firmar parcerias (colaboração entre instituições de diferentes tipos, cooperação governo/empresas, convénios com organizações públicas e/ou organizações não governamentais) pode ser uma solução racional e eficiente.

O Governo Angolano promove activamente o investimento estrangeiro através da APIEX — ANGOLA — Agência de Promoção de Investimentos e Exportações de Angola, superintendida pelo Ministério do Comércio. O Sector de Serviços em Angola ainda é reduzido e concentrado em actividades correlatas à extracção e ao refino de petróleo. Porquanto Angola tenha sido a economia de mais rápido crescimento da África nos últimos anos, o Sector de Serviços também tem registado forte expansão, atraindo investimentos. Quando não houver alguma estratégia específica de financiamento, o mesmo é realizado internamente via ENCTA.

«*Aproveitamento dos multiplicadores*»: A utilização dos profissionais capacitados no curso de «Especialização em Gestão Postal» considerando a cultura organizacional e a necessidade específica dos Correios de Angola. Os multiplicadores desenvolverão habilidades para a vida postal por meio do curso e da elaboração de pequenos projectos como resultado do estágio nos Correios de Angola, assegurando o desenvolvimento de competências para uma adequada inserção na empresa. Uma melhor qualificação dos executivos à frente dos Serviços Expressos criará um choque positivo de gestão melhorando a qualidade dos serviços prestados à população angolana e nos resultados financeiros.

N.º	Projetos	Classe	Envolvimento Governamental	Formato Jurídico	Fonte do Investimento	Aproveitamento dos Multiplicadores
1	Banco Postal	Gerador de Caixa	X	X	X	X
2	Acerto de Contas Internacionais	Gerador de Caixa			X	
3	Captação de Fundos de Investimentos Não Reembolsáveis para Melhoria da Qualidade dos Correios de Angola	Gerador de Caixa	X		X	X
4	Inclusão Financeira Postal Móvel	Gerador de Caixa	X		X	
5	Aprimoramento e efetivação do orçamento empresarial	Estruturante			X	
6	Mapamento e Redesenho dos Processos dos Correios de Angola	Estruturante			X	X
7	Indicadores e Remuneração Variável	Estruturante			X	
8	Grupo de Melhorias	Estruturante			X	X
9	Plano de Investimento em TIC	Estruturante	X		X	
10	Desenvolvimento de Planeamento Estratégico e de Cenários da ENCTA	Estruturante			X	
11	Desenvolvimento de um Plano de Investimentos da Área Postal	Estruturante			X	
12	Desenvolvimento de um Plano de Treinamento	Estruturante			X	
13	Desenvolvimento de um Plano de Carreiras, Cargos e Salários - PCCS	Estruturante			X	
14	Desenvolvimento de um Programa de Segurança e Saúde Ocupacional - PSSO	Estruturante			X	X
15	Capacitação Multiplicadores Postais	Estruturante			X	X
16	Revitalização e Ampliação da Rede Postal	Gerador de Caixa	X	X	X	
17	Potencialização da Venda de Produtos Postais	Gerador de Caixa			X	X
18	Potencialização da Venda dos Apartados	Gerador de Caixa			X	X
19	Captação e Viabilização Operacional da Entrega de Grandes Clientes	Gerador de Caixa			X	X
20	Manter, Potencializar e Captar Clientes	Estruturante			X	X
21	Política de Relacionamento com Clientes	Estruturante			X	
22	Criação do Serviço de Correios Híbrido	Gerador de Caixa	X	X	X	X
23	Potencialização do Serviço Expresso	Gerador de Caixa	X	X	X	
24	Reorganização da Área de Inteligência de Mercado	Estruturante			X	
25	Revisão do Plano de Distrito em Angola	Estruturante	X		X	X
26	Implantação do CEP em Angola	Estruturante			X	X
27	Revisão do Plano de Encaminhamento	Estruturante			X	X
28	Reorganização do Sector de Encargos Postais	Gerador de Caixa	X		X	X
29	Desenvolvimento de um Plano de Adequação dos Correios de Angola aos Objetivos do Milénio da ONU	Estruturante	X		X	
30	Desenvolvimento de um Programa de Relacionamento Continuado com a Comunidade	Estruturante	X		X	
31	Padronização da Identidade Visual Institucional	Estruturante			X	
32	Fortalecimento do Negócio Filatélico	Gerador de Caixa	X		X	X
33	Desenvolvimento de um Plano de Comunicação	Estruturante			X	

Quadro 1.: Relação entre Projectos e Acções/Instrumentos de Implementação

A seguir são detalhadas, para cada um dos projectos, as estratégias de implementação, conforme relacionamento apresentado no Quadro 1.

Inicia-se com o envolvimento governamental, conforme apresentado no Quadro 2.

Projetos	Descrição Sintética	Envolvimento Governamental
Banco Postal	Prestação dos serviços bancários básicos definidos no Aviso n.º 25/2012 do Banco Nacional de Angola, com foco na população de baixa renda, para promover a inclusão bancária em todo o território.	Os órgãos de regulamentação financeiros e bancário de Angola estarão envolvidos neste processo, dado a natureza deste projecto.
Captação de Fundos de Investimentos não reembolsáveis, para Melhoria da Qualidade dos Correios de Angola	Implantação e sistematização de um escritório de Projectos de captação de recursos internacionais de impacto na melhoria da infra estrutura dos serviços postais dos Correios de Angola.	Para que os organismos multilaterais e agências financiadoras Projectos e programas de entidades do sector público, toma-se imprescindível o aval do executivo, pois requer articulação política e coordenação entre programas de cooperação internacional. A participação do governo é necessária para que os Projectos dos Correios de Angola sejam apresentados aos organismos multilaterais e agências financiadoras. Os recursos são recebidos pelo Governo e os Correios de Angola precisam ser inseridos nas políticas nacionais de distribuição de recursos.
Inclusão Financeira Postal Móvel	Revisar, regularizar e sistematizar os serviços de transferência financeira às pessoas, por meio dos produtos postais como vale postal e do serviço de transferência de valores pré-pagos, via telemóvel.	O Governo como promotor das políticas públicas tem a responsabilidade de actuar para diminuir a informalidade económica, investir em infra-estruturas e potencializar o desenvolvimento do capital humano, gerando as bases para o acesso a serviços financeiros.
Plano de Investimento em TIC	Este projecto detalha as necessidades de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) para efectivação da proposta de actualização do Plano Director.	A intensificação do uso dos sistemas de informação tem sido colocada pelo Governo, por meio do Ministério das Telecomunicações e Tecnologias de Informação, como um sector relevante e que requer de esforços a nível nacional. O envolvimento governamental é necessário para otimizar os investimentos que a nível nacional possam beneficiar a estrutura, o Formação e o equipamento demandado pelos Correios de Angola. Os Correios de Angola devem participar nesse esforço nacional e deve ser co-participe no desenvolvimento dessa área relevante.
Revitalização e ampliação da rede postal	Visa revisar, regularizar e sistematizar a forma de revitalização e ampliação da rede de atendimento dos Correios de Angola.	O Governo como gestor do Processo de interiorização dos Correios de Angola será o maior interessado na celeridade deste projecto, devendo ser envolvido integralmente.
Potencialização do Serviço Expresso	Revisar, regularizar e sistematizar a entrega porta-a-porta de objectos expressos no âmbito nacional e internacional, bem como o desenvolvimento de serviços logísticos expressos para o atendimento das necessidades do mercado angolano.	O Governo como gestor do Sector Postal deverá ser quem vai definir como será o tratamento dado à relação entre a ENCTA e os possíveis operadores privados autorizados a executar os serviços não reservados.
Revisão do Plano de Distritamento em Angola	Revisar, regularizar e sistematizar o distritamento postal, primeiramente em Luanda e na sequência em toda Angola, definindo a quantidade de ruas para entrega de cada carteiro, em função dos objectos para entrega e do seu horário de trabalho.	Os estudos para o Distritamento Postal em Angola estão relacionados com a nomenclatura e numerações nos diversos logradouros nas cidades em que o procedimento venha a ser executado. O envolvimento governamental, em nível provincial ou local, deverá ser obtido como forma de regularizar áreas urbanas em que os logradouros não estejam devidamente nominados e, por consequência, sem numeração nos endereços respectivos.
Reorganização do Sector de Encomendas Postais	Revisão, regularização e sistematização da armazenagem e da entrega, refugo, leilão ou devolução ao remetente, organizando o layout clara e consistentemente com o fluxo e com a carga.	A reorganização do Sector de Encomendas Postais, busca estabelecer uma situação diferenciada em relação ao praticado, criando condições para o trabalho com segurança, conforto e bem-estar pelos empregados e procedimentos de rapidez na armazenagem e entrega das encomendas postais. O exame do assunto deverá envolver consultor externo auxiliado por empregados do Sector de Encomendas Postais da ENCTA. Eventual envolvimento governamental pode ser requerido na tramitação do processo postal/alfandegário/vigilância sanitária e outros, de avaliação das remessas postais recebidas do exterior, com a finalidade de discutir e propor procedimentos que acelerem os processos de fiscalização.
Desenvolvimento de um Plano de Adequação dos Correios de Angola aos Objectivos do Milénio da ONU	Criação, implantação, sistematização e institucionalização dos Correios de Angola como braço executivo das políticas públicas do Governo de Angola, mediante acções alinhadas com os objectivos do Milénio da ONU.	O Governo, na sua qualidade de gestor das políticas e programas públicos e a Assembleia Nacional, pela sua função legislativa, estão em posição privilegiada para monitorar o desenho e a execução das políticas e programas considerados nos Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM). Os ODM têm progressos, mas os desafios continuam e mais esforços precisam ser desenvolvidos no sentido de se atingirem até o ano 2015. Os Correios de Angola deve participar numa agenda comum, a partir da qual é possível coordenar esforços a nível nacional.

Projetos	Descrição Sintética	Envolvimento Governamental
Desenvolvimento de um Programa de Relacionamento Continuado com a Comunidade	Criação, implantação e sistematização de uma política de envolvimento comunitário baseado em práticas de comunicação e engajamento com as comunidades do entorno dos Correios de Angola em todo o território nacional.	O Governo é quem define as áreas de intervenção prioritárias e com base nelas que os Correios de Angola identificariam as ações a desenvolver com a comunidade, na qual vai interagir estabelecendo assim um enquadramento único de coordenação dos esforços.

Quadro 2: Envolvimento Governamental nos Projectos

No Quadro 3 são detalhados os formatos jurídicos dos diversos projectos.

Projectos	Descrição Sintética	Formato Jurídico
Banco Postal	Prestação dos serviços bancários básicos definidos no Aviso n.º 25/2012 do Banco Nacional de Angola, com foco na população de baixa renda, para promover a inclusão bancária em todo o território.	Esta questão será definida no projecto conceitual do Banco Postal. Alternativas de formatos jurídicos envolvem parcerias, sociedade e concessões do Banco Postal.
Revitalização e ampliação da rede postal	Visa revisar, regularizar e sistematizar a forma de revitalização e ampliação da rede de atendimento dos Correios de Angola.	Parte das Estações Postais pode ser operada por meio de Franquia dos Serviços Postais, operado pelo sector privado sob tutela dos Correios de Angola.
Criação do Serviço de Correios Híbrido	Visa criar, implantar e sistematizar os Correios Híbridos em Angola, processo em que as informações, extractos, comunicados, cobranças, etc. enviados aos clientes pelas empresas são transmitidos electronicamente aos Correios de Angola para seu tratamento.	Parceria com o sector privado para a impressão das facturas ou <i>folder</i> onde os Correios de Angola participarão com a captação e gestão do cliente, sendo remunerado por um valor em cada impressão e pelos valores das postagens dos clientes.
Potencialização do Serviço Expresso	Revisar, regularizar e sistematizar a entrega porta-a-porta de objectos expressos no âmbito nacional e internacional, bem como o desenvolvimento de serviços logísticos expressos para o atendimento das necessidades do mercado angolano.	A ENCTA poderá explorar os Serviços de forma directa como vem actuando até o momento ou através de algum tipo de parceria. Entre as opções disponíveis, destaca-se a Parceria Pública Privada ou PPP, onde a ENCTA irá conceder o direito de operação em regime de concessão, onde o Estado mantém o controle accionário e de gestão ou co- controle do capital e gestão, dependendo do modelo de negócio a ser definido oportunamente. Este tipo de formato deve considerar além do aporte financeiro do parceiro, a sua capacidade mercadológica e de recursos humanos.

Quadro 3: Formato Jurídico dos Projectos

No Quadro 4 são detalhadas as fontes de investimento dos diversos projectos.

Projectos	Descrição Sintética	Fonte de Investimento
Banco Postal	Prestação dos serviços bancários básicos definidos no Aviso n.º 25/2012 do Banco Nacional de Angola, com foco na população de baixa renda, para promover a inclusão bancária em todo o território.	O valor da implantação dos balcões de atendimento bancário nas Estações Postais será de responsabilidade da ENCTA. Todavia, o investimento tem o seu retorno em função das receitas geradas à ENCTA, bem como valor pago do parceiro aos Correios de Angola.
Acerto de contas internacionais	Visa revisar, regularizar e sistematizar os procedimentos relacionados às contas internacionais de modo a garantir o recebimento dos valores correspondentes aos gastos operacionais de cartas, impressos, pequenos pacotes e encomendas internacionais.	Aporte financeiro OGE
Captação de Fundos de Investimentos não reembolsáveis, para Melhoria da Qualidade dos Correios de Angola	Implantação e sistematização de um escritório de Projectos de captação de recursos internacionais com impacto na melhoria da infra-estrutura dos serviços postais dos Correios de Angola.	Aporte financeiro OGE
Inclusão Financeira Postal Móvel	Revisar, regularizar e sistematizar os serviços de transferência financeira às pessoas, por meio dos produtos postais como vale postal e do serviço de transferência de valores pré-pagos, via telemóvel.	Externa, por meio de parcerias com entidades financeiras e "não financeiras", tais como: operadores de telecomunicações, retalhistas, processadores de pagamentos, entre outros. Os parceiros podem usufruir da rede de agências dos Correios de Angola, para ampliar a sua presença física junto aos clientes (balcões de atendimento).
Aprimoramento e efectivação do orçamento empresarial	Visa estruturar o planeamento e gestão do orçamento empresarial na ENCTA. Consiste em estruturar a empresa logicamente para que se planejem as actividades, os recursos e os resultados a serem alcançados.	Aporte financeiro OGE
Mapeamento e redesenho dos processos dos correios de Angola	Visa identificar, mapear e modelar os processos de negócios da ENCTA. Busca otimizar os processos para aumentar a eficiência operacional e, ao mesmo tempo, aumentar o valor proporcionado pela organização ao cliente.	Aporte financeiro OGE
Indicadores e Remuneração Variável	Visa criar, implantar e sistematizar a utilização de indicadores para cada segmento da empresa a utilização da remuneração variável.	Aporte financeiro OGE

Projectos	Descrição Sintética	Fonte de Investimento
Grupo de Melhorias	Visa criar, implantar e sistematizar o Grupo de Melhorias, vinculado directamente ao gabinete da direcção, que irá repensar os processos produtivos e financeiros existentes, propondo alterações com o objectivo de minimizar custos e maximizar lucros, evitando perdas e melhorando a qualidade dos processos.	Aporte financeiro OGE
Plano de Investimento em TIC	Este projecto detalha as necessidades de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) para efectivação da proposta de actualização do Plano Director.	Aporte financeiro OGE
Desenvolvimento de Planeamento Estratégico e de Cenários da ENCTA	Visa criar, implantar e sistematizar a utilização da ferramenta do Planeamento Estratégico nos Correios de Angola. Contemplará a formalização da missão e visão dos Correios de Angola, bem como o mapa estratégico e seus respectivos indicadores e iniciativas estratégicas.	Aporte financeiro OGE
Desenvolvimento de um Plano de Desenvolvimento na Área Postal	Visa criar, implantar e sistematizar o Plano de Investimento, com foco nas áreas de Instalações Físicas, Máquinas e Equipamentos Operacionais, Mobiliário Administrativo e operacional e Meios de Transporte.	Aporte financeiro OGE
Desenvolvimento de um Plano de Formação	Visa criar, implantar e sistematizar o levantamento e análise das necessidades de Formação nas áreas técnicas e comportamentais dos Correios de Angola.	Aporte financeiro OGE
Desenvolvimento de um Plano de Carreiras, Cargos e Salários - PCSS	Visa revisar, regularizar e sistematizar o plano de carreiras, proporcionando o desenvolvimento profissional e o equilíbrio dos salários pagos pelos Correios de Angola com os salários pagos pelo mercado.	Aporte financeiro OGE
Desenvolvimento de um Programa de Segurança e Saúde Ocupacional - PSSO	Visa criar, implantar e sistematizar o PSSO, formulado a partir do levantamento e reconhecimento dos riscos que possam estar presentes nos ambientes de trabalho, em máquinas, equipamentos, ferramentas, mobiliário e no próprio processo de trabalho, com vista a eliminar, neutralizar ou mantê-los sob controlo.	Aporte financeiro OGE
Capacitação Multiplicadores Postais	Tem por objectivo a formação de multiplicadores postais, em dois momentos distintos, porém, interligados, uma inserção conceitual intercalada por aplicação dos conhecimentos teóricos em trabalhos aplicados.	Aporte financeiro OGE
Revitalização e ampliação da Rede Postal	Visa revisar, regularizar e sistematizar a forma de revitalização e ampliação da rede de atendimento dos Correios de Angola.	Aporte financeiro OGE
Potencialização da Venda de Produtos Postais	Visa revisar, regularizar e sistematizar a produção e disponibilização para venda nas Estações Postais dos Correios de Angola de produtos postais como: caixas, envelopes, malotes, papel de embrulho.	Aporte financeiro OGE
Potencialização de Venda dos Apartados	Visa revisar, regularizar e sistematizar o aluguer de Apartados, que são caixas instaladas dentro das Estações Postais, alugados por semestre ou anualmente e que permitem aos seus usuários retirar os seus objectos na própria caixa ou no balcão.	Aporte financeiro OGE
Captação e Viabilização Operacional da Entrega de Grandes Clientes	Visa criar, implantar e sistematizar a operação de entrega de grandes clientes.	Aporte financeiro OGE
Manter, Potencializar e Captar Clientes.	Visa revisar, regularizar e sistematizar o desenvolvimento de uma equipa de vendas, com base em Luanda e com capacidade de actuação em Angola, com objectivo de criar um novo conceito de atendimento ao cliente.	Aporte financeiro OGE
Política de Relacionamento com Clientes	Visa revisar, regularizar e sistematizar uma política de relacionamento optimizando a situação existente e propondo novos canais de comunicação (SAC e CRM) que facilitem o contacto dos clientes com os Correios de Angola.	Aporte financeiro OGE
Criação do Serviço de Correios Híbrido	Visa criar, implantar e sistematizar o Correio Híbrido em Angola, processo em que as informações, extractos, comunicados, cobranças, etc. enviados aos clientes pelas empresas são transmitidos electronicamente aos Correios de Angola para seu tratamento.	Aporte financeiro OGE
Potencialização do Serviço Expresso	Revisar, regularizar e sistematizar a entrega porta a porta de objectos expressos no âmbito nacional e internacional, bem como o desenvolvimento de serviços logísticos expressos para o atendimento das necessidades do mercado angolano.	Os valores envolvidos na operação do sistema farão parte do investimento privado dos operadores participantes das PPP autorizadas. Os Correios aportarão sua rede de atendimento, parte de seus bens imóveis ou cessão de espaços nas suas estações, veículos, bem como parte de seu quadro de pessoal. O parceiro poderá aportar know-how e/ou capital para a realização dos investimentos necessários para implantação dos Projectos de expansão dos serviços expressos.

Projectos	Descrição Sintética	Fonte de Investimento
Reorganização da Área de Inteligência de Mercado	Visa revisar, regularizar e sistematizar uma área de inteligência de Mercado, com foco na análise do potencial das tendências, da participação da concorrência e do seu desempenho.	Aporte financeiro OGE
Revisão do Plano de Distritamento em Angola	Revisar, regularizar e sistematizar o distritamento postal, primeiramente em Luanda e na sequência em toda Angola, definindo a quantidade de ruas para entrega de cada carteiro, em função dos objectos para entrega e do seu horário de trabalho.	Aporte financeiro OGE
Implantação do CEP em Angola	Criar, implantar e sistematizar a utilização do CEP (Código de Endereçamento Postal), em Luanda e, posteriormente, em toda Angola. O CEP se constitui em importante ferramenta de organização da distribuição de objectos para as residências, permitindo que cada logradouro tenha o seu endereço de Correios.	Aporte financeiro OGE
Revisão do Plano de Encaminhamento	Revisar, regularizar, sistematizar e estruturar as expedições de objectos postais entre as unidades, em todo o território angolano, no menor tempo exequível.	Aporte financeiro OGE
Reorganização do Sector de Encomendas Postais	Revisão, regularização e sistematização da armazenagem e a entrega, refugo, leilão ou devolução ao remetente, organizando o <i>layout</i> clara e consistentemente com o fluxo e com a carga.	Aporte financeiro OGE
Desenvolvimento de um Plano de Adequação dos Correios de Angola aos Objectivos do Milénio da ONU	Criação, implantação, sistematização e institucionalização dos Correios de Angola como braço executivo das políticas públicas do Governo de Angola, mediante acções alinhadas com os objectivos do Milénio da ONU.	Existem recursos internacionais destinados a financiar programas orientados ao alcance dos Objectivos do Milénio. Os mecanismos de coordenação em nível nacional e provincial são elementos chave para garantir a sinergia entre os diferentes esforços dos vários actores, para maximizar o uso eficaz dos recursos
Desenvolvimento de um Programa de Relacionamento Continuado com a Comunidade	Criação, implantação e sistematização de uma política de envolvimento comunitário baseado em práticas de comunicação e engajamento com as comunidades do entorno dos Correios de Angola em todo o território nacional.	O Governo nas suas acções de integração social e alfabetização será o investidor.
Padronização da Identidade Visual Institucional	Visa revisar, regularizar e sistematizar um conjunto de regras para aplicação das cores e da logo marca dos Correios de Angola.	Aporte financeiro OGE
Fortalecimento do Negócio Filatélico	Visa revisar, regularizar e sistematizar a produção e a comercialização de produtos filatélicos por parte dos Correios de Angola.	Aporte financeiro OGE
Desenvolvimento de um Plano de Comunicação	Visa criar, implantar e sistematizar as formas de interação dos Correios de Angola com o Governo, população e o mercado.	Aporte financeiro OGE

Quadro 4: Fontes de financiamento dos Projectos

Finalmente, no Quadro 5 são detalhados os projectos e a forma de aproveitamento dos multiplicadores.

Projectos	Descrição Sintética	Aproveitamento Multiplicadores
Banco Postal	Prestação dos serviços bancários básicos definidos no Aviso n.º 25/2012 do Banco Nacional de Angola, com foco na população de baixa renda, para promover a inclusão bancária em todo o território.	Os multiplicadores postais agirão como elementos de reprodução dos conceitos e agendas de implementação do Banco Postal na rede de estações postais da ENCTA.
Captação de Fundos de Investimento não reembolsáveis, para a Melhoria da Qualidade dos Correios de Angola	Implantação e sistematização de um escritório de Projectos de captação de recursos internacionais com impacto na melhoria da infra-estrutura dos serviços postais dos Correios de Angola.	Os processos de captação, embora possam parecer iniciativas simples, exigem uma equipa com domínio de diversos conhecimentos. Esses conhecimentos devem sustentar a capacidade para a elaboração de Projectos, a realização de avaliações, a construção de indicadores, disponibilidade de tempo para a realização de pesquisas e estudos, o tratamento de dados e a capacidade de dar-lhes a visibilidade necessária para que fundamentem as propostas e demonstrem a sua relevância em termos de impacto e alcance. A formação multidisciplinar dos multiplicadores, capacita-os a realizar esta actividade.
Mapeamento e redesenho dos processos dos correios de Angola	Visa identificar, mapear e modelar os processos de negócios da ENCTA. Busca otimizar os processos para aumentar a eficiência operacional e, ao mesmo tempo, aumentar o valor proporcionado pela organização ao cliente.	Os processos dos correios de Angola são, essencialmente, a forma pela qual o serviço é prestado para a sociedade. A participação e execução dos multiplicadores no processo de mapeamento e redesenho dos processos contribui na incorporação das técnicas e ferramentas de modelagem de processos para a ENCTA. Além disso, contribui para sustentar o processo de melhoria contínua dos processos e, por consequência, do resultado operacional e o nível do serviço prestado.

Projectos	Descrição Sintética	Aproveitamento Multiplicadores
Indicadores e Remuneração Variável	Visa criar, implantar e sistematizar a utilização de indicadores para cada segmento da empresa a utilização da remuneração variável.	A Formação aplicada aos multiplicadores nas áreas de Custos, Produtividade Aplicada aos Correios, Estatística e Recursos Humanos em conjunto com as suas capacidades académicas individuais, permitem a uma avaliação completa dos critérios actualmente adoptados, criando indicadores e novas formas de remuneração com o objectivo de motivar a equipe de colaboradores.
Grupo de Melhorias	Visa criar, implantar e sistematizar o Grupo de Melhorias, vinculado directamente ao gabinete da direcção, que irá repensar os processos produtivos e financeiros existentes, propondo alterações com o objectivo de minimizar custos e maximizar lucros, evitando perdas e melhorando a qualidade dos processos.	A Formação aplicada aos multiplicadores nas áreas de Custos, Produtividade Aplicada aos Correios, Estatística e Engenharia Postal em conjunto com as suas capacidades académicas individuais permitirão uma avaliação completa de quaisquer sistemas e processos executados na ENCTA. Dessa forma, podem propor novas formas de execução, reduzindo custos ou tempo, garantindo maior qualidade no atendimento das demandas internas e externas.
Plano de Investimento em TIC	Este projecto detalha as necessidades de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) para a efectivação da proposta de actualização do Plano Director.	Equipa que suportará no mapeamento nacional, nas 18 províncias de Angola, das demandas em equipamento, Formação e estrutura em TIC dos Correios de Angola.
Desenvolvimento de um Programa de Segurança e Saúde Ocupacional - PSSO	Visa criar, implantar e sistematizar o PSSO, formulado a partir do levantamento e reconhecimento dos riscos que possam estar presentes nos ambientes de trabalho, em máquinas, equipamentos, ferramentas, mobiliário e no próprio processo de trabalho, com vistas a eliminar, neutralizar ou mantê-los sob controle.	Participação dos egressos do Curso de Extensão em Gestão Postal na elaboração de estudos para a elaboração do Programa, bem como em actividades administrativas relacionadas com o mesmo.
Capacitação Multiplicadores Postais	Tem por objectivo a formação de multiplicadores postais, em dois momentos distintos, porém, interligados, uma imersão conceitual intercalada por aplicação dos conhecimentos teóricos em trabalhos aplicados.	Inicialmente os multiplicadores capacitados deverão exercer a função de monitores na parte de ensino e facilitadores dos alunos nas actividades práticas. Futuramente, os multiplicadores com melhor desempenho e afinidade didáctica poderão desenvolver o papel de instrutores no curso.
Revitalização e Ampliação da Rede Postal	Visa revisar, regularizar e sistematizar a forma de revitalização e ampliação da rede de atendimento dos Correios de Angola.	A Formação aplicada aos multiplicadores nas áreas de Custos, Produtividade Aplicada aos Correios, Estatística, Engenharia Postal e Gestão das Actividades de Correios em conjunto com as suas capacidades académicas individuais permitem que o projecto de ampliação da rede de Estações Postais, seja com investimentos governamentais ou em regime de Franquia, seja implantada no menor tempo possível em toda Angola. Portanto, o aproveitamento dos multiplicadores se apresenta oportuno.
Potencialização da Venda de Produtos Postais	Visa revisar, regularizar e sistematizar a produção e disponibilização para venda nas Estações Postais dos Correios de Angola de produtos postais como: caixas, envelopes, malotes, papel de embrulho.	A Formação aplicada aos multiplicadores nas áreas de <i>Marketing</i> e Actividades Postais, em conjunto com as suas capacidades académicas individuais, permitem que uma nova visão das tendências mercadológicas e de demandas de clientes, adequando os produtos e serviços às reais necessidades de mercado.
Potencialização de Venda dos Apartados	Visa revisar, regularizar e sistematizar o aluguer de Apartados, que são caixas instaladas dentro das Estações Postais, alugados por semestre ou anualmente e que permitem aos seus usuários retirarem os seus objectos na própria caixa ou no balcão.	A Formação aplicada aos multiplicadores nas áreas de <i>Marketing</i> , Custos, Actividades Postais e Engenharia Postal, em conjunto com as suas capacidades académicas individuais, permitem que novas acções sejam desenvolvidas para a ampliação da utilização dos apartados por parte do Empresariado, em particular, e do público, em geral.
Captação e Viabilização Operacional da Entrega de Grandes Clientes	Visa criar, implantar e sistematizar a operação de entrega de grandes clientes.	A Formação aplicada aos multiplicadores nas áreas de <i>Marketing</i> , Actividades Postais, Produtividade aplicada aos Correios, em conjunto com as suas capacidades académicas individuais, permitem a captação de, no mínimo, um cliente para implantação do projecto.
Manter, Potencializar e Captar Clientes	Visa revisar, regularizar e sistematizar o desenvolvimento de uma equipe de vendas, com base em Luanda e com capacidade de actuação em Angola, com objectivo de criar um novo conceito de atendimento ao cliente.	A Formação aplicada aos multiplicadores na área de <i>Marketing</i> , Actividades Postais e, em conjunto com as suas capacidades académicas individuais, permitem a organização do sistema de manutenção, potencialização e captação de clientes.
Criação do Serviço de Correios Híbrido	Visa criar, implantar e sistematizar o Correios Híbridos em Angola, processo em que as informações, extractos, comunicados, cobranças, etc. enviados aos clientes pelas empresas são transmitidos electronicamente aos Correios de Angola para seu tratamento.	A Formação aplicada aos multiplicadores nas áreas de <i>Marketing</i> , Custos, em conjunto com as suas capacidades académicas individuais, permitem que novas acções sejam desenvolvidas para a ampliação da utilização pelo mercado desta nova actividade dos Correios de Angola.
Revisão do Plano de Distritamento em Angola	Revisar, regularizar e sistematizar o distritamento postal, primeiramente em Luanda e na sequência em toda Angola, definindo a quantidade de ruas para entrega de cada carteiro, em função dos objectos para entrega e do seu horário de trabalho.	Planos estruturantes para o funcionamento regular dos serviços postais são especialmente importantes para a revitalização dos Correios de Angola e, sobretudo, para a sua manutenção ao longo do tempo. Essa é uma condição essencial para a confiabilidade por parte dos usuários. Os egressos do Curso de Extensão em Gestão Postal têm no currículo de seus ensinamentos, disciplinas diversas voltadas para as operações de Correios propriamente ditas. Assim sendo, podem ser aproveitados na capacitação para o planeamento das actividades de Distribuição Domiciliária, garantindo a continuidade das acções nessa área.

Projectos	Descrição Sintética	Aproveitamento Multiplicadores
Implantação do CEP em Angola	Criar, implantar e sistematizar a utilização do CEP (Código de Endereçamento Postal), em Luanda e, posteriormente, em toda Angola. O CEP se constitui em importante ferramenta de organização da distribuição de objectos para as residências, permitindo que cada logradouro tenha o seu endereço de Correios.	Planos estruturantes para o funcionamento regular dos serviços postais são especialmente importantes para a revitalização dos Correios de Angola e, sobretudo para a sua manutenção ao longo do tempo. Essa é uma condição essencial para a confiabilidade por parte dos usuários. Os egressos do Curso de Extensão em Gestão Postal têm no currículo de seus ensinamentos, disciplinas diversas voltadas para as operações de Correios propriamente ditas e podem ser aproveitados na capacitação para o planeamento das actividades do Código de Endereçamento Postal - CEP, garantindo a continuidade das acções nessa área.
Revisão do Plano de Encaminhamento	Revisar, regularizar, sistematizar e estruturar as expedições de objectos postais entre as unidades, em todo o território angolano, no menor tempo exequível.	Planos estruturantes para o funcionamento regular dos serviços postais são especialmente importantes para a revitalização dos Correios de Angola. Sobretudo para a sua manutenção ao longo do tempo, condição essencial para a confiabilidade por parte dos usuários. Os egressos do Curso de Extensão em Gestão Postal têm no currículo dos seus ensinamentos, disciplinas diversas voltadas para as operações de Correios propriamente ditas e poderão ser aproveitados na capacitação para o planeamento das actividades de encaminhamento postal, garantindo a análise crítica e continuidade das acções nessa área.
Reorganização do Sector de Encomendas Postais	Revisão, regularização e sistematização da armazenagem e a entrega, refugo, leilão ou devolução ao remetente, organizando o <i>layout</i> clara e consistentemente com o fluxo e com a carga.	Os egressos do Curso de Extensão em Gestão Postal têm no currículo de seus ensinamentos, disciplinas diversas voltadas para as operações de Correios, propriamente ditas e podem ser aproveitados no desenvolvimento dos trabalhos. Os multiplicadores retinem condições, inclusive, de contribuir para o seu aprimoramento uma vez que estagiaram no Armazém de Encomendas e tem uma visão clara dos processos desenvolvidos.
Desenvolvimento de um Plano de Adequação dos Correios de Angola aos Objectivos do Milénio da ONU	Criação, implantação, sistematização e institucionalização dos Correios de Angola como braço executivo das políticas públicas do Governo de Angola, mediante acções alinhadas com os objectivos do Milénio da ONU.	Considerando a formação multidisciplinar dos multiplicadores, os mesmos poderiam actuar na condução dos Projectos definidos.
Fortalecimento do Negócio Filatélico	Visa revisar, regularizar e sistematizar a produção e a comercialização de produtos filatélicos por parte dos Correios de Angola.	A Formação aplicada aos multiplicadores nas áreas de <i>Marketing</i> e Actividades Postais, em conjunto com as suas capacidades académicas individuais, permitem que a gestão do sistema de filatelia tenha um novo enfoque e novas formas de atendimento aos filatelistas nacionais e internacionais, recolocando os Correios de Angola de novo no mercado internacional de produção de selos.

Quadro 5: Aproveitamento dos Multiplicadores nos Projectos

6. Encaminhamento Financeiro dos Projectos

Nesta secção são apresentados os dados de investimento e resultados estimados. Os investimentos, em Kwanza, foram estimados em nível de ordem de grandeza e distribuídos em três períodos: curto prazo — entre 2014 e 2017; médio prazo — entre 2018 e 2021; e longo prazo — entre 2022 e 2026.

Como instrumento de análise de longo prazo, o Plano Director avalia as projecções financeiras num período de tempo de 13 anos, ou seja, no universo temporal de 2014 a 2026, de forma a permitir a avaliação da efectividade das acções tomadas e medir seu desempenho. Tal procedimento visa permitir eventuais ajustes no curso dos projectos.

O prazo de análise dos projectos é variável em função do tempo necessário para a realização dos investimentos. Para projectos que pressupõem investimentos ao longo de todo o período — ou seja, entre 2014 e 2026 — foi adoptado o conceito de estender as receitas durante 25 anos após a realização dos

investimentos. Este prazo foi considerado por ser a vida útil esperada dos investimentos realizados em agências postais, Centros de Distribuição Domiciliar — CDD — e Centros de Operações Integradas — COI. Para os demais Projectos, o período de análise considerado foi o de execução da actualização do Plano Director.

Para os projectos cujos investimentos serão realizados pela ENCTA foi considerada a taxa de juro média de remuneração dos Títulos do Tesouro com 364 dias de maturidade — 3,9% a.a. — como taxa de desconto para o cálculo do Valor Presente Líquido — VPL. Para o projecto do Banco Postal, por tratar-se de investimento privado, foi considerada a taxa de juros para as Obrigações do Tesouro para a maturidade de 5 anos — 7,75% a.a.

Um resumo dos projectos é apresentado no Quadro 6: Projectos Geradores de Caixa e no Quadro 7: Projectos Estruturantes.

Projectos Geradores de Caixa	Classe
Banco Postal	Gerador de Caixa
Acerto de Contas Internacionais	Gerador de Caixa
Captação de Fundos de Investimentos não reembolsáveis para Melhoria da Qualidade dos Correios de Angola	Gerador de Caixa
Inclusão Financeira Postal Móvel	Gerador de Caixa
Revitalização e Ampliação da Rede Postal	Gerador de Caixa
Potencialização da Venda de Produtos Postais	Gerador de Caixa
Potencialização da Venda dos Apartados	Gerador de Caixa
Captação e Viabilização Operacional da Entrega de Grandes Clientes	Gerador de Caixa
Criação do Serviço de Correios Híbrido	Gerador de Caixa
Potencialização do Serviço Expresso	Gerador de Caixa
Reorganização do Setor de Encomendas Postais	Gerador de Caixa
Fortalecimento do Negócio Filatélico	Gerador de Caixa

Quadro 6: Projectos Geradores de Caixa

Projectos Estruturantes	Classe
Aprimoramento e Efetivação do Orçamento Empresarial	Estruturante
Mapeamento e Redesenho dos Processos dos Correios de Angola	Estruturante
Indicadores e Remuneração Variável	Estruturante
Grupo de Melhorias	Estruturante
Plano de Investimento em TIC	Estruturante
Desenvolvimento de Planeamento Estratégico e de Cenários da ENCTA	Estruturante
Desenvolvimento de um Plano de Investimentos da Área Postal	Estruturante
Desenvolvimento de um Plano de Treinamento	Estruturante
Desenvolvimento de um Plano de Carreiras, Cargos e Salários - PCCS	Estruturante
Desenvolvimento de um Programa de Segurança e Saúde Ocupacional - PSSO	Estruturante
Capacitação Multiplicadores Postais	Estruturante
Manter, Potencializar e Captar Clientes	Estruturante
Política de Relacionamento com Clientes	Estruturante
Reorganização da Área de Inteligência de Mercado	Estruturante
Revisão do Plano de Distritamento em Angola	Estruturante
Implantação do CEP em Angola	Estruturante
Revisão do Plano de Encaminhamento	Estruturante
Desenvolvimento de um Plano de Adequação dos Correios de Angola aos Objetivos do Milénio da ONU	Estruturante
Desenvolvimento de um Programa de Relacionamento Continuado com a Comunidade	Estruturante
Padronização da Identidade Visual Institucional	Estruturante
Desenvolvimento de um Plano de Comunicação	Estruturante

Quadro 7: Projectos Estruturantes

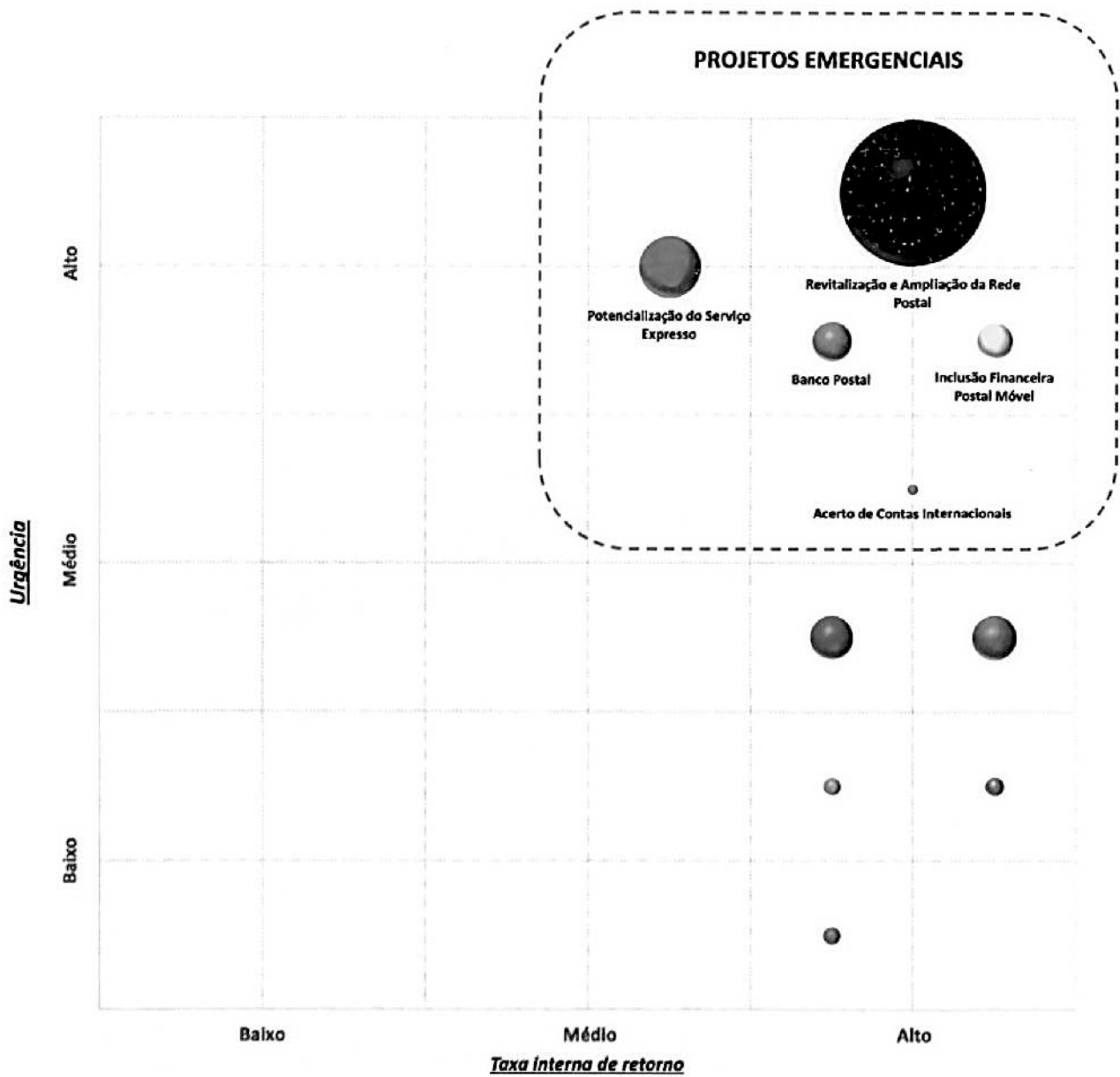
7. Sequência e Priorização dos Projectos

Nesta secção é apresentada a sequência e priorização proposto para os Projectos apresentados na secção 4.1- Eixos Estruturantes. Também são expostos os critérios utilizados para a definição.

O processo de sequenciamento dos projectos contempla três macro etapas, a saber: concepção, acompanhamento e execução. A concepção contempla todas as actividades relacionadas com a modelagem conceitual do projecto que irá resultar na explicitação, formalização e entendimento acerca das propostas apresentadas nos projectos. A etapa de acompanhamento visa a implementação de acções dos projectos em «escala piloto», ou seja, em áreas específicas, para posterior expansão na ENCTA como um todo. Assim, pode-se caminhar no sentido da transferência de conhecimento, bem como o acompanhamento desta implementação para a adequada normatização das sistemáticas de execução dos projectos. Por fim, a etapa de execução trata da efectivação prática no âmbito da ENCTA, de acordo com o período temporal previsto para cada um dos projectos. São apresentados os critérios de definição da priorização dos Projectos Geradores de Caixa e, na sequência, os Projectos Estruturantes.

7.1. Projectos Geradores de Caixa

A priorização dos Projectos Geradores de Caixa leva em consideração três factores: i) a taxa interna de retorno do projecto; ii) o valor presente líquido deste retorno; e, iii) a urgência de implementação. A taxa interna de retorno está classificada em três faixas: a) baixa, compreendendo a taxa igual ou menor a 10%; b) média, entre 10% e 18%; e, c) acima de 18% é considerado alto retorno. A classe valor presente líquido está relacionada directamente ao valor financeiro do retorno do investimento que o projecto propõe. A classe urgência de implementação relaciona-se com a premência da realização dos projectos. Para esta classe foram definidas três bandas: a) baixo, compreendendo os projectos com baixo nível de urgência; b) médio, projectos medianamente urgentes; e, c) alto, projectos de alta urgência para os Correios de Angola. As classes da taxa interna de retorno e urgência de implementação formam os eixos do gráfico apresentado na Figura 14 e valor deste retorno é representado pelo tamanho dos círculos contidos nesta matriz.



- Banco Postal
- Acerto de Contas Internacionais
- Captação de Fundos de Investimentos não reembolsáveis para Melhoria da Qualidade dos Correios de Angola
- Inclusão Financeira Postal Móvel
- Revitalização e Ampliação da Rede Postal
- Potencialização da Venda de Produtos Postais
- Potencialização da Venda dos Apartados
- Captação e Viabilização Operacional da Entrega de Grandes Clientes
- Criação do Serviço de Correios Híbrido
- Potencialização do Serviço Expresso
- Reorganização do Setor de Encomendas Postais
- Fortalecimento do Negócio Filatélico

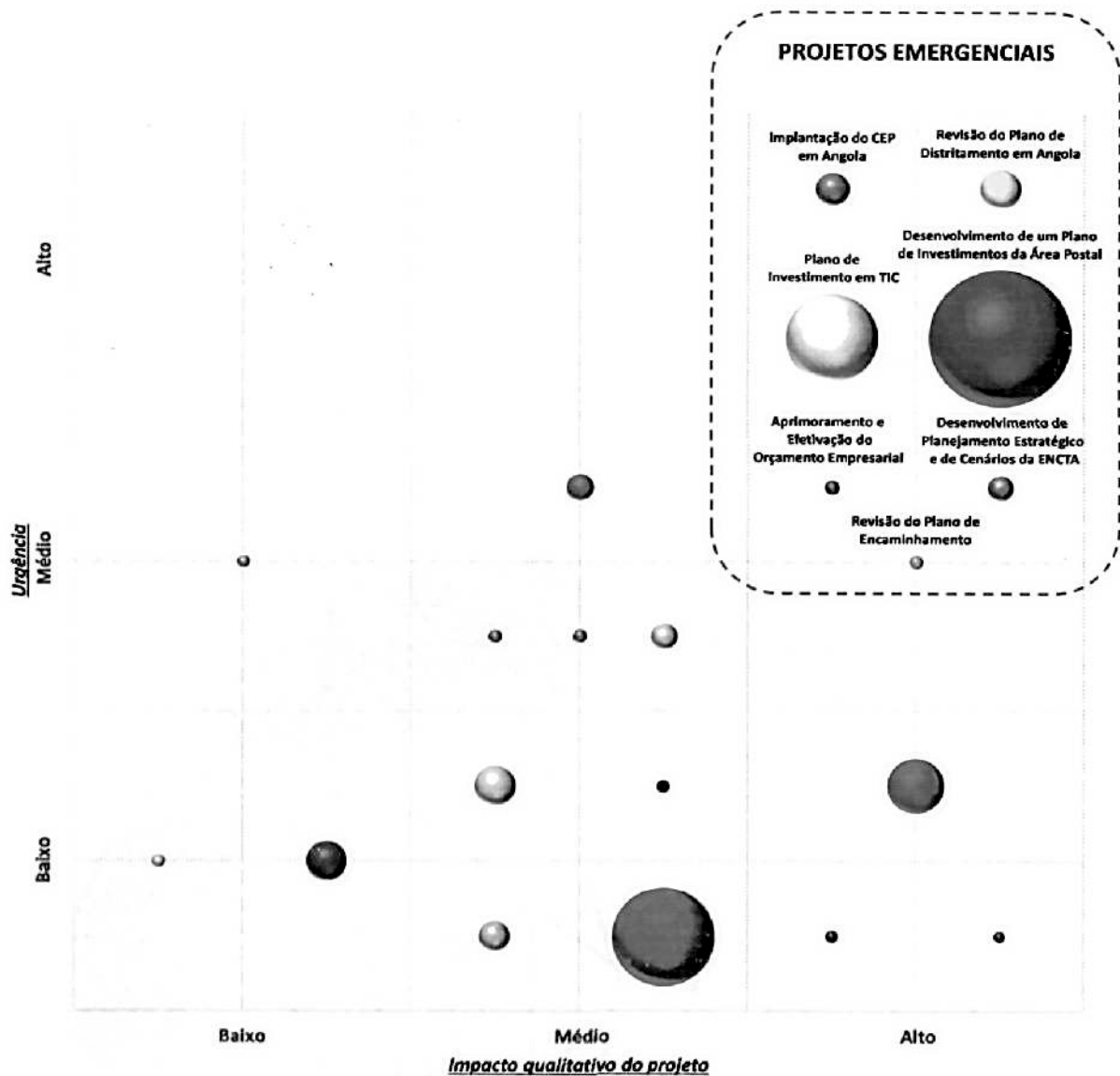
Figura 14: Matriz de relacionamento dos Projectos geradores de caixa

Os Projectos Geradores de Caixa localizados no quadrante superior direito (alta urgência e alto retorno) são priorizados e classificados como emergenciais.

7.2. Projectos Estruturantes

A priorização dos Projectos Estruturantes também leva em consideração três factores: i) o benefício trazido pelo projecto; ii) o valor do investimento necessário; e; iii) a urgência de implementação. O benefício está relacionado ao grau de abrangência do impacto qualitativo do projecto em relação aos actores atingidos por seu resultado (ENCTA, sociedade, cliente, Governo, etc.). Assim sendo, compreende três níveis:

baixo, médio e alto impacto. A classe valor do investimento relaciona-se com o desembolso necessário para que o projecto seja efectivado em todas as suas fases. A classe urgência de implementação relaciona-se ao nível de urgência do projecto. Para esta classe foram definidos três faixas: a) baixo, compreendendo os projectos com baixo nível de urgência; b) médio, projectos com média urgência; e; c) alto, projectos com alto nível de urgência para os Correios de Angola. As classes benefício e urgência de implementação formam os eixos do gráfico apresentado na Figura 15 e o valor do investimento é representado pelo tamanho dos círculos contidos nesta matriz.



- Aprimoramento e Efetivação do Orçamento Empresarial
- Mapeamento e Redesenho dos Processos dos Correios de Angola
- Indicadores e Remuneração Variável
- Grupo de Melhorias
- Plano de Investimento em TIC
- Desenvolvimento de Planejamento Estratégico e de Cenários da ENCTA
- Desenvolvimento de um Plano de Investimentos da Área Postal
- Desenvolvimento de um Plano de Treinamento
- Desenvolvimento de um Plano de Carreiras, Cargos e Salários - PCCS
- Desenvolvimento de um Programa de Segurança e Saúde Ocupacional - PSSO
- Capacitação Multiplicadores Postais
- Manter, Potencializar e Captar Clientes
- Política de Relacionamento com Clientes
- Reorganização da Área de Inteligência de Mercado
- Revisão do Plano de Distritamento em Angola
- Implantação do CEP em Angola
- Revisão do Plano de Encaminhamento
- Desenvolvimento de um Plano de Adequação dos Correios de Angola aos Objetivos do Milênio da ONU
- Desenvolvimento de um Programa de Relacionamento Continuado com a Comunidade
- Padronização da Identidade Visual Institucional
- Desenvolvimento de um Plano de Comunicação

Figura 15: Matriz de relacionamento dos Projectos estruturante

Da mesma forma, os Projectos Estruturantes localizados no quadrante superior a direita (alto impacto e alta urgência) devem ser priorizados e classificados como emergenciais.

Cabe conceituar os Projectos Emergenciais, já mencionados, e os restantes como Projectos Solidificadores. Os Projectos Emergenciais podem ser definidos como prementes para a operacionalização dos serviços postais dos Correios de Angola. Ou seja, tratam-se de projectos imprescindíveis, no curto e médio prazos, para a sustentabilidade e alcance dos padrões de qualidade esperados pela sociedade angolana. Por sua vez, os Projectos Solidificadores consistem nos projectos que procuram perpetuar, consolidar o nível de serviço e qualidade proporcionado pela implementação dos emergenciais. Dessa

forma, são projectos que não permitirão eventuais retrocessos na qualidade dos serviços e proporcionar as bases para a melhoria contínua.

Os Projectos Emergenciais, que foram identificados nas análises anteriores, como o próprio nome diz, são Projectos fundamentais. Compõem este grupo:

- Os Projectos Geradores de Caixa com alta taxa interna de retorno e alta urgência de implementação;
- Os Projectos Estruturantes com alto impacto do benefício e alta urgência de implementação.

A Tabela 3 apresenta os projectos que estão classificados como emergenciais, com os investimentos da carteira, em Kwanza, desdobrados em 3 períodos: curto prazo — entre 2014 e 2017; médio prazo — entre 2018 e 2021; e longo prazo — entre 2022 e 2026.

Projetos Emergenciais	Classe
Banco Postal	Gerador de Caixa
Acerto de Contas Internacionais	Gerador de Caixa
Inclusão Financeira Postal Móvel	Gerador de Caixa
Aprimoramento e Efetivação do Orçamento Empresarial	Estruturante
Plano de Investimento em TIC	Estruturante
Desenvolvimento de Planeamento Estratégico e de Cenários da ENCTA	Estruturante
Desenvolvimento de um Plano de Investimentos da Área Postal	Estruturante
Revitalização e Ampliação da Rede Postal	Gerador de Caixa
Potencialização do Serviço Expresso	Gerador de Caixa
Revisão do Plano de Distritamento em Angola	Estruturante
Implantação do CEP em Angola	Estruturante
Revisão do Plano de Encaminhamento	Estruturante

Tabela 3: Resumo dos Projectos Emergenciais

Analisando a Carteira de Projectos Emergenciais, verifica-se que ela é composta por 5 Projectos Geradores de Caixa e 7 Projectos Estruturantes. O investimento total nos Projectos Emergenciais está estimado em Kz: 38.415.901.500,00 distribuídos ao longo do tempo da seguinte forma: Kz: 24.834.737.300,00 — entre 2014 e 2017; Kz: 663.228.760,00 — entre 2018 e 2021; e Kz: 694.887.660,00 — entre 2022 e 2026. Embora os Projectos Geradores de Caixa apresentem, individualmente, taxas de retorno consideradas altas, a TIR da carteira ficou

em 8,43%, em função dos Projectos Estruturantes. O tempo de retorno do investimento ficou em 12,67 anos.

O tempo de análise considerou 25 anos a partir do último investimento, tempo este considerado como a vida útil das agências postais, centros de distribuição e centros de operações integradas.

Conforme conceituado anteriormente, os Projectos Solidificadores buscam consolidar as operações dos Correios de Angola.

Projectos Emergenciais	Classe
Banco Postal	Gerador de Caixa
Acerto de Contas Internacionais	Gerador de Caixa
Inclusão Financeira Postal Móvel	Gerador de Caixa
Aprimoramento e Efectivação do Orçamento Empresarial	Estruturante
Plano de Investimento em TIC	Estruturante
Desenvolvimento de Planeamento Estratégico e de Cenários da ENCTA	Estruturante
Desenvolvimento de um Plano de Investimentos da Área Postal	Estruturante
Revitalização e Ampliação da Rede Postal	Gerador de Caixa
Potencialização do Serviço Expresso	Gerador de Caixa
Revisão do Plano de Distritamento em Angola	Estruturante
Implantação do CEP em Angola	Estruturante
Revisão do Plano de Encaminhamento	Estruturante

Tabela 4 - Resumo dos Projectos Emergenciais

A tabela 5 apresenta os projectos que estão classificados como Solidificadores, com os investimentos da carteira, em Kwanza, desdobrados em 3 períodos: curto prazo — entre 2016 e 2017; médio prazo — entre 2018 e 2021; e longo prazo — entre 2022 e 2026.

Analisando a Carteira de Projectos Solidificadores, verifica-se que ela é composta por 7 Projectos Geradores de Caixa e

14 Projectos Estruturantes. O investimento total nos Projectos Solidificadores está estimado em Kz: 30.811.390.800,00, distribuídos ao longo do tempo da seguinte forma: Kz: 909.736.192,600 — entre 2016 e 2017; Kz: 996.999.420,600 — entre 2018 e 2021; e Kz: 11.744.034,712 — entre 2022 e 2026.

Projectos Solidificadores	Classe
Captação de Fundos de Investimentos não Reembolsáveis para Melhoria da Qualidade dos Correios de Angola	Gerador de Caixa
Mapeamento e Redesenho dos Processos dos Correios de Angola	Estruturante
Indicadores e Remuneração Variável	Estruturante
Grupo de Melhorias	Estruturante
Desenvolvimento de um Plano de Formação	Estruturante
Desenvolvimento de um Plano de Carreiras, Cargos e Salários - PCCS	Estruturante
Desenvolvimento de um Programa de Segurança e Saúde Ocupacional - PSSO	Estruturante
Capacitação Multiplicadores Postais	Estruturante
Potencialização da Venda de Produtos Postais	Gerador de Caixa
Potencialização da Venda dos Apartados	Gerador de Caixa
Captação e Viabilização Operacional da Entrega de Grandes Clientes	Gerador de Caixa
Manter, Potencializar e Captar Clientes	Estruturante
Política de Relacionamento com Clientes	Estruturante
Criação do Serviço de Correios Híbrido	Gerador de Caixa
Reorganização da Área de Inteligência de Mercado	Estruturante
Reorganização do Sector de Encomendas Postais	Gerador de Caixa
Desenvolvimento de um Plano de Adequação dos Correios de Angola aos Objectivos do Milénio da ONU	Estruturante
Desenvolvimento de um Programa de Relacionamento Continuado com a Comunidade	Estruturante
Padronização da Identidade Visual Institucional	Estruturante
Fortalecimento do Negócio Filatélico	Gerador de Caixa
Desenvolvimento de um Plano de Comunicação	Estruturante

Tabela 4: Resumo dos Projectos Solidificadores

A Taxa Interna de Retorno (TIR) global da carteira foi calculada em 8,77% a.a. O valor presente líquido — VPL — da soma de todos os Projectos foi calculado de Kz: 44.857.089,700. Já o tempo de retorno do investimento ficou em 15,62 anos. O tempo de análise considerou 25 anos a partir do último investimento, tempo este considerado como a vida útil das agências postais, centros de distribuição e centros de operações integradas.

Apresentadas as carteiras com seus resultados, cabe agora dar sequência à sua realização. A figura abaixo lustra o macro cronograma das Carteiras de Projectos — Emergenciais e

Solidificadores — evidenciando a desfasagem de um ano no início de cada uma delas.

	2016	2017
1. Projectos Emergenciais		
2. Projectos Solidificadores		

Figura 16: Macro Cronograma das Carteiras de Projectos

A Figura 17 apresenta o cronograma de execução dos Projectos Emergenciais, considerando suas diversas fases e interdependências. Da mesma forma, a Figura 18 apresenta o cronograma de execução dos Projectos Solidificadores.

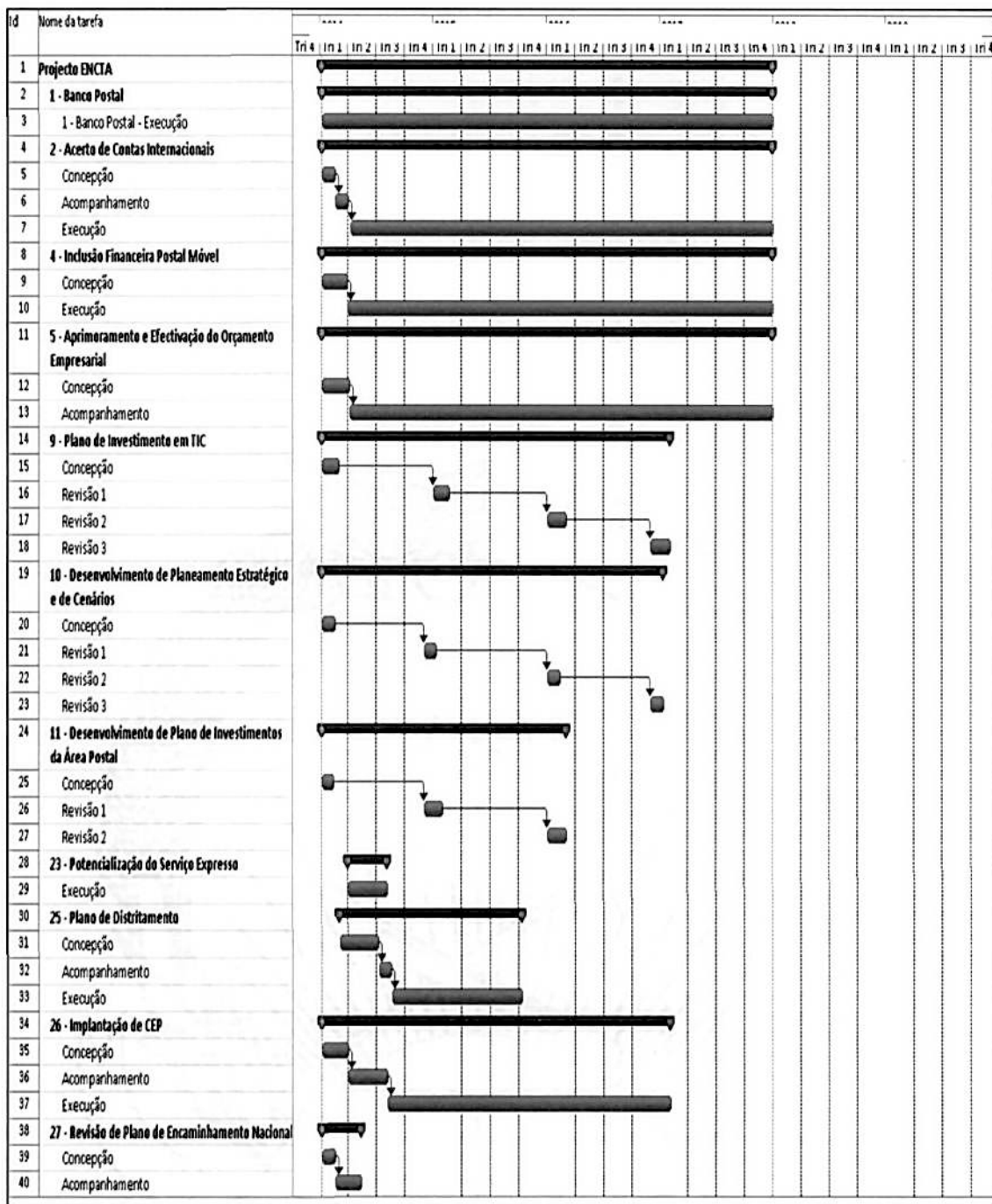


Figura 17: Conograma dos Projectos Emergenciais

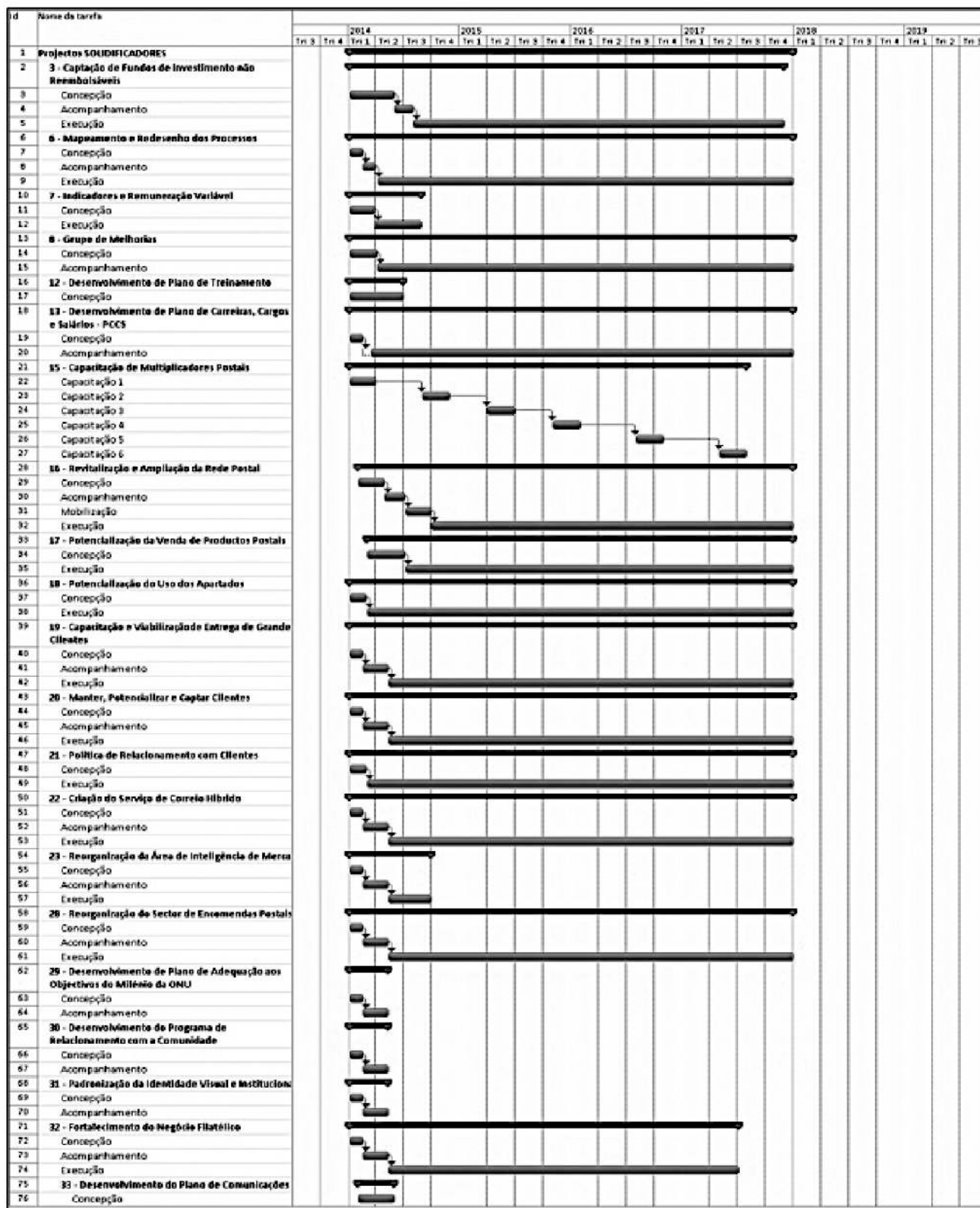


Figura 18: Conograma dos Projectos Solidificadores

Analisando o Plano Director, nota-se que a realização de todos os projectos descritos considerando este processo de sequenciamento, tem estimativa inicial de duração de aproximadamente 12 anos. Ainda que este periodo contemple todos os projectos, ressalta-se que os mesmos devem ser mantidos, constantemente organizados, por vezes repensados conforme dinâmica do mercado e monitorados para que não sejam descontinuados.

8. Considerações Finais

Um pano de fundo importante de comparação para o presente Plano Director é a Estratégia Postal DOHA 2013-2016¹⁰ da União Postal Universal (UPU). Os 4 objectivos propostos pela UPU são:

1. «Objectivo 1 — Melhorar a interoperatividade da rede postal»: Este objectivo procura assegurar a eficiência e efectividade operacional da rede postal internacional nas esferas física, electrónica e financeira. Em termos do continente africano as prioridades são: i) Promover o uso de sistemas de endereçamento e de códigos postais; ii) Melhorar a qualidade do serviço postal internacional e nacional; iii) Promover o uso do Fundo de Melhoramento da Qualidade do Serviço Postal e iv) Promover o uso de sistemas de informação e comunicação para melhorar a performance dos serviços postais;
2. «Objectivo 2 — Prover conhecimento técnico e expertise relativos ao Sector Postal»: este objectivo procura a sistematização e informação confiável sobre o sector postal mundial, por intermédio do acesso ao conhecimento e expertise postal. As prioridades para a África são: i) Divulgar as actividades dos Correios, promovendo novos serviços e produtos postais; ii) Treinar gestores em estatística e pesquisa de mercado, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes; e iii) Desenvolver estratégias para fortalecer as habilidades dos funcionários dos Correios;
3. «Objectivo 3 — Promover a inovação em produtos e serviços»: Este objectivo busca conter o declínio nas actividades relacionadas com o serviço postal

tradicional de cartas, promovendo a modernização, a melhoria continua e a diversificação em produtos e serviços postais prestados pelos operadores postais. No que tange as prioridades africanas: i) Envolver os governos e os fundos públicos no desenvolvimento da infra-estrutura postal; ii) Desenvolver e modernizar os serviços electrónicos de transferência de dinheiro e iii) Desenvolver a inclusão financeira por intermédio dos serviços financeiros postais;

4. «Objectivo 4 — Fomentar o desenvolvimento sustentável do Sector Postal»: O último objectivo refere-se ao desenvolvimento sustentável do Sector Postal e da rede mundial. O desenvolvimento sustentável deve ser interpretado como aquele que acompanha os aspectos; económico, social e ambiental. Foram assim definidas prioridades para o continente africano: i) Aumentar a conscientização em assuntos de desenvolvimento e responsabilidade social via estratégias e actividades do Sector Postal; ii) Estabelecer sistemas de boa governança e assegurar transparência de gestão e qualidade de serviço; iii) Melhorar os sistemas de remuneração entre os operadores postais e iv) Estimular a inclusão de todos os segmentos da população através de uma maior flexibilidade e segmentação dos serviços postais.

O Quadro 8 detalha os relacionamentos entre os objectivos propostos pela Estratégia Postal DOHA 2013-2016 e os projectos contidos na actualização do Plano Director. As células marcadas assinalam que o respectivo projecto está atendendo os requisitos propostos pelo objectivo específico.

¹⁰ Estratégia Postal DOHA 2013-2016 é o documento de referência da UPU para o período 2013-2016. Ele estabelece linhas de acção através de 4 objectivos e 18 programas para a UPU e seus 192 países-membros, Angola entre eles. Ele também serve de referência para definir as prioridades nas uniões postais restritas, como a PAFU-África, assim como ajuda as autoridades postais nacionais no desenvolvimento postal e na definição das políticas do Sector.

		Obj 1: Melhorar a interoperatividade da rede postal	Obj 2: Prover conhecimento técnico e expertise relativos ao sector postal	Obj 3: Promover a inovação em produtos e serviços	Obj 4: Fomentar o desenvolvimento sustentável do sector postal
1	Banco Postal	X		X	X
2	Acerto de Contas Internacionais				X
3	Captação de Fundos de Investimentos não Reembolsáveis para Melhoria da Qualidade dos Correios de Angola				X
4	Inclusão Financeira Postal Móvel	X		X	X
5	Aprimoramento e Efectivação do Orçamento Empresarial				X
6	Mapeamento e Redesenho dos Processos dos Correios de Angola	X	X		
7	Indicadores e Remuneração Variável				X
8	Grupo de Melhorias	X	X		
9	Plano de Investimento em TIC	X			
10	Desenvolvimento de Planeamento Estratégico e de Cenários da ENCTA	X			
11	Desenvolvimento de um Plano de Investimentos da Área Postal	X			
12	Desenvolvimento de um Plano de Formação		X		
13	Desenvolvimento de um Plano de Carreiras, Cargos e Salários - PCCS				X
14	Desenvolvimento de um Programa de Segurança e Saúde Ocupacional - PSSO				X
15	Capacitação Multiplicadores Postais		X		
16	Revitalização e Ampliação da Rede Postal	X			X
17	Potencialização da Venda de Produtos Postais			X	
18	Potencialização da Venda dos Apartados				X
19	Captação e Viabilização Operacional da Entrega de Grandes Clientes	X			X
20	Manter, Potencializar e Captar Clientes				X
21	Política de Relacionamento com Clientes	X			
22	Criação do Serviço de Correios Híbrido			X	
23	Potencialização do Serviço Expresso	X		X	
24	Reorganização da Área de Inteligência de Mercado		X		
25	Revisão do Plano de Distritamento em Angola	X			
26	Implantação do CEP em Angola	X			
27	Revisão do Plano de Encaminhamento	X			
28	Reorganização do Sector de Encomendas Postais	X			
29	Desenvolvimento de um Plano de Adequação dos Correios de Angola aos Objectivos do Milénio da ONU				X
30	Desenvolvimento de um Programa de Relacionamento Continuado com a Comunidade				X
31	Padronização da Identidade Visual Institucional				X
32	Fortalecimento do Negócio Filatélico		X		
33	Desenvolvimento de um Plano de Comunicação	X			

Quadro 8: Relacionamento Projectos do Plano Director e Objectivos da Estratégia Postal UPU DOHA 2013-2016.

O Quadro 8 demonstra o forte alinhamento dos projectos ora propostos com a estratégia preconizada pela UPU, demonstrando, de sobremaneira, a robustez e modernidade dos mesmos.

Por último, mas não menos importante, destaca-se que os desafios para o atendimento da meta para os Correios de Angola de forma global e para o crescimento da rede de estações postais, em específico, deverão estar sustentados nos seguintes Factores Críticos de Sucesso:

Direccionamento para a «vocação» postal dos Correios de Angola: um factor crítico de sucesso fundamental para a revitalização dos Correios de Angola passa pela mudança de modelo mental dos seus colaboradores. Os produtos e serviços postais, hoje incipientes nas actividades dos colaboradores/gestores deverão se tornar um direccionador do processo decisório da Empresa;

«Fluxo contínuo dos recursos financeiros necessários para os investimentos propostos»: o montante de investimento proposto neste Plano Director não deverá sofrer descontinuidade. O Plano está sustentado numa premissa evolutiva, gradual e sistémica de Projectos; a descontinuidade temporal ou pontual afectará os resultados globais propostos nesta actualização;

«Captação e desenvolvimento de recursos humanos compatíveis com os desafios propostos»: a ampliação da rede de estações postais provocará um efeito multiplicador no quadro de funcionários dos Correios de Angola, bem como da complexidade dos seus respectivos processos de negócio. Desta forma, faz-se necessária a captação e o desenvolvimento do número de colaboradores face a esta meta de crescimento;

«Atendimento das metas comerciais e operacionais»: o Plano Director propõe um crescimento substancial da receita postal, bem como na eficiência operacional do fluxo postal, almejando o resgate da notoriedade e credibilidade dos Correios de Angola;

«Criação de um escritório de projectos»: os desafios agressivos de crescimento da rede de estações postais (56 em 2013 para 200 em 2017), exigirão uma alta eficiência e agilidade dos processos. Neste sentido, tendo em conta que:

- a) Os Correios de Angola não possuem, neste momento, uma expertise na condução de projectos desta monta e complexidade;
- b) Há baixa disponibilidade de pessoal em função das actividades ora desenvolvidas.

Faz-se necessária a criação de um Escritório de Negócio Externo a ENCTA, porém integrado e autónomo para as decisões necessárias à execução do plano ora proposto (e.g. gestão do portfólio dos 33 Projectos propostos pela Actualização do Plano Director, contratação das obras civis necessárias, selecção/contratação de recursos humanos, gerenciamento da execução das reformas e construções etc.).

Os aspectos abordados sintetizam e fundamentam a condução da revisão do Plano Director. Mais do que um trabalho acabado, o Plano Director revisado deve consistir em um primeiro e importante passo para melhoria dos sistemas postais de Angola. Há um provérbio grego que afirma: «O primeiro passo é 50% do caminho». Dessa forma, a actualização do Plano Director foi uma acção importante e urgente para o desenvolvimento do sistema postal. Há, ainda, uma longa trajectória a ser trilhada. Os eixos principais para que se chegue a uma situação melhor e para o desenvolvimento foram traçados.

Os projectos a serem desenvolvidos pavimentam e dão segurança para que os eixos sejam percorridos. O Pensamento Sistémico, que suportou o projecto, potencializa os recursos a serem investidos. Portanto, agora, é necessário que a vontade que originou a elaboração do Plano Director seja mantida. Avançar na melhoria do Sistema Postal de Angola não é uma opção, é uma condição essencial para o desenvolvimento socioeconómico do País e do bem-estar da sociedade.

O Presidente da República, JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA

Despacho n.º 407/15
de 9 de Dezembro

A situação económica, financeira e técnico-operacional da PAVITERRA, S.A. tem vindo a degradar-se progressivamente, encontrando-se, actualmente, em situação de falência.

Considerando que não existam razões de interesse estratégico para a manutenção da referida empresa na esfera jurídica do Sector Empresarial Público.

Em conformidade com os poderes delegados pelo Presidente da República, dispostos no artigo 137.º da Constituição da República de Angola, e do disposto no artigo 2.º do Decreto Presidencial n.º 6/10, de 24 de Fevereiro, e na alínea e) do artigo 2.º do Estatuto Orgânico do Ministério da Economia, publicado no *Diário da República* n.º 230/12, de 3 de Dezembro, conjugados com o n.º 3 do artigo 68.º da Lei n.º 11/13, de 3 de Setembro — Lei de Bases do Sector Empresarial Público, determina-se:

1.º — É autorizada a dissolução e liquidação da PAVITERRA, S.A.