



Gestão Documental na Logística

Paulo Jorge da Silva Vieira

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Logística

Orientada por: Professor Doutor José António Baptista da Costa

Coorientada por: Dr. Lourenço Fernando Gomes Pinheiro

Esta dissertação inclui as considerações do júri, conforme defesa pública de 16 de Abril de 2013

Porto, Abril de 2013



Gestão Documental na Logística

Paulo Jorge da Silva Vieira

Orientada por: Professor Doutor José António Baptista da Costa

Coorientada por: Dr. Lourenço Fernando Gomes Pinheiro

Porto, Abril de 2013

Resumo

A dissertação incide sobre a Gestão Documental na Logística.

O interesse deste tema foi despoletado por um trabalho elaborado na parte curricular do mestrado, precisamente sobre Gestão Documental.

A dissertação inicia, fazendo um breve resumo sobre o que é e quais os objetivos fundamentais da Gestão Documental, assim como, em que aspetos se poderão relacionar estas duas temáticas e as vantagens que poderão trazer às organizações.

É indissociável, que a Gestão Documental, pelas suas características, possa trazer Inovação para os Arquivos das organizações, reduzindo os tempos de pesquisa, ao mesmo tempo que permite ter um maior controlo sobre o fluxo de informação.

Ora esta realidade não se pode separar da Logística pela simples razão de que, na Logística, procura-se rentabilizar os vários fluxos de processo que existem numa organização, de modo a conseguir maximizar as suas potencialidades e minimizar as fraquezas, tentando mesmo eliminar estas últimas. Logo a junção destas duas realidades é sem dúvida uma mais-valia, potenciando inclusive o serviço a cliente.

A tese foi estruturada, resumindo um pouco da história da Gestão Documental e da Logística, dando ênfase aos aspetos de maior relevo. Estes foram importantes para dar suporte, para a visita efetuada à Liberty Seguros, aproveitando também a experiência do ano anterior, na visita realizada à GOP (Empresa Municipal do Porto - Gestão de Obras Públicas do Porto), no Porto.

Este estudo não podia ficar completo sem os inquéritos efetuados a várias empresas, para verificar se os pontos de maior destaque na parte teórica, iam de encontro a aquilo que vários autores defendiam, assim como se o que foi extraído da experiência da Liberty Seguros eram ou não seguidos pelas outras organizações, que amavelmente responderam aos inquéritos que lhes foram enviados.

É fundamental e urgente, estudar aprofundadamente, as vantagens que se pode conseguir ao conciliar estas realidades, Gestão Documental e Logística, na potencialização de mais-valias para as organizações, ao rentabilizar processos, automatizar fluxos e fluidez de informação.

Palavras-Chave: Logística, Gestão Documental, Arquivo e Inovação

Resumo (ES)

La tesis es sobre la gestión de documentos en Logística.

El interés en este tema fue provocado por un trabajo en el plan de estudios del curso, precisamente sobre la gestión de documentos.

Este trabajo empieza por hacer un breve resumen de lo que es y cuáles son los objetivos fundamentales de la gestión de documentos y también en que aspectos podremos relacionar estos dos temas y lo que podré hacer de positivo en las organizaciones.

Es inseparable que la gestión de documentos, por su propia naturaleza, puede traer innovación a los Archivos de las organizaciones, lo que reduce los tiempos de búsqueda, al tiempo que permite un mayor control sobre el flujo de información.

Pero esta realidad no se puede separar de la logística por la sencilla razón de que en Logística, busca obtener beneficios económicos de los flujos de procesos diferentes que existen en una organización con el fin de lograr maximizar su potencial y minimizar las debilidades, incluso tratando de eliminar este último. La unión de estas dos realidades es, sin duda, un activo, incluyendo servicio al cliente.

La tesis está estructurada, resumiendo un poco la historia de la gestión documental y logística, haciendo hincapié en los aspectos que he encontrado el mayor alivio. Estas eran importantes para apoyar, para una visita que hecha a la Liberty Seguros, aprovechando también la experiencia del año anterior, cuando ha sido hecha una visita a la firma municipal GOP (Empresa Municipal do Porto - Gestão de Obras Públicas do Porto) en Oporto.

Este estudio no podría ser completa sin las preguntas hechas a varias empresas para ver si los puntos de mayor prominencia en la parte teórica, iba en contra de lo que muchos autores argumentaron, como si quisiera extraer de la experiencia de Liberty Seguros, eran no es seguido por otras organizaciones, que amablemente respondieron a las encuestas que hicieron llegar.

Es esencial y urgente para estudiar en profundidad las ventajas que se pueden conseguir conciliar estas realidades, gestión documental y logística, el aumento de las ganancias de capital para las organizaciones de monetizar los procesos, automatizar los flujos de información.

Palabras Clave: Logística, Gestión Documental, Archivos y la Innovación

Abstract

The dissertation was made on Document Management in Logistics.

The interest in this topic started with a work done during the program of study of the course, precisely about Document Management.

The study started making a brief summary of what is and what are the main objectives of Document Management and in what aspects we can put these terms together with its advantages and in what they can get to the companies in positive terms.

The Document Management, by their nature, can bring innovation to the Archives of organizations, reducing search times, while allowing greater control over the flow of information.

But this reality cannot be separated from the logistics for the simple reason that in Logistics, it seeks to monetize the various process flows that exist in an organization in order to achieve to maximize their potential and minimize the weaknesses, even trying to eliminate them later. Soon the junction of these two realities is undoubtedly an asset, including enhancing customer service.

This study summarized some of the history of Document Management and Logistics, emphasizing the aspects that were found the most relief. These were important to support, the visit made to the Liberty Seguros, Insurance Company in Portugal, that taking advantage of the experience had in the previous year, after visit the Municipal Company GOP (Empresa Municipal do Porto - Gestão de Obras Públicas do Porto) at Porto.

This study could not be complete without the inquiries made to several companies to see if the points of greatest distinction in the theoretical part, went against what many authors argued, which extract the experience of Liberty Seguros, and if were or not followed by other organizations, who kindly responded to surveys sent to them.

It is essential and urgent to study in depth the advantages that can be achieved to merge these realities, Document Management and Logistics, to increase in capital gains for organizations to monetize processes and automate information flows.

Keywords: Logistics, Document Management, File and Innovation

Dedicatória

Dedico esta dissertação à minha família, especialmente à minha esposa Susana, por todo o apoio e motivação que me transmitiu, ao longo deste trabalho assim como a paciência de abdicar de algum tempo, para que eu pudesse concluir a tese com sucesso. Ao meu filho Luís Paulo, pelo incentivo emocional que me foi transmitido, por cada sorriso que expressou, sempre que lhe dizia que não poderia estar com ele, porque tinha de trabalhar na tese.

Aos meus pais, pela formação pessoal e pelos valores que me inculcaram e que me fazem, não desistir de lutar por aquilo que quero. À minha sogra e madrinha da minha esposa, que também me ajudaram e deram força nesta caminhada.

Na busca dos meus objetivos, tenho sempre presentes duas coisas: uma máxima, nunca desistir, e uma frase de Fernando Pessoa que sempre me inspirou: “*Deus Quer, o Homem Sonha e a Obra Nasce*”.

Agradecimentos

Quero deixar um especialmente agradecimento à minha família, principalmente à minha esposa e filho pelo tempo que abdicaram em prol da minha tese.

Ao meu orientador Professor Doutor Baptista Costa, assim como ao meu coorientador Dr. Lourenço Pinheiro pelo tempo e disponibilidade que sempre demonstraram, ao dar apoio na dissertação que aqui apresento, desde o primeiro momento.

À Amcor Flexibles Portugal, pelo apoio e motivação extra dada, para dar seguimento ao Mestrado em Logística.

À Liberty Seguros, na pessoa do seu CEO, Dr. José de Sousa, pela disponibilidade que me foi transmitida desde o primeiro momento, a fim de poder recolher elementos sobre a Gestão Documental, na sua sede em Lisboa, assim como a todos os restantes colaboradores da Liberty Seguros que me receberam e deram o apoio necessário, nesse trabalho.

A todas as empresas que tiveram a amabilidade de responder aos inquéritos que lhes fiz chegar e assim enriquecer o meu trabalho.

Índice

Introdução.....	1
1. A Gestão Documental	3
1.1. História e Desenvolvimento da Gestão Documental	7
1.2. Normalização e Arquivo de Documentos.....	9
1.2.1. A Ciência Arquivística	10
1.2.2. O Arquivo.....	14
1.3. A importância da inovação.....	20
1.4. Principais Vantagens e Desvantagens da Gestão Documental	23
1.5. Razões, para implementar um software de Gestão Documental	24
1.6. Importância da definição de um software de Gestão Documental	27
2. A Logística.....	29
2.1. A evolução da Logística ao longo da História.....	31
2.2. A Logística empresarial	37
2.3. A Logística como suporte de valor acrescentado.....	38
3. A Gestão Documental na Logística.....	41
3.1. Importância das Tecnologias de Informação na Gestão Documental e Logística.....	42
4. Gestão Documental na GOP.....	44
4.1. Software utilizado na GOP em Gestão Documental	45
4.2. A experiência da utilização da Gestão Documental	47
5. Visita à Liberty Seguros	49
5.1. Metas e objetivos da visita.....	50
5.2. A Gestão Documental, processo de implementação e avaliação	50
5.3. Normalização.....	52
5.4. Novos Desafios	53
5.5. Exemplos de fluxos utilizados na Gestão Documental da Liberty Seguros.....	53
5.5.1. Ramo Automóvel.....	54
5.5.2. Ramos Patrimoniais.....	59
6. Inquéritos sobre o uso da Gestão Documental.....	60
6.1. Cópia do Inquérito enviado.....	61
6.2. Resultados do Inquérito e respetiva análise	64
Conclusões	71
Referências Bibliográficas	73

Introdução

Este trabalho de mestrado visa a exploração de ferramentas e aplicabilidade da Gestão Documental, no desenvolvimento de melhorias de rentabilidade e redução de custos nas organizações.

Após a recolha de suporte bibliográfico e estudo das temáticas de Gestão Documental e Logística elaborei um questionário para enviar a empresas, distribuídas em 3 áreas (Indústria, Comércio e Serviços), onde a aplicação da Gestão Documental na sua logística fosse efetiva ou, em caso negativo, as barreiras que estas apresentaram para não a aplicar.

Antes de efetuar o inquérito quis trazer um caso prático, usando para tal a área dos serviços e, mais concretamente, a área seguradora. Neste campo solicitei o apoio da Seguradora Liberty Seguros, uma das pioneiras nesta área, onde tive oportunidade de visitar a sua sede e numa entrevista, conhecer a realidade desta empresa na Gestão Documental, desde o início, passando pelo desenvolvimento, aplicação e consolidação do uso da Gestão Documental no seu dia-a-dia e em que medida esta solução contribui para a melhoria da Logística diária da mesma.

O objetivo ao desenvolver este tema foi o de tentar debruçar-me sobre busca de métodos o mais rentáveis e úteis possíveis para a aplicabilidade da(s) ferramenta(s) de Gestão Documental na economia de custos e possíveis ganhos na pesquisa de informação no dia-a-dia das organizações.

Na visita que fiz à Liberty Seguros, e onde me foram respondidas todas as questões colocadas, tentei fundamentar o meu estudo com um caso prático, na área dos serviços dando uma resposta dentro do possível aos pontos abaixo enunciados:

- ⇒ Vantagens e desvantagens da aplicação da gestão documental na organização para colaboradores, clientes, fornecedores, outros;
- ⇒ Razão para a implementação de software de gestão documental e qual/quais utilizam;
- ⇒ Passos a elaborar na implementação de software de gestão documental versus fatores que contribuem para a melhoria contínua da organização com o uso desta ferramenta;
- ⇒ Potencialidade da gestão documental na logística e serviço de qualidade da organização;
- ⇒ Integração do software de gestão documental como mais-valia na melhoria dos processos de tratamento e pesquisa de informação.

Com este estudo, tentei transmitir a necessidade e importância que existe em elaborar um plano de atividades concreto e bem delineado, quando é pensado um novo projeto, metodologia ou aplicação para uma organização. Este plano permite discriminar os responsáveis por cada tarefa, a calendarização e tempo de execução, a definição dos recursos, o tipo de avaliação contínua assim como o resultado final a obter.

Após a implementação do plano, este deve ser acompanhado por um sistema de avaliação e acompanhamento. Este terá como características fundamentais saber em que moldes o novo projeto está a ir de encontro com as potencialidades traçadas, se os recursos alocados estão ou não a ser os necessários para o seu bom desempenho e ainda se existem aspetos a melhorar e que necessitem, de reflexão. Somente assim poderemos garantir o sucesso, com orientação, estratégia, programação, controlo e avaliação de todo o processo.

Pelo que tive oportunidade de avaliar, nas pesquisas que efetuei, a gestão documental assume-se, como uma vantagem competitiva para as organizações que apostam neste instrumento de trabalho. Numa altura em que a redução de custos é importante, destaco como algo bastante positivo, a diminuição do volume de papel na organização e a conseqüente redução do espaço físico necessário para o arquivo.

Quis com o desenvolvimento deste plano de dissertação, verificar a importância que esta ferramenta pode potencializar no investimento nesta área. Claro que implementar um sistema de gestão documental não traz consigo somente vantagens, como enunciarei no desenvolvimento. A expressão "*saber é poder*" transmite que o conhecimento e a experiência conseguida, com sucesso, ao longo dos tempos pode dar suporte e vantagem competitiva face à concorrência.

Finalmente, finalizei o meu estudo com um inquérito sobre os modelos de implementação e vantagens obtidas pelas organizações com a Gestão Documental, que comparei com os resultados do caso prático e concreto da Liberty Seguros.

1. A Gestão Documental

A Gestão Documental é definida pela utilização de tecnologia para digitalizar, armazenar, disponibilizar, pesquisar e gerir toda a informação produzida no seio de uma organização.

Pode também ser considerada como o campo da gestão responsável por um controlo eficiente e sistemático da produção, receção, manutenção, utilização e destino dos documentos de arquivo, incluindo os processos para constituir e manter prova e informação sobre atividades e transações.

“A gestão documental tem gerado um grande interesse no mundo dos negócios recentemente, permitindo às organizações exercer um maior controlo sobre a produção, armazenamento e distribuição de documentos, produzindo uma maior eficiência na capacidade de reutilização de informações.” (Chen et al, 2007).

Davenport (2000), salienta que “as tomadas de decisão baseada em informações incorretas chegam a custar milhões de dólares às organizações, traduzindo-se em investimentos que não se justificam, produtos desnecessários e processos que não funcionam.”

Também Furtado (1982) defendia, já há mais de vinte anos atrás, que “a eficiência na organização de recursos se traduziria na eficácia de resultados.”

Omar (2005), define sistema de gestão documental como um “sistema de controlo e gestão utilizado para regular a criação, utilização e manutenção de documentos criados eletronicamente”.

Já para Lucca (2007), o enfoque dos sistemas de gestão documental está em “possuir, de forma eletrónica, informações sobre os documentos, independentemente da forma ou suporte em que se encontram”.

Na opinião de Conarq (2006), um sistema de gestão documental consiste num “conjunto de tecnologias utilizadas para organização da informação não estruturada de um órgão ou entidade, que pode ser dividido nas seguintes funcionalidades: captura, gestão, armazenamento e distribuição.”

Segundo Andrade (2002), “é ao mesmo tempo um método um sistema e uma tecnologia para a conversão e processamento de documento como informação eletrónica digital.”

Existem várias definições de Gestão Documental, como referido acima por vários autores que expressaram a sua opinião mediante a sua área de interesse.

As ferramentas de gestão documental têm como objetivo contribuir para o aumento da produtividade, disponibilizando ferramentas que possibilitem pesquisar e consultar de forma rápida, qualquer documento que exista na organização. Estas ferramentas somente poderão trazer um real benefício após a sua completa integração nos processos da organização.

Facilmente pode-se constatar que uma ferramenta deste tipo é necessária em qualquer organização, para evitar que as pessoas “percam tempo” a saírem do seu lugar de trabalho para irem em busca de dados ou informação num dado documento.

Na próxima imagem está exemplificado um Fluxo da Gestão Documental e as áreas em que esta poderá abranger e englobar, funcionando como um todo dentro de uma organização.



Imagem 1 – Exemplo de Fluxo da Gestão Documental
Fonte: http://www.quidgest.pt/p_documentPT.asp

Ao desenvolver este trabalho, tentei pesquisar através de organizações que já usam a Gestão Documental, se estas têm a percepção da necessidade de vir a terem ganhos de eficiência com o uso desta ferramenta.

Destaco algumas que tentarei validar ao longo das próximas páginas, nomeadamente:

- ⇒ Redução do tempo de pesquisa e localização de documentos;
- ⇒ Aumento da segurança no acesso de documentos;
- ⇒ Redução de Custos;
- ⇒ Economia de tempo e papel;
- ⇒ Diminuição substancial do número de cópias;
- ⇒ Ganhos de espaço no armazenamento físico do arquivo.

Segundo Filipe Ferreira (2010), a gestão de processos e conteúdos associados é essencial para o bom desempenho de uma organização e é também um reflexo da sua organização interna. A existência de grandes volumes de informação aumenta a dificuldade em aceder rapidamente à informação e dificulta o controlo dos fluxos de informação. Torna-se assim necessária uma ferramenta que coordene a criação, a alteração, a distribuição e o arquivo dos documentos críticos para o negócio da organização.

Numa organização, existe a necessidade de dispor e organizar os documentos de maneira a que as pessoas que tenham acesso a este o possam fazer com uma dada facilidade e rapidamente.

Num estudo elaborado pelo IAN/TT (Institutos dos Arquivos Nacionais / Torre do Tombo) em 2002, e apresentado sob a forma de guia, foi traduzido e publicada uma adaptação do MoReq (Modelo de Requisitos para a Gestão de Arquivos Eletrónicos). Este trabalho, segundo os mesmos, foi elaborado para a Comissão Europeia tendo-se tornado numa referência enquanto conjunto de requisitos que devem presidir a aplicações informáticas para gestão de documentos eletrónicos. Neste estudo é referido que:

O MoReq apresenta os requisitos que um Sistema de Gestão de Arquivos Eletrónicos (SEGA) “deve possuir para que possa garantir o valor intrínseco à informação de arquivo. O MoReq comporta também requisitos não funcionais e relativos a outras funcionalidades conexas mas que são descritos em menor detalhe, por variarem entre aplicações informáticas e sistemas operativos. Os requisitos incluídos na especificação MoReq devem ter como resultado um SEGA com a fiabilidade e integridade pretendidos, combinando a gestão de documentos de arquivo em papel com as vantagens dos processos de trabalho informatizados. Exemplos desta abordagem são a inclusão de requisitos para a gestão de documentos, fluxos de trabalho, meta informação e outros processos relacionados.

Muito se fala em escritórios sem papel e sobre as soluções que existem para atingir esse paradigma. Contudo a quantidade de empresas que ainda dependem do papel continua a ser bastante elevada. É no seguimento deste pensamento que entra a gestão documental, numa sociedade cada vez mais preocupada com o meio ambiente e a organização empresarial.

Nos últimos anos, tem existido uma abertura e interesse cada vez maior pela gestão de documentos em pequenas e médias empresas.

Tradicionalmente, a gestão de documentos traz à memória ficheiros ou formulários a serem classificados, aprovados e armazenados para consulta futura.

A maioria das pessoas está consciencializada para o facto de o papel estar a aumentar consideravelmente em todo o mundo. Segundo Rolf Wikander (2001)¹, num artigo de opinião publicado em Outubro de 2001 na revista E-DOC fazia o seguinte alerta: “Em Abril de 2001, o Herald Tribune alertava para o facto de a era Eletrónica estar a aumentar o consumo de papel. O Canadá, primeiro exportador mundial aumentou 4 vezes as suas vendas de papel branco nos últimos 15 anos; e o principal comprador foi o vizinho americano”.

Atualmente é de extrema importância, identificar as vantagens competitivas que possui uma organização, que trata os seus documentos de forma automatizada, comparativamente com outra que os trata de forma tradicional. Estamos perante algo que torna-se cada vez mais evidente, razão pela qual fiz um estudo de campo para tentar avaliar comportamentos e tirar conclusões, apresentadas mais à frente.

¹ Wikander, Rolf (2001) Environmental Manager na KPA AB.

Ter percepção de uma mais-valia para quem opta por um sistema de Gestão Documental, está em perceber como é que um destes sistemas resolve problemas, transformando risco em segurança, tempo perdido em produtividade, desorganização em organização, desmotivação em vontade e custos em proveitos.

Fatores como a organização interna da empresa, os valores poupados em papel, e a rapidez na obtenção da informação, começam por si só, a diferenciar estes dois tipos de empresas (organização que trata os documentos de forma automatizada e a que os trata de uma forma tradicional).

Numa sociedade cada vez mais competitiva onde parte do sucesso, está na capacidade de resposta das organizações às solicitações que lhe são feitas e desafios que são colocadas, ter a capacidade de gerir informações de forma rápida, eficiente e eficaz, é um dos fatores de sucesso. Segundo Calderon (citado por Brandão, Sandra R.A., 2009), "o que se verifica em algumas organizações são grandes massas documentais acumuladas, sobretudo em suporte papel, guardadas sem tratamento adequado". Ora ter os documentos organizados de forma manual, regra geral, faz com que se demore mais tempo na procura da informação e por essa via vir a perder competitividade. Para tentar inverter este processo torna-se cada vez mais importante, possuir os documentos presentes de forma eletrónica e de fácil acesso.

No seguimento do pensamento de *Calderon*, também *Omar* (2005), concorda que os novos processos e métodos de comunicação como email, internet, arquivos digitais aceleraram os processos de negócios, e deram à palavra "*documento*" uma versão mais nova e expandida".

Eliminar o papel totalmente é quase uma utopia, verificando-se em qualquer organização, um aumento inicial do consumo de papel, após a implementação de um Sistema de Gestão Documental, mas que se traduz ao final de algum tempo, numa redução substancial do mesmo. Uma grande redução do papel é já por si só uma vitória, pois a redução total, por questões legais e derivados a um ou outro motivo isolado, acaba por não se conseguir concretizar na plenitude.

Reduzir o consumo do papel traduz-se em poupanças para as organizações quer em custos de papel quer em tempos de pesquisa de documentação, com a implementação da Gestão Documental.

Lawrence Burnet², considera que apesar dos sistemas de Gestão Documental terem como finalidade "facilitar a manipulação dos documentos, é característica da civilização moderna, encontrar uma maneira de conservar permanentemente os que têm um valor cultural futuro sem menosprezar a integridade documental para efeitos de pesquisa".

De salientar que a definição feita acima fala na redução dos documentos em formato papel, mas não da sua eliminação. Chen et al (2007), alertam para o facto de não ser, de todo, viável eliminar o papel nas organizações.

² Historiador norte-americano

1.1. História e Desenvolvimento da Gestão Documental

A Gestão Documental tem a sua História ligada com a criação dos documentos e consequente arquivo.

Tudo terá começado no Oriente, cujas práticas arquivísticas se desenvolveram e chegaram até os nossos dias através das civilizações da Antiguidade.

Como referido, os documentos e informações neles registadas foram e continuam a ser o instrumento base de todo o processo de arquivo e documentação desde as Antigas Civilizações até aos nossos dias. A documentação que chegou até hoje, serviu e serve tanto para comprovar os direitos e para o exercício do poder, como para o registo da memória.

Desde a Antiguidade até à Revolução Francesa, os documentos tiveram um papel de prova e demonstraram o exercício do poder por parte das administrações, consolidando a noção de arquivos de Estado e dos Arquivos Nacionais, contudo é somente no século XIX que se começa por atribuir aos documentos um valor testemunhal para a reconstituição da História.

Ítalo Calvino³, faz uma observação interessante ao afirmar que “o prefixo re, antes de ler, serve para acalmar todos aqueles que por vergonha, não admitem que nunca leram uma Grande Obra”. Ora esta afirmação serve para afirmar que não é possível partir do pressuposto que uma dada organização, não pode partir do pressuposto de que não necessita da Gestão Documental, sem a conhecer e testar a sua aplicabilidade na sua estrutura.

Segundo Ana Celeste Indolfo (2007)⁴, os Estados Unidos, entre outros países anglo-saxónicos, são considerados pioneiros, desde os anos 40, na elaboração do conceito de Gestão Documental (records management) cuja ótica, inicialmente, era nitidamente mais administrativa e económica do que arquivística, uma vez que se tratava, essencialmente, de otimizar o funcionamento da administração, limitando a quantidade de documentos produzidos e o tempo de arquivo.

O norte-americano Philip C. Brooks é identificado como o primeiro profissional a fazer referência ao ciclo vital dos documentos, conceito que se materializou na criação de programas de Gestão Documental e na implantação de arquivos intermediários, pois segundo Duranti (1994) ele reconhecia a necessidade dos arquivistas desviarem a sua atenção dos usos académicos dos registos para todas as fases de seu ciclo de vida, contribuindo, dessa forma, para a implementação de melhores procedimentos de arquivo e de formulação das políticas necessárias a uma gestão responsável de documentos.

Ernst Posner e Theodore R. Schellenberg são considerados os responsáveis pela difusão e aplicação da Gestão Documental, nas décadas de 1950 a 1960, o que veio a produzir, conforme afirmam vários autores, inclusive Llansó e Sanjuan (1993), uma autêntica revolução na disciplina arquivística.

³ Calvino, Ítalo (2004). *Por que ler os clássicos*. São Paulo: Companhia das Letras

⁴ Indolfo, Ana Celeste (2007). Arquivística.net – www.arquivistica.net, Rio de Janeiro, v.3, n.2, p. 28-60, jul./dez.2007.

De acordo com o *Dictionary of Archival Terminology* (2002)⁵, editado pelo Conselho Internacional de Arquivos, a gestão de documentos designa-se pela área da administração geral que procura alcançar economia e eficiência na criação, manutenção, uso e eliminação de documentos, isto é, durante o seu ciclo de vida.

Atualmente o papel da Gestão para o controlo do ciclo vital ganha uma revitalização incomparável, para garantir uma cada vez maior eficiência, eficácia e qualidade nos negócios, nas decisões e na preservação da memória.

Com a publicação da Norma ISO 15489:2001 Information and Documentation – Records Management, primeira Norma ISO na área de documentação e informação, regressa a atenção para os processos que garantem um sistemático controlo da produção, uso, manutenção e eliminação de documentos, sendo aplicável a todo o tipo de documentos de arquivo, independentemente do suporte material e da entidade produtora.

Segundo Joaquim (2005)⁶, a gestão documental permite às organizações a gestão de todo o tipo de informação não estruturada, tornando-se um fator decisivo para o seu negócio, implementando os conceitos de:

- ⇒ Desmaterialização;
- ⇒ Normalização;
- ⇒ Indexação;
- ⇒ WorkFlow;
- ⇒ Pesquisa;
- ⇒ Redução de Custos.

Segundo Joaquim (2010)⁷, as principais funcionalidades de um Sistema de Gestão Documental são agrupados em três grandes áreas:

- ⇒ Utilização e Encaminhamento;
- ⇒ Segurança;
- ⇒ Administração.

Com esta resenha e várias visões, poderá se afirmar que um sistema de Gestão Documental deverá possibilitar:

- ⇒ Criar um sistema de classificação de acordo com o qual os documentos são arquivados;
- ⇒ Gerir os documentos de arquivo, bem como os seus metadados (metadados ou metainformação, são dados sobre outros dados. Um item de um metadado pode dizer do que se trata aquele dado);

⁵ Dictionary of archival terminology (2002). Comp. by Frank Evans, François J. Himly y Peter Walne. München, New York, Paris, Saur, 1984 (ICA handbooks, series v. 3)

⁶ Joaquim, Ana. 2005. Gestão Documental ganha maturidade. Semana Informática. Obtido em 10 de Março de 2012 através de: <http://www.semanainformatica.xl.pt/730/est/100.shtml>

⁷ Joaquim, Ana (2010), “Gestão Documental e Workflow Webuild” Obtido em 10 de Março de 2012 através de: http://www.webuild.pt/conteudo.aspx?caso=contextual&lang=pt&id_object=347&name=Gestao-documental-e-workflow.

- ⇒ Registrar um documento eletrónico, transformando-o numa prova fidedigna das transações e decisões inerentes aos processos de negócios realizados;
- ⇒ Pesquisar e recuperar documentos de arquivo, sempre que necessário;
- ⇒ Gerir de forma consistente a conservação e eliminação de documentos;
- ⇒ Controlar os acessos aos documentos existentes no sistema, através de rotinas⁸ (pequeno programa, em regra constituído por instruções, que pode ser integrado, sem qualquer alteração, em muitos programas diferentes);
- ⇒ rotina In Infopédia [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2013. [Consult. 2013-05-03].
- ⇒ Disponível na www: <URL: <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/rotina>>;
- ⇒ Fornecer mecanismos utilizáveis e robustos que permitam efetuar as tarefas inerentes à Gestão Documental.

1.2. Normalização e Arquivo de Documentos

A normalização faz parte integrante do processo de Arquivo de Documentos, cujo conceito vem da palavra *norma*. Segundo o IPQ - Instituto Português da Qualidade⁹, uma norma é um documento estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido, que fornece regras, linhas diretrizes ou características, para atividades ou seus resultados, garantindo um nível de ordem ótimo num dado contexto.

De uma forma geral as normas são voluntárias. Tornam-se obrigatórias se houver legislação que determine o seu cumprimento.

Normalmente, a designação das normas é composta por um prefixo alfabético seguido por um código numérico. As normas portuguesas têm o prefixo NP. Quando se trata de normas portuguesas que adotam uma norma europeia designam-se por NP EN. As NP EN ISO identificam as normas portuguesas que resultaram da adoção de uma norma europeia, que por sua vez resultou da adoção de uma norma internacional.

Numa organização verificamos que existem uma série de normas a seguir e a utilizar, desde o formato de papel aos envelopes e que se denomina normalização. A normalização surgiu nas organizações com o objetivo de reduzir custos e facilitar o arquivo, quando falamos em documentos.

A nível de documentos a normalização avançou em grande parte, devido à enorme variedade de formatos de documentos semelhantes e que originavam grandes desvantagens, tais como o crescimento do custo de impressos e dificuldade no arquivo dos mesmos.

⁸ Definição do Dicionário Eletrónico da Língua Portuguesa da Porto Editora, obtido em <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/rotina>

⁹ Informação obtida no página web da Universidade de Aveiro em 14 de Janeiro de 2012 em <http://www.ua.pt/sbidm/biblioteca/PageText.aspx?id=5459>

A nível Internacional foi criada a Comissão Internacional de Normalização a que Portugal aderiu através da criação da Comissão Nacional de Normalização. Com esta comissão foram estudados os formatos de papel, peso e espessura.

Com a normalização dos papéis conseguiram-se grandes economias para as organizações, do que se destaca uma melhor organização de arquivos físicos assim como maior facilidade na embalagem, transporte e armazenamento do mesmo.

Facilmente se chega à conclusão de que a Gestão Documental, não se trata apenas de mais uma tarefa administrativa, mas sim uma gestão integrada do arquivo, onde tem de ser respeitada toda a parte normativa, na qual devem assentar as implementações práticas da mesma.

Hoje a normalização foi chamada também para o arquivo digital, padronizando tarefas e definindo normas para o mesmo. Com este processo pretende-se simplificar o processo de preservação através da diminuição do número de formatos distintos que se encontram numa base de dados digital.

1.2.1. A Ciência Arquivística

A Ciência Arquivística, segundo a definição que nos é dada pelo *Dictionary of Archival Terminology* (2002)¹⁰ do Conselho Internacional de Arquivos, é a disciplina que trata dos aspetos teóricos e práticos dos arquivos e da sua função. Esta começou a ganhar preponderância depois da Revolução Francesa, devido à entrada nos arquivos públicos de uma imensidão de documentos que até então eram guardados em instituições religiosas. Devido à sua importância patrimonial e valor o Estado abriu os arquivos à consulta pelos cidadãos, reconhecendo o valor histórico e cultural dos mesmos.

Os arquivos tradicionais sempre foram de extrema importância pelo papel que desempenham na recolha, gestão e comunicação, para apoio à investigação.

Fruto da atividade humana, o aparecimento de documentos e respetivo arquivo, para uma utilização futura, somente foi possível após o aparecimento da escrita.

Segundo Rafael António (2009), a importância da ciência arquivística é patente na sociedade atual, devido a diversos fatores destacando-se:

O suporte que os documentos de arquivo têm na condução das atividades, estabelecimento de políticas e tomada de decisões. Nas instituições públicas ou privadas oferecem consistência e dão continuidade à gestão, satisfazem requisitos legais e regulamentares, permitem as ações de auditoria e defendem as mesmas em caso de litígio.

¹⁰ *Dictionary of archival terminology* (2002). Comp. by Frank Evans, François J. Himly y Peter Walne. München, New York, Paris, Saur, 1984 (ICA handbooks, series v. 3)

São assim a melhor forma de preservar a memória das organizações, protegendo os interesses e os direitos dos diversos intervenientes que interagem – acionistas, colaboradores, clientes e fornecedores, quer no presente quer no futuro.

A Norma Portuguesa 4438-1:2005 (pp. 9-10) contempla os princípios diretores, relativos à *gestão dos documentos de arquivo*, entendida nesta norma como “Campo da gestão responsável por um controlo eficiente e sistemático da produção, receção, manutenção, utilização e destino dos documentos de arquivo, incluindo os processos para constituir e manter prova e informação sobre atividades e transações”. A Norma Portuguesa 4438-1:2005 (p.13), fornece ainda indicações explícitas sobre atribuição de responsabilidades:

- a) Os arquivistas são responsáveis por todos os aspetos da gestão de arquivos, incluindo a conceção, o desenho, a implementação e a manutenção dos sistemas de arquivo, e pela formação de utilizadores nas componentes da gestão de documentos e de funcionamento do sistema de arquivo, na medida em que afetam as práticas individuais;
- b) As chefias são responsáveis pelo suporte à aplicação das políticas de gestão de documentos de arquivo na organização;
- c) Os administradores de sistemas são responsáveis por assegurar que toda a documentação é apropriada, está disponível e legível sempre que necessário;
- d) Todos os colaboradores são responsáveis por documentar de forma apropriada e completa as suas atividades.

As premissas, exigidas na Norma Portuguesa para os Sistemas de Arquivo: Fidedignidade, Integridade, Conformidade, Inteligibilidade e Sistematização estão em conformidade com o Código Civil, no que toca à função das provas (art.º 341) – a demonstração da realidade dos factos, como a noção de prova documental (art.º 362) – a que resulta de documento. No código civil documento é definido como “qualquer objeto elaborado pelo homem com o fim de reproduzir ou representar uma pessoa, coisa ou facto”.

A NP 4438:2005 tem como principais objetivos:

- ⇒ Conceção e implementação de sistemas de arquivo;
- ⇒ Gestão de documentos de arquivo em qualquer formato ou suporte;
- ⇒ Definição de responsabilidades nas organizações;
- ⇒ Articulação com outras normas, nomeadamente com a NP EN ISO 9001.

As etapas preconizadas para o desenvolvimento de um sistema de arquivo, segundo a NP 4438:2005 são:

- ⇒ Etapa A. Investigação preliminar;
- ⇒ Etapa B. Análise funcional;
- ⇒ Etapa C. Identificação de requisitos;
- ⇒ Etapa D. Avaliação de sistemas existentes;
- ⇒ Etapa E. Identificação de estratégias;
- ⇒ Etapa F. Desenho do sistema de arquivo;
- ⇒ Etapa G. Implementação do sistema de arquivo;
- ⇒ Etapa H. Controlo, Ajustamento e Revisão.

De acordo com o estudo de Rafael António (2009), no processo de estruturação e implementação de um Sistema de Gestão Documental existem aspetos que não devem e não podem ser ignorados, tais como:

- ⇒ Criação, aprovação e aprofundamento das políticas de gestão com particular destaque para os planos de classificação integrados com os prazos de retenção;
- ⇒ Desenvolvimento de planos para organização dos depósitos que tenham em conta, tanto as necessidades físicas a médio e longo prazo, como o espaço previsto para a informação digital;
- ⇒ Identificação e controlo de todos os novos documentos de arquivo, bem como dos existentes, de modo a proceder ao seu registo e classificação de acordo com as regras internas de cada organização;
- ⇒ Coordenação das políticas de acesso aos documentos de arquivo, tanto para uso interno como em relação a entidades externas;
- ⇒ Execução de uma política de preservação que tenha em vista a futura eliminação ou transferência para arquivo definitivo, de acordo com as necessidades operacionais, procedimentos, normas e regulamentação vigente.

Dentro de qualquer organização torna-se fundamental, a criação de processos claros de gestão documental, onde todos os agentes, nomeadamente colaboradores, estejam conscientes da importância deste processo, interiorizando a sua importância e do papel fulcral que existe de assegurar que os documentos sejam fidedignos, autênticos e que possam ser utilizados a qualquer momento.

Para tal deve-se estabelecer um compromisso entre a estrutura diretiva da organização e toda a sua hierarquia, onde a responsabilidade da Gestão Documental seja transversal a toda a organização. Quando assim não é pode-se correr o risco de serem ignorados os princípios fundamentais do ciclo de vida dos documentos e as metodologias apontadas por várias correntes de arquivistas, quando se reportam a uma gestão integrada do arquivo.

Segundo vários autores¹¹, constata-se que os arquivistas são normalmente excluídos das equipas criadas para escolher e adquirir uma aplicação de Gestão Documental. São também muitas as vezes em que se verifica que nenhuma equipa é efetivamente criada, sendo essa missão exclusivamente atribuído a um departamento ou área técnica da organização, normalmente responsável pelo departamento de Informática ou Novas Tecnologias.

Para Atherton (1985-1986), optando por uma posição conciliadora, diz que os gestores de documentos e os arquivistas, apesar das diferenças, têm o mesmo objetivo que passa pela gestão efetiva da informação registada durante todos os estágios do ciclo de vida de um documento.

A separação entre arquivistas e gestores de documentos foi eliminada com o aparecimento das teorias pós-custodiais (destacam-se por salientar a necessidade de se promover a interdisciplinaridade entre a Arquivística e as demais ciências), onde se destaca Ham que critica Jenkinson¹² por considerar excessiva a preocupação em deixar para os produtores a decisão sobre o que deverá ser considerado como documento de arquivo. Cook, outro dos defensores destas teorias destaca o valor dos seus princípios quanto às características de evidência, continuando a ser inspirador dos arquivistas.

Com as ideias do movimento pós-custodial, que nasceu na Austrália, conduziu ao aparecimento de um modelo alternativo ao referido de ciclo de vida de um documentos e que é designado por Continuum Documental Code que introduz o conceito dos arquivos virtuais face à perda de materialidade dos documentos de arquivo, quando produzidos num ambiente eletrónico.

O objetivo no Continuum Documental é interrelacionar a criação, classificação, avaliação e utilização formando um contínuo, para uma gestão contínua de informação documental.

Este modelo assenta em quatro eixos: Identitário (identifica os produtores), Probatório (valoriza a rastreabilidade), Transacional (fornece uma visão societária dos vários atos) e Gestão Documental (concentra-se no armazenamento dos documentos de arquivo). Este modelo, caracteriza-se pela figura seguinte.

¹¹ Gomes, Patrícia Catarina Nogueira (2011). "A gestão de documentos de arquivo eletrónicos: o Moreq2 e os modelos de gestão documental. Obtido em 10 de Março de 2012 em: <http://hdl.handle.net/10451/3628>

¹² Sir Hilary Jenkinson, na altura das críticas à sua obra "Manual de Administração de Arquivos" escrito em 1922, enquanto diretor British Public Records Office

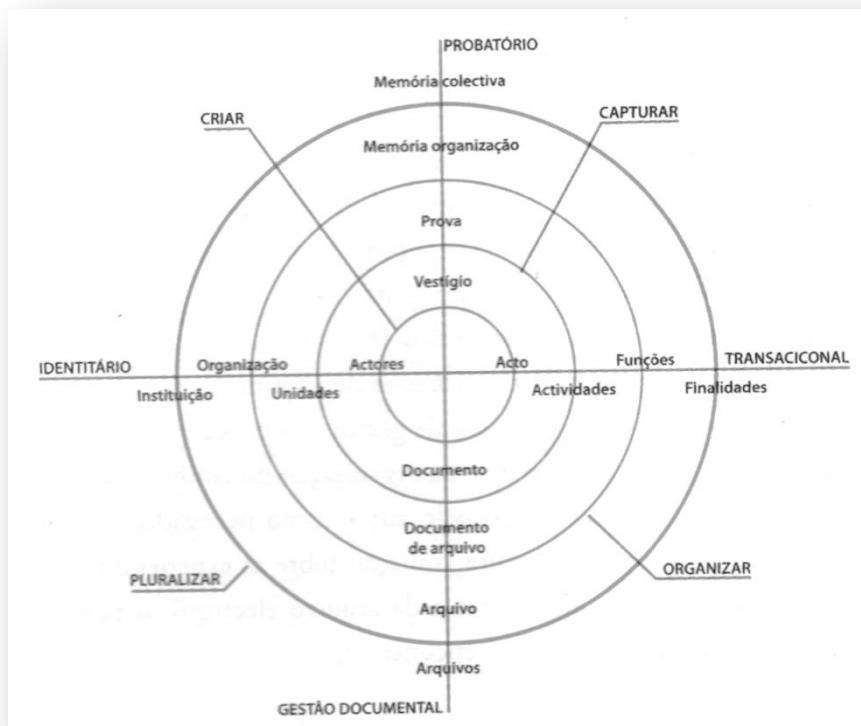


Imagem 2 – Modelo de Continuum Documental

Fonte: Rafael António, *Desafios Profissionais da Gestão Documental*, Edições Colibri / SCML, pág.54

1.2.2. O Arquivo

Segundo Luís Reis (2009), numa breve referência sobre a origem e evolução do arquivo, transmite que:

Para podermos analisar a evolução histórica dos arquivos, será necessário estabelecer balizas cronológicas, assim iremos às origens, desde o nascimento destes, com as Civilizações Pré-Clássicas até aos dias de hoje.

Ao longo da História, que os arquivos se encontraram com diferentes suportes, desde as placas de argila, do papiro, do papel, entre outros.

Os arquivos constituem desde sempre a memória das instituições e das pessoas e, existem desde que o Homem fixou por escrito as suas relações como ser social.

Assim, os arquivos surgem desde que a escrita começou a estar ao serviço da sociedade, e terão nascido de forma espontânea no seio das Antigas Civilizações do Médio Oriente há cerca de seis milénios atrás.

O aparecimento da escrita condicionou o aparecimento dos primeiros Arquivos, de tal forma que desde logo a humanidade tomou consciência de que era necessário conservar os registos produzidos para mais tarde poderem ser utilizados.

Qualquer documento criado é de uma importância fundamental e tem várias funções, desde elemento de prova até como base de estudo para a tomada de decisões dentro da organização.

Ter um bom arquivo, devidamente classificado e catalogado é a base para assegurar uma procura fácil e rápida e da maneira mais económica possível (tempo é dinheiro, pelo que quanto mais rápido encontrarmos a informação que necessitamos e que está no arquivo, mais tempo nos sobra para rentabilizar outras tarefas dentro da organização).

Tratando-se de um arquivo físico ou digital, existem normas e técnicas que têm de ser aplicados em ambos os casos. Apesar de existirem organizações onde os seus gestores julgam que tendo um *software* de Gestão Documental, o trabalho está praticamente feito, bastando tratar e arquivar e que depois os documentos estão ali à disposição, não é bem assim uma vez que é necessário tratar e classificar devidamente a informação antes de se poder aceder à mesma.

Logo, pelo termo arquivo facilmente podemos encontrar várias definições. Destaco as enunciadas por Isabel Ardions, Zita Romero e Arminda Sá Sequeira (2006):

Conjunto de Documentos produzidos e guardados por uma pessoa ou entidade, com um objetivo específico e tendo em vista a sua utilização posterior;

Meios de recolha e tratamento dos documentos guardados, com o objetivo de assegurar a sua perfeita conservação e rápida consulta;

Local (mobiliário e área) onde é guardada a documentação de interesse depois de ter sido tratada (classificada, ordenada e codificada).

Com um arquivo bem organizado as organizações poderão evitar perdas de tempo na busca de informação, assim como segurança extra a evitar o extravio de informação, criando assim uma maior rentabilidade no trabalho ao evitar perdas de tempo desnecessárias.

É também importante e desde o início controlar, desde a produção dos documentos, os prazos em que os devem guardar e o seu destino final, sob pena de virem a possuir grandes massas documentais abandonadas ao longo do tempo, sem qualquer controlo, podendo perder a sua utilidade e criar um custo permanente para as organizações.

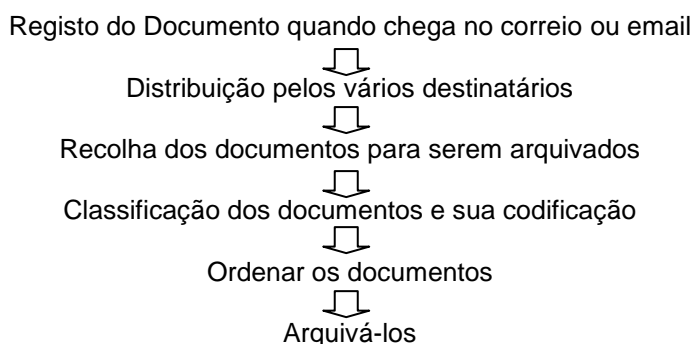
Para desenvolver e implementar devidamente a Gestão Documental na organização é necessário desenvolver e criar uma base normativa com regras e procedimentos claros, ao mesmo tempo que o método de consulta, classificação e tratamento avança. Inclusive terá de ser desenhado um tempo de testes e acompanhamento antes de o termos a funcionar na plenitude.

Um documento de arquivo é caracterizado por ser autêntico e fidedigno.

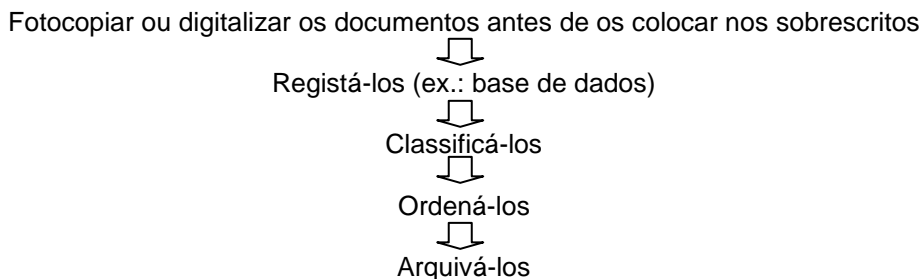
Inicialmente, eram considerados documentos os registos textuais (Buckland 1997¹³; Liu 2004¹⁴). Após o início da era digital. Chen et al (2007) destacam que atualmente as tecnologias de informação têm tido um crescimento exponencial, alargando os limites da definição de documento.

Circuito de um Documento até entrar no Arquivo

Documentos que entram na empresa:



Documentos que saem da empresa:



No processo de arquivar é fundamental assegurar as operações abaixo, enunciadas por Isabel Ardions, Zita Romero e Arminda Sá Sequeira (2006)¹⁵:

- a) Registrar – Todo o documento suscetível de arquivo deve ser registado;
- b) Classificar – Modo racional de selecionar os documentos, com vista a agrupá-los de acordo com um critério previamente escolhido (ex.: categorias, negócios, posições), e colocar-lhes um código;
- c) Ordenar – Complemento Lógico da Classificação;

¹³ Buckland, M.K. (1997). What is a document? *Journal of the American Society for Information Science* 48(9):804-809.

¹⁴ Liu, Z. (2004). The evolution of documents and its impacts. *Journal of Documentation* 60(3):279-288.

¹⁵ Ardions, I., Romero, Z. & Sequeira, A. (2006). *Organização e Técnicas Empresariais*. Porto: Edições Politema.

- d) Arquivar – Colocar os documentos nos lugares previamente fixados e em condições de segurança e acessibilidade;
- e) Conservar – Manter os documentos arquivados em condições de higiene e em locais adequados, por forma a evitar a sua deterioração;
- f) Rapidez de busca – Localização dos documentos de forma rápida e eficiente quando eles são solicitados.

Atualmente e com os vários tipos de *Software* de Gestão Documental, podemos digitalizar toda a documentação que chega à organização, permitindo a sua gestão e controlo de fluxo através do *software* utilizado, podendo os originais serem guardados, mediante a obrigatoriedade legal aplicável ao documento em questão.

Com o uso do software, o arquivo passa a estar presente num computador centralizado a que todos têm acesso, com o seu conteúdo disponível por níveis de autorização, em qualquer local dentro ou fora da organização, onde exista um ponto de acesso à internet, contrariamente de num ou vários arquivos de papel em espaços físicos diferentes e sempre de difícil e demorada consulta. Numa solução de arquivo digital, todos que a ela tiverem acesso, têm os seus documentos, o seu arquivo, o do seu departamento ou da organização, à distância de um clique, e sem a necessidade de qualquer replicação.

Existe um conceito generalizado em muitas organizações de que um arquivo é um espaço físico onde se “guardam papéis” e por vezes um mau arquivo pode conduzir a tempo perdido na busca de informação, por vezes preciosa. Daí que é fundamental uma boa classificação dos documentos, desde que os documentos são produzidos ou entram na organização.

Para que se possa ter um bom arquivo, de fácil consulta e localização dos documentos é necessário desde o início conseguir criar protocolos, regras claras e devidamente padronizadas. A conjugação destas premissas permitirá localizar rapidamente os documentos, durante os seus vários fluxos.

Por vezes, são detetadas falhas no arquivo devido à falta de normas e definição de processos de arquivo, comprometendo o acesso à informação, rentabilização do espaço físico e custos de trabalho com as demoras na busca de informação que seriam evitáveis e/ou reduzidas, caso estas situações não existissem.

Existem autores¹⁶ que consideram o arquivo como “uma unidade administrativa menor, sem atribuições bem definidas a não ser guardar papéis. O conceito corrente de arquivo é sinónimo de arquivo morto, ou seja, um amontoado de papéis velhos, sem utilidade nenhuma”.

Segundo a Direção Geral de Arquivo, no seu site eletrónico:

¹⁶ Bernardes, Ieta.P. e Delatorre, Ilda (2008). *Gestão Documental Aplicada*. São Paulo – Brasil: Arquivo Público do Estado / Sistemas de Arquivos do estado de São Paulo - SAESP

O documento de arquivo eletrónico tem valor probatório, desde que cumpridos os requisitos estabelecidos no art.º 3.º do Decreto-Lei 290-D/99, de 2 de Agosto, alterado pelo Decreto-Lei n.º 88/2009, de 9 de Abril, ou seja:

1 – O documento eletrónico tem a força probatória de documento particular assinado, nos termos do artigo 376º do Código Civil, quando o conteúdo for suscetível de representação como declaração escrita e lhe for aposta uma assinatura eletrónica qualificada certificada por uma entidade certificadora credenciada;

2 – Tem também a força probatória prevista no artigo 368º do Código Civil e no artigo 167º do Código de Processo Penal, quando, mesmo que o conteúdo não seja suscetível de representação como declaração escrita, lhe for aposta uma assinatura eletrónica qualificada certificada por uma entidade certificadora credenciada.

Aqui também é importante definir a assinatura digital como sendo, um método de autenticação de informação digital que providencia a prova inegável de que uma mensagem veio do emissor que é referido e que o documento é da autoria e responsabilidade de um determinado autor. Para verificar este requisito, uma assinatura digital deve ter as seguintes propriedades:

1. Autenticidade – o recetor deve poder confirmar que a assinatura foi feita pelo emissor;
2. Integridade – qualquer alteração da mensagem faz com que a assinatura não corresponda mais ao documento;
3. Não repúdio ou irretratabilidade – o emissor não pode negar a autenticidade da mensagem.

O processo de assinatura digital, de acordo com o Decreto-Lei 290-D/99, de 2 de Agosto, alterado pelo Decreto-Lei n.º 88/2009, de 9 de Abril, art.º 2.º, é gerado por um par de chaves assimétricas exclusivas e interdependentes, uma privada e outra pública, que permite ao titular usar a chave privada para declarar a autoria do documento eletrónico ao qual a assinatura é aposta e concordância com o seu conteúdo, e ao declaratório usar a chave pública para verificar se a assinatura foi criada mediante o uso da correspondente chave privada e se o documento eletrónico foi alterado depois de aposta a assinatura. A assinatura digital é uma forma de autenticação de uma determinada pessoa ou entidade quando utiliza a Internet ou meios de comunicação eletrónicos, para assegurar ao destinatário que determinado documento foi, de facto, enviado por um remetente identificado e que esse mesmo documento não foi

sujeito a nenhuma alteração. A assinatura e cifragem simultânea de uma mensagem permite garantir que o documento é entregue de um modo seguro e com a garantia de integridade e não repudição por ambas as partes.

Os documentos de arquivo potenciam a relação das organizações, com o seu meio envolvente, designado pelo conjunto de entidades, indivíduos e organizações que entram em contato direto, normalmente através de uma relação de troca, ilustrado na próxima imagem.

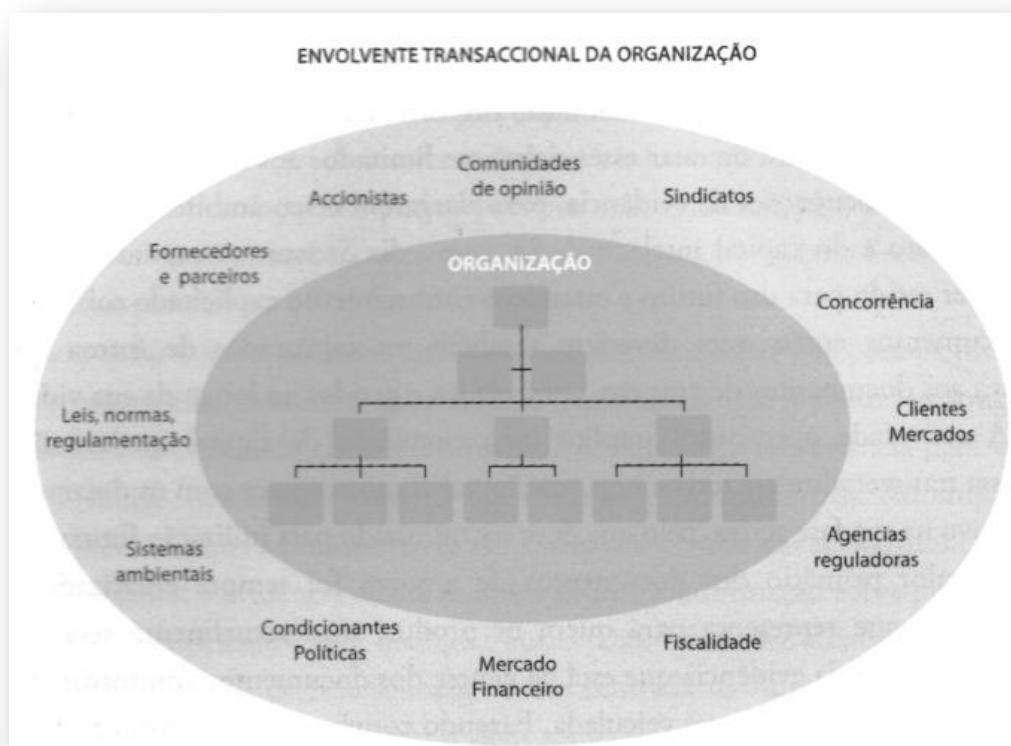


Imagem 3 - Envoltório transaccional da organização

Fonte: Rafael António, Desafios Profissionais da Gestão Documental, Edições Colibri / SCML, pág.46

Um sistema de Gestão Documental tem por trás de si como conceito fundamental, o ciclo de vida de um documento.

De acordo com a norma IEC 82045-1-2001¹⁷ (norma para gestão de documentos), o ciclo de vida de um documento é composto por 7 fases, a iniciação, preparação, estabelecimento, utilização, revisão, anulação e supressão, ilustradas na figura seguinte.

¹⁷ Norma IEC 82045-1:2001 (2008). Gestão de Documentos Parte 1: Princípios e Métodos. Caparica: Instituto Português da Qualidade.

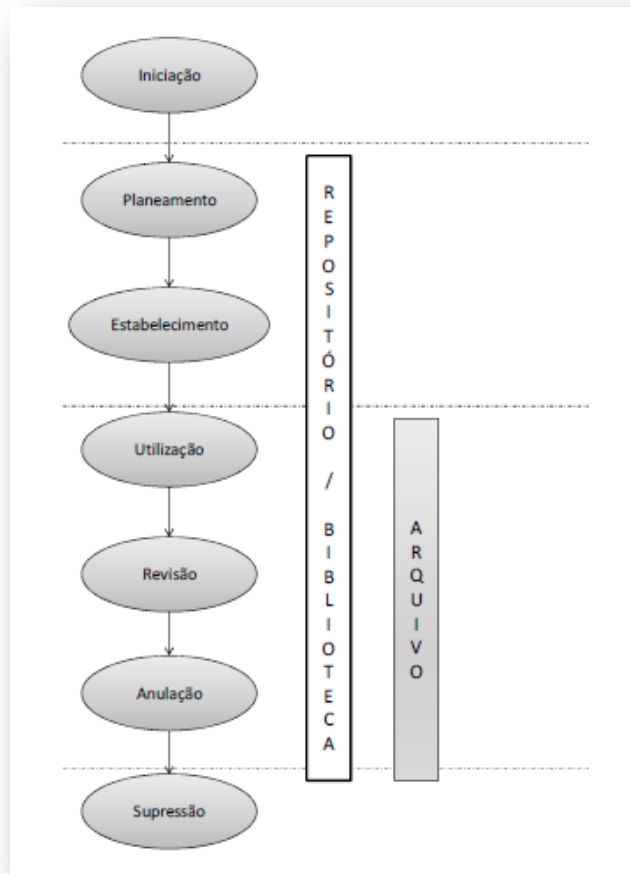


Imagem 4 - Ciclo de vida de um documento

Fonte: Sandra Brandão, Validação de Software Dedicado à Gestão Documental, Universidade do Minho, pág.43

Os documentos possuem uma base de conhecimento sobre os clientes, produtos, mercados, concorrentes, serviços, procedimentos e práticas que permitem maximizar o seu sucesso, não podendo nem devendo ser ignorados. Como tal, os documentos de arquivo são sem dúvida, uma das fontes de informação necessárias e imprescindíveis para colaboradores, e gestores serem capazes de tomar decisões de fundo nas organizações.

Para Choo (2003), "a organização inteligente promove a acumulação do conhecimento tácito para aumentar a especialização e capacidade criativa dos seus empregados, tira partido do conhecimento baseado em regras para maximizar a eficiência e transferir a aprendizagem, e desenvolve o conhecimento cultural para modelar desígnios e significados na sua comunidade".

1.3.A importância da inovação

A inovação é cada vez mais uma das chaves do sucesso de uma organização. Assistimos a um mercado que tem na sua génese uma pressão competitiva *feroz*, pelo que torna-se fundamental diferenciar-se pela inovação ao antecipar a solução para os problemas e para a redução de custos. Estar no mercado significa primar pela diferença e pelo valor acrescentado. Ser apenas

mais um poderá conduzir a organização ao fracasso e a ser vencida pela concorrência. É verdade que a inovação pode ser vista sob dois prismas, um sobre dar resposta a algo que não tem resolução ou então criar algo de novo, de inovador.

Torna-se fundamental a exploração da potencialidade que a inovação pode trazer às organizações, isto é, muita se fala na Logística, por vezes em aspetos restritivos e por vezes mais amplos, contudo a ligação entre estes dois mundos é cada vez mais um facto.

A logística precisa de inovação para que consiga dar resposta às necessidades de resposta das organizações. Ter um bom sistema informático, software, ferramentas e tecnologia capaz de ajudar a capacidade de resposta das organizações é fundamental.

Segundo Praveen Gupta (2009) “o atual processo de inovação é o da comercialização de uma ideia. Até a ideia se tornar um sucesso, mantém-se como uma ideia criativa. Mas, quando a ideia criativa se torna um sucesso, torna-se radical – uma inovação.”



Imagem 5 – Base da Inovação

Fonte: Praveen Gupta, Inovação Empresarial no século XXI, Vida Económica, pág.50

Nas organizações deve debater-se a necessidade de conseguir desenvolver soluções e práticas de pensamento inovador. Por vezes em reuniões, onde se debatem problemáticas diárias e soluções para as mesmas alguém se lembra de algo mas não o transmite aos restantes por achar que é demasiado simples ou básica, contudo é importante fazer sentir que uma simples ideia pode ser uma grande ideia após ser debatida, analisada e complementada com outras. Em reuniões de *brainstorming* é possível e muito útil potenciar o debate, conseguir inovação e ganho de competitividade e valor acrescentado para a organização, ao mesmo tempo que chama os colaboradores para o processo de Liderança. Praveen Gupta (2009), também refere que:

Para que se consigam permanentemente elevadas performances, os líderes empresariais devem estar conscientes do potencial intelectual dos colaboradores. O compromisso da organização com a inovação acelera o

desempenho, pois mais trabalhadores colaboram com a equipa de liderança, em vez de oferecerem resistência. Este tipo de interação na empresa reduz o atrito entre os colaboradores e diretores, identifica novas oportunidades de inovação, reduz custos e cria um sentimento de pertença entre os colaboradores.

Um negócio é um conjunto de processos, entre os quais se inclui o processo da Inovação. É útil aplicar os princípios do processo de gestão 4P (*Prepare, Perform, Perfect, Progress* - Preparar, Agir, Aperfeiçoar e Evoluir), tal como apresentado na figura abaixo.

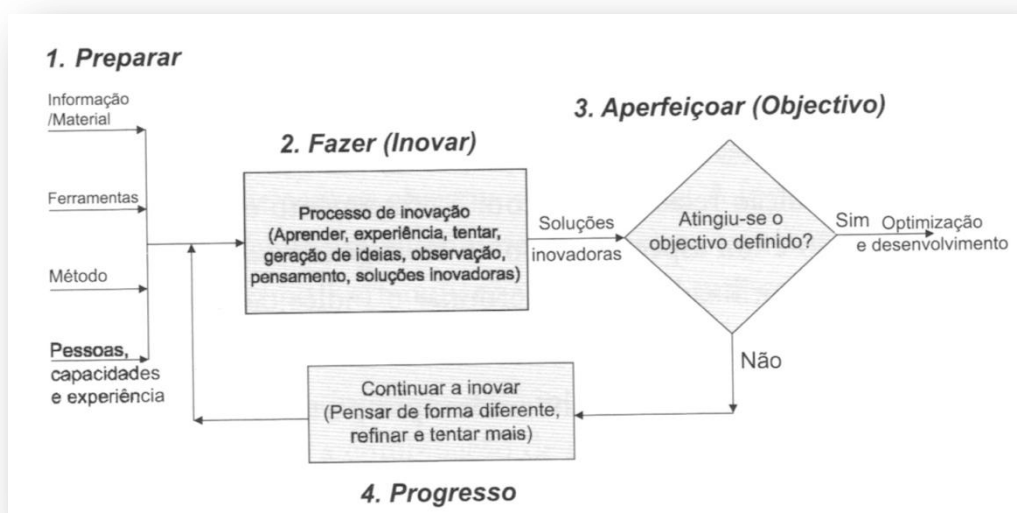


Imagem 6 – Processo para a Inovação

Fonte: Praveen Gupta, *Inovação Empresarial no século XXI, Vida Económica*, pág. 85

A definição livre do método da inovação permite uma maior criatividade humana. É essencial ter flexibilidade para aprender, experimentar, falhar e inovar dentro de um enquadramento definido. Todos os colaboradores têm responsabilidade de agir e criar valor através da inovação. Se a inovação se revelar impraticável ou demasiado dispendiosa para posterior implementação, a pessoa que propôs essa inovação não deve ficar desanimada nem desapontada.

Qualquer colaborador de uma empresa pode ser inovador. Todas as pessoas, num determinado momento, sentiram orgulho sobre algo que fizeram. Conseguir desvendar a capacidade de alcançar melhorias significativas implica um envolvimento que a liderança deve promover. A participação intelectual dos colaboradores deve ser um objetivo essencial da liderança. Todos os líderes de sucesso devem conseguir perceber o potencial dos seus colaboradores e explorá-lo de forma a alcançar melhorias sustentáveis.

Resumindo, a inovação deve fazer parte da cultura de uma organização. Fomentar a cultura do pensamento, dar ideias, sem medo da crítica, faz parte do sucesso de uma Liderança. Os colaboradores de uma dada organização fazem os que os seus líderes fazem e nem sempre o que lhes pedem, pelo que práticas inovadoras trazem sem dúvida um exemplo e modelo a seguir.

Quanto mais potenciado for o poder intelectual de cada colaborador, melhores soluções de inovação em termos de produtos, serviços e melhoria de processos na organização surgirão.

1.4. Principais Vantagens e Desvantagens da Gestão Documental

Segundo Sandra R.A. (2009), na sua tese de mestrado e relativamente à temática de Gestão Documental, define um sistema de gestão documental como podendo conter um número variado de funções, entre as quais registo documental, workflow, arquivo digital, entre outros, dos quais se destacam:

- ⇒ Eliminação ou diminuição do circuito de papel: a aposta em documentos em formato electrónico é cada vez mais frequente, e apresenta vantagens, entre as quais se destacam a preservação dos documentos com o passar do tempo, a possibilidade de um documento ser consultado em simultâneo por várias pessoas, e até mesmo a preservação ambiental;
- ⇒ A Redução do espaço físico destinado ao armazenamento de documentos é outra das vantagens decorrentes da utilização de sistemas de gestão documental. Estando os documentos armazenados no sistema, deixa de ser necessário o espaço físico que seria, caso toda a documentação da organização estivesse contida em ficheiros de papel;
- ⇒ Gestão automatizada de processos: através da definição de fluxos de trabalho, é possível uma melhor gestão dos processos dentro da organização, conduzindo a um aumento de produtividade;
- ⇒ Geração automatizada de documentos: consoante o sistema em questão, esta é uma funcionalidade que poderá ser implementada, traduzindo-se numa vantagem para a organização;
- ⇒ Possibilidade de acesso simultâneo a documentos por parte de vários utilizadores do sistema, devido à integração com a Web, sendo esta uma dupla vantagem uma vez que, ao disponibilizar os documentos online diminuem também os custos com cópias, já para não falar na preservação ambiental, uma vez que diminui a utilização de papel nas organizações;
- ⇒ Integração com outros sistemas, como é o caso do email, fax, entre outros;

- ⇒ Possibilidade de realizar pesquisas mais rápidas e eficientes, já que os documentos estão armazenados eletronicamente num repositório global;
- ⇒ Auxílio no processo de tomada de decisão;
- ⇒ Minimização de perdas, já que os documentos são armazenados em arquivo digital;
- ⇒ Possibilidade de indexação, ou seja, catalogação e categorização dos documentos eletrônicos. Esta fase é em tudo equivalente ao processo de arquivo físico mas com todos benefícios dos sistemas de informação;

Claro que nem tudo são benefícios, e, como todos os sistemas informáticos, este traz também as suas complicações. As questões relativas à segurança são uma delas. É impossível obter um sistema 100% seguro, a tecnologia está em constante evolução, e com ela as formas de quebrar barreiras de segurança. Aliás, não é preciso ir tão longe para verificar uma desvantagem dos sistemas eletrônicos de gestão documental: numa empresa em que a documentação circule, maioritariamente, por via eletrónica, caso haja um corte na eletricidade não há condições para prosseguir o seu funcionamento normal. Isto não aconteceria caso o trabalho fosse efetuado em papel.

Obviamente que todas as decisões têm contrapartidas, e não há uma solução infalível.

1.5. Razões, para implementar um software de Gestão Documental

Os documentos entram nas organizações de variadas formas quer via correio normal, fax, email e outros trazidos pelos próprios colaboradores através de documentos criados internamente num processador de texto, numa folha de cálculo, ou noutra qualquer suporte electrónico. A saída é normalmente realizada da mesma forma.

Quando não existe a preocupação de centralizar a entrada da informação, ou pelo menos de criar caminhos organizados para posteriormente ser pesquisada poder-se-á correr o risco de não encontrar ou mesmo de perder um destes documentos, ou a sua cópia. Tal pode ocorrer no percurso entre a sua chegada à empresa e a entrega ao seu destinatário, daí a importância de centralizar a informação.

Regra geral, os documentos encontram-se arquivados num arquivo central, normalmente duplicados quer nos arquivos dos vários departamentos das organizações, quer por muitas ocasiões nos arquivos pessoais de cada colaborador da empresa.

Aparentemente em qualquer organização a segurança sobre os documentos e respetivo arquivo parece sempre quase perfeita. Certo que por vezes um ou outro documento desaparece, ou são destruídos dado existir a “falsa noção” que o outro arquivo contém o documento e aquele é desnecessário, ou porque alguém o retirou para consulta e não o voltou a colocar no seu local original.

Por outro lado por vezes tiram-se inúmeras fotocópias ao mesmo documento, por várias pessoas, dentro da organização, conduzindo à duplicação de documentos e gastos extra em papel e recursos da organização.

Perante este e outros exemplos apresentados, várias dúvidas poderão ser colocadas, como o custo que fica para a empresa os metros quadrados para arquivar toda esta documentação, número de armários, servidores, preço de cada cópia que se faz de um documento, o custo da perda de um documento que pode ser importantíssimo assim como o risco de uma inundação ou incêndio que pode surgir no local do arquivo físico da empresa, destruindo-o permanentemente.

Ao arquivar os documentos, estes devem ter obrigatoriamente uma organização, quer seja por ordem alfabética, por data, por assunto, por cliente, entre outros. Somente devidamente organizado permitirá a algum o encontrar e consultar quando tal for necessário.

Os documentos, circulam pelas organizações de variadas formas, fisicamente ou de forma digital, de um modo por vezes sequencial e normalmente repetitivo, não sendo controlado. Um dos problemas que por vezes vai surgindo é sem dúvida a duplicação de informação, como as fotocópias, a impossibilidade de controlar o fluxo do documento e seu tratamento, o que conduz a custos acrescidos na organização.

Os colaboradores de uma organização, por vezes colocam a questão do que fazer para encontrar um documento na pasta de um cliente, no arquivo, no email, entre outros. Este problema conduz por vezes a “perder” muito do tempo a procurar no arquivo pessoal, no arquivo do computador, no da empresa, quando poderíamos estar a executar outras tarefas.

Este tempo tem um custo, que infelizmente a sociedade acaba por aceitar, ou seja, é criado um problema, vivendo com ele sem que aparentemente exista uma solução, mesmo sabendo algo tem de ser feito para melhorar a gestão dos documentos. Nesse sentido, a Gestão Documental surgiu para ajudar as organizações a resolver os problemas de arquivo e circulação de informação, automatizando tarefas e permitindo controlar o fluxo dos documentos, desde o momento da sua entrada. Basta imaginar a poupança que poderá ser conseguida, ao ser possível encontrar um documento sem que o colaborador de uma dada organização, precise de sair do posto de trabalho, sem pedir o mesmo a um colega que o possui, ao mesmo tempo que pode ter a certeza que se o documento existe, este será encontrado e que não se perdeu ao longo do processo, algures.

Sem dúvida, que poder ter a possibilidade de encontrar um documento numa questão de segundos é uma vantagem importante para qualquer organização, num mercado extremamente competitivo como vivemos.

De acordo com Patrícia Calé / Casa dos Bits, existem aspetos importantes sobre gestão documental, que gostaria de partilhar e que destaco do seu artigo:

A gestão documental é um tipo de solução importante para as empresas, ao nível da desmaterialização de processos e otimização de recursos, mas que requer um investimento inicial elevado no licenciamento e software e, principalmente, relativamente à necessidade de envolver a quase totalidade

dos recursos humanos, ou seja, um investimento transversal a praticamente todas as áreas da organização.

Na gestão documental o crescimento do volume de negócios atingiu valores sensacionais a rondar os 200%.

Ao adotarem este tipo de soluções, as empresas procuram acima de tudo reduzir o número de tarefas rotineiras, mediante a automatização das tarefas de classificação, reduzir os tempos de processamento de informação e otimizar os processos de consulta documental. O registo e a evidência também têm sido uma preocupação das organizações, com o intuito não só de apurar desvios, mas também de avaliar o desempenho dos colaboradores.

Uma solução de gestão documental não se implementa sem um grande trabalho prévio de estudo e reorganização, assim como um importante trabalho de gestão da mudança. Este trabalho não se faz com tecnologias, mas sim com muitas horas de trabalho humano especializado, antes da implementação de qualquer tecnologia. É preciso não esquecer também que cada caso de insucesso na implementação deste tipo de soluções significa muitos anos de espera até que se consigam convencer de novo os utilizadores a implementar uma nova solução.

Tendências entre o Papel e o Digital

Visto até muito recentemente como uma solução para converter documentos em formato de papel para uma versão digital, a gestão documental hoje comporta várias tendências em termos de oferta na sua missão de gerir e arquivar documentos nascidos e criados em formato eletrónico.

As organizações continuam a ter os seus negócios suportados em documentos, e cada vez é mais crítico que estes documentos sejam rapidamente disponibilizados às áreas de negócio não sendo comportável o tempo de entrega física dos mesmos. Cada vez mais a troca eletrónica de documentos é uma realidade pela celeridade e facilidade da mesma, embora continuem a existir muitas organizações que ao receberem os documentos desta forma os imprimem para processamento manual.

Para João Diniz, *sales account executive da Kofax*, “isto representa não só uma oportunidade clara de redução de custos como também de melhoria de qualidade de serviço, já que os documentos ao serem recebidos poderão ser automaticamente encaminhados para os processos e área relevantes sem intervenção humana”.

Na *iPortalMais* considera-se que a tendência maior na gestão documental está na integração destas soluções com as comunicações, no sentido de termos os registos de comunicação (email, voz, chats) importantes associadas aos documentos da empresa. “E esta tendência é claramente a disrupção total com

o passado, onde a gestão documental era quase só vocacionada para gerir o papel que chegava à empresa”, aponta Susana Pinheiro, *diretora comercial da iPortalMais*.

A publicação de legislação que permitisse a desmaterialização do papel seria, na opinião de Luís Pereira, *administrador da MeioStec*, um fator importante quer do ponto de vista económico, quer ecológico para a gestão documental. “Esta medida permitiria ao tecido empresarial encarar estas soluções como uma mais-valia direta, trazendo retorno de investimento para o curto prazo, o que constitui uma necessidade para viabilizar a grande maioria das PME”.

Independentemente de outras tendências, é um facto que os esforços vão no sentido de reduzir cada vez mais o manuseamento de documentos em papel, que tenderá a ser mantido apenas por interesses históricos e museológicos.

O mercado da Gestão Documental continua a ser predominantemente dominado pelas grandes empresas e pela Administração Pública, mas a existência de cada vez mais tecnologia acessível às PME promete alterar o cenário. A massa crítica necessária para a adoção das soluções de gestão documental tem vindo a aumentar entre as PME. No entanto, a especificidade destas soluções, aliada a uma certa cultura do papel pode constituir-se como um obstáculo à sua disseminação.

Tal como nas grandes empresas, o principal entrave à adoção de soluções de Gestão Documental é a dificuldade em compreender a relação custo/benefício que estas soluções trazem. Adicionalmente, a alteração cultural de uma organização, onde os seus processos estão alicerçados em papel, para processos digitais, só acontece quando o volume de processos/documentação atinge um nível tal que as obriga a procurar outras formas de trabalhar.

O retorno destes investimentos é um dos entraves a uma maior adoção de soluções de Gestão Documental por parte das empresas de menor dimensão, ao qual se acrescenta a descrença criada devido a alguns insucessos de implementação conhecidos e que se deveram à falta de capacidade de alguns implementadores.

1.6. Importância da definição de um software de Gestão Documental

Segundo Ana Milheiro, Gestora de Empresas (Grupo ADA) / Consultora de Sistemas de Informação, sobre os requisitos a ter em conta para a implementação de um Software de Gestão Documental numa organização é fundamental ter em conta determinados aspetos:

Desde logo para um bom funcionamento de uma aplicação informática de Gestão Documental são necessários os elementos: “Plano de Classificação; Organograma; Modelo dos Formulários utilizados pela instituição (ex: cartas, faxes, ofícios, comunicações internas, ordens de serviço, etc.); Fluxograma que espelhe a circulação dos documentos (workflow); Tabela de Seleção e Eliminação (publicada numa Portaria de Gestão de Documentos); Estrutura de controlos e segurança; Sistema de registo; Esquema de meta informação. A lógica é o software ser moldado às características de cada Instituição, e não o contrário. Com isto, expurgam-se as más práticas na aquisição de aplicações construídas em país estrangeiro e técnicos estrangeiros para gestão documental, muitas vezes desajustadas das reais necessidades.

Na próxima imagem está ilustrada a classificação que poder-se-á possuir num arquivo digital de Gestão Documental (arquivo administrativo, arquivo intermédio e arquivo histórico).

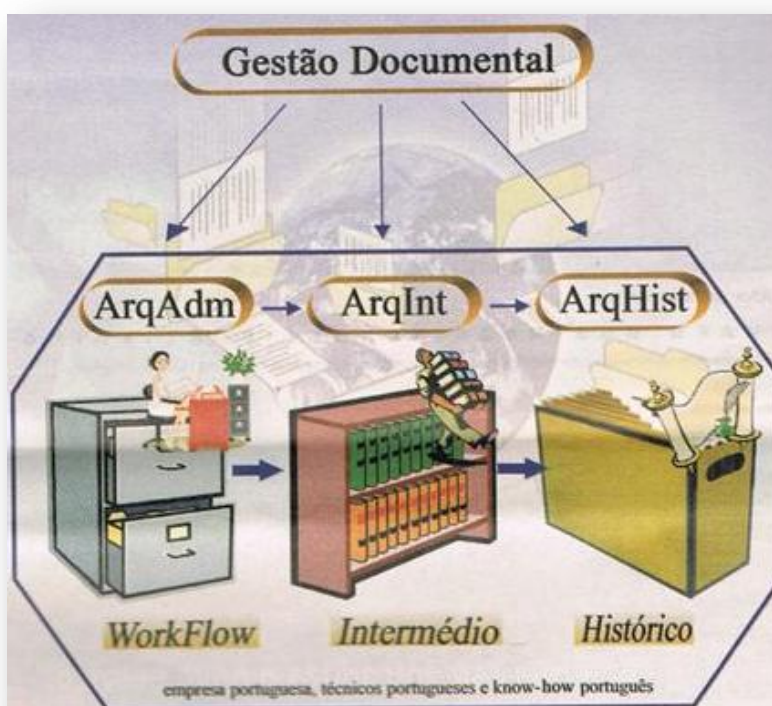


Imagem 7

Fonte: Pag.6 - Inovação & Tecnologia (Expresso)

À semelhança da gestão contabilística (POC-Plano Oficial de Contabilidade), há regras que terão de ser sempre respeitadas nas aplicações de gestão documental como os requisitos e funcionalidades que por analogia com o POC têm existência no SEIGA (Sistema Electrónico Integrado de Gestão de Arquivos). Outros fatores podem e devem entrar em linha de conta, nomeadamente a flexibilidade, modularização do produto, atualização

tecnológica, escalabilidade da solução, preço do software, configuração inicial, assistência técnica, formação oferecida, a migração dos dados, assinatura digital certificada, possibilidade de executar o formato EAD, inclusão de esquemas de meta dados normalizados e possibilidade de interagir com outros sistemas, como a realização de pesquisas interbases de dados, através da internet.

É corrente considerar que a informática acelera processos de trabalho. No entanto, se o diagnóstico não for de encontro às características e necessidades da Instituição, o resultado final é tudo poder ser mal feito, e nem sempre com maior rapidez. (Ana Milheiro, artigo no caderno de Inovação e Tecnologia do Jornal Expresso, edição 1839 de 26 de Janeiro de 2008 p. 6 e 7 com o título “Ainda o Simplex, o SEIGA e a Língua Portuguesa”).

2. A Logística

A Logística tem para as organizações uma importância crescente, na ajuda que esta pode dar na resposta aos seus clientes, Como tal esta está de mão dada com a inovação e a tecnologia num avanço cada vez maior, na procura de mais e melhores ferramentas.

Como tal, a gestão da logística tem na inovação e no investimento nas Tecnologias de Informação uma aliada de peso. O investimento nestas ferramentas e na busca de poupanças que tragam competitividade às organizações, torna-se um desafio, em crescendo para as organizações.

Para conseguir uma vantagem competitiva face ao mercado, as organizações têm forçosamente de basearem-se em sistemas integrados de gestão, os quais terão de possuir tecnologias que integrem as informações a fim de atender melhor e o mais rápido e possível, o cliente. Atualmente, a tecnologia consegue gerar soluções que satisfaçam as mais variadas necessidades do mercado. Facilmente se pode constatar, dentro de muitas e variadas organizações que a tecnologia no âmbito logístico está cada vez mais presente, trazendo consigo os mais variados, dinâmicos e complexos sistemas de gestão de apoio à tomada de decisões.

A Gestão Documental, é sem dúvida, umas das ferramentas que pode aliar-se à Logística, como uma ferramenta inovadora, na ajuda do desenvolvimento e avanço tecnológico das organizações.

A título de exemplo apresento abaixo o esquema que é seguido pelo Hospital de Santa Maria, no processo de compra (um dos processos da Logística) usando uma aplicação da Gestão Documental, descrevendo esta aplicação para o “*Hospital do Futuro*”.

Ciclo de Vida	Pedido	Validação	Instruir Processo	Controlo Orçamental	Autorização	Nota de Encomenda			
Requisição (Serviços)	1 Envio do Pedido	2 Autorização da Compra	3 Abertura do Processo	4 Pedido de Propostas	5 Análise de Propostas	6 Enquadramento	7 Autorização de Despesa	8 Elaborar Contrato	9 Envio de Nota de Encomenda
Serviços	Armazém	Direcção de Compras Serviços	Direcção de Compras Serviços	SGFO	SGFO Direcção de Compras C.A. Vogal do Conselho	Direcção de Compras Fornecedor			

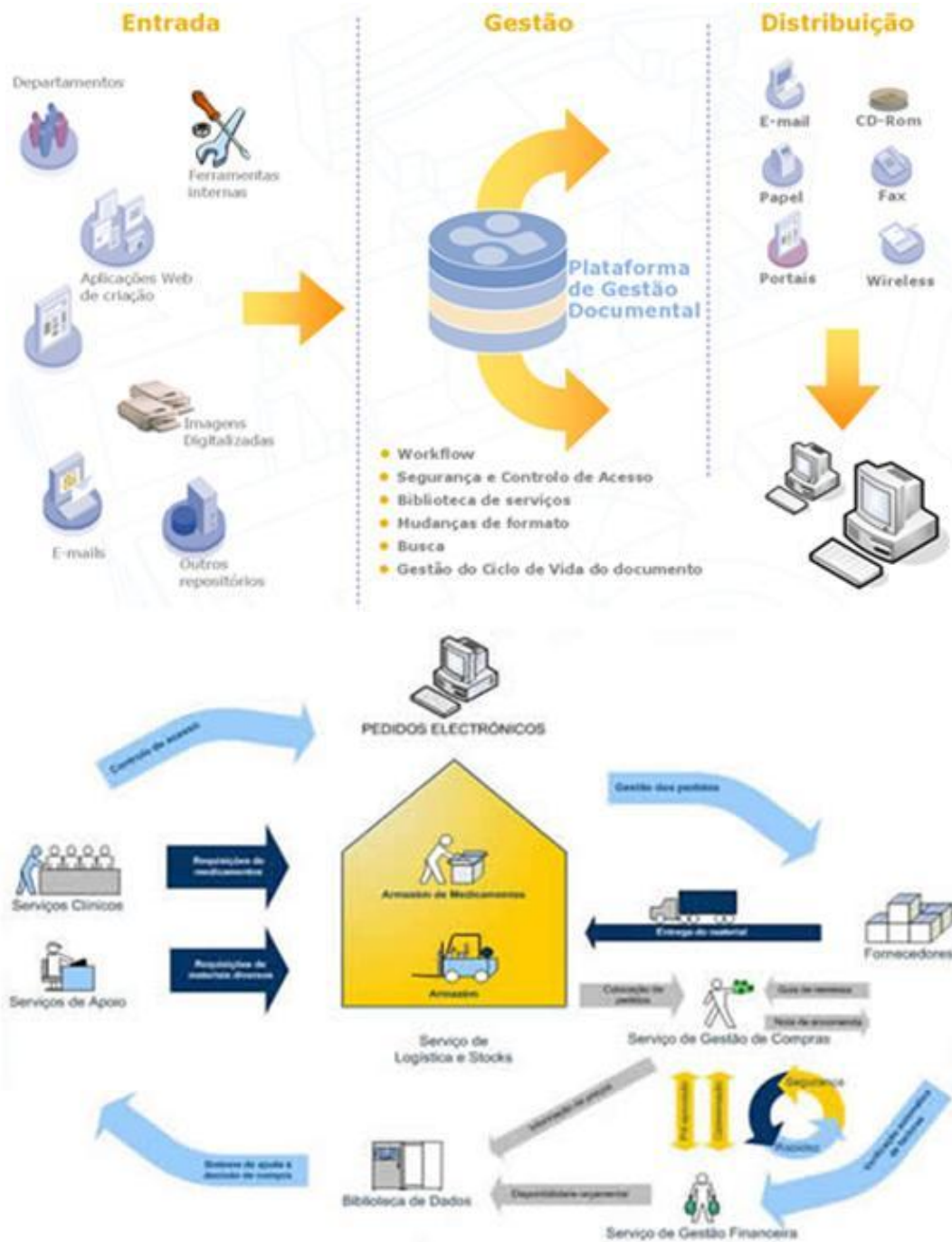


Imagem 8
Esquema seguido no Hospital de Santa Maria, no processo de compra usando a Gestão Documental
Fonte: <http://www.hsm.min-saude.pt/Default.aspx?tabid=1754&MenuActive=HospFuturo#>

As organizações vencedoras serão aquelas que mais e melhor, consigam ter uma capacidade de respostas às exigências que lhe são impostas.

Se rapidamente, for possível localizar um documento, reduzir o tempo que o documento leva a ser tratado nas várias etapas de tratamento, mais rapidamente as organizações e os seus colaboradores terão sucesso e manterão os seus clientes satisfeitos. Sempre que seja possível acelerar a capacidade de resposta e diminuir os lead-times, melhor performance se conseguirá obter, com “bons frutos” a colher no futuro.

2.1. A evolução da Logística ao longo da História

As origens do termo, *logística* vêm da Antiga Grécia, mais concretamente da escola aristotélica, dos filósofos gregos. Segundo José Carvalho (2004), os filósofos “faziam a distinção entre o raciocínio correto determinado pela dedução e analogia, utilizando como instrumento as palavras e frases, a que chamavam lógica, e o raciocínio do mesmo tipo mas baseado em algarismos e símbolos matemáticos, a que chamavam logística”.

O uso do termo logística no âmbito empresarial reapareceu há mais de cem anos para transmitir uma função de organização, relativa ao abastecimento e à formação de stock, apesar de ter uma origem exclusivamente militar.

A logística evoluiu ao longo do tempo pela forte necessidade de se apresentar maior valor acrescentado ao cliente por parte das organizações. Estas estão inseridas numa economia altamente competitiva e onde o cliente procura determinado serviço ou produto nos fornecedores que lhe apresentarem maior garantia de valor acrescentado e deste modo poder também este responder aos seus clientes em conformidade, com parceiros de confiança.

Na próxima imagem, a representação de um fluxo logístico, tendo por base a interligação que este transmite na cadeia logística, desde o produtor ao consumidor final.

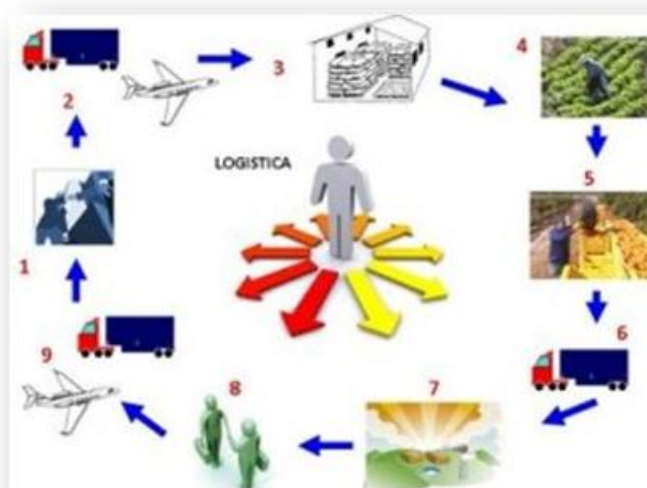


Imagem 9 – Exemplo de fluxo logístico

Fonte: <http://nuneslogistica2010.blogspot.pt/2010/11/profissao-e-carreira-em-logistica-o-que.html>

Baseando-me na publicação de José Carvalho (2004) e no Blog de Lucas Vicente (como complemento à informação de José Carvalho)¹⁸, elaborei um breve resumo da evolução da Logística, nas próximas linhas, ao longo dos tempo até à atualidade.

A logística surge na área militar, com a necessidade de fazer chegar veículos, armas, munições, alimentos, combustíveis e outros à frente de combate. Mesmo o modo e maneira de transporte das tropas também se incluem aí. Ao mesmo tempo também era e continua a ser tratar da evacuação de feridos, retirando-os de locais de maior ou menor presença de tropas inimigas.

Ora as guerras e a sua preparação existe desde os inícios da Humanidade, muitas vezes também descritas e caracterizadas em contos bíblicos, logo já utilizavam a logística. É verdade que as guerras eram muito longas e nem sempre ocorriam próximo de onde estavam as pessoas. Como tal era necessário proceder a grandes deslocações, de um lugar para outro, além de exigir que os soldados, transportassem tudo aquilo de que iriam necessitar.

Todo este processo envolvia a preparação atempada das tropas, o transporte, a armazenamento e a distribuição de alimentos, munições, armas, equipamentos e tudo aquilo que era necessário para tentar o sucesso da campanha militar.

É pois justo afirmar que a logística, muito antes de chegar ao mundo empresarial, era usada na estratégia militar, algo que fez durante séculos, para “movimentar exércitos, travar batalhas e averbar vitórias”.

Por variadas ocasiões, grandes generais, foram destacados na História, como mestres de estratégia militar, tendo a logística como ponte. Apesar desta constatação, ao longo de séculos, apenas em 1837, e pela mão do Barão Antoine Henri Jomini¹⁹, na sua obra sobre Arte da Guerra, referiu-se a esta como a “arte prática de movimentar exércitos”. Nesta sua obra, a palavra *logistique* tem como origem um posto existente no exército francês durante o século XVII – “*Marechal des Logis*” que era responsável pelas atividades administrativas relacionadas com as deslocações, o alojamento e o acampamento das tropas em campanha. Na sua obra, Jomini chega a afirmar que “a logística é tudo ou quase tudo no campo das atividades militares, com exceção do combate”.

Lucas Vicente²⁰, no seu blog, sobre Logística, faz-nos uma resenha histórica e pormenorizada da Logística desde a Segunda Guerra Mundial, até aos nossos dias, que nos permite visualizar o crescendo que ela foi tendo ao longo dos tempos até aos nossos dias:

Por ocasião da Segunda Guerra Mundial, contando com uma tecnologia mais avançada, a logística acabou por abranger outros ramos da administração

¹⁸ Evolução da Logística, blog consultado a 04 de Agosto de 2012 através de: <http://ebep-logistica.blogspot.pt/>

¹⁹ Barão Antoine Henri Jomini (1779-1869), general do exército francês sob o comando de Napoleão Bonaparte.

²⁰ Evolução da Logística, blog consultado a 04 de Agosto de 2012 através de: <http://ebep-logistica.blogspot.pt/>

militar. Assim, a ela foram incorporados os civis, transferindo a estes os conhecimentos e a experiência militar.

Podemos dizer que a logística trata do planeamento, organização, controlo e realização de outras tarefas associadas à armazenagem, transporte e distribuição de bens e serviços.

Durante a 2ª Guerra Mundial – a maior operação logística realizada pelo homem – o significado de Logística adquiriu uma amplitude muito maior, em decorrência do vulto das operações militares realizadas, determinando a utilização de quantidades e variedades de suplementos jamais atingidos anteriormente. Consequentemente, as Forças Armadas aliadas compreenderam que a Logística abrangia todas as atividades relativas à provisão e administração de materiais, pessoal e instalações, além da obtenção e prestação de serviços de apoio. Uniformizou-se, então, a definição de logística como o “conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão de todos os meios necessários à realização de uma guerra”.

A Logística é um verdadeiro paradoxo. É, ao mesmo tempo, uma das atividades económicas mais antigas e um dos conceitos mais generalizados e modernos. Desde que o homem abandonou a economia extractivista, e deu início às atividades produtivas organizadas, com produção especializada e troca de excedentes com outros produtores, surgiram três das mais importantes funções logísticas, ou seja, stock, armazenagem e transporte. A produção em excesso, ainda não consumida, transforma-se em stock. Para sua integridade, o stock necessita de ser armazenado. E para que a troca possa ser efetivada, é necessário transportá-lo do local de produção ao local de consumo. Portanto, a função logística é muito antiga, e o seu aparecimento confunde-se com a origem da atividade económica organizada.

O que faz atualmente da Logística, um dos conceitos gerais mais modernos, são dois conjuntos de mudanças, o primeiro de ordem económica, e o segundo de ordem tecnológica. As mudanças económicas criam novas exigências competitivas, enquanto as mudanças tecnológicas tornam possível a gestão eficiente e eficaz de operações logísticas cada dia mais complexas e procuradas.

As Principais mudanças económicas que afetam a Logística são:

- ⇒ GLOBALIZAÇÃO
- ⇒ AUMENTO DAS INCERTEZAS ECONÓMICAS
- ⇒ PROLIFERAÇÃO DOS PRODUTOS
- ⇒ MENORES CICLOS DE VIDA DOS PRODUTOS

⇒ MAIORES EXIGÊNCIAS DE SERVIÇOS

A Globalização significa, entre outras coisas, comprar e vender em diversos locais à volta do mundo. As implicações desse fenómeno para a Logística são várias e importantes. Aumentam o número de clientes e os pontos de venda, crescem o número de fornecedores e os locais de fornecimento, aumentam as distâncias a serem percorridas e a complexidade operacional, envolvendo legislação, cultura e condicionantes de transporte.

A crescente troca de bens e serviços entre as nações aumentou substancialmente a interdependência e a volatilidade económica. Mudanças ou crises nacionais têm reflexo regional imediato, e tendem a espalhar-se numa escala mundial. Para a Logística, que precisa atuar em antecipação à procura, produzindo e colocando o produto certo, no local correto, no momento adequado e ao preço justo, o aumento da incerteza económica cria grandes dificuldades para a previsão de vendas e o planeamento de atividades.

A proliferação de produtos é um fenómeno que se tem generalizado, e representa uma resposta das empresas aos efeitos da globalização e da desregulamentação económica que marcou o mundo nas duas últimas décadas.

Ciclos de vida mais curtos são consequências diretas da política de lançamentos contínuos e cada vez mais rápidos de novos produtos. Novos produtos tendem a tornar obsoletos produtos antigos, diminuindo, portanto o seu ciclo de vida. Como exemplo, podemos citar os equipamentos de informática.

Mudanças no ambiente competitivo e no estilo de trabalho têm feito com que os clientes e consumidores se tornassem cada vez mais exigentes. Isso reflete-se na procura de níveis crescentes de serviços logísticos. A forte pressão por redução de stocks tem conduzido os clientes a compras mais frequentes e em menores quantidades, com exigência de prazos e entregas cada vez menores, livres de atrasos ou erros. Por outro lado, o consumidor final, marcado pelas pressões do trabalho, valoriza cada vez mais a qualidade dos serviços na hora de decidir que produtos e serviços comprar.

No seu conjunto, as mudanças que se têm operado na sociedade e nas empresas, tem transformado a visão empresarial sobre logística, que passou a ser vista não como uma simples atividade operacional e um centro de custos, mas sim como uma atividade estratégica, uma ferramenta de gestão, fonte potencial de vantagem competitiva.

Os períodos em que se pode separar e caracterizar a logística foram os seguintes:

- a) Até aos anos 40 – teve seu início situado na passagem para o século XX, sendo a economia agrária, a sua principal influência teórica. A principal preocupação era com as questões de transporte para o escoamento da produção agrícola, uma vez que a procura existente, na maioria dos casos, superava a capacidade produtiva das empresas.
- b) Dos anos 40 até aos anos 60 – em função das duas grandes guerras, surge o termo “logística” que teve as suas raízes na movimentação e no fornecimento às tropas durante as guerras. Aqui a ênfase era no fluxo de materiais, e em especial nas questões de armazenagem e transporte, tratadas separadamente no contexto da distribuição de bens.
- c) Dos anos 60 até aos anos 70 – começa uma visão integrada nas questões logísticas, explorando-se aspetos como custo total e uma visão sistémica do processo produtivo. O foco deixa de recair na distribuição física para abranger um leque mais amplo de funções, sob a influência da economia industrial.
- e) Dos anos 70 até aos anos 80 – os custos de distribuição aumentaram exponencialmente. A pressão cada vez maior dos mercados consumidores por variedade de produtos, melhoria nos níveis de serviço e elevada produtividade, impunha uma melhor gestão da produção, com ênfase na racionalização dos custos, de forma a obter preços capazes de gerar vendas crescentes e melhorar o lucro.
- d) Dos anos 80 até aos anos 90 – a revolução tecnológica e a banalização dos sistemas informatizados, viabilizou a disponibilização de informações precisas e em tempo expedito, estimulando o uso do computador como ferramenta básica para uma rápida e realista avaliação das situações que se apresentavam, minimizando o tempo de resposta e aumentando as possibilidades do sucesso empresarial. A adoção de sofisticadas abordagens de gestão logística passou a representar o ponto-chave na sustentação de estratégias de mercado inovadoras. O processo decisivo tornava-se mais ágil, os ciclos operacionais mais curtos e as adaptações ao sistema menos traumáticas.
- e) Dos anos 90 até aos nossos dias – devido ao processo de globalização da economia mundial e conseqüente reaparecimento do ambiente competitivo, combinado com os rápidos avanços nas telecomunicações, a indústria e o

comércio passam a considerar todo o mercado mundial como fornecedores e clientes. Os ciclos de vida dos produtos são cada vez mais reduzidos. O conceito de Logística passa a ser o conjunto de atividades direcionadas a agregar valor, otimizando o fluxo de materiais, desde a fonte produtora até o consumidor final, garantindo o fornecimento na quantidade certa, de maneira adequada, assegurando a qualidade, a um custo razoável, no menor tempo possível e atendendo a todas as necessidades do cliente.

Abaixo, um esquema, sobre a evolução da logística empresarial, ao longo, do tempo, destacando, principalmente dos anos 60 até à atualidade, que é quando começa a surgir a logística empresarial.

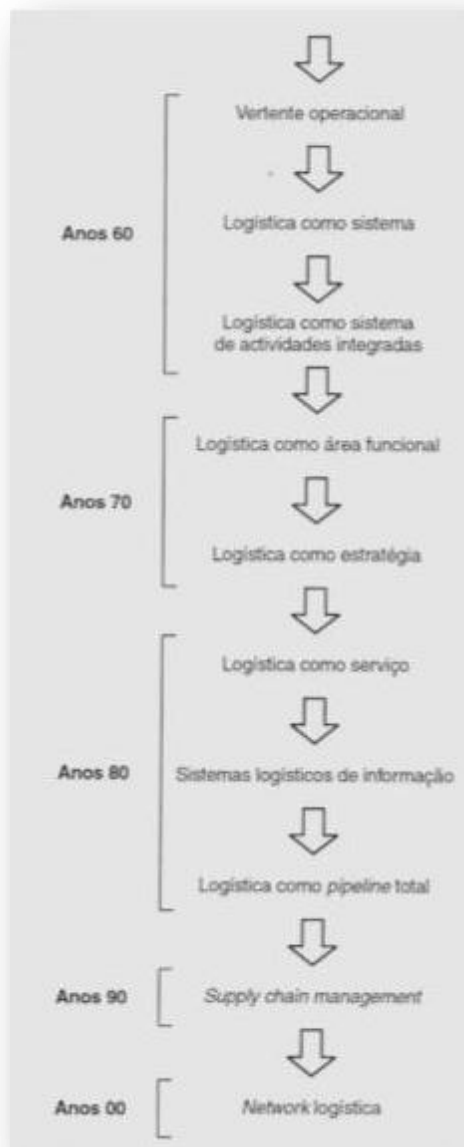


Imagem 10 – Um esboço da evolução da logística empresarial

Fonte: Pág. 32. Carvalho, José Mexia Crespo (2004). Logística. (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

2.2. A Logística empresarial

Cada vez mais, a economia global e a correspondente competitividade, lançam novos desafios à Logística.

Segundo José Carvalho (2004), “herdámos e vivemos hoje, continuamente, as pertinentes constatações de que as taxas de crescimento de mercados fracas com tendências futuras semelhantes, custos de energia cada vez mais elevados e globalização de mercados, levantando novos desafios. Terreno fértil, sem dúvida, para a expansão da logística”.

No esquema abaixo, está representada a lógica da logística, onde é demonstrada a transversalidade da mesma, na economia.

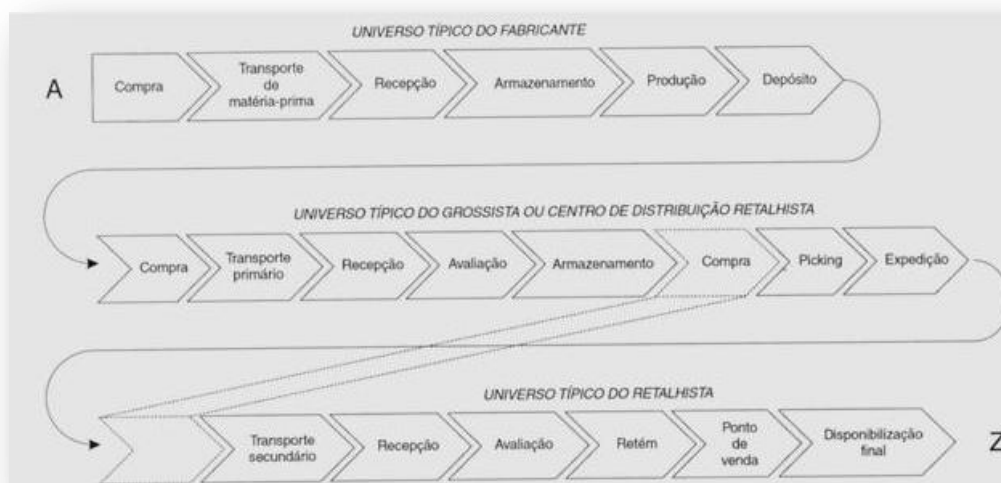


Imagem 11 – Abrangência logística. Ótica processual

Fonte: Pág. 26. Carvalho, José Mexia Crespo (2004). Logística. (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

O conceito de logística, tem alargado bastante ao longo dos tempos, tendo a estratégia global (análise, planeamento e gestão) e os sistemas logísticos empresariais, onde estes requerem intervenção estratégica para a sua condução.

Conforme nos diz José Carvalho (2004):

Nas referências mais atuais, a logística é traduzida de uma forma bem mais abrangente. Apresenta-se, neste contexto, como um sistema de atividades integradas pelo qual fluem produtos e informação, desde a origem ao ponto de consumo, sustentado por fatores que determinam a vertente de disponibilização da organização, isto é, um sistema que responda no tempo certo, com a quantidade correta e que se conecte aos locais mais apropriados.

E, muito embora seja esta a ótica de serviço total, deve estar implícita a busca de um ponto de equilíbrio ótimo para a organização, em termos de custo.

Para chegar até aqui, um árduo e penoso caminho foi percorrido em relativamente poucos anos. Repare-se que uma das faces mais invisíveis da organização está precisamente na logística.

É fácil reconhecer quando algo relacionado com a logística funciona mal, porque leva a frequentes roturas de stock, a ordens de encomenda desencontradas, a baixas performances, a disponibilização erradas de produtos ou serviços, com colocações fora de tempo, em locais incorretos ou em quantidades pouco indicadas. Mas tradicionalmente, pelo menos em termos de mercado nacional, quando funciona bem, entre as causas de sucesso divulgadas para o exterior, não figura a logística, quando deveria ter lugar obrigatório.

No esquema abaixo está ilustrada a logística como serviço e a relação entre os objetivos tradicionais e as principais implicações transmitidas nas áreas de marketing, produção e finanças.

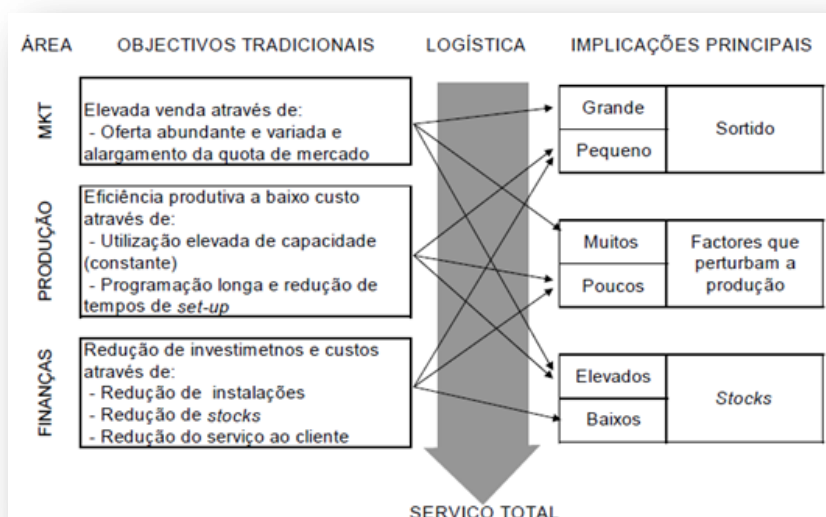


Imagem 12 – Logística como serviço. Paradoxos
 Fonte: Pág. 28. Carvalho, José Mexia Crespo (2004). Logística. (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

2.3.A Logística como suporte de valor acrescentado

A criação de valor requer que o preço que o cliente está disposto a pagar por um bem ou serviço seja superior aos custos incorridos para o produzir.

Michael Porter, na cadeira de valor que introduziu, transmite que esta serve de base para a integração entre logística e estratégia, bem como a ideia de valor criado pela logística.

Numa economia em ambiente competitivo as relações são constituídas por clientes, fornecedores e concorrentes. No respeitante aos clientes e para conseguir obter lucros é fundamental criar valor para estes. No que se concerne aos fornecedores e também para criar valor é fundamental conhecer quem os fornece. Finalmente e no que diz respeito aos concorrentes é fundamental ter capacidade para gerar lucros a partir da criação de valor.

Para ser possível ganhar vantagem competitiva sobre a concorrência, as organizações devem criar valor aos seus clientes, sendo mais eficientes do que os seus concorrentes, ou com maior valor acrescentado gerado e percebido pelos seus clientes.

A vantagem competitiva representa o valor que a empresa consegue criar nos seus produtos ou serviços e o que os seus clientes estão dispostos a pagar por esse valor.

Como tal, a Logística deve ser tida como um elo de ligação entre o mercado e a atividade operacional da organização, desde a gestão da matéria-prima até a entrega do produto final.

Nas duas figuras seguintes podemos ver a cadeia de valor original apresentada por Porter e na seguinte a nova proposta de cadeia de valor, construída na perspetiva do quadro estratégico logístico emergente, que é designada por cadeia integrada de valor.



Imagem 13 – Cadeia de Valor
Fonte: Pág. 89. Carvalho, José Mexia Crespo (2004). Logística. (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

A Logística apresenta-se como fonte potencial de vantagem competitiva e de criação de valor para o cliente e o consumidor, conforme representado abaixo através da Cadeia Integrada de Valor.



Imagem 14 – Cadeia Integrada de Valor
Fonte: Pág. 92. Carvalho, José Mexia Crespo (2004). Logística. (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Como é referenciado por José Carvalho (2004), “a cadeia integrada de valor permite-nos um rearranjo de atividades por forma a encontrar os processos chave de negócio. Através da integração entre as várias atividades que constituem os processos, podem-se obter importantes reduções de custos”.

A criação de valor dentro das organizações, não se transforma diretamente em lucros, porque o excesso do preço sobre os custos é distribuído pelas forças de mercado. Esta análise é feita de forma bastante simples ou direta, ou seja, quanto maior a concorrência entre produtores, menor será o preço pago pelos clientes (maior a diferença entre o preço pago e aquele que estariam dispostos a pagar). A parte do valor que fica para os produtores é ainda repartida com os fornecedores ao longo da cadeia de produção de acordo com a força relativa destes

As dimensões centrais da logística são o tempo, o custo e a qualidade do serviço ao cliente.

O esquema abaixo ilustra os fluxos físicos e informacionais com recurso à trilogia tempo, custo e qualidade de serviço. Este esquema transmite que a logística e a sua gestão é efetivada graças a um equilíbrio e trocas entre elas. Segundo José Crespo de Carvalho (2010), pretende-se com este trinómio das dimensões da Logística, “uma boa conjugação entre tempo e custo que desenvolve o argumento ou a variável agilidade (*agility*). Uma boa conjugação entre custo e qualidade do serviço desenvolve o argumento ou a variável leveza (*leanness*). Uma boa conjugação entre tempo e qualidade do serviço desenvolve o argumento ou a variável capacidade de resposta (*responsiveness*).

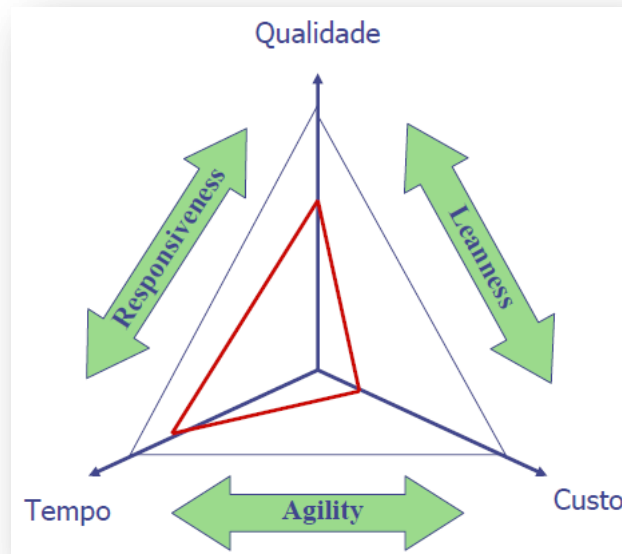


Imagem 15 – Trinómio das dimensões da Logística ou da Gestão Logística
 Fonte: Pág. 29. Carvalho, José Crespo (2010). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

3. A Gestão Documental na Logística

A Gestão Documental e a Logística são duas áreas que se interligam e complementam, cada vez mais.

Vivemos numa sociedade de desafios, que funciona numa economia aberta, fruto da Globalização. Para vencer, dentro destas premissas é fundamental que as organizações disponham das ferramentas certas para vencer os desafios que lhe são colocados.

Foi dentro desta conjugação que avancei com a tese sobre estas duas dimensões, devidamente suportado, quer por inquéritos quer pela apresentação de casos práticos, na implementação da Gestão Documental. O objetivo traçado foi tão-somente, tentar perceber até que ponto as organizações conseguiam, pela sua experiência e *know-how* ao aplicar esta ferramenta, incorporar valor acrescentado, que depois usam para melhorar o seu desempenho e performance, perante o mercado.

Ao estabelecer uma ponte entre Gestão Documental e Logística não se entra somente no ambiente externo das organizações, mas sim e em primeiro lugar às conquistas internas e dos clientes internos da organização. O mercado conquista-se quando internamente é possível vencer as adversidades e construir um núcleo forte, com capacidade de reação aos desafios que são colocados pelo mercado.

José Crespo de Carvalho (2010)²¹, diz-nos que a operação logística deve ser “pensada e trabalhada num ótica de qualidade total e com o objetivo de serviço a cliente” (internos e

²¹ Carvalho, José Crespo (2010). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

externos). Abaixo o exemplo de uma avaliação do sistema logístico, tendo por base a qualidade geral e serviço ao cliente.

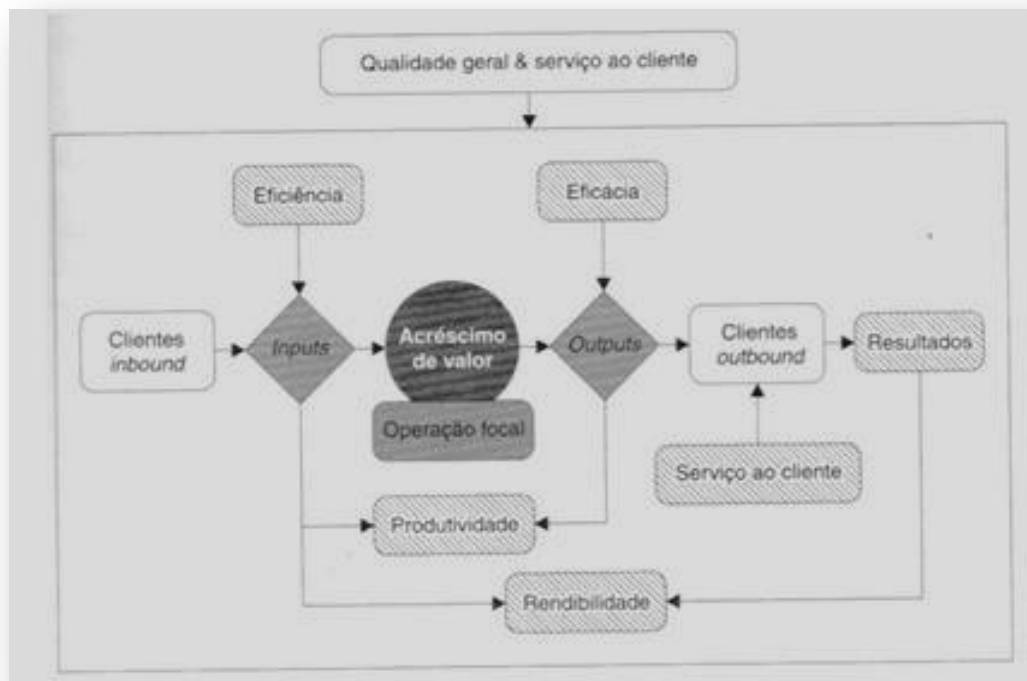


Imagem 16 – Avaliação dos Sistema Logístico
Fonte: Pág. 45. Carvalho, José Crespo (2010). Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento. Lisboa: Edições Sílabo.

Para trabalhar numa lógica de cliente, a Logística estabelece os seus “*sete certos*”, que caracterizam-se por conseguir o produto certo, para o cliente certo, na quantidade certa, na condição certa, no lugar certo, no tempo certo e ao custo certo.

É verdade que, em princípio, para conseguir uma melhor qualidade de serviço, decerto terá custos superiores. Com este objetivo, desafia-se a Logística para que seja capaz de conseguir um serviço elevado a baixo custo. Se com a Gestão Documental os colaboradores de uma organização, conseguem aceder a informação mais rapidamente e com isto, aumentar a capacidade de resposta, potencializando o tempo disponível noutras tarefas, rentabilizando o investimento e criando valor acrescentado face à concorrência.

É importante salientar que as organizações devem estar na dianteira da inovação e não esperar pelos outros. Estar na dianteira é uma mais-valia que ajudará a potencializar a visibilidade e imagem corporativa, perante o mercado.

3.1. Importância das Tecnologias de Informação na Gestão Documental e Logística

Atualmente as ferramentas disponibilizadas pelas Tecnologias de Informação, são peças fundamentais na ajuda da competitividade e na redução de tempo. Existe uma máxima que diz-nos que “tempo é dinheiro” para descrever a importância deste tema.

Quer na Gestão Documental, quer na Logística, as tecnologias de informação estão bem presentes, com tecnologias cada vez mais avançadas e criadas para potenciar estas ferramentas. Na Gestão Documental, é possível encontrar software cada vez mais avançado e com maior amplitude de funções, aliado com hardware de grande capacidade de armazenamento e resposta na busca da informação. O mesmo se aplica à Logística.

O papel da Informação nas Cadeias de Abastecimento, descrito por José Crespo de Carvalho (2010), é bem claro.

A informação surge como o processo de transmitir conhecimento associado à (coisa) forma que informava. A evolução do conceito foi estabelecendo progressivamente a separação entre a forma (matéria) e a mente, e a informação transformava-se em algo capaz de conter, armazenar conhecimento, independentemente do sujeito e da forma.

A informação, enquanto suporte da tomada de decisão, é salientada como um recurso indispensável e estratégico para os gestores, fonte de vantagem e diferenciação competitiva.

Genericamente, um sistema consiste num conjunto de dados, componentes ou entidades (inputs) que interagem (processamento, armazenamento, tratamento) para produzirem resultados (outputs). No caso particular dos Sistemas de Informação, o resultado pretendido é, naturalmente, informação, isto é, dados com significado, com uma finalidade, permitindo satisfazer uma necessidade concreta.

A crescente evolução tecnológica trouxe imensas ferramentas, que brevemente serão substituídas por outras ainda mais avançadas, com o mesmo fim, contribuir para o desenvolvimento tecnológico, aumentando a capacidade de resposta das organizações aos desafios que lhe são colocados.

Os sistemas de informação baseados nos computadores têm adquirido um papel extremamente importante, dentro das organizações.

Para finalizar é representado na próxima imagem, um esquema sobre Sistemas de Informação e a sua justificação, presente na obra de José Crespo de Carvalho (2010) e que foi adaptado da obra Bowersox, Closs e Cooper (2002). *Supply Chain Logistics Management*, First Edition. New York: McGraw-Hill.

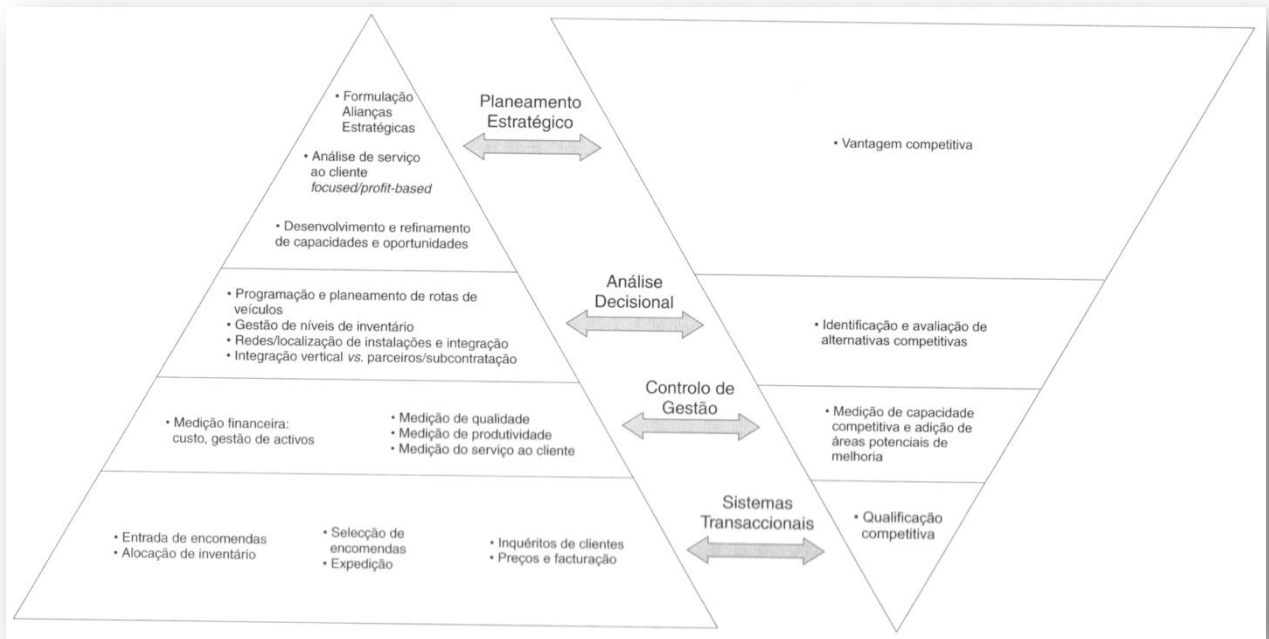


Imagem 17 – Sistemas de Informação e sua justificação
Fonte: Pág. 389. Carvalho, José Crespo (2010). Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento. Lisboa: Edições Sílabo.

Existem vários exemplos de Aplicações de Sistemas de Informação que têm surgido e que se têm revelado mais-valias, dos quais destaco:

- ⇒ Enterprise Resource Planning (ERP): Caraterizam-se por integrar as várias funções de negócio de uma dada organização;
- ⇒ Customer Relationship Management (CRM): Caraterizam-se por facilitar a relação com o cliente, através da criação de uma base de dados e consequente partilha de informação pela organização;
- ⇒ Sistemas de Informação Geográficos (SIG): Caraterizam-se por permitir a análise e tratamento de informação, com base na sua localização;
- ⇒ Groupware: Carateriza-se por ser um software criado para auxiliar grupos de pessoas que trabalham em equipa mas, regra geral em locais fisicamente distantes;
- ⇒ Gestão Eletrónica de Documentos: Carateriza-se pela gestão eletrónica da documentação da organização, desde a receção, tratamento, arquivo e pesquisa.

4. Gestão Documental na GOP

Na parte curricular do Mestrado em Logística e no desenvolvimento que fiz sobre uma breve abordagem acerca da Gestão Documental, para a disciplina de *Planeamento e Controlo da Produção*, visitei na altura a empresa municipal do Porto - Gestão de Obras Públicas do Porto (GOP), no sentido de complementar com um caso prático, a aplicação e uso de um software de Gestão Documental, e que me permitiu apresentar as conclusões abaixo, as quais não quis deixar de partilhar na minha dissertação.

4.1. Software utilizado na GOP em Gestão Documental

Em 2011, aquando a minha visita à GOP, esta utilizava desde 2001, data da implementação de software de Gestão Documental, o *Documentum*²² que se caracteriza por:

Infra-estrutura do cliente

A plataforma EMC Documentum fornece uma infra-estrutura de cliente com a estrutura e as ferramentas que permitem aos utilizadores processar e usar a funcionalidade de gestão de conteúdo em diferentes áreas de trabalho, portais ou aplicativos baseados na Web. A infra-estrutura de cliente oferece o melhor em flexibilidade, permitindo que os departamentos tenham acesso ao conteúdo valioso de que necessitam, com maior facilidade e rapidez.

A camada de cliente da plataforma *Documentum* consiste numa estrutura de UI (User Interface, interface do usuário) baseada em componente, sobre a qual a EMC fornece um pacote abrangente de aplicativos para usuários, com acesso ao repositório *EMC Documentum*. Ela contém interfaces do usuário final, ferramentas do administrador e integrações com ferramentas populares de criação de páginas e aplicativos corporativos.

Na figura abaixo um esquema da estruturação da aplicação.

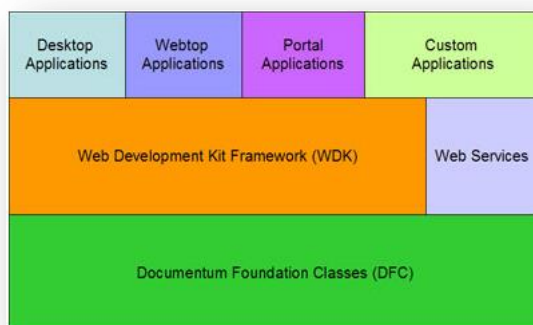


Imagem 18

Fonte: <http://portugal.emc.com/products/documentum-platform/client-infrastructure.htm>

Utilizando o design de arquitetura orientada a serviços da plataforma *Documentum*, os aplicativos na camada do cliente são montados com componentes reutilizáveis que se baseiam nos serviços de gestão de conteúdo disponíveis nas camadas inferiores da arquitetura. Um aplicativo de cliente *EMC Documentum* é um grupo de componentes que trabalha em conjunto para satisfazer um propósito comercial.

²² Documentum - Software desenvolvida pela EMC Corporation, cujas características são apresentadas na sua página web, consultada a 07 de Setembro de 2012 através de: <http://portugal.emc.com/products/documentum-platform/client-infrastructure.htm>

Os mesmos componentes podem ser exibidos noutros aplicativos de cliente como portais corporativos. O modelo comum de configuração abrange canais de aplicativos, como navegadores independentes, portais e integrações de aplicativos, oferecendo comportamento e experiência consistentes, independentemente de como os usuários acedem aos seus aplicativos.

Application Connectors

Os *Documentum Application Connectors* utilizam componentes *Web Development Kit (WDK)* para fornecer acesso ao repositório e aos serviços de conteúdo *EMC Documentum* em aplicativos como Microsoft Word, Excel e PowerPoint. A plataforma *Documentum* também fornece aos programadores, a flexibilidade para aprimorar os conectores personalizados de aplicativos.

Application Connector Software Development Kit (SDK)

Os conectores de aplicativos são criados numa estrutura aberta que permite aos programadores gerar integrações personalizadas com os seus próprios aplicativos mais importantes. Os programadores de aplicativos podem usar o *EMC Documentum Application Connector Software Development Kit (SDK)* para desenvolver conectores personalizados para aplicativos, como Adobe Acrobat ou Microsoft Visio.

Aplicativos Webtop

Com base em padrões J2EE, o *EMC Documentum Webtop* permite que os usuários trabalhem de maneira produtiva numa interface baseada na Web que fornece recursos fáceis e prontos para uso, juntamente com modelos eficazes de configuração e personalização.

Aplicativos de portal

Os *Documentum Portlets* fornecem uma estrutura abrangente para o rápido desenvolvimento de aplicativos Web de conteúdo avançado que utilizem a eficácia e a fiabilidade comprovadas da plataforma *Documentum*. Utilizando padrões e tecnologias como JSR168, JDBC e serviços da Web, a plataforma *Documentum* fornece uma ampla abordagem à integração de portal. Usando *Documentum Portlets*, os departamentos de TI podem criar aplicativos compostos eficazes que envolvam a gestão de documentos corporativos, a publicação na Web, ERP (Enterprise Resource Planning, planeamento de recursos corporativos), CRM (Customer Relationship Management, gestão do relacionamento com o cliente), SCM (Supply Chain Management, gestão da cadeia de abastecimento), emails, criação de páginas e sistemas de armazenamento.

Content Services for Microsoft Office SharePoint Server 2007

Os Content Services for SharePoint fornecem um pacote de Web Parts que pode ser usado facilmente em qualquer local do SharePoint 2007. As Web Parts oferecem acesso integrado e direto ao usuário para uma série de recursos críticos aos negócios, fornecidos pelo *EMC Documentum Content Server* por meio da interface do usuário do SharePoint. Isso permite que as organizações possam gerir, arquivar e controlar de maneira centralizada as informações acessadas por usuários do SharePoint.

Web Development Kit (WDK)

O *Documentum WDK* pode ser usado para desenvolver aplicativos da Web que sejam executados em servidores de aplicativos J2EE. O WDK fornece uma estrutura eficaz para o desenvolvimento rápido de aplicativos da Web de grande volume que utilizem a eficácia e a fiabilidade da plataforma *Documentum*. O WDK, um kit de ferramentas de desenvolvimento, é baseado em padrões da indústria e contém uma biblioteca com mais de 170 componentes reutilizáveis e pré-montados, e controles que desempenham funções comuns de gestão de conteúdo.

Web Services Framework

A plataforma *Documentum* contém uma estrutura de serviços da Web que oferece suporte ao ambiente de desenvolvimento de aplicativos para desenvolvimento e implantação de serviços da Web. A estrutura de serviços da Web fornece aos programadores de aplicativos um ambiente para desenvolver bibliotecas de componentes relacionados ao conteúdo que exponham os recursos da plataforma *Documentum*. As empresas podem usar serviços da Web para agilizar o desenvolvimento de software, integrar os aplicativos e bancos de dados, e automatizar as transações com fornecedores, parceiros e clientes.

4.2. A experiência da utilização da Gestão Documental

A adaptação após a implementação foi rápida, cerca de um mês, tendo-se verificado resistência à mudança por parte de algumas pessoas, onde se incluem os quadros superiores da organização. Nos primeiros tempos custou a fazer com que as pessoas se revissem no novo projeto e a sentir as suas potencialidades.

O Fluxo dos documentos (papel) desde que entra na organização é:

- ⇒ Digitalização;
- ⇒ Classificação;
- ⇒ Ligação com documentos já existentes (quando aplicável);
- ⇒ Codificação automática dos documentos;
- ⇒ Envio para o destinatário para tratamento;

A implementação desta aplicação permite às organizações obter as seguintes vantagens:

- ⇒ Disponibilização da informação de uma forma rápida;
- ⇒ Maior eficiência e acessibilidade na informação;
- ⇒ Evita a duplicação de documentos;
- ⇒ Assegura a atualização dos documentos;
- ⇒ Permite uma maior rastreabilidade dos documentos, nomeadamente:
 - Por onde passou (workflow had-hoc);
 - Quem processou a informação;
 - Onde se encontra o documento;
 - Tempo que falta concluir a finalização do seu tratamento.
- ⇒ Fluxo pré-definido;
- ⇒ Obtém-se ganho de Produtividade;
- ⇒ Classificação por áreas;
- ⇒ Faz um circuito onde torna obsoletos, versões antigas de documentos;
- ⇒ Permite visualizar documentos obsoletos;
- ⇒ Faz relacionamento de documentos;
- ⇒ Permissões por tipo de documento;
- ⇒ Fazer pesquisa de documentos;
- ⇒ Regista por onde vai passando a informação.

Uma vantagem salientada é o facto de permitir saber por onde passou e onde está o documento.

Convém alertar de que pode ser criada a ilusão de que tudo está controlado, o que não corresponde à verdade uma vez que convém fazer uma avaliação contínua à aplicação à fim de detetar falhas e implementar melhorias, quando e se necessário.

Uma das desvantagens mencionadas desta aplicação é o preço mas compensada pelos ganhos adquiridos. Uma das vantagens foi o processo de pesquisa de informação que passou a ser expedito, sendo uma das vantagens relativamente ao papel.

Um dos problemas levantados e que não permite eliminar o papel a 100%, é a legislação que obriga uma série de documentos a serem conservados em suporte de papel, levando a que seja neste momento uma utopia a eliminação total do papel.

O Documentum permite ainda a integração com muitos sistemas informáticos, dos quais se destaca o SAP.

Este software é muito importante na ajuda da classificação de documentos, assim como na ligação com vários documentos (muito importante para evitar perdas).

Para além da diminuição de documentos duplicados, esta aplicação ajudou na implementação de procedimentos e respetiva atualização automática, ou seja, assim que um procedimento é revisto e atualizado o sistema faz o upgrade e envia automaticamente uma mensagem a todos os utilizadores.

Possui ainda circuitos de decisão bem montados, podendo ser classificado como um sucesso e que será estendido a curto prazo às restantes empresas municipais do Porto que ainda não beneficiam desta aplicação.

5. Visita à Liberty Seguros

No seguimento do desenvolvimento da dissertação de Mestrado sobre o tema de Gestão Documental na Logística, desloquei-me à sede da Liberty Seguros S.A, em Lisboa, empresa que desde o primeiro momento acedeu ao meu pedido.

Este pedido foi efetivado em primeira instância, através do Espaço Liberty de S. João da Madeira e do seu gerente Dr. Ernesto Oliveira, que posteriormente o formalizou junto do Presidente e CEO da Liberty Seguros, Dr. José de Sousa que validou a minha visita.

O objetivo desta visita, foi o de recolher informação para a minha pesquisa para desenvolvimento e consolidação da dissertação de Mestrado, no âmbito da Gestão Documental, que a Liberty poderia transmitir, pela sua experiência de utilização desta ferramenta.

Fui recebido pela Diretora Financeira da Liberty Seguros, Dr^a Marta Alarcão Troni a quem agradeço e que juntamente com o Dr. Miguel Carvalho, do Departamento Financeiro e Responsável pela Gestão Documental da Liberty Seguros, em que ambos com a sua amabilidade e disponibilidade, me forneceram dados essenciais e muito importantes para o meu trabalho de pesquisa, que detalho de seguida.

O objetivo fundamental desta visita, foi o de ter a oportunidade de verificar “in loco” como é que a exploração de ferramentas de Gestão Documental, pode potenciar o desenvolvimento de melhorias de rentabilidade, economia de gestão de tempo e redução de custos nas organizações. Nada melhor do que desenvolver este trabalho de pesquisa, na área de serviços, com destaque para a área de seguros. Ao fazê-lo quis escolher uma das seguradoras pioneiras na área de Gestão Documental, a Liberty Seguros.

Esta escolha teve por base o conhecimento de campo que eu tinha de base, como mediador de seguros.

Quando comecei a desenvolver a atividade de mediação de seguros, em part-time e pelo que conhecia na altura, a Liberty Seguros, era uma das empresas da área seguradora que mais

potenciava as ferramentas de Tecnologias de Informação e que acabou por influenciar a minha escolha e pedido de partilhar este estudo. Logo, foi com grande entusiasmo que recebi a validação do meu pedido de visita à sede da Liberty Seguros em Lisboa, para conhecer o seu trabalho, quer passado e presente, no desenvolvimento e aplicação da Gestão Documental, no seu negócio. Tentar descobrir métodos, o mais rentáveis e úteis possíveis para a aplicabilidade da(s) ferramenta(s) de Gestão Documental, na economia de custos e possíveis ganhos na pesquisa de informação, no dia-a-dia das organizações foi uma das minhas bases de trabalho de Mestrado.

5.1. Metas e objetivos da visita

Preparei a visita, definindo as metas e objetivos, pelos quais quis tentar validar na minha visita, nomeadamente:

- ⇒ Vantagens e Desvantagens da Aplicação da Gestão Documental, na organização, para colaboradores, clientes, fornecedores e outros;
- ⇒ Razão / razões para implementação de um software de Gestão Documental e qual/quais utilizam;
- ⇒ Passos a elaborar na implementação de software de Gestão Documental vs Melhoria Contínua;
- ⇒ Potencialidade da Gestão Documental na Logística e no serviço de qualidade da organização;
- ⇒ Integração do software de Gestão Documental, como mais-valia na melhoria dos processos de tratamento e pesquisa de informação.

As respostas e conclusões estão apresentadas de seguida.

5.2. A Gestão Documental, processo de implementação e avaliação

A Liberty Seguros, utiliza software de Gestão Documental entre 6 a 7 anos.

Sendo uma das atividades cujo arquivo digital foi alvo de legislação própria, ajudando na eliminação de papel, para muito tipo de documentos. Aliás, este é um dos problemas apontados para não se conseguir eliminar o papel a 100%, mesmo usando aplicações de Gestão Documental, uma vez que existem imposições legais que obrigam a possuir o suporte documental em arquivo de papel, por vários anos.

Os diplomas que regulam a avaliação, seleção e eliminação de documentos são o Decreto-Lei n.º 447/88, de 10 de Dezembro, e o Decreto-Lei n.º 121/92, de 2 de Julho, complementados pelo Decreto-Lei n.º 16/93, de 23 de Janeiro, e pelo Decreto-Lei n.º 93/2007, de 29 de Março, e pela Portaria n.º 372/2007, de 30 de Março.

Os diplomas acima referidos resultam da minha pesquisa e de informação recolhida sobre de quando seria a primeira legislação sobre esta área, conforme informação recolhida na Liberty Seguros e que estão referenciados na Direção Geral de Arquivos no seu sítio em <http://dgarg.gov.pt/servicos/consultorias/fags/> (consultada em 11 de Novembro de 2012).

Com o uso e implementação da Gestão Documental o ganho em espaço físico e consequente redução de custos foi claro, ou seja, de sete arquivos que a Liberty Seguros, possuía a nível nacional passou para dois (um na Póvoa de Santa Iria e outro em Lisboa), ambos da própria companhia, sem necessitar de recorrer a terceiros, ao mesmo tempo que aumentou a capacidade de resposta por parte das pessoas, quando algum tipo de informação de arquivo, é solicitada. Basta imaginar o que se poupa em espaço, rendas, energia e pesquisa, com a desmaterialização do arquivo, passando do papel, para suporte digital.

O Software atualmente utilizado pela Liberty Seguros, foi desenvolvido pela companhia, apesar de na fase inicial de uso da Gestão Documental, ter sido usado o software de Gestão Documental *Saperion*, software inicial e abandonado há 3 anos para avançar para uma solução própria, desenvolvida pelo organização.

O sistema atual é em *outsystem (subcontratação)*, com desenvolvimento e melhoria contínua através de outputs (sugestões) e necessidades que são criadas, quer através do uso diário, quer através de sugestões de melhoria.

O Sistema de Gestão Documental é avaliado periodicamente. Inicialmente era avaliado a nível de qualidade no início da semana. Atualmente possui indicadores que permitem possuir níveis de avaliação e indicadores diários com que trabalham.

Com a implementação desta ferramenta a companhia destacou como pontos fortes a segurança, produtividade, economia de espaço e racionalização. Com o tempo a tendência é para fazer desaparecer o papel, apesar de este continuar a existir (as propostas dos seguros, são um exemplo). Curiosamente a Gestão Documental começou o seu desenvolvimento, pelas propostas.

Em termos de sinistros, a área mais avançada da Gestão Documental, todas as faturas são digitalizadas, tendo começado inicialmente com as oficinas e agora também com as clínicas.

Sem dúvida que uma clara vantagem de todo este processo é a racionalização. Com a Integração do software de Gestão Documental e da experiência adquirida, a mais-valia a destacar foi o nível de serviço a cliente e agentes entretanto alcançado.

Diariamente são recebidos *feedbacks* (sugestões e propostas de melhoria) que integram as reclamações recebidas. As informações rececionadas são depois tratadas e ajudam a contribuir

para a melhoria do processo, despoletando uma crítica construtiva, ou seja, as reclamações são vistas como uma oportunidade de melhoria e não apenas como conotação negativa. Ao mesmo tempo efetua-se uma negociação mais fácil devido ao *know-how* e conhecimento obtido.

As vantagens da Aplicação da Gestão Documental na organização para colaboradores, mediadores de seguros, clientes e fornecedores é uma aposta ganha, na medida em que contribuiu para a melhoria da relação entre os diversos agentes pela Elasticidade e Poupança de Recursos. Ao longo do tempo foi-se adquirindo capacidade de uniformização que era algo que não existia no passado. Duas frases destacaram-se:

- ✓ *Uniformizar melhores práticas e otimizar recursos*
- ✓ *Mais tempo que ficou disponível para análise crítica.*

A Metodologia usada na implementação do software de Gestão Documental, e conseqüente papel, que este tem vindo a desempenhar no processo de melhoria contínua caracteriza-se por um fluxo digital igual ao utilizado no papel. Cada utilizador possui dois ecrãs, permitindo-lhe visualizar num a classificação do documento ao mesmo tempo que no outro visualiza a estruturação deste. Verifica-se que aos poucos as pessoas vão abandonando o papel, sendo este um processo lento mas que se tem vindo a consolidar.

Como fator de segurança destaque para a encriptação de todos os documentos, ou seja, todos os documentos são encriptados em termos de segurança e nenhum documento sai da organização, sem estar devidamente encriptado (tem muito a ver com a confidencialidade).

5.3. Normalização

Em termos de normalização para a classificação de documentos é utilizado um Manual de indexação por grandes classes:

- ⇒ Sinistros;
- ⇒ Produção Vida;
- ⇒ Produção Não Vida;
- ⇒ Penhoras;
- ⇒ Faturas;
- ⇒ Purchasing.

Dentro de cada lote de classificações existem participações, pagamentos, prestadores, tribunais, previsões, contenciosos e outros.

Cada documento possui um código, tempo e tarefa, para ser tratado, sendo classificados por cores e tipo de prioridades.

Uma das vantagens do sistema é controlar e evitar que passem a vermelho, ou seja, que esgotem o tempo pré-definido para o seu tratamento.

5.4. Novos Desafios

Um dos projetos em que estão a trabalhar e que será o próximo “Grande Passo” é a aplicação do Processo de OCR (reconhecimento de caracteres), identificando documentos. Este projeto está em fase de implementação e é previsto estar disponível e em pleno funcionamento em Janeiro de 2013. Será útil e fundamental para reduzir *timings* nos tratamentos e a eliminar a necessidade de separar a informação por lote.

O OCR (*Optical Character Recognition*)²³ ou Reconhecimento Ótico de Caracteres é caracterizado por:

Capacidade de o computador reconhecer caracteres por meios óticos. Processo em que as imagens de texto são traduzidas para caracteres de forma a poderem ser trabalhadas no computador (por exemplo, em código ASCII). O OCR permite pegar num livro ou num artigo de uma revista e convertê-lo para um ficheiro para ser editado, por exemplo, num processador de texto. A qualidade do original afeta a perfeição do reconhecimento ótico. Existem programas OCR que conseguem reconhecer caracteres escritos à mão.

Na finalização da visita pedi para que me fosse destacado, pelos colaboradores que me receberam, a sua opinião sobre aquilo que a Liberty Seguros mais tem feito no uso e melhoria da Gestão Documental.

Do que me foi transmitido destaco:

- ⇒ A evolução da Gestão Documental;
- ⇒ Busca de melhores performances, destacando o OCR;
- ⇒ Encurtar os *timings* no tratamento dos processos;
- ⇒ Melhoria na qualidade de serviço, assim como na capacidade de resposta;
- ⇒ Importância da Gestão Documental para a autoaprendizagem;
- ⇒ A aposta ganha na lógica de trabalhar para o cliente;
- ⇒ Melhoria na eficácia e serviço a cliente.

5.5. Exemplos de fluxos utilizados na Gestão Documental da Liberty Seguros

²³ OCR. In Infopédia. Porto: Porto Editora, 2003-2013. Obtido a 27-01-2013 em: [www: <URL: http://www.infopedia.pt/\\$ocr>](http://www.infopedia.pt/$ocr).

A título de exemplo apresento vários fluxos tipo que a Liberty Seguros utiliza no seu processo de Gestão Documental:

5.5.1. Ramo Automóvel

O ramo automóvel é o ramo mais popular na área seguradora e um dos que exige um tratamento mais cuidado, quer pelo maior conhecimento do consumidor final, quer pela sua especificidade.

O tratamento vai desde a criação da apólice, validação dos dados da mesma, até aos processos de sinistro, o seu histórico, fundamentações, pagamentos e também a parte legal e de contencioso, quando é necessário recorrer a tal, quer pela seguradora, quer pelo cliente.

Abaixo e nos 3 fluxos existentes, são apresentados os dois tipos de abertura e seguimento, Desde que a apólice é gravada no Sistema Informático da companhia até quando a proposta, chega dos agentes ou Espaços Liberty, para a digitalização e consequente incorporação, no processo.

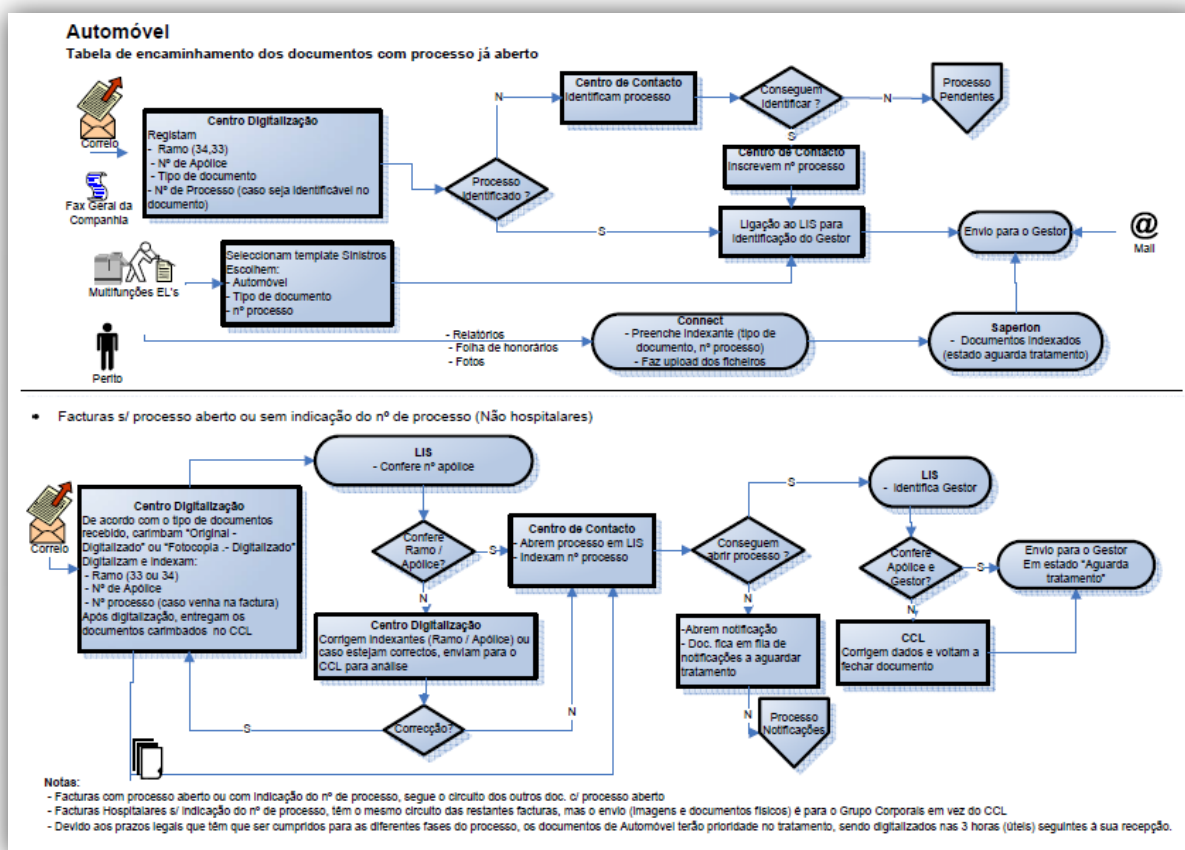


Imagem 18
Liberty Seguros – Fluxo Gestão Documental – Ramo Automóvel 1

Automóvel

Tabela de encaminhamento dos documentos que dão origem a abertura de processo

- Participações do Tomador ou de 3ºs
- Auto de Ocorrência

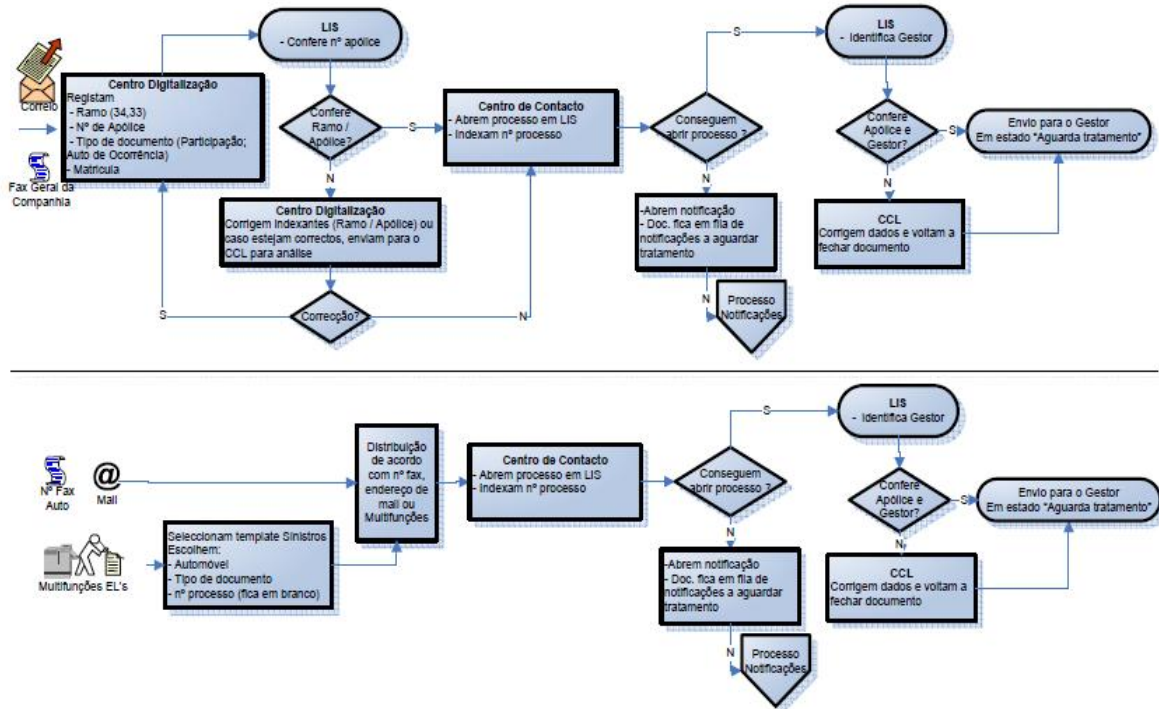
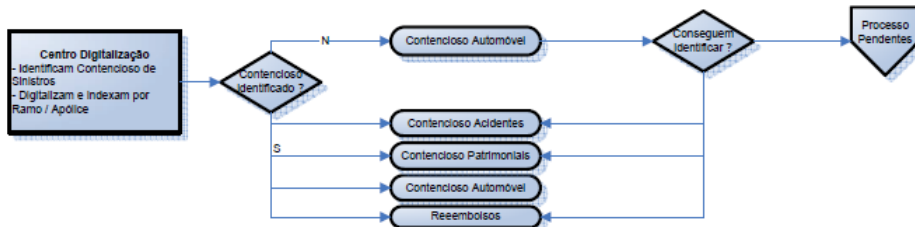


Imagem 19

Liberty Seguros – Fluxo Gestão Documental – Ramo Automóvel 2

Contencioso e Reembolsos

Tabela de encaminhamento dos documentos para os Contenciosos



Marcação de peritagens

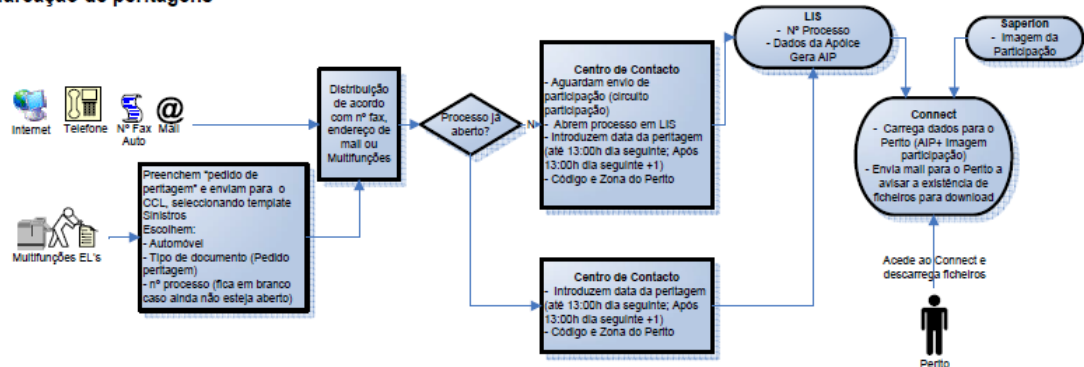


Imagem 20

Liberty Seguros – Fluxo Gestão Documental – Ramo Automóvel 3

Acidentes Pessoais e de Trabalho

Os Acidentes Pessoais e de Trabalho, em termos de filosofia de trabalho e tratamento são bastante similares aos seguros Automóveis, existindo apenas pequenas diferenças, decorrentes do tipo e especificidade do seguro.

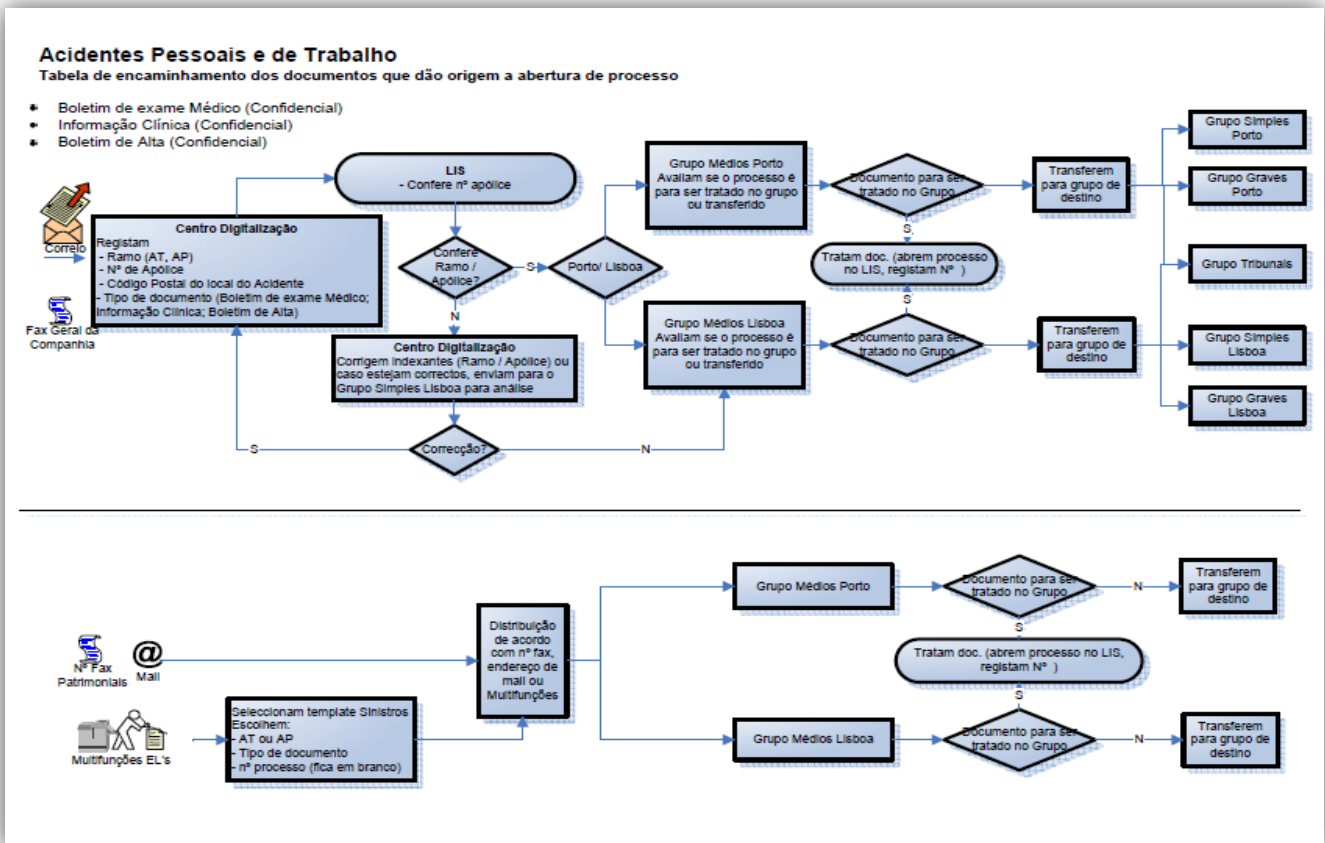


Imagem 21
Liberty Seguros - Fluxo Gestão Documental – Ramo Acidentes Pessoais e de Trabalho 1

Acidentes Pessoais e de Trabalho

Tabela de encaminhamento dos documentos que dão origem a abertura de processo

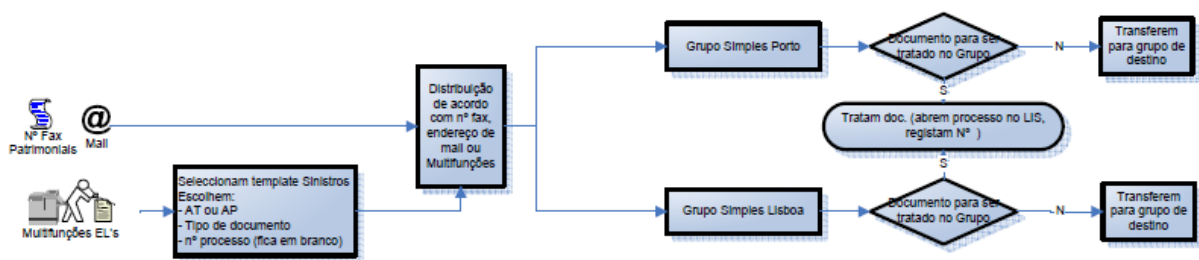
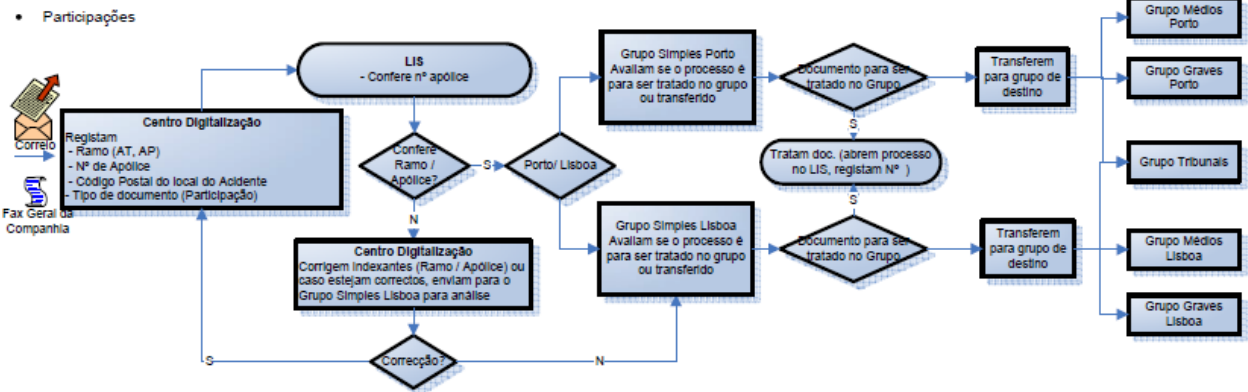


Imagem 22
Liberty Seguros - Fluxo Gestão Documental – Ramo Acidentes Pessoais e de Trabalho 2

Acidentes Pessoais e de Trabalho

Tabela de encaminhamento dos documentos com processo já aberto

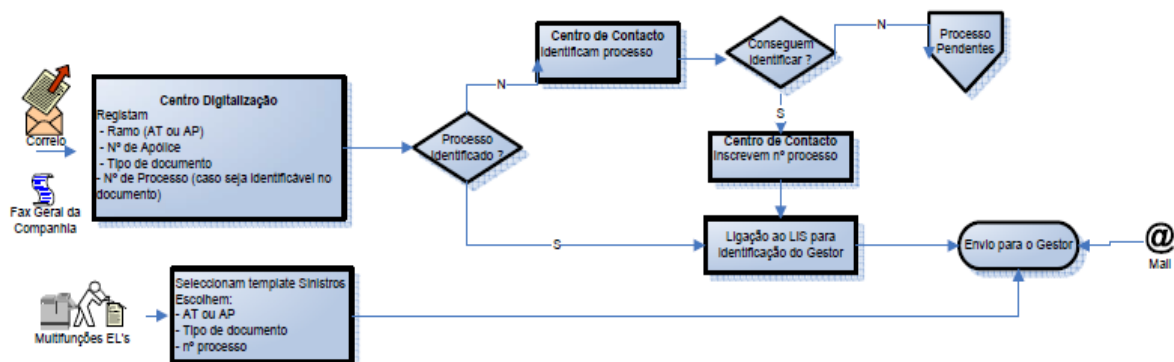


Imagem 23
Liberty Seguros - Fluxo Gestão Documental – Ramo Acidentes Pessoais e de Trabalho 3

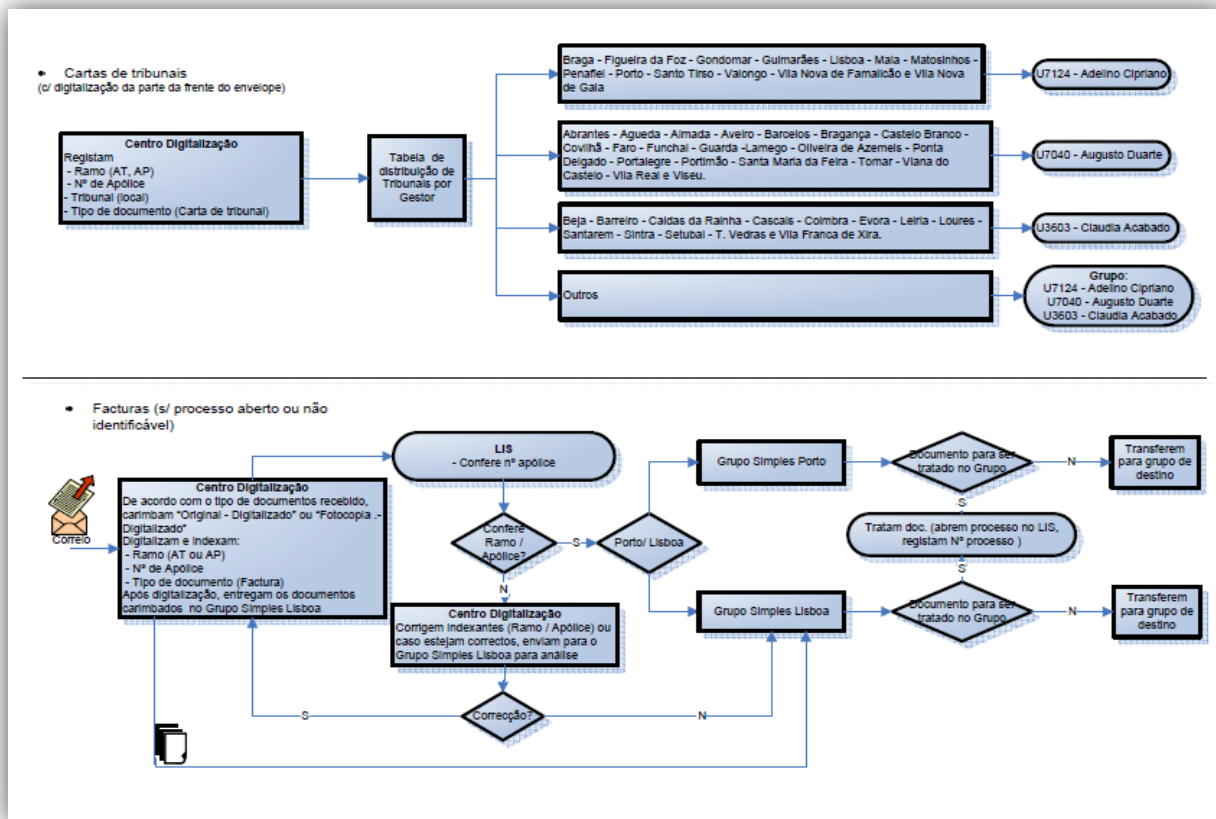


Imagem 24
Liberty Seguros - Fluxo Gestão Documental – Ramo Acidentes Pessoais e de Trabalho 4

5.5.2. Ramos Patrimoniais

O terceiro exemplo de fluxos, incide sobre os Ramos Patrimoniais, conhecidos por seguros Multiriscos. Sendo um tipo de seguro, de fácil subscrição, também possui um fluxo mais simples e de mais fácil tratamento, pela Gestão Documental.

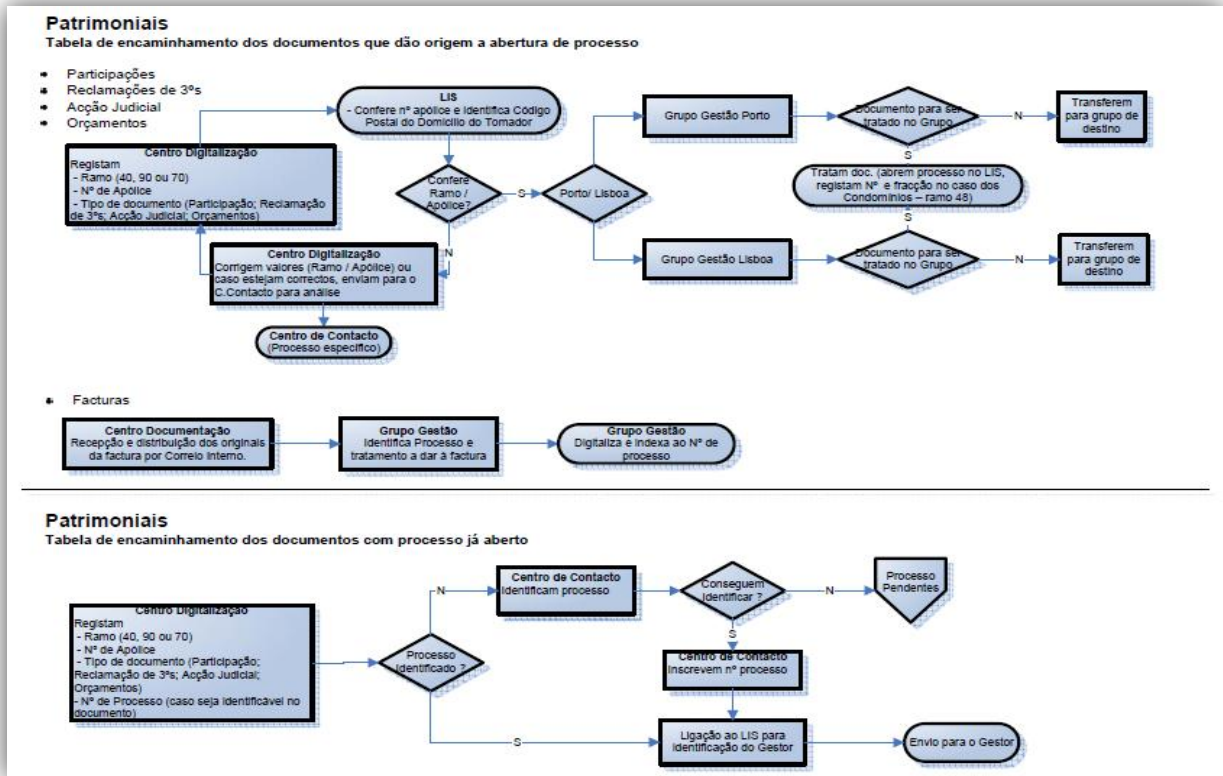


Imagem 25
Liberty Seguros - Fluxo Gestão Documental – Ramos Patrimoniais

6. Inquéritos sobre o uso da Gestão Documental

Com vista a finalizar o meu estudo sobre a Gestão Documental na Logística, decidi complementar o mesmo com um Inquérito, realizado a empresas, na vertente da Gestão Documental.

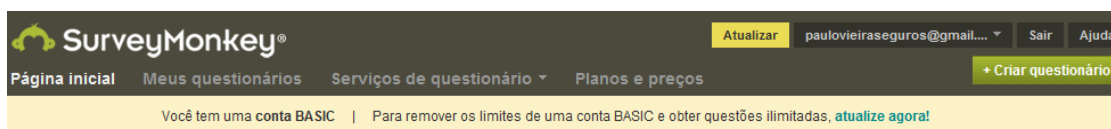
Após efetuar a visita à Liberty Seguros e verificar *in loco*, a aplicação da Gestão Documental e o modo extremamente positivo, como esta organização, aplica esta ferramenta na sua gestão de processo diário, ao mesmo tempo que quis verificar se o mesmo se aplicava ou não às outras organizações que operam no mercado, relativamente a esta ferramenta.

Selecionei cerca de noventa empresas, divididas entre as áreas de negócio da Indústria, Comércio e Serviços, onde tentei obter resposta para as seguintes dimensões:

- ⇒ Áreas de negócio que mais utilizam soluções de gestão Documental;
- ⇒ Das áreas de negócio mencionadas, quais as que utilizam soluções de Gestão Documental há mais tempo;
- ⇒ Quais as principais razões que levaram as organizações a implementarem soluções de Gestão Documental;
- ⇒ Quais os softwares mais utilizados;
- ⇒ Quais os principais benefícios, para as organizações e colaboradores, que foram obtidos com a implementação de soluções de Gestão Documental.

O pedido enviado às várias organizações, foi feito via email com duas opções de envio e consequente recolha de respostas.

- 1) Resposta enviada com o inquérito, respondido via email;
- 2) Resposta via eletrónica através do serviço SurveyMonkey, disponível no link: <http://www.surveymonkey.com/s/ZGJXVNY>



QUESTIONÁRIO – TESE DE Mestrado SOBRE “GESTÃO DOCUMENTAL E LOGÍSTICA”

Imagem 26

Página inicial do link <http://www.surveymonkey.com/s/ZGJXVNY> onde foi possível às organizações que participaram no inquérito aceder ao questionário online.

A escolha das empresas, foi efetuada através de envio, a empresas conhecidas, posteriormente através de pesquisa na base de dados das Páginas Amarelas Eletrónicas (<http://www.pai.pt/>) e ainda com apoio da Associação “Conselho Profissional de Secretariado” que me forneceu contatos de empresas parceiras de negócio.

Das noventa empresas às quais enviei o inquérito, obtive resposta de quarenta e sete, ou seja 52% do total respondeu positivamente ao inquérito.

Resposta a Inquérito



6.1. Cópia do Inquérito enviado

No seguimento do desenvolvimento da minha dissertação de Mestrado sobre o tema de Gestão Documental e Logística, e para ajudar na fomentação e elaboração do estudo final sobre o mesmo, elaborei o questionário que anexo e que agradeço desde já a vossa ajuda e colaboração, no seu preenchimento.

Garanto desde já a total confidencialidade dos dados recolhidos que serão objeto de tratamento estatístico.

O meu objetivo com este estudo é focar a importância da Gestão Documental na Logística de uma organização, seja ela de Indústria, Comércio ou Serviços.

Segundo as pesquisas que fiz e analisadas no início da minha dissertação quando reporte-me à Gestão Documental e Logística, concluí que a Gestão Documental é mais abordada na área de serviços, contudo queria complementar com factos e testemunhos e também com uma estatística, elaborada através do inquérito que aqui anexo se é assim mesmo ou se os outros ramos também têm algo a dizer e contrapor.

Para além do inquérito, se quiserem dar o vosso testemunho e quiserem dar enfoque nalgum aspeto que queiram que aprofunde e desenvolva, terei todo o gosto em fazê-lo. Julgo que tudo que possa enriquecer este trabalho e pesquisa é bem-vindo.

O questionário pode ser preenchido e enviado pela mesma via, email ou então preenchido eletronicamente no Link: <http://www.surveymonkey.com/s/ZGJXVNY>

Estarei disponível para vos enviar os resultados do estudo se assim o desejarem.

Cumprimentos,

Paulo Vieira

Mestrando em Logística pela APNOR (Associação de Politécnicos do Norte)

QUESTIONÁRIO – TESE DE MESTRADO SOBRE “GESTÃO DOCUMENTAL NA LOGÍSTICA”

No seguimento do desenvolvimento da Tese de Mestrado sobre o tema de Gestão Documental e Logística e para ajudar na fomentação e elaboração do estudo final sobre o mesmo, elaborei o questionário abaixo que agradeço a vossa ajuda, no seu preenchimento.

Garanto desde já a total confidencialidade dos dados recolhidos que serão objeto de tratamento estatístico.

1. Área de negócio da organização?

- a) Indústria
- b) Comércio
- c) Serviços

2. Usam Software de Gestão Documental ?

- a) Sim (se sim, passa à pergunta 4)
- b) Não (se não, passa à pergunta 3 e termina questionário)

3. Não usam software de Gestão Documental, porque?

- a) Custo
- b) Não é necessário
- c) Nunca pensamos nisso
- d) Outros. Por favor discrimine _____

4. Há quanto tempo usam software de gestão documental?

- a) Até 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) Mais de 3 anos

5. Principal razão para ter adquirido um software de Gestão Documental:

- a) Redução de custos
- b) Rapidez na busca da informação
- c) Melhoria na eficiência e organização do arquivo da organização
- d) Otimização de recursos no tratamento da informação
- e) Outra razão. Por favor enumerem _____

6. Com a implementação da Gestão Documental

- a) Reduziu o consumo de papel
- b) Aumentou o consumo de papel
- c) Indiferente

7. Quanto tempo, os colaboradores demoraram a integrar os processos da Gestão Documental?

- a) Até 6 meses
- b) 6 meses a 1 ano
- c) 1 a 2 anos
- d) Mais de 2 anos

8. Que software de Gestão Documental, usam na vossa organização?

- a) Software próprio, criado pela organização
- b) Filedoc
- c) Alfresco
- d) Saperium
- e) Alvo
- f) Documentun
- g) Docuware
- h) Outro. Por favor indique qual _____

9. Qual o maior desafio que julgam que se coloca para um boa aplicação da Gestão Documental?

- a) Fluidez da informação
- b) Qualidade e fiabilidade da informação
- c) Redução da circulação do papel
- d) Segurança e organização no arquivo
- e) Seguimento do fluxo da informação
- f) Outro. Por favor indique _____

Agradeço desde já o vosso apoio e estarei disponível para vos enviar os resultados do estudo se assim o desejarem. Para qualquer esclarecimento poderá contactar-me pelos seguintes contactos:

Paulo Vieira

Mestrando em Logística pela APNOR (Associação de Politécnicos do Norte)

Telm.: 933 301 262

Email: paulovieira@pvseguros.com

6.2. Resultados do Inquérito e respetiva análise

1. Área de negócio da organização?



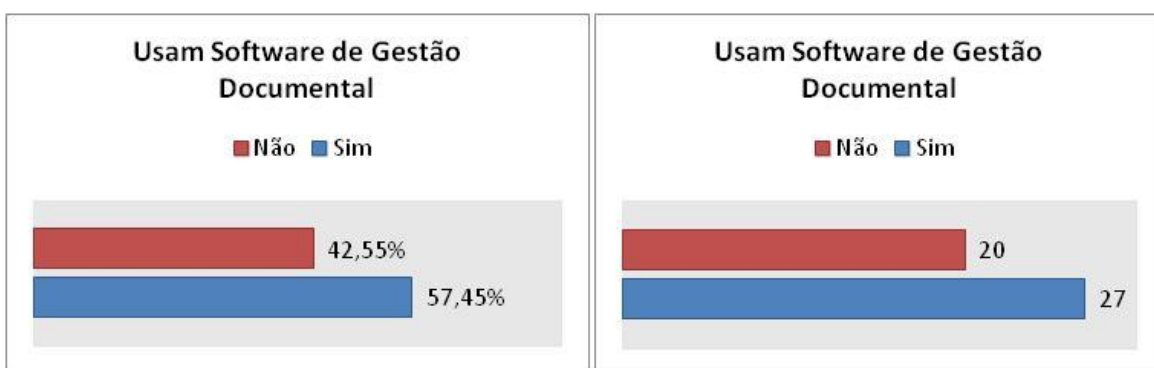
O objetivo central desta questão foi o de tentar perceber, quais seriam as áreas de negócio, onde seria mais expressivo o uso de Software de Gestão Documental.

Das empresas que responderam ao Inquérito, é visível, na sua grande maioria, a área de serviços, que representa cerca de 70% do total, indo ao encontro das duas empresas que visitei e que também são da área de serviços, com enfoque para a Liberty Seguros, que foi aqui utilizada como o meu Estudo de Caso.

Na questão seguinte e por áreas de negócio, poderemos ver, quais as que dão primazia à Gestão Documental.

2. Usam Software de Gestão Documental?

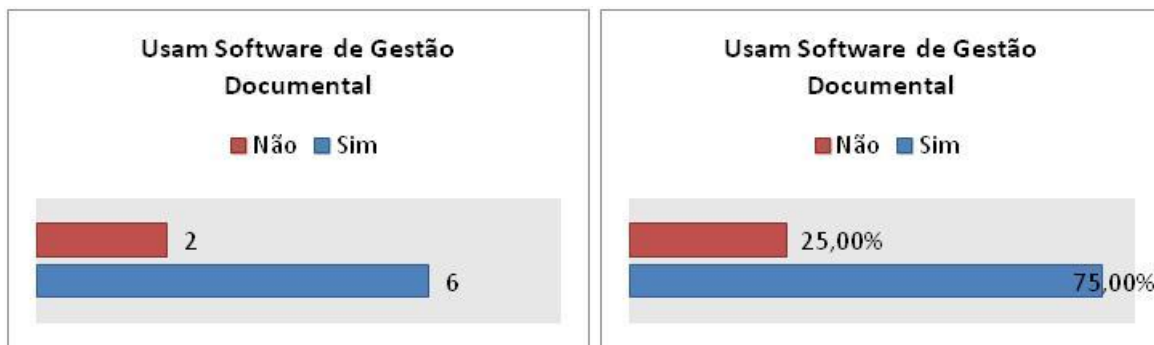
Global (Total dos Inquéritos)



Ao analisarmos na globalidade, verificamos que uma grande maioria das empresas, cerca de 57%, que responderam ao inquérito, usa Software de Gestão Documental. Contudo e para que possamos perceber os dados por área de negócio, subdividi os mesmos pelas três áreas de negócio, Indústria, Comércio e Serviços para que possamos ter uma perspetiva mais abrangente.

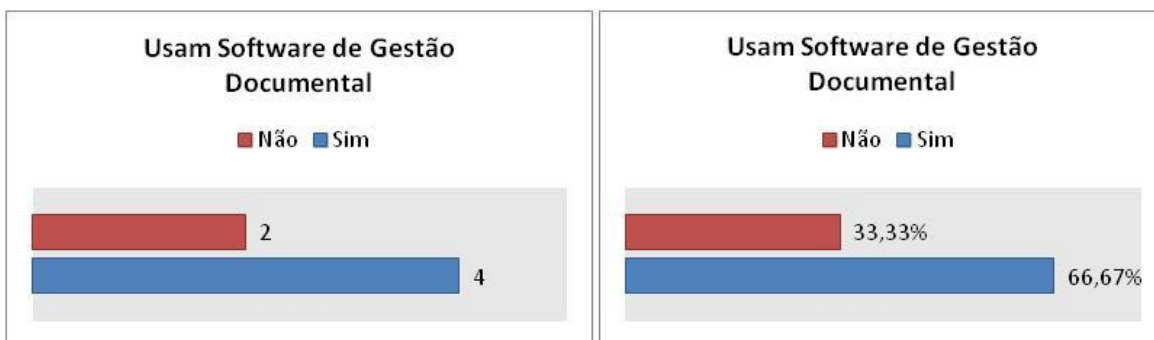
As empresas que usam esta ferramenta, se preocupam, com a potencialidade que esta ferramenta lhes traz, mas também pelo sentimento e curiosidade que têm em saber, qual a abertura do mercado, uma vez que me solicitaram a divulgação do estudo, após a apresentação da tese.

Indústria



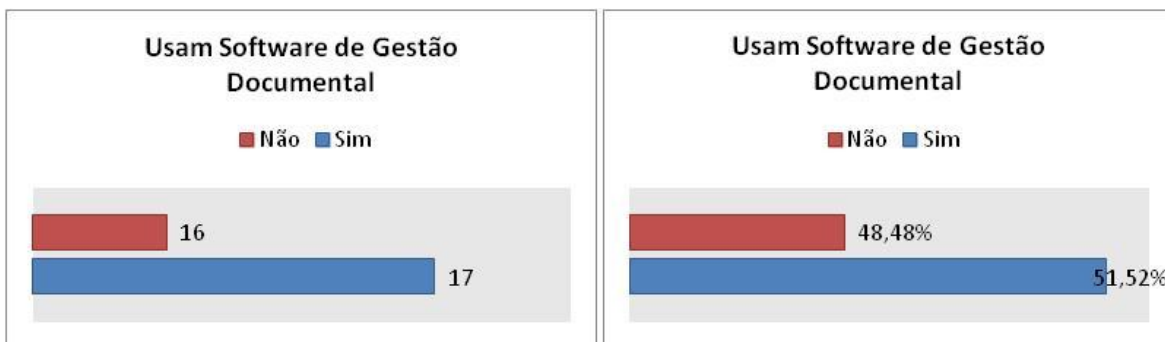
Na Indústria, uma grande maioria das organizações, que responderam, usa software de Gestão Documental.

Comércio



No Comércio, também existe uma boa percentagem de organizações, que usam Software de Gestão Documental, cerca de 66%.

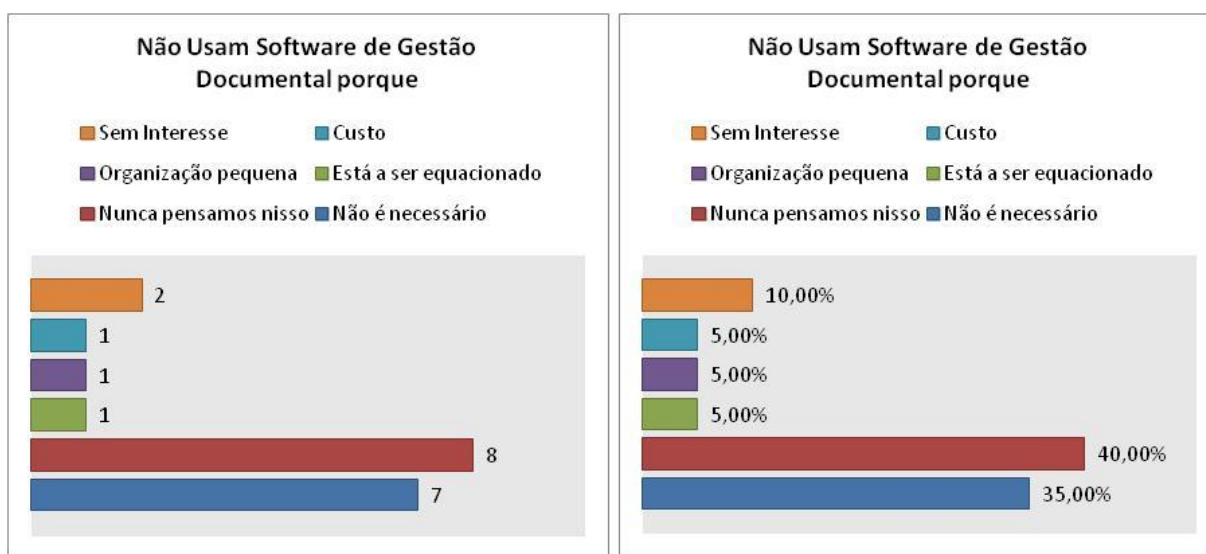
Serviços



Apesar de na Indústria e Comércio encontramos uma percentagem de diferença grande entre as organizações que usam Gestão Documental e as que prescindem desta ferramenta, na área de serviços, que é a que tem mais expressão neste estudo, encontramos uma percentagem quase igual entre quem usa e quem prescinde da Gestão Documental. Curiosamente é esta a área de negócio que mais potencia esta ferramenta, conforme é expresso neste Inquérito.

Na próxima questão poderemos verificar as razões pelas quais as empresas que responderam, negativamente ao uso da Gestão Documental, não querem ou não quiseram optar pelo uso deste software.

3. Não usam software de Gestão Documental, porque?



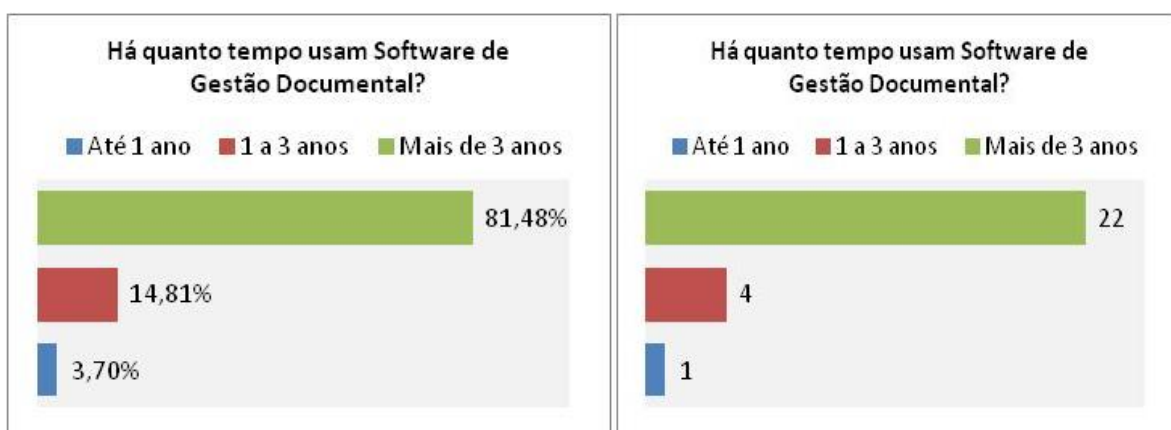
Quando iniciei este estudo, julgava que a maioria das empresas que não usava software de Gestão Documental era devido ao custo que este implicava, contudo e pelo inquérito, verificamos que as duas maiores razões têm a ver com o facto de ainda nem sequer terem pensado no assunto (40%) ou então porque julgam que não existe necessidade de o implementarem na sua organização (35%).

O facto de existir uma grande percentagem de organizações que nem sequer, pensou na implementação da Gestão Documental, significa que não o fez por mero desconhecimento da sua existência ou porque não encontra mais-valia, para a sua organização, no seu uso.

Estas duas respostas negativas, reforçam uma das razões que me levaram a querer aprofundar esta temática, explorando as potencialidades, que esta poderá trazer para as organizações.

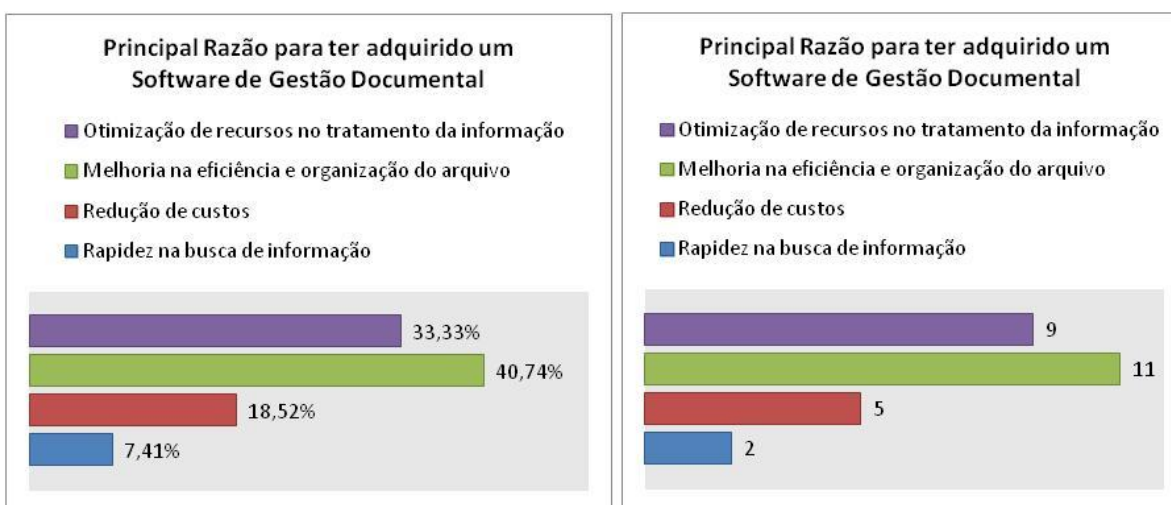
As questões seguintes estão somente relacionadas com as empresas que responderam afirmativamente e sobre quais as razões fundamentais que as levaram a aplicar esta ferramenta de trabalho na sua orgânica.

4. Há quanto tempo usam software de Gestão documental?



Pelo que podemos analisar, as organizações que usam software de Gestão Documental, em mais de dois terços, já a usam há mais de 3 anos, o que transmite que veem potencialidade nesta ferramenta e que têm o seu uso já consolidado. Na Liberty Seguros, temos a Gestão Documental com seis a sete anos de existência.

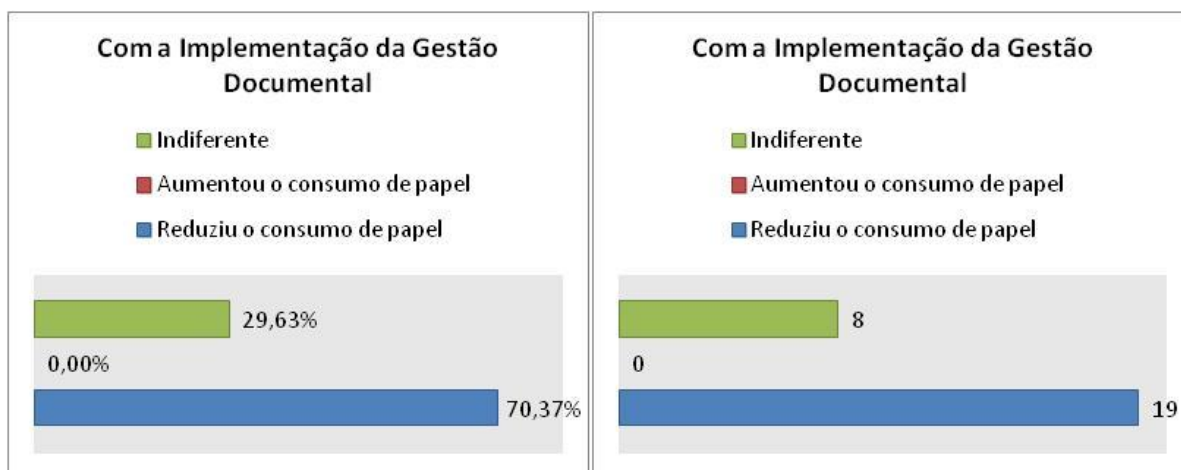
5. Principal razão para ter adquirido um software de Gestão Documental:



As duas principais razões que são apontadas pelas organizações, para a aquisição de um Software de Gestão Documental, são a melhoria na eficiência e organização do arquivo, que é apontado como uma das grandes vantagens desta ferramenta, assim como a Otimização de recursos no tratamento da informação.

Estas são sem dúvidas, duas das grandes variáveis que trazem valor acrescentado à organização e podem ajudar a encurtar prazos e acessos à informação, dentro de qualquer cadeia logística. A redução de custos surge em terceiro lugar mas com uma importância de apenas cerca de 18%, face ao global. A Liberty Seguros, destacou a melhoria de eficiência e serviço a cliente.

6. Com a implementação da Gestão Documental

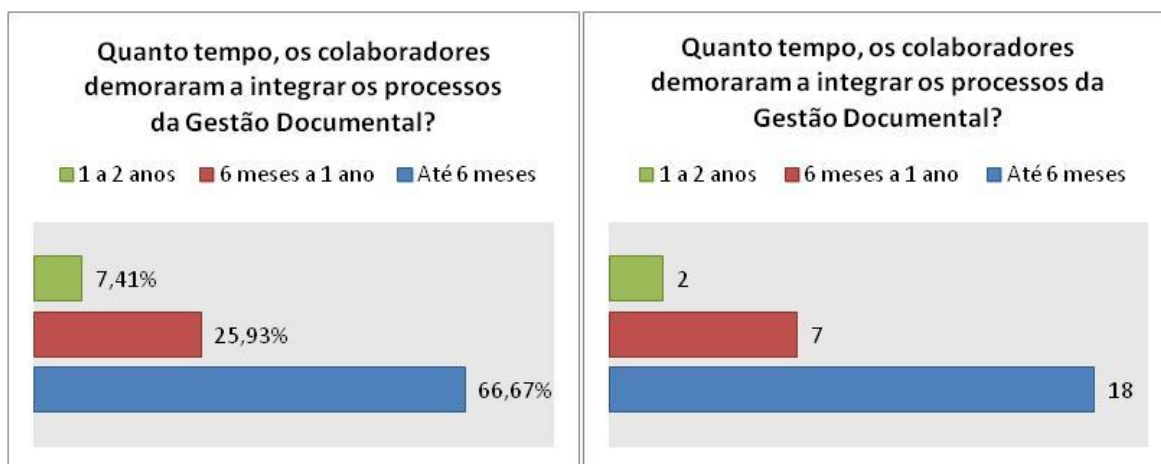


A percepção que temos sobre o uso da Gestão Documental é de que o consumo do papel diminuiu. O inquérito vem dar razão aos especialistas desta área, onde cerca de 70% das respostas vai no sentido de que o consumo de papel diminuiu e apenas cerca de 30%, considera esta questão indiferente. De destacar que nenhum dos inquiridos menciona que o consumo de papel aumentou, o que é uma clara mais-valia.

Se considerarmos que a questão legal, também levantada na visita que fiz à Liberty Seguros, é um dos obstáculos para a eliminação do papel, apesar de alguns passos já terem sido dados nesse sentido, com exceções já atribuídas à atividade seguradora, temos um desafio para o legislador avançar nesse sentido.

Temos serviços centrais do próprio Estado e autarquias que têm um trabalho bestial, neste campo, contudo é necessário dar passos em termos legislativos, para que se possa generalizar a desmaterialização do papel e na simplificação de processos. Aplicar e usar um *Simplex* para os arquivos.

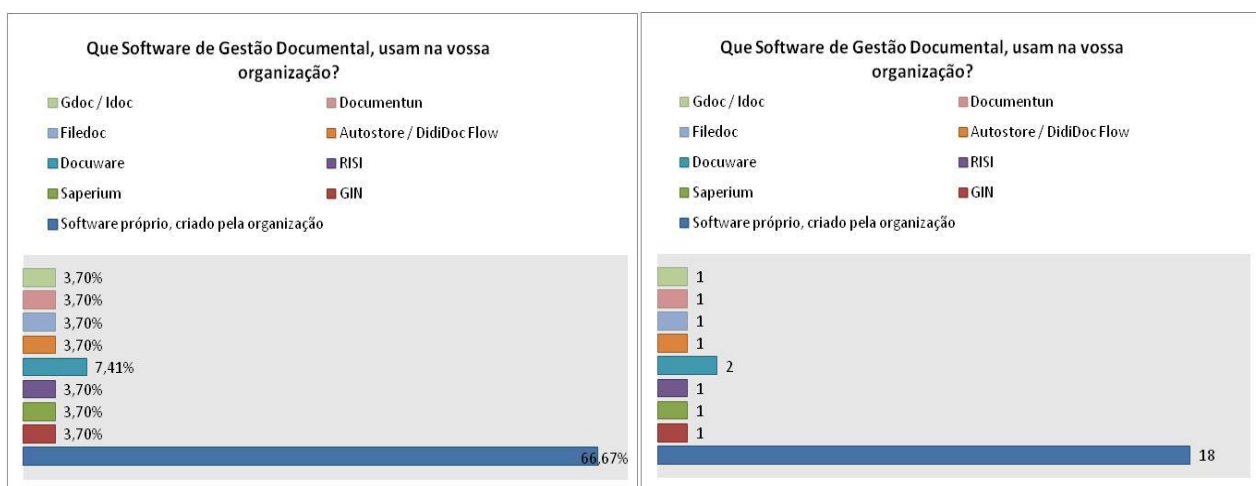
7. Quanto tempo, os colaboradores demoraram a integrar os processos da Gestão Documental?



Regra geral, o tempo que demora, em média, um colaborador a integrar os processos de Gestão Documental é de até 6 meses. O período de adaptação poderá ser mais longo, derivado, por vezes do processo de implementação e validação do software e não apenas da maior ou menor dificuldade dos colaboradores de uma dada organização, os integrarem.

De salientar que duas organizações mencionaram que o processo demorou entre um a dois anos, o que do meu ponto de vista, é demasiado longo e pode conduzir a barreiras, no uso da ferramenta, criando eventualmente anticorpos sobre a mesma. É uma problemática, sobre a qual vale a pena ter um olhar atento em estudos futuros. Como tal é de extrema importância o processo de implementação da Gestão Documental, passando inicialmente por uma avaliação das realidades existentes, um mapeamento de todos os fluxos e processos, de maneira em que nada fique ao acaso e que todos os processos possam ser automatizados e integrados de uma maneira simples e fácil.

8. Que software de Gestão Documental, usam na vossa organização?

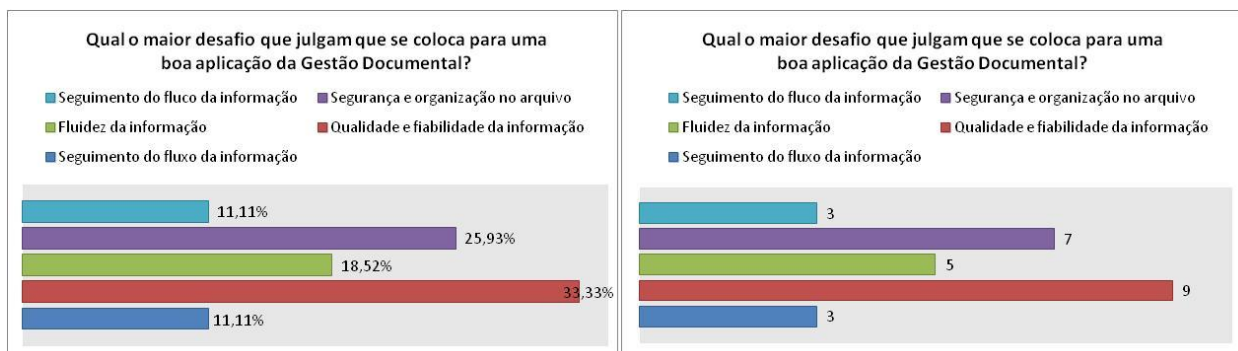


Apesar de existirem muitos softwares de diversas empresas, na área da Gestão Documental, verificamos pelo inquérito, aqui apresentado que a grande maioria das organizações, opta por desenvolver soluções próprias de Gestão Documental, desenhadas à sua imagem.

Também o caso da Liberty Seguros é prova disso mesmo, uma vez que começaram com uma aplicação externa e depois evoluíram, fruto da sua experiência, por uma aplicação desenvolvida internamente e que na sua ótica melhor se adaptou aos seus processos, com resultados visíveis e com uma análise e avaliação diária.

Evidentemente que para desenvolver, dentro da própria organização uma ferramenta, deste género, a organização tem de possuir um setor de apoio informático e de Sistemas de Informação, desenvolvido e capaz deste desafio. Facilmente se percebe que as grandes empresas, acabam por optar por esta opção de desenvolvimento da aplicação internamente.

9. Qual o maior desafio que julgam que se coloca para uma boa aplicação da Gestão Documental?



Nesta questão, e das cinco respostas possíveis, destaco as duas que as organizações mais valorizaram e que foram, em primeiro lugar a qualidade e fiabilidade da informação, pelo que nos dá uma leitura da importância que a informação tem nas organizações assim como a sua fiabilidade e em segundo lugar, surge a segurança e organização no arquivo. Esta última surge sempre associada ao software de Gestão Documental e neste inquérito, conforme é validado pelas organizações.

Ter capacidade de resposta com informação válida e fiável é o objetivo de qualquer organização, para a poder garantir e validar quer internamente, quer junto de clientes e fornecedores.

Conclusões

Concluída que está esta dissertação, julgo que consegui, atingir os objetivos aos quais me propus. Desde logo complementar a pesquisa sobre as duas temáticas, a Gestão Documental e a Logística.

Numa pesquisa aprofundada, sobre a Gestão Documental, consegui encontrar grandes potencialidades na mesma. A rentabilização que esta traz para as organizações que a utilizam é uma das chaves para o sucesso ao conseguir melhorar substancialmente a qualidade e fiabilidade de informação, cada vez mais importante. Esta característica é tão mais importante quando pensamos que quando precisamos de encontrar uma dada informação, temos e precisamos de o fazer de um modo, rápido, eficaz e de que essa informação é a correta.

Ora estas potencialidades são também uma das ferramentas que a Logística necessita para rentabilizar o seu processo logístico, e que as organizações, no inquérito que fiz evidenciaram.

Com o Estudo de Caso que fiz na Liberty Seguros, pelos anos de experiência que esta organização tem no mercado e no uso da Gestão Documental, quis medir até que ponto as organizações, no mercado têm uma visão muito diferente ou não sobre a mesma temática.

Com a Gestão Documental, podemos passar a ter um arquivo eletrónico, onde toda a documentação que entra na organização entra via eletronicamente no sistema, permitindo classificá-la, tratá-la e seguir todo o seu fluxo, sem risco de perda.

Uma avaliação do Software da Gestão Documental frequente, quer por quem a usa diariamente quer pelos clientes internos das organizações, quer pelos agentes externos (clientes, e fornecedores), permitem trabalhar numa melhoria contínua.

Houve uma expressão que me fez pensar e que por vezes, tendemos a minimizar ou receá-la, ou seja, na Liberty Seguros disseram-me que as reclamações, devem ser encaradas não somente como algo de muito errado, de não conforme que se fez, mas também uma oportunidade excepcional de a aproveitar para melhorar e surpreender pela positiva.

Existem muitas culturas onde o *erro* é aproveitado para criar uma oportunidade de melhoria. Claro que não devemos procurá-lo, mas sim quando este acontece, usá-lo como uma oportunidade de corrigir algo que correu menos bem.

Numa economia aberta e de forte competitividade, torna-se imprescindível e de extrema importância, que as organizações se munam de todas as ferramentas ao seu alcance para conseguirem ter sucesso.

O sucesso não se compra, conquista-se e trabalha-se todos os dias para o conseguir. O enfoque deve estar, no fazer mais e melhor, criando valor acrescentado. É o valor acrescentado que traz as mais-valias e a potenciação do negócio para o sucesso das empresas.

No meu ver e a partir daqui é conseguir estudar mais aprofundadamente este tema na correlação de forças destas duas realidades, associando-as e potenciando as suas mais-valias em prol da economia, dos cidadãos e organizações.

Curiosamente a Logística que na área empresarial é conhecida e muito falada na área industrial e cada vez mais nos serviços, mas não com as mesmas potencialidades, e que a Gestão Documental, tenha feito a operação inversa.

Pelos dados do Inquérito e que preocupa um pouco, existem muitas organizações que nunca pensaram na gestão Documental, como uma ferramenta para potenciar o seu negócio.

Vivemos numa sociedade aberta e de forte Competitividade, pelo que os Sistemas de Informação, têm um papel de extrema importância, nestas valências.

Encontro como aspeto positivo, por parte das organizações que utilizam a Gestão Documental e que a mesma já está consolidada, não a abandonam, pelo contrário, investem no seu desenvolvimento, potencializando-a quer no desenvolvimento de valências internas, quer na melhoria do fator produtividade e acessibilidade da mesma.

A facilidade com que os colaboradores das organizações conseguem assimilar e trabalhar com Gestão Documental é também apontado como mais um fator positivo da Gestão Documental.

Por fim é possível afirmar que a Gestão Documental caminha para ser uma ferramenta de grande importância, dentro do setor logístico, nomeadamente a ajudar no seguimento do fluxo de informação, na sua consulta rápida e ainda na fiabilidade de informação que transmite.

O Inquérito realizado, em termos globais ajudam a reforçar o que trouxe da Liberty Seguros, de que temos na Gestão Documental, uma ferramenta de futuro e que surgirá como um dos parceiros da Logística em prol do desenvolvimento das organizações, da sua competitividade e capacidade de resposta, aos desafios, cada vez mais complexos e difíceis que as organizações e indivíduos se deparam.

Não podemos descansar e ficar por aqui, devendo conseguir estudar e testar estes desafios.

A Gestão Documental na Logística é sem dúvida um dos pontos que faltava acrescentar na ajuda da melhoria do fluxo logístico.

Referências Bibliográficas

Alves, Ivone (1993). Dicionário de terminologia arquivística. Lisboa: Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro

Andrade, M. V. M.(2002). Gerenciamento eletrônico da informação: ferramenta para a gerência eficiente dos processos de trabalho. Em: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. Recife: Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Andrade, Rodnei Carlos (2009). *Gestão da Cadeia de Suprimentos e o Papel da Tecnologia da Informação*. Obtido em 10 de Março de 2012 através de: <http://www.fateczl.edu.br/TCC/2009-2/tcc-52.pdf>

António, Rafael (2009). Desafios Profissionais da Gestão Documental. Lisboa: Edições Colibri / Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

Ardions, I., Romero, Z. & Sequeira, A.S. (2006). Organização e Técnicas Empresariais. Porto: Edições Politema

Arquivos, Direção Geral (2012). *Qualificação dos Sistemas de Arquivo*. Obtido em 11 de Novembro de 2012 através de: <http://dgarq.gov.pt/servicos/consultorias/faqs/>

Atherton, Jay (1979). The Origins of the Public Archives Records Centre, 1897-1956. Archivaria, Ottawa.

Banzato, Eduardo (2005). *Tecnologia de informação aplicada à logística*. São Paulo: IMAM.

Bernardes, Ieda Pimenta e Delatorre, Hilda (2008). *Gestão Documental Aplicada*. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo.

Bowersox, Closs e Cooper (2002). *Supply Chain Logistics Management*, First Edition. New York: McGraw-Hill

Brandão, Sandra Ribeiro de Almeida (2009). Validação de Software Dedicado à Gestão Documental. Tese de Mestrado apresentada à Universidade do Minho.

Calé, Patrícia e Bits, Casa dos (15 a 21 de Outubro de 2010). *Novas Oportunidades para a Gestão Documental*. Semana Informática - páginas 12 e 13.

Calvino, Ítalo (2004). Por que ler os clássicos. São Paulo: Companhia das Letras

Carvalho, João M.S. (2012). *Planeamento Estratégico*. Porto: Vida Económica

Carvalho, José Crespo (2010). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Lisboa: Sílabo

Carvalho, José Mexia Crespo (2004). *Logística*. Lisboa: Sílabo

Castañeda, Luis (2012). *Alta Gestão nas PME*. Porto: Vida Económica

Castañeda, Luis (2012). *A arte de converter Planos de Negócios em Resultados Rentáveis*. Porto: Vida Económica

Chen, X. H., M. M. M. Snyman, et al. (2007). *Interrelationship between document management, information management and knowledge management*. OpenUP.

Choo, Chun W. (2003). *Gestão de Informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente*. Lisboa: Editorial Caminho.

Coelho, J. Dias (2000). *A Sociedade de Informação e do Conhecimento. Um Desafio Epistemológico nos Sistemas de Informação*. Obtido em 10 de Março de 2012 através de: <http://fesrvsd.fe.unl.pt/WPFEUNL/WP2000/wp396.pdf>

Conarq (2006) *Modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos - Versão Preliminar para Avaliação*. Rio de Janeiro: Brasil, Conselho Nacional de Arquivos.

Cook, Terry (1997). *What is past is prologue: a history of archival ideas since 1898, and the future paradigm shift*. Archivaria

Davenport, T. H. (2000). *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. Futura.

Direcção-Geral de Arquivos (2012). *Qualificação dos Sistemas de Arquivo*. Consultado em 07 de Maio de 2012 através de <http://dgarq.gov.pt/servicos/consultorias/faqs/#C1.4>

Documentum. Obtido a 07 de Setembro de 2012 através de:

<http://portugal.emc.com/products/documentum-platform/client-infrastructure.htm>

Evolução da Logística, blog dedicado à Logística, Consultado a 04 de Agosto de 2012 através de: <http://ebep-logistica.blogspot.pt/>

European Commission (2008). *Model Requirements for the Management of Electronics Records*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities

Fecilcam (2010). *Aspetos Gerais da Tecnologia da Informação na Logística*. Obtido em 10 de Março de 2012 através de: http://www.fecilcam.br/anais_iveepa/arquivos/2/2-04.pdf

Ferreira, F. (2010). Análise, conceção e implementação de sistema de gestão documental para suporte a processos industriais. Mestrado Integrado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Furtado, J. S. (1982). *Informação e organização*. Ciência da Informação.

Gadioli, José Alexandre de Souza. *Logística da Manutenção : Uma vantagem Competitiva*. Obtido em 10 de Março de 2012 através de: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/50F195604E91D8348325750000341135/\\$File/AR_TIGO%20setec_logistica_Jose%20Alexandre%20de%20Souza%20Gadioli_sebrae.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/50F195604E91D8348325750000341135/$File/AR_TIGO%20setec_logistica_Jose%20Alexandre%20de%20Souza%20Gadioli_sebrae.pdf)

Gupta, Praveen (2009). *Inovação Empresarial no século XXI*. Porto: Vida Económica

Ham, Gerald (1981). *Archival Strategies for the Post-Custodial Era*. The American Archivist.

Henriques, Cecília (1998). *Manual para a Gestão de Documentos*. Lisboa: IAN/TT

IAN/TT (2006). *Guia para a Elaboração de Cadernos de Encargos e Avaliação de Software de Sistemas Eletrónicos de Gestão de Arquivos*. Lisboa: Institutos dos Arquivos Nacionais / Torre do Tombo

Indolfo, Ana Celeste (jul./dez.2007). *Gestão de Documentos: Uma Renovação Epistemológica no Universo da Arquivologia*. Rio de Janeiro: Arquivística.net – www.arquivistica.net v.3, n.2, p. 28-60
Obtido a 15 de Novembro de 2012 através de: www.arquivistica.net

Instituto dos Arquivos Nacionais / Torre do Tombo (2006). *Orientações para a Gestão de Documentos de Arquivo*. Obtido em 10 de Março de 2012 através de: <http://www.igfse.pt/upload/docs/gabdoc/2006/11-Nov/Orientacoes%20para%20a%20gest%C3%A3o%20de%20arquivos.pdf>

Llansó e Sanjuan (1993). *Gestión de documentos: definición y analisis de modelos*. Bergara: IRARGI, Centro de Patrimonio Documental de Euskadi.

Lisboa, Câmara Municipal (2009). *Manual de Gestão de Documentos*. Obtido em 07 de Abril de 2012 através de: http://lisboaverde.cm-lisboa.pt/fileadmin/DMRH/Formacao/Escola_Calceteiros/Plano_de_Formacao/Manual_Gestao_Documentos.pdf

Lucca, G. (2007). *Plonarq: Gerenciamento Eletrônico de documentos arquivísticos baseado em software livre*. Centro de Tecnologia. Santa Maria, RS, Brasil, Universidade Federal de Santa Maria.

Maçada, Feldons e Santos (2007). *Impacto da Tecnologia da Informação na Gestão das cadeias de suprimento – um estudo de casos múltiplos*. Obtido em 10 de Março de 2012 através de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0104-530X2007000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt

Marques, Heidy Laura Rodrigues Marques (2011). *Análise e Avaliação do Desempenho do serviço Logístico ao cliente interno da empresa “ABC”*. Obtido em 07 de Abril de 2012 através de: http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3481/1/Tese_HeidyMarques.MGEI.pdf

Moura, B. (1995). *A Logística e as Tecnologias de Informação*. Lisboa: ISEGI

NP4438-1 (2005). *Informação e documentação : Gestão de documentos de arquivo parte 1 : princípios diretores*. Lisboa : IPQ

Omar, M. B. (2005). *Felda Document Management System*. Computer science and information systems, Universiti Teknologi Malaysia.

Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press (Citado por: Carvalho, José Mexia Crespo (2004). *Logística*. Lisboa: Sílabo)

Pinto, Maria Manuela Gomes de Azevedo Pinto. *O Novo Paradigma da Arquivística: Um Estudo de Caso*. Obtido em 12 de Março de 2012 através de: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/3090.pdf>

Quidgest (2012). *Gestão Documental*. Obtido em 04 de Novembro de 2012 através de: http://www.quidgest.pt/p_documentPT.asp

Reis, Luís (2009). *O arquivo e arquivística evolução histórica*. Pós-Graduação em Ciências Documentais e da Informação, Ramo Arquivo. Universidade de Évora.

Rodrigues, Enio Fernandes. *Uso da Tecnologia de Informação na Cadeia Produtiva de um Armazém*. Obtido em 10 de Março de 2012 através de:

<http://www.wa.aedb.br/seget/artigos11/1351498.pdf>

SAESP (2008). *Gestão Documental Aplicada*. Obtido em 25 de Março de 2012 através de:

http://200.144.6.120/saesp/GESTAO_DOCUMENTAL_APLICADA_leda.pdf

Santa Maria, Hospital (2013). *Gestão Documental*. Obtido em 04 de Janeiro de 2013 através de:

<http://www.hsm.min-saude.pt/Default.aspx?tabid=1754&MenuActive=HospFuturo>

Santos, Luiz Carlos. *Logística: evolução histórica e sua utilidade nas organizações*. Obtido em 10 de Março de 2012 através de: [http://www.lcsantos.pro.br/arquivos/LOGISTICA08032010-](http://www.lcsantos.pro.br/arquivos/LOGISTICA08032010-170625.pdf)

[170625.pdf](http://www.lcsantos.pro.br/arquivos/LOGISTICA08032010-170625.pdf)

Silva, Janine e Ferreira Flávio. *A Implementação da Ferramenta Estratégica Scoreboard: Um Estudo de Caso na área da Logística da Duke Energy Brasil*. Obtido em 10 de Março de 2012

através de: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/137.pdf>

Valente, João Carlos de Moura Gomes (2005). *Centralização de Compras como Estratégia Logística Competitiva*. Obtido em 12 de Março de 2012 através de:

<http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/638/1/Tese%20Final%20-%20Doc%20DEFINITIVO.pdf>

Vicente, Lucas (2012). *Logística*. Obtido em 05 de Novembro de 2012 através de: <http://ebep-logistica.blogspot.pt/p/o-que-e-logistica.html>

Zorrinho, Carlos (1991). *Gestão da informação*. Lisboa: Editorial Presença

