

MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE CONTEÚDOS EMPRESARIAIS

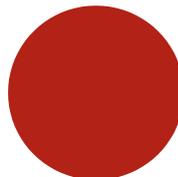
O CASO DA DIREÇÃO FINANCEIRA DA
UNICER

Rita Ferreira Romana

M

2016

UNIDADES ORGÂNICAS ENVOLVIDAS
FACULDADE DE ENGENHARIA
FACULDADE DE LETRAS



Rita Ferreira Romana

Estratégia de Gestão de Conteúdos Empresariais

O caso da Direção Financeira da Unicer

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da
Informação, orientada pelo Professor Doutor António Lucas Soares

Faculdade de Engenharia e Faculdade de Letras
Universidade do Porto

Julho de 2016

Estratégia de Gestão de Conteúdos Empresariais

O caso da Direção Financeira da Unicer

Rita Ferreira Romana

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da
Informação, orientada pelo Professor Doutor António Lucas Soares

Membros do Júri:

Presidente: Doutora Maria Manuela Gomes de Azevedo Pinto,
Professora Auxiliar da Faculdade de Letras da Universidade do
Porto

Arguente: Doutor Carlos Manuel da Conceição Guardado da Silva,
Professor Auxiliar Convidado da Faculdade de Letras da Universidade
de Lisboa

Orientador: Doutor António Manuel Lucas Soares, Professor
Associado da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

It always seems impossible until it's done.

- Nelson Mandela

Agradecimentos

Ao Professor Doutor António Lucas Soares pela orientação e suporte para realização da dissertação.

À Professora Doutora Manuela Pinto e Professora Doutora Olívia Pestana pelo apoio extraordinário e disponibilidade constante para o apoio e aconselhamento sempre que necessário.

À Unicer, mais especificamente ao Dr. José Pinto, Dr.^a Mariana Lopes e Dr.^a Cláudia Silva por todo o apoio e esforço incansáveis e compreensão que tornaram este projeto possível. Igualmente, à Maria João, por toda a atenção e momentos de descontração.

À minha família por uma compreensão excepcional e apoio incondicional neste e em todos os momentos. À minha mãe, pela força, exemplo e Amor; Ao Afonso e Rafael, por me apoiarem ao estarem presentes em todos os momentos; Ao meu pai, pelos momentos mimosos e de ajuda eternos; Ao Rui, pelo carinho e preocupação e apoio incansáveis.

Aos que estão presentes desde sempre, aos que me acompanham de perto e me apoiam incondicionalmente, tal e qual o significado puro de amizade: Amora, André e Ricardo.

Aos meus, aos que serão sempre do meu ano, que ficarão sempre até ao fim e que levarei comigo para a vida: que 5 anos incríveis e indescritíveis que só o foram graças a vocês.

À Alexandra, Tato e Rafael por, ao termos partilhado esta última etapa juntos, me terem apoiado e acompanhado dia após dia, sempre de braços e coração abertos.

A todos, o meu mais sincero obrigada. Saibam o quão importante foi o vosso lugar neste e em tantos outros momentos. Que mais venham!

Resumo

A presente dissertação integra-se na área de estudo da Gestão de Conteúdos Empresariais (ECM), tendo como finalidade o desenvolvimento de um projeto para a definição e desenho de uma estratégia de ECM para a Unicer, a instituição de acolhimento.

Com esta estratégia, a organização pretende não só melhorar os seus conhecimentos sobre boas práticas de Gestão Documental, mas também tornar os processos de negócio mais eficientes, resultando em novos procedimentos que tornem os fluxos de trabalho e de informação mais fluídos e que lhe permitam obter vantagens competitivas em diversos âmbitos.

Inicialmente, procedeu-se a um estudo teórico sobre as áreas de estudo e conceitos relevantes que iriam sustentar o trabalho a ser desenvolvido posteriormente: para tal, fez-se uma abordagem do geral para o específico, enquadrando a ECM na Gestão de Informação e especificando a mesma a nível da Gestão Documental.

Posteriormente, efetuou-se um levantamento e análise da situação atual da área na qual se desenvolveu o projeto, a Direção Financeira. O objetivo foi compreender quais os procedimentos em uso e os problemas ou dificuldades associadas no que diz respeito à organização, classificação, controlo e rastreabilidade da documentação, visando o desenho de um conjunto de soluções e melhorias.

Com base na análise feita, elaborou-se um documento de especificação de requisitos que um sistema de ECM deverá oferecer à Direção Financeira, identificando e agrupando funcionalidades que, no todo, ofereçam uma solução integrada para a problemática da sua Gestão Documental.

Adicionalmente, concebeu-se um conjunto de processos de negócio, o que permite uma visão detalhada dos procedimentos a serem suportados pelo sistema de ECM, visando melhorar os fluxos de trabalho e a eficiência das tarefas desempenhadas pelos colaboradores.

Em síntese, o desenvolvimento do projeto visou evidenciar os benefícios organizacionais e financeiros da implementação de uma ferramenta e de uma estratégia para a Gestão de Conteúdos Empresariais.

Palavras-chave: Gestão Documental, Gestão de Informação, Gestão de Conteúdos Empresariais, Gestão de Documentos de Arquivo, Gestão de Conteúdos.

Abstract

The purpose of this dissertation was to develop a project aiming at studying, defining and designing an Enterprise Content Management (ECM) strategy for Unicer, the host institution.

With this strategy, the organization intends to create benefits by acquiring the knowledge on best practices for its Document's Management, as well as turning business processes more efficient, and developing new procedures for improving work and information flows and therefore obtain competitive advantages in different areas.

At first, a theoretical study was conducted on the study areas and relevant concepts, aiming at sustaining the practical work: for that, a top-down approach was used framing the ECM in the Information Management and down to the Document Management specific field.

Later, an analysis of the current situation of the Financial Administration Department was develop. The goal was to understand the procedures currently in place and the associated problems or difficulties related with the organization, classification, control and traceability of documentation, aiming at designing a set of solutions for improvement.

Based on the analysis made, a requirements specification document for an ECM system was proposed and features identified and grouped, provide an integrated solution to the problematic of Document Management in the organization.

As an add-on, a set of business processes was designed to have a detailed view of the processes and workflow that the ECM system should support in order to increase the efficiency of the job of employees.

Resuming, the development of the above project aims at highlighting how the implementation of a ECM tool associated with a strategy for Enterprise Content Management brings added value to the organization as well as attractive financial benefits.

Keywords: Document Management, Information Management, Enterprise Content Management, Content Management, Records Management.

Lista de Figuras

Figura 1: Tópicos relacionados com a ECM (Herbst et al. 2014, 4).....	9
Figura 2: Componentes de um sistema ECM (Jenkins, Köhler e Shackleton 2006, 31)	11
Figura 3: Dimensões e aspetos de uma ECM (Päivärinta e Munkvold 2005, 2). 11	
Figura 4: Arquitetura de ECM para instituições de ensino superior (Hullavarad, O'Hare e Roy 2015, 261).....	13
Figura 5: Ciclo de vida do conteúdo (Rockley, Kostur e Manning 2003, 80-85) .	19
Figura 6 : Modelo de investigação para a ECM (Tyrväinen et al. 2006, 628-631)	21
Figura 7: ECM-blueprinting Framework (vom Brocke, Simons e Cleven 2011, 475)	23
Figura 8: Modelo de ECM (O'Callaghan e Smits 2005, 1274-1278).....	25
Figura 9: Portfólio de objetos de conteúdos ECM (O'Callaghan e Smits 2005, 1274-1278)	26
Figura 10: Roteiro de ECM (Hullavarad, O'Hare e Roy 2015, 262)	26
Figura 11: Evolução de conceitos (Salamntu e Seymour 2015, 31-32).....	32
Figura 12: Quadrante Mágico do Grupo Gartner (Gartner, Inc. 2015)	38
Figura 13: Engenharia de Requisitos (Pohl 2010, 17-22)	43
Figura 14: Serviços da MoReq 2010 (DLM Forum Foundation 2011, 32)	45
Figura 15: Missão e visão da Unicer (Unicer 2016b)	46
Figura 16: Organograma da Unicer.	47
Figura 17: Organograma da Direção Financeira da Unicer	49
Figura 18: Diagrama de Casos de Uso.....	55
Figura 19 : Prazos legais de conservação	59
Figura 20: Exemplo de lombada para pastas	65

Lista de Abreviaturas e Siglas

AIIM – Association for Information and Image Management
BPM – Business Process Management
CMS – Content Management System
DAM – Digital Asset Management
DF – Direção Financeira
DI – Document Imaging
DM – Document Management
DMS – Document Management System
ECM – Enterprise Content Management
ECMS – Enterprise Content Management System
EDM – Electronic Document Management
EDMS – Electronic Document Management System
ERM – Electronic Record Management
ERMS – Electronic Record Management System
ERP – Enterprise Resource Planning
GD – Gestão Documental
GI – Gestão de Informação
IRM – Information Resource Management
KM – Knowledge Management
MoReq – Modular Requirements for Records Management
MSR – Management System for Records
RIM – Recorded Information Management
RIMS – Recorded Information Management System
RM – Records Management
ROI – Return on Investment
SGAE – Sistema de Gestão de Arquivo Eletrónico
SGDE – Sistema de Gestão de Documentos (de Arquivo) Eletrónicos
SGD – Sistema de Gestão Documental
SI – Sistema de Informação
UML – Unified Modeling Language
WCM – Web Content Management
WCMS – Web Content Management System

Sumário

1	Introdução.....	1
1.1	Contexto e Motivação	1
1.2	Enquadramento do Projeto	2
1.2.1	Objetivos e resultados esperados	2
1.3	Estrutura da dissertação	3
2	Revisão de Literatura.....	5
2.1	A Gestão de Informação	5
2.2	A Gestão de Conteúdos Empresariais (ECM).....	6
2.2.1	Definição.....	6
2.2.2	Componentes	8
2.2.3	Benefícios.....	16
2.2.4	Ciclo de Vida do Conteúdo	18
2.2.6	Modelos de ECM	20
2.3	A Gestão Documental (<i>Document Management</i>) e a Gestão de Documentos de Arquivo (<i>Records Management</i>)	28
2.3.1	Definição.....	28
2.3.2	A Gestão Documental e conceitos relevantes	31
2.3.3	Legislação relevante.....	34
2.4	Soluções tecnológicas	38
3	Abordagem Metodológica.....	41
3.1	Modelo de Gestão de Conteúdos Empresariais.....	41
3.2	Especificação de Requisitos	42
3.2.1	Modelo de Engenharia de Requisitos.....	42
3.2.2	MoReq2010®	44
4	Análise da Direção Financeira da Unicer.....	46
4.1	Análise da situação atual	50
4.2	Problemas identificados	52
4.2.1	Especificação de Requisitos.....	55

5 A Estratégia de Gestão de Conteúdos Empresariais para a Direção Financeira	56
5.1 Auditoria de Informação	56
5.2 Especificação de necessidades de ECM	60
5.2.1 Análise de custos e benefícios	61
5.3 Infraestrutura tecnológica.....	62
5.4 Solução integrada	63
6 Conclusão.....	70
6.1 Âmbito da Dissertação	70
6.2 Perspetivas de evolução	71
Referências Bibliográficas	73
Anexo A - Documento de Requisitos	79
Anexo B - Levantamento da documentação da Direção Financeira.....	84
Anexo C – Legislação de Prazos de Conservação.....	98
Anexo D - Plano de Classificação Facetada.....	100
Anexo E - Processo “Recolha de documentação”	103
Anexo F - Processo “Consulta de documentação”	108
Anexo G - Processo “Retorno de documentação”	115

1 Introdução

1.1 Contexto e Motivação

A Gestão de Conteúdos Empresariais (em inglês *Enterprise Content Management*, referido pela sigla ECM) consiste na combinação dinâmica de estratégias, métodos e ferramentas capazes de recolher, gerir, guardar, preservar e divulgar informação de suporte a processos organizacionais ao longo do seu ciclo de vida (AIIM 2016a). A ECM baseou-se em e evoluiu a partir de conceitos amplamente aceites na comunidade científica de Sistemas de Informação (SI), nomeadamente a Gestão Documental (GD), a Gestão de Documentos de Arquivo, a Gestão de Processos de Negócio e de Sistemas de Gestão de Conteúdos (Alalwan e Weistroffer 2012, 442).

Num contexto empresarial caracterizado pela sobrecarga, isto é, pelo elevado volume de informação (Eppler e Mengis 2004), a ECM permite uma eficaz gestão da informação estruturada e não estruturada, apresentando-se como uma abordagem holística para a gestão de conteúdos corporativos, tais como documentos, emails, páginas web, portais e outros ativos digitais (Scott 2011, 1), cujo valor probatório evidencia a necessidade de uma gestão eficaz dos mesmos.

Desta forma, os Sistemas ECM permitem a optimização dos repositórios de conhecimento, evitam a sobrecarga de informação, facilitam a partilha e colaboração de informação, permitem o controlo da conformidade legal e diminuem os custos de publicação e reutilização de conteúdos web nos diversos meios de comunicação. Assim, são ferramentas eficazes de apoio à tomada de decisão em contexto empresarial (Scott 2011, 1; Gupta, Govindarajan e Johnson 2001, 286).

A presente dissertação, doravante denominada por dissertação, foi proposta e realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação, constituindo um requisito obrigatório para a sua conclusão. A área da ECM está implícita na área científica da Ciência da Informação por ter o conceito de informação (ou conteúdo, mais especificamente) como seu objeto de estudo principal, encarregando-se da definição de procedimentos para uma gestão eficiente dos mesmos.

1.2 Enquadramento do Projeto

A dissertação foi desenvolvida para a Direção Financeira (DF) da Unicer - Bebidas de Portugal, SGPS, SA., instituição de acolhimento e diante, referida resumidamente por Unicer, e visa a melhoria dos seus processos de Gestão Documental.

Apesar de, no passado a Unicer ter desenvolvido alguns esforços de organização da informação produzida e recebida, estes não tiveram continuidade nem resultaram na definição e normalização de procedimentos para apoio à gestão.

É neste contexto que tem vindo a surgir internamente uma maior consciencialização da necessidade de organizar, de forma eficiente, a informação gerada e recebida no âmbito das atividades desenvolvidas na DF, visando a melhoria dos processos de negócio e o aumento da eficiência.

1.2.1 Objetivos e resultados esperados

Com o desenvolvimento deste projeto, pretendeu-se analisar os diversos problemas identificados e definir uma estratégia para a Gestão dos Conteúdos Empresariais.

O principal destinatário da solução a implementar foi a Direção Financeira da Unicer, visto ter sob sua responsabilidade a Gestão Documental da informação recebida e produzida e a sua preservação temporária por motivos de conformidade legal. Indiretamente, o projeto irá também beneficiar outras direções que, tal como a DF, necessitam de aplicar procedimentos de Gestão Documental que assegurem o acesso continuado à informação.

Espera-se assim que este projeto contribua para uma estruturação dos processos internos e para sugerir melhores práticas de trabalho, de forma a incrementar a eficiência no médio e longo prazo.

Para tal, foi necessário:

- Caracterizar a situação atual dos processos e das práticas de Gestão Documental;
- Identificar e analisar as necessidades internas de Gestão dos Conteúdos produzidos, recebidos e arquivados;
- Definir o âmbito de aplicação do Sistema de Gestão de Conteúdos Empresariais tendo por base os requisitos da DF, o modelo de negócio e outros Sistemas de Informação existentes;
- Desenhar e especificar processos, modelos, métodos, ferramentas e plataformas para implementar a estratégia definida e, por fim,
- Definir um conjunto de procedimentos dirigidos à uniformização de práticas e de gestão da documentação existente.

1.3 Estrutura da dissertação

A dissertação foi dividida em seis capítulos, cobrindo o estudo teórico dos conceitos subjacentes, descrevendo o trabalho de campo desenvolvido nas instalações da instituição de acolhimento (a Unicer) e as sugestões de melhoria propostas para o DF.

O primeiro capítulo, *Introdução*, apresenta um breve enquadramento teórico da temática em estudo (Gestão de Conteúdos Empresariais), de forma a contextualizar o projeto desenvolvido. Seguidamente, descreve-se a motivação subjacente ao seu desenvolvimento, explicitando-se o contexto empresarial em que ocorreu bem como os objetivos que se esperam obter.

A *revisão de literatura* é feita no segundo capítulo, abordando os conceitos base da Gestão de Conteúdos Empresariais. Foi adotada uma abordagem do geral para o detalhe, partindo dos conceitos de Gestão de Informação (GI), passando pela Gestão de Conteúdos Empresariais e terminando na componente de Gestão Documental. São assim abordadas questões relacionadas com a definição destes conceitos, as componentes, os benefícios de utilização e os modelos de estratégias de ECM. Por fim, apresentam-se diversas soluções de sistemas de ECM utilizados atualmente.

No terceiro capítulo descreve-se a *abordagem metodológica* adotada. Sendo o tema fulcral a Gestão de Conteúdos Empresariais, optou-se por adotar a estratégia de O'Callaghan e Smits (2005). É importante sublinhar que a aplicação prática deste modelo no projeto desta dissertação foi simplificada, visto que o caso em estudo não permite uma aplicação específica. Paralelamente, e dada a necessidade de proceder a uma análise e desenho de processos de negócio, optou-se por utilizar a Linguagem de Modelagem Unificada (*Unified Modeling Language* - UML). Para a especificação de requisitos recorreu-se à Engenharia de Requisitos de Klaus Pohl, através da utilização de requisitos funcionais e de qualidade.

No quarto capítulo é feita uma *descrição da instituição* de acolhimento, a Unicer. Assim, apresenta-se a estrutura e organização da Direção Financeira para uma breve contextualização da situação atual da Gestão Documental e dos problemas identificados.

No capítulo seguinte, o quinto, descreve-se a *estratégia de Gestão de Conteúdos Empresariais* preconizada para implementação na Unicer. Partindo do modelo apresentado no terceiro capítulo, descreve-se o trabalho prático realizado: a auditoria à documentação da DF, o levantamento de requisitos para um sistema ECM e o desenho dos processos de negócio para melhorar os procedimentos internos oferecendo uma maior eficiência na organização da documentação.

As *conclusões* do trabalho realizado e as propostas futuras de implementação podem ser consultadas no sexto capítulo.

Por fim, colocam-se as referências bibliográficas utilizadas no suporte teórico à dissertação.

Nos anexos é possível consultar a documentação de suporte aos capítulos quatro e cinco.

2 Revisão de Literatura

2.1 A Gestão de Informação

A Gestão da Informação (GI), enquanto área de estudo, tem sido objeto de investigação há várias décadas no âmbito da disciplina de Sistemas de Informação (SI) (Power 1983, 13), tendo levado à criação de conceitos relevantes e amplamente usados, como a Gestão Documental (Sprague Jr 1995) ou a Gestão de Documentos de Arquivo (*Records Management*) (Hayes 1990). Na continuação da evolução, com o aparecimento e proliferação da Internet, surgiram novos conceitos como a Gestão de Conteúdos Web (McKeever 2003) ou a Gestão de Direitos Digitais (Cohen 2003), chegando-se ao conceito abordado nesta dissertação: a Gestão de Conteúdos Empresariais (ou *Enterprise Content Management*, adoptando-se a respetiva sigla - ECM). (vom Brocke, Simons e Cleven 2011, 476)

A AIIM (2016c) defende que a GI é uma responsabilidade corporativa que tem por objetivo recolher, gerir, preservar, guardar e divulgar a informação correta, às pessoas certas, no momento correto. Assim, a GI inclui os processos de captura, recolha e gestão (organização e controlo da estrutura, processamento e divulgação) de informação proveniente de uma ou mais fontes e a divulgação dessa informação a uma ou mais audiências. Desta forma, esclarece que a GI em ambientes corporativos tem de ter em conta quer a informação proprietária (interna ou residente) quer as aplicações específicas de negócio, isto é, a Gestão de Conteúdos Empresariais (*ECM*), Gestão de Documentos de Arquivo Eletrónicos (*ERM*), Gestão de Processos de Negócio (*BPM*), taxonomias e metadados, Gestão de Conhecimento (*KM*), Gestão de Conteúdos Web (*WCM*), Gestão Documental (*DM*) e soluções tecnológicas para controle da comunicação social e das boas práticas a implementar.

Pinto (2013) defende duas componentes fundamentais na Gestão da Informação: a informacional (dando ênfase ao ciclo de vida da informação e à sua integração nos processos de gestão da organização) e a organizacional (ou seja, os processos, pessoas e tecnologia de uma organização). Desta forma, defende que a GI “com vista à sua preservação e acesso continuado no longo termo é intrínseca à função de Gestão, projetando-se ao nível da gestão da Organização, da gestão do serviço de informação e da gestão do sistema de informação, isto é, da gestão do sistema de informação organizacional, visto de forma integrada e que se quer ativo e permanente (SI-AP)”, sendo que deverá ser considerada à luz de “uma nova visão do modelo de Gestão de Informação e da gestão integrada do ciclo de vida da informação (um único ciclo), salientando de forma particular a incidência nos aspetos ligados à Preservação, assumida como variável da Gestão da Informação”. (Pinto 2013, 12-17)

Em suma, Pinto (2013) aponta como objetivo da Gestão da Informação “garantir a preservação e o acesso continuado à informação gerada ou mantida em meio digital, ou qualquer outro, garantindo, também, os requisitos de autenticidade, integridade, fidedignidade, inteligibilidade e usabilidade que consolidarão o S.I.O.

como um recurso estratégico de gestão e memória organizacional” (Pinto 2013, 28).

2.2 A Gestão de Conteúdos Empresariais (ECM)

2.2.1 Definição

Atualmente, e independentemente do tipo de informação e do local onde a mesma se encontra, qualquer organização tem a necessidade de criar ou recolher, organizar, analisar, manter e arquivar a mesma, para que possa ser acedida e utilizada sempre que necessário (Smith e McKeen 2003, 648), de forma a facilitar a resolução de desafios, tais como a redução do tempo de pesquisa de informação, o cumprimento de requisitos legais e a manutenção da qualidade da informação (vom Brocke, Simons e Cleven 2011, 475).

Num contexto em que o volume de informação nas organizações aumenta exponencialmente, agravado pelo facto de a taxa de aumento de conteúdos não estruturados (que, de acordo com o estudo feito pelo Grupo Gartner, se estima que corresponda entre 75 a 80% do total detido pelas mesmas cuja recuperação é feita com extrema dificuldade [citado em O'Callaghan e Smits 2005, 1271]) é de 800 *megabytes* por pessoa por ano (Alalwan e Weistroffer 2012, 441 apud Gingell 2006) e entre 65 a 200% por ano dependendo do setor de indústria (Alalwan e Weistroffer 2012, 441 apud EMC Corporation 2006, 5), surge a necessidade premente de criar soluções que possibilitem a gestão e controlo da informação produzida.

Nas corporações existem diversos produtores de informação que, de acordo com o departamento em que estão inseridos, produzem, gerem, consultam e divulgam informação em suporte físico e/ou digital (tal como o site da organização, intranet, portais). Os conteúdos criados por um qualquer departamento podem depois ser consultados, utilizados e guardados por qualquer outro a quem esse mesmo conteúdo possa ser relevante (Rockley, Kostur e Manning 2003, 5).

Boiko (2005, 8-10) definiu o conceito de “conteúdo” enquanto informação que é posta a uso, ou seja, esta torna-se conteúdo quando lhe é dada uma estrutura utilizável para determinados propósitos, sendo que o mesmo deverá ter como características um formato e uma estrutura.

O conceito de Gestão de Conteúdos Empresariais (conhecido pela sigla ECM, de *Enterprise Content Management*) foi introduzido em 2001 pela *Association for Information and Image Management* (AIIM) e tem sido bem recebido por fornecedores, utilizadores finais e analistas de mercado (Blair 2004, 65). Desde aí, a definição dada pela mesma sofreu várias alterações (Ramalho 2013, 11-13), sendo que atualmente é compreendido como a combinação dinâmica de estratégias, métodos e ferramentas para a captura, gestão, armazenamento, preservação e divulgação de conteúdos e documentos relacionados com os processos organizacionais (AIIM 2016a).

Paralelamente, vários outros autores apresentaram definições para o mesmo conceito, apresentando níveis de especificação maiores ou menores. Smith e

McKeen (2003, 647) definem ECM como as estratégias, ferramentas, processos e competências que uma organização precisa para gerir os ativos informacionais ao longo do seu ciclo de vida; Jenkins, Köhler e Shackleton (2006, 3) definem-no como uma tecnologia agregadora das funcionalidades de criação, armazenamento, gestão, segurança, distribuição e publicação de conteúdos digitais para uso empresarial; e Päivärinta e Munkvold (2005, 1) defendem que este integra a gestão de informação estruturada, semiestruturada e não-estruturada, código de software incorporado em apresentações de conteúdo e metadados, juntos em soluções para a produção, armazenamento, publicação e utilização de conteúdos nas organizações. Ainda Gartner, Inc. (2015) defende que o termo descreve tanto um quadro estratégico (ajudando as organizações a terem controlo sobre os seus conteúdos, contribuindo igualmente com iniciativas relativas a processos transacionais, conformidade legal e gestão de documentos de arquivo (*records*), bem como partilha e colaboração em conteúdos e documentos) como uma arquitetura técnica (podendo ser entregue como um conjunto de produtos integrados ao nível de conteúdo ou interface ou como um número de diversos produtos que partilham uma arquitetura comum) que apoia todos os tipos de conteúdos (e formatos) ao longo do seu ciclo de vida.

De forma sucinta, a ECM é classificada como uma abordagem moderna e integrada para a Gestão da Informação (Salamntu e Seymour 2015, 31; Päivärinta e Munkvold 2005, 1), reforçando o aspeto que, apesar da tecnologia desempenhar um papel de máxima relevância para a implementação da ECM, esta representa certamente mais do que apenas um software (Augustyniak, Aguero e Finley 2005, 644).

Apesar da existência das definições acima apresentadas, vom Brocke, Simons e Cleven (2011, 478) reforçam a não existência de uma definição universalmente aceite para o conceito, seguindo a opinião de diversos autores dos primórdios do aparecimento do conceito, nomeadamente Kaplan (2002) e Mescan (2004, 55). Smith e McKeen (2003, 648) vão mais longe e explicitam que a confusão do conceito se alarga a qual o conteúdo incluído, quais as funções organizacionais responsáveis pelo mesmo, que atividades estão envolvidas e como se consegue alcançar as mesmas. É com base nesta confusão que Grahlmann et al. (2012) definem ECM como as estratégias, processos, métodos, sistemas e tecnologias que são necessárias para a recolha, criação, gestão, uso, publicação, arquivo, preservação e eliminação de conteúdo dentro e entre organizações.

Para se poder, eventualmente, definir o conceito, é necessário compreender a relação deste conceito com outros já conhecidos da área da Gestão da Informação, como sejam a Gestão de Recursos de Informação (*Information Resource Management* - IRM), Gestão de Documentos Eletrónicos (*Electronic Document Management* - EDM), Gestão Documental (*Document Management* - DM), Gestão de Documentos de Arquivo (*Records Management* - RM) ou Gestão de Conhecimento (*Knowledge Management* - KM) (Päivärinta e Munkvold 2005, 1; Munkvold et al. 2006, 72). Päivärinta e Munkvold (2005, 1) começam por questionar se a ECM representa algo novo comparado com os conceitos acima apresentados, de tal forma que se justifique a sua existência como uma nova

área, acabando por concluir que a ECM pode ser vista como uma perspetiva moderna da Gestão da Informação que integra as maiores temáticas das áreas referidas, enquanto avança para além do âmbito individual e coletivo das mesmas. O'Callaghan e Smits (2005, 1271-1273) defendem que a ECM surgiu enquanto junção de duas tecnologias já existentes cuja ênfase era a gestão de informação não estruturada nas organizações (a Gestão Documental e a Gestão de Conteúdos), tornando-se assim o termo agregador para uma categoria de tecnologia encarregue da gestão de conteúdos não estruturados (Herbst et al. 2014, 1). Também Herbst et al. (2014, 10), depois do estudo levado a cabo, defenderam que a ECM merece ser um campo distinto da investigação da disciplina de Sistemas de Informação.

Mescan (2004, 54-55) define ECM como uma das categorias de um Sistema de Gestão de Conteúdos (sendo as restantes a Gestão de Conteúdos Web [*Web Content Management* - WCM], Gestão de Ativos Digitais [*Digital Asset Management* - DAM], Gestão Documental e *Single-Source Content Management*).

O que distingue esta tecnologia de outras plataformas empresariais (por exemplo, os sistemas de *Enterprise Resource Planning* [ERP] que têm permitido, desde os anos noventa, uma gestão mais eficiente de dados numéricos através do uso de bases de dados), é que a mesma foi desenvolvida para gerir a crescente proliferação de conteúdos não numéricos, tal como documentos, páginas web, emails, imagens, diagramas, entre outros (Jenkins, Köhler e Shackleton 2006, 3). O foco da tecnologia ECM centra-se na resolução dos problemas e dificuldades levantadas pelo uso de grandes volumes de conteúdos não estruturados, de forma a facilitar o acesso aos mesmos (Salamntu e Seymour 2015, 31).

Conteúdos (ou informação) não estruturados(a) são informação sem uma estrutura bem definida, suportada em diferentes formatos e destinada a diversas finalidades. Este tipo de conteúdos depressa se começou a propagar devido ao uso diário de ferramentas de uso pessoal, como sistemas de processamento de texto, folhas de cálculo, ferramentas de apresentação, incrementadas pelo uso da Internet que adicionou os editores web e email, aumentando assim a variabilidade de tipos de conteúdos digitais (Jenkins, Köhler e Shackleton 2006, 19; AIIM 2016). Estes, opõem-se assim aos conteúdos estruturados, que se encontram bem definidos e que são imediatamente processados por programas computacionais. Exemplo disto são as bases de dados relacionais. No meio termo, existe ainda a informação semiestruturada, que por sua vez contém dados para serem processados por computador mas que precisam antes de ser identificados e classificados por mão humana, devido ao formato ou estrutura em que se encontram (AIIM 2016).

2.2.2 Componentes

O estudo levado a cabo por Herbst et al. (2014, 4) teve por objetivo a identificação e caracterização dos temas subjacentes à Gestão de Conteúdos

Empresariais, efetuando para isso uma análise do conteúdo (mais concretamente através de um método automático denominado por Análise Semântica Latente [LSA]) de casos de estudo partilhados por fornecedores de ECM. Identificaram assim doze tópicos (Figura 1). Apesar de serem denominados como “tópicos”, facilmente se observa que alguns se referem a áreas de aplicação específicas (como é o caso da *Change Management*) ou a componentes e funcionalidades específicas de um Sistema ECM (nomeadamente *Enterprise Search e Capture and Scanning*).

ID	Topics	High-loading descriptive terms (excerpt)
F1	Records management	Record, paper, record management, capture, scanning, space, storage, compliance, retention, paper document
F2	Invoice management	Invoice, vendor invoice, account payable, invoice processing, approval, accounting, processing, invoice approval, process invoice, paper invoice
F3	ECM as a service	Cloud, virtual, mobile, communication, exchange, data center, video, collaboration, file, scalability
F4	Data analytics and decision support	Analytics, data, case management, decision, content, improve business, improve quality, performance, decision making, processing
F5	Information exchange and collaboration	Portal, intranet, communication, knowledge, collaboration, exchange, search result, made available, directory, available
F6	Case management	Case management, collaboration, record management, record, case document, digital, sharing, paperless, archive, documentation
F7	Document and file management	File, electronic file, folder, file management, file document, metadata, electronic, document management, search, disk
F8	Enterprise search	Search, enterprise search, search result, searching, metadata, fast, search capability, find, search engine, finding
F9	Workflow and process management	ISO, BPM, process management, business process, report, invoice, workflow, approval, form, automation
F10	Web content management	Website, web, portal, web content, marketing, digital, publishing, content, intranet, communication
F11	Archiving and backup	Archive, archiving, backup, disk, protection, data, recovery, disaster, disaster recovery, retention
F12	Capture and scanning	Scanner, image, recognition, capture, scanning, OCR, PDF, digital, imaging, format

Figura 1: Tópicos relacionados com a ECM (Herbst et al. 2014, 4).

Na sua estratégia de conteúdo unificado, Rockley, Kostur e Manning (2003) identificam três requisitos base (denominados por componentes) e que auxiliam a tarefa de criação, gestão e arquivo do conteúdo de uma forma inovadora:

- Sistema de Gestão de Conteúdos, apoiando as necessidades tanto dos colaboradores (enquanto autores dos conteúdos) como da organização (a nível das necessidades de negócio, de produto/serviço e de processos);
- Reutilização de conteúdos, de forma a que se elaborem elementos de conteúdo (em vez de documentos) que poderão ser utilizados em diversos momentos e contextos de acordo com as necessidades de informação;
- Processo unificado, isto é, criar um ambiente de colaboração envolvendo pessoas e processos de forma a criar-se uma única fonte de informação.

Contudo, Jenkins, Köhler e Shackleton (2006, 22-30) vão mais longe e apresentam uma lista mais exaustiva de componentes e funcionalidades que uma ECM deve ter:

- Ferramentas de pesquisa que possibilitem ao utilizador aceder de forma eficaz aos conteúdos pretendidos;
- Gestão Documental, permitindo o controlo da produção, arquivo e gestão da revisão e distribuição de documentos eletrônicos, resultando numa maior eficiência da reutilização de informação e controlo do fluxo de documentos;
- Gestão do ciclo de vida dos documentos;
- Gestão de documentos de arquivo (*Records Management*), que contém uma forte componente de assegurar a conformidade com legislação e regulamentos que permite a gestão do ciclo de vida dos documentos;
- Gestão de Conteúdos Web, permitindo a reutilização de fragmentos de informação através de uma plataforma que não exija aos utilizadores possuírem conhecimentos técnicos prévios para o fazer;
- Grupos e ferramentas de colaboração, permitindo a partilha de informação, captura e preservação do conhecimento, gestão colaborativa de processos e projetos e resolução de problemas;
- Software de portais, fornecendo um local que reúne diversas aplicações de software baseadas na web;
- *Rich Media* e Gestão de Ativos Digitais (*Digital Asset Management [DAM]*), para a gestão de ativos como vídeos e registos de voz relevantes para o negócio;
- Fluxo de trabalho e Gestão de Processos de Negócio, oferecendo ferramentas que permitam a optimização dos processos e melhoria de desempenho;
- Extensões de aplicação empresarial (*Enterprise Application Extensions*) que fornecem a estrutura de negócio base para suportar os processos de negócio.

Jenkins, Köhler e Shackleton (2006, 31) apresentam um esquema (Figura 2) no qual representam as componentes tecnológicas que compõem e suportam a ECM, fazendo a separação entre tecnologias que relacionam pessoas com pessoas (email) e pessoas com informação (funções de pesquisa), bem como as aplicações que lidam com processos de negócio estruturados (Gestão Documental) e não estruturados (conferências através da Web). De forma sucinta, o lado esquerdo da figura descreve as tecnologias que lidam com a colaboração, enquanto que o lado direito reflete o conteúdo que é acumulado no desenvolvimento do negócio.

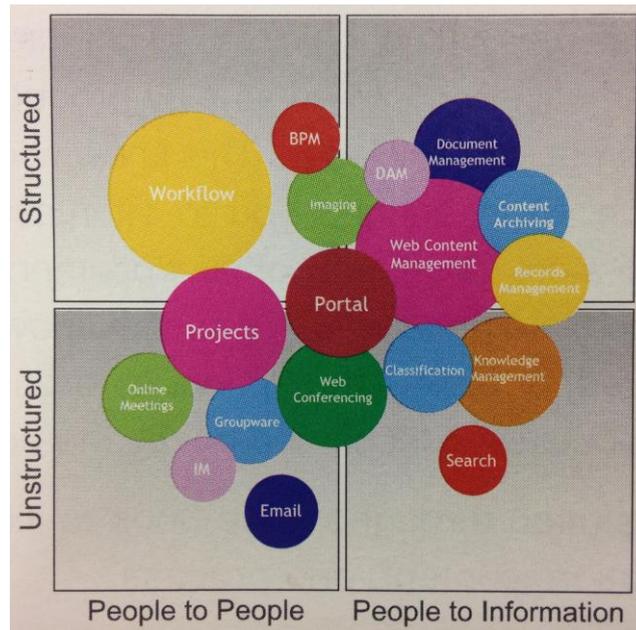


Figura 2: Componentes de um sistema ECM (Jenkins, Köhler e Shackleton 2006, 31)

Por sua vez Päivärinta e Munkvold (2005, 2), através da análise de diversos casos de estudo, descrevem (Figura 3) as várias dimensões e aspetos envolvidos numa ECM, de forma a responder à pergunta “Que tópicos precisam de uma gestão explícita numa organização para permitirem a ECM?”.

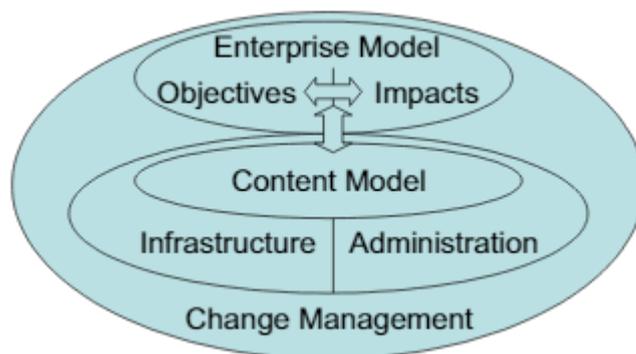


Figura 3: Dimensões e aspetos de uma ECM (Päivärinta e Munkvold 2005, 2)

Estes autores defendem que uma ECM deve apoiar os objetivos organizacionais e o modelo empresarial pretendido. As ações baseadas nos objetivos definidos resultam em impactos previamente antecipados e pretendidos, influenciando mutuamente os objetivos futuros. A ECM é concretizada através do desenho e implementação do modelo de conteúdo, incluindo todo o conteúdo de informação relevante do ponto de vista do modelo empresarial.

A implementação da ECM é suportada por uma infraestrutura tecnológica, recursos administrativos e práticas internas existentes. A gestão da mudança (*change management*) é necessária para se atingir gradualmente uma adaptação otimizada entre a empresa e o modelo de conteúdo, infraestrutura e administração.

Os tópicos acima são explicados com maior detalhe [Päivärinta e Munkvold (2005, 3-7)]:

- Modelo de conteúdo: este conceito inclui as seguintes subáreas: (1) estrutura, exibição e modelos de apresentação do conteúdo, (2) ciclo de vida do conteúdo, (3) metadados e (4) taxonomias corporativas;
- Modelo empresarial: referindo-se ao princípio base de que qualquer organização deve ter uma ideia comum relativamente ao que é necessário fazer na organização, quem faz o quê e quem está encarregue pelo quê, antes que possa construir sistemas de informação significativos para apoiar as operações internas;
- Infraestrutura tecnológica: envolve um conjunto de desafios, nomeadamente (1) integração de aplicações e ferramentas padrão ao longo do ciclo de vida do conteúdo, (2) desenvolvimento de interfaces para o utilizador que sejam *user-friendly* e intuitivas para a gestão de conteúdo, (3) atualizações de software, hardware e sistemas operativos, (4) atualizações de tecnologia que utilizam formatos de conteúdo independentes da aplicações (como o XML) e (5) questões relacionadas com a segurança da informação;
- Recursos administrativos: consiste em políticas, normas, regulamentos, rotinas e procedimentos administrativos para a gestão de conteúdos, bem como as responsabilidades e recursos organizacionais para facilitar a sua promulgação;
- Gestão da mudança: envolve questões como (1) justificação do investimento em ECM para ganhar o suporte da gestão de topo e avaliação dos resultados, (2) preservar o apoio da gestão de topo e recursos de desenvolvimento durante programas de ECM de larga escala, (3) construção de competências para desenvolver, manter e operar sistemas de ECM e (4) oposição à padronização de ferramentas e conteúdo e relutância à adoção de nova tecnologia entre os utilizadores.

Mais recentemente, o estudo efetuado pelo Grupo Gartner em 2015 identificou as seguintes componentes (e respetivos pesos), que correspondem a funcionalidades base que qualquer plataforma ECM deverá oferecer (Gartner, Inc. 2015):

- Gestão Documental (20%)
- Gestão de Conteúdos Web (5%)
- Gestão de Documentos de Arquivo (*Records management*) (10%)
- Aplicações de processamento de imagem (15%)
- Conteúdo social (15%)
- Fluxo de trabalho do conteúdo (20%)
- Outras componentes (15%)

Por sua vez, Hullavarad, O'Hare e Roy (2015, 261) na apresentação de uma arquitetura de ECM, defenderam as quatro componentes essenciais que constituem uma solução comum de ECM (a Figura 4) ilustra o caso específico das instituições de ensino superior):

1. Interface do utilizador: o processo através do qual a informação é introduzida na ECM;
2. Governança da informação (“*information governance*”): consiste numa funcionalidade chave que separa a ECM de outros sistemas de arquivo digital, visto que a informação que é introduzida passa a ser considerada um “*record*”, ficando associada a áreas funcionais específicas e as respetivas regras de retenção e eliminação para estar de acordo com os requisitos legais;
3. Atributos: um conjunto de características para alcançar propósitos de negócio específicos, nomeadamente: Arquivo de Dados (uma abordagem sistemática para guardar e restaurar a informação através de palavras-chave); Captura Inteligente de Dados (para converter informação em formato de imagem para um formato lido por computadores através do reconhecimento de caracteres ópticos); Fluxo de Dados (processo automático baseado numa pré-configuração lógica na qual a informação passa por várias fases); Eliminação de Informação (definição de prazos automáticos de eliminação de informação de acordo com requisitos legais);
4. Repositório: os sistemas ECM oferecem uma abordagem segura para guardar a informação para ser acedida consoante as necessidades da organização, oferecendo diferentes soluções (no local ou em *cloud*).

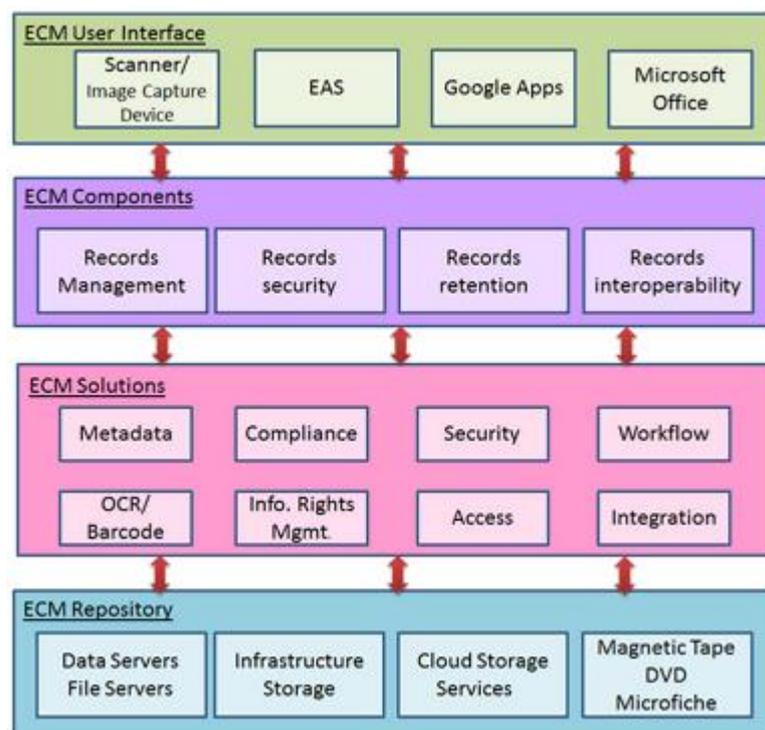


Figura 4: Arquitetura de ECM para instituições de ensino superior (Hullavarad, O'Hare e Roy 2015, 261)

2.2.2.1 Boas práticas

Para dar apoio e sustentação às componentes supra mencionadas, diversos autores identificaram um conjunto de boas práticas que deverão ser seguidas para se assegurar o sucesso da ECM.

Smith e McKeen (2003, 655-656) identificaram um conjunto de funções e responsabilidades que se forem cumpridas poderão assegurar uma ECM eficaz, nomeadamente:

- Qualidade, exatidão e atualidade do conteúdo individual (cada peça tem um proprietário que é responsável por assegurar que a mesma vai de encontro às necessidades de negócio e cumpre as políticas e condições legais da organização) e coletivo (através da gestão do conteúdo como um todo definindo como o mesmo é arquivado, protegido e copiado (*backup*), bem como os procedimentos para o controlo de versões e validação dos conteúdos);
- Autoria do conteúdo individual, ou seja, certificar que o conteúdo é preparado/adquirido através de alguém que compreende o seu uso potencial e limitações de forma profunda, assegurando a sua manutenção constante;
- Gestão do conteúdo, havendo uma avaliação contínua relativamente ao que a organização se encontra a fazer com os conteúdos existentes, analisar formas de redirecionar os conteúdos existentes e formas de adicionar valor através do aumento da aplicabilidade e transferência dos conteúdos;
- Taxonomia e metadados, devendo esta tarefa ser levada a cabo por alguém com sólidos conhecimentos da arquitetura da informação da organização;
- Gestão do fluxo de trabalho, controlando o ciclo de vida dos conteúdos;
- Gestão de acesso (garantindo segurança e privacidade) aos conteúdos, definindo a necessidade de diferentes níveis de acesso;
- Suporte técnico, sendo necessário considerar cuidadosamente as necessidades do negócio antes de se efetuar a escolha da solução tecnológica a implementar;
- Normas e modelos de conteúdo, de forma a prevenir a anarquia da informação, de forma a facilitar a utilização e a recolha de informação por parte dos utilizadores;
- Estratégia de ECM, para garantir que a mesma está a ser desenvolvida simultaneamente de acordo com o negócio da organização e as estratégias técnicas, de modo a gerar maior valor acrescentado a longo prazo;

- Comunicação sobre ECM, ou seja, os colaboradores devem saber quais são as normas e práticas relacionadas com conteúdo em vigor na organização.

Também a AIIM (2016a) definiu um conjunto de etapas que considera essenciais ao bom funcionamento de um Sistema de Gestão de Conteúdos Empresariais:

1. Digitalização da documentação para a passagem a suporte digital;
2. Processamento de formulários de negócios, tanto os estruturados (já com uma estrutura automaticamente reconhecida pelo sistema) como os não estruturados (sendo que estes últimos têm vindo continuamente a ser melhorados);
3. Recurso a tecnologia de reconhecimento de caracteres, para conversão automática de grandes conjuntos de informação de formulários e documentos não estruturados em informação a ser integrada no sistema com o mínimo recurso a intervenção humana.
4. Uso de taxonomias e de classificações para a definição de uma estrutura formal para a informação, de modo a garantir um correto armazenamento dos conteúdos;
5. Indexação para a criação de metadados associados aos documentos digitalizados, tendo em vista permitir a posterior recolha dos mesmos quando necessário;
6. Armazenamento da totalidade da informação em suporte digital, havendo as mais diversas soluções no mercado de acordo com as necessidades da organização;
7. Opção de migração de dados em caso de necessidade e de *backup* contínuo em diferentes formatos e localizações;
8. Reutilização de conteúdos para diferentes finalidades;
9. Segurança de acesso e distribuição dos conteúdos criados e armazenados.

Hullavarad, O'Hare e Roy (2015, 263) apresentaram igualmente um conjunto de "lições aprendidas" no que diz respeito à implementação de uma solução de ECM, salientando assim as seguintes boas práticas:

- Identificar as áreas e as respetivas necessidades de forma realística e depois configurar a solução de ECM para ir de encontro às necessidades das áreas funcionais, e não às necessidades da solução de ECM (as necessidades funcionais deverão guiar a tecnologia, não o contrário);
- Incluir todos os *stakeholders* desde o início para obter o apoio dos mesmos;
- Analisar previamente o conteúdo antes da tomada de decisão sobre a tecnologia a utilizar;

- Estar preparado para aceitar o facto de que executar uma ECM é apenas o início de um longo processo que envolve formação, atualizações de rotina e certificações;
- Definir os resultados quantitativos esperados para a organização;
- Delinear controlos, funções e responsabilidades relativamente a acessos de segurança;
- Documentar os procedimentos de acesso e aprovação.

2.2.3 Benefícios

É essencial proceder a uma análise dos benefícios da utilização e implementação de uma estratégia de Gestão de Conteúdos Empresariais na organização, antes de empreender tal investimento, que normalmente tem uma dimensão elevada.

Para tal, deverão ser previamente definidos os benefícios organizacionais que se desejam alcançar (identificando, qualificando e quantificando os mesmos), calcular os custos do investimento (a nível das tecnologias, formação e consultoria e perdas de produtividade - visto que os colaboradores terão que desenvolver outras tarefas para além das usuais), e calcular os benefícios desse investimento (também denominados por Retorno sobre o Investimento [*Return on Investment* [ROI]) e subtrair os custos calculados aos potenciais ganhos (Rockley, Kostur e Manning 2003, 43-61).

Jenkins, Köhler e Shackleton (2006, 37-47) defendem que as principais razões que levam as organizações a adotar uma estratégia de ECM são o ROI e a necessidade de assegurar a conformidade legal (*compliance*). Para se calcular o ROI é necessário quantificar os objetivos, havendo diversas formas para se alcançar o mesmo, tais como:

- Ganho em tempo, através de reorganizações corporativas e fusões e na recuperação de documentação (perdendo-se menos tempo na pesquisa e recolha da informação pretendida);
- Diminuição dos custos de distribuição de informação, reduzindo igualmente os custos de impressão, envio e arquivo da documentação em suporte físico;
- Aumento da eficiência na Produção e Construção, através da possibilidade de controlo de versões (que permitem a gestão dos desenhos e planos) e pelo facto de o fluxo de trabalho permitir a melhoria da gestão de tarefas;
- Eliminação da duplicação de esforços para a criação de conteúdos idênticos para diferentes fins e na recuperação de (maioritariamente) informação não estruturada;
- Retenção dos colaboradores na organização para diminuir as despesas de contratação, facilitando o acesso à informação e recursos que ajudam

a organização a melhorar a experiência de trabalho e reduzir a frustração dos colaboradores, melhorando a satisfação dos mesmos.

- Facilitar a conformidade com legislação nacional e/ou internacional relevante para a área de negócio da organização, bem como políticas e procedimentos internos.

Qualquer organização que pondere implementar uma estratégia de gestão de conteúdos, fá-lo com o intuito de obter benefícios diversos, tais como (Rockley, Kostur e Manning 2003, 12-15):

- Evitar os chamados “*content silo traps*”;
- Reduzir os custos de criação, manutenção, gestão e distribuição de conteúdos;
- Diminuir o esforço despendido pelos colaboradores na criação de conteúdos;
- Garantir que os conteúdos existentes suportam as necessidades de negócio e dos clientes;
- Reduzir o tempo para a comercialização, dado que o ciclo de criação e manutenção dos conteúdos é mais curto e simples através da reutilização dos mesmos;
- Optimizar os recursos, reduzindo os processos de criação e manutenção dos conteúdos, que resulta num incremento do trabalho de valor agregado e resposta a novos requisitos;
- Melhoria da satisfação do local de trabalho, visto que os autores podem focar-se mais na criação de conteúdo eficaz, em vez de tarefas mecânicas mais repetitivas (como atualizações e formatações);
- Aumentar a satisfação dos clientes, melhorando a comunicação, a qualidade e a consistência da informação produzida.

No estudo de revisão de literatura¹ na área de ECM realizado por Salamntu e Seymour (2015, 32-33), foram identificados os benefícios de acordo com as seguintes perspetivas definidas por Tyrväinen et al. (2006)²:

- Na perspetiva empresarial, destacam-se a melhoria da eficiência no trabalho, o ROI, o aumento da satisfação do utilizador e a redução de custos;
- Na perspetiva do conteúdo, evidenciam-se a simplificação de processos, o aumento da satisfação dos utilizadores, conformidade legal (Nordheim e Päivärinta 2006, 653), efetividade, consistência (Luan e Serban 2002, 102), redução da duplicação de conteúdos, proteção (*backup*) de

¹ Referente a literatura compreendida entre os anos 2001 e 2011.

² As perspetivas referidas serão abordadas com maior profundidade no capítulo 2.2.6.

conteúdos críticos e diminuição do tempo na pesquisa de conteúdos (vom Brocke et al. 2011, 975);

- Na perspetiva processual, relevam-se a simplificação e melhoria dos processos de negócio (Smith and McKeen 2003, 649), a redução de documentação em papel (Sprehe 2005, 299) e a maior automatização dos processos;
- Na perspetiva tecnológica, aponta-se o impacto positivo na melhoria da produtividade individual (Smith and McKeen 2003, 655);

Através do estudo de 58 casos de estudo (*case narratives*) de projetos de ECM realizado por Päivärinta e Munkvold (2005, 2), foram identificados, entre outros, os seguintes objetivos e impactos da ECM:

- Melhoria da colaboração interna e externa (envolvendo a criação e partilha de conhecimento);
- Redução de custos em operações de processamento de informação;
- Obtenção de valor acrescentado ou criação de novos serviços e produtos para o cliente;
- Diminuição de erros em produtos e serviços através do investimento na confiabilidade e qualidade do conteúdo da informação;
- Imagem profissional e moderna da empresa aos olhos dos *stakeholders*;
- Preservar a memória organizacional, ou seja, a sua história, práticas e transações;
- Plataformas e recursos para desenvolver e manter aplicações de gestão de conteúdos específicas para fins emergentes.

Apesar dos inúmeros benefícios que poderão advir da implementação de uma estratégia de ECM, as organizações serão confrontadas com diversos obstáculos não só tecnológicos, mas também organizacionais, como por exemplo a relutância por parte dos colaboradores na adoção de novas práticas e tecnologias (Munkvold et al. 2006, 75-77; O'Callaghan e Smits 2005, 1274; Tyrväinen et al. 2006, 628).

2.2.4 Ciclo de Vida do Conteúdo

Sendo o “conteúdo” o ativo central da ECM é compreensível a importância dada ao conceito de Ciclo de Vida do Conteúdo, sendo por isso relevante abordar o mesmo com maior detalhe.

Rockley, Kostur e Manning (2003, 80-85) sugerem as seguintes fases para a gestão dos conteúdos (Figura 5):

- Criação do conteúdo: consistindo no planeamento (incluindo atividades de análise e tomada de decisão, identificação das necessidades de tipos de conteúdos e do conteúdo que vai mais de encontro às necessidades do negócio e dos utilizadores e coordenação centralizada de conteúdos),

desenho (evidenciando-se dois aspetos: o design visual - aparência física do material publicado, a nível de *templates* e acesso à edição dos mesmos - e o design de conteúdo e estrutura - cuidado na estrutura consistente dos conteúdos), autoria (authoring) e revisão (criação de novos conteúdos ou revisão de conteúdos já existentes);

- Análise do conteúdo: promovendo a sua revisão antes de se proceder à publicação do mesmo;
- Gestão do conteúdo: recorrendo a diversas ferramentas e processos (por exemplo, através do controlo de versões e de autoria);
- Publicação: divulgação do conteúdo pelos utilizadores através de diversos métodos.

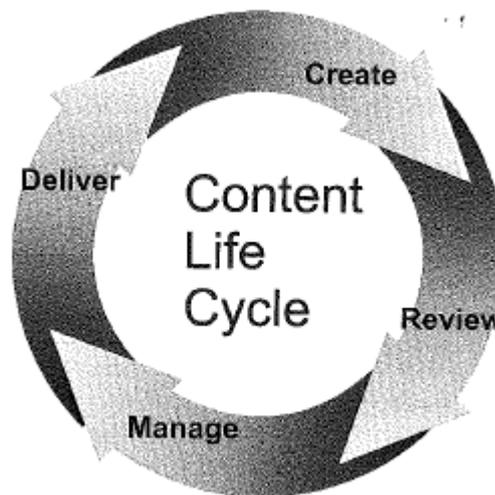


Figura 5: Ciclo de vida do conteúdo (Rockley, Kostur e Manning 2003, 80-85)

Contudo, outros autores abordam o ciclo de vida de forma diversa. Como exemplo, Smith e McKeen (2003, 651-654) introduzem o conceito de “*Content Stewardship*” como as atividades necessárias para gerir as diferentes tipologias de conteúdos organizacionais ao longo do seu ciclo de vida, num mínimo de quatro fases para a implementação de uma estratégia de ECM eficaz:

- **Recolha:** atividades associadas com a recolha de conteúdos;
- **Organização:** atividades de indexação, classificação e relacionamento de conteúdos e bases de dados para fornecer acesso dentro e através de unidades de negócio e funções, recorrendo para tal a quatro etapas - taxonomia (categorização sistemática através de termos ou palavras-chave), metadados (informação sobre o conteúdo e a sua localização), processos de trabalho [que identificam a propriedade do conteúdo e asseguram que os mesmos estão de acordo com as normas legais, corporativas e linguísticas relevantes] e “*look and feel*” do conteúdo [referindo-se à forma como o conteúdo é apresentado];
- **Processamento:** Atividades de verificação e análise dos conteúdos de forma a apoiar a tomada de decisão;

- Manutenção: atividades que visam assegurar que o conteúdo é mantido atualizado, incluindo a necessidade de estabelecer princípios e normas para a conservação, preservação e posterior eliminação dos conteúdos.

Scott (2011, 2-3) por seu lado propôs a integração das fases apresentadas por Smith e McKeen (2003) com as de Gupta, Govindarajan e Johnson (2001, 282-283) resultando na seguinte formulação de fases:

1. Captura e criação: recolha e criação de conteúdos, podendo implicitamente incluir a criação de conhecimento;
2. Armazenamento e organização: criação de um repositório de conhecimento;
3. Processamento e disponibilização: fase que irá suportar a tomada de decisão, sendo que a eficiência do sistema de ECM para esse apoio irá depender do trabalho desenvolvido na fase anterior encarregue pela organização do conteúdo;
4. Manutenção.

Päivärinta e Munkvold (2005, 4) por sua vez propõem que a gestão do ciclo de vida do conteúdo se baseie na estrutura e tipologia do conteúdo e na sua ligação com o conhecimento. Esta aproximação foca-se na forma como os conteúdos devem ser geridos durante a sua existência, defendendo que na ECM, os desafios vão mais além das questões de Gestão Documental, como seja a gestão do ciclo de vida e das versões de documentos, nomeadamente:

- Criação e recolha de conteúdos de forma eficiente, podendo provir de fontes heterogêneas, internas ou externas ;
- Edição, revisão, aprovação controlada e distribuição, publicação e atualização do conteúdo;
- Armazenamento controlado de acordo com os formatos selecionados, incluindo o controlo de versões e gestão da revisão do histórico em vários níveis de configuração de conteúdos e gestão das relações entre elementos de conteúdo;
- Retenção, preservação e transformação de formatos para o arquivamento a longo prazo e respetiva eliminação.

Resumidamente, Päivärinta e Munkvold (2005, 8) argumentam que a ECM deve promover uma gestão holística do ciclo de vida do conteúdo e integrar soluções para a produção, recolha, arquivamento, gestão de versões, distribuição, publicação, recuperação e conservação dos conteúdos.

2.2.6 Modelos de ECM

O maior desafio na definição de uma estratégia de ECM é garantir a implementação de boas práticas de gestão de informação e integração tecnológica (Smith e McKeen 2003, 647).

De acordo com Rockley, Kostur e Manning (2003, 12), uma estratégia de gestão de conteúdos é, por definição, um método repetitivo de identificação prévia de requisitos, criação de conteúdos estruturados para serem reutilizados e categorização de conteúdos de acordo com as necessidades dos clientes.

A questão da reutilização é fulcral na gestão de conteúdos. Esta estratégia sustenta-se no facto de que, em vez dos colaboradores criarem documentos, criam antes elementos de informação que depois serão compilados em diferentes produtos de informação de acordo com as necessidades dos diferentes departamentos. Assim, haverá um conjunto de elementos que serão considerados como *core* - a informação que será utilizada em vários produtos de informação - e outros serão únicos e específicos a um produto particular. Paralelamente, deverá ser feito um esforço para definir formas normalizadas para a estruturação desses conteúdos, permitindo que o utilizador saiba exatamente onde está o conteúdo que necessita para o documento que pretende criar. (Rockley, Kostur e Manning 2003, 12-13)

Tyrväinen et al. (2006, 628-631) apresentaram uma estrutura para a investigação da Gestão de Conteúdos Empresariais que compreendia quatro dimensões (Figura 6): conteúdo, tecnologia, empresa e processo. Esta foi largamente utilizada em estudos realizados por diversos autores, nomeadamente Grahlmann et al. (2012), Rickenberg et al. (2012), vom Brocke e Simons (2014), Herbst et al. (2014), Salamntu e Seymour (2015).

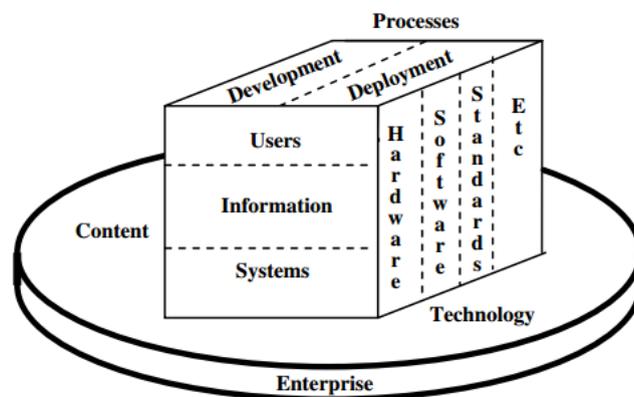


Figura 6 : Modelo de investigação para a ECM (Tyrväinen et al. 2006, 628-631)

A dimensão do conteúdo foca-se em aspetos como a identificação, semântica, estrutura e organização, bem como a criação e uso do conteúdo por parte dos utilizadores (humanos) e dos sistemas de informação (SI). Dentro desta é possível identificar três componentes: (1) informação (que se relaciona com a semântica do conteúdo, a forma como é representado e tornado acessível aos utilizadores), (2) utilizador (centra-se na relação entre o conteúdo e os utilizadores, incluindo os utilizadores que criam, gerem, leem e utilizam o conteúdo) e (3) sistema (foca-se nos diversos sistemas nos quais o conteúdo reside e através dos quais é disponibilizado aos utilizadores, na granularidade do conteúdo usado para o processamento e armazenamento, na interoperabilidade de sistemas e em normas e formatos relacionados com estes).

A dimensão tecnológica centra-se no desenvolvimento de hardware, software e normas para a gestão de conteúdos no contexto organizacional, ou seja, nas tecnologias base utilizadas na ECM (separando-se assim da perspetiva do conteúdo, visto que essa se foca em tornar as aplicações de ECM acessíveis ao utilizador). Na perspetiva da investigação dos SI, esta centra-se no sistema ao invés de tecnologias individuais, visto que o mesmo requer e integra um conjunto de tecnologias.

A dimensão empresarial que aborda as questões de âmbito organizacional, social, legal e de negócio relacionadas com a gestão de conteúdos. Esta tem sido abordada na teoria da comunicação organizacional que entrelaça os propósitos, tarefas e comunidades de utilizadores organizacionais às explicações do porquê certas formas de conteúdo emergirem.

Por fim, a dimensão processual que considera o desenvolvimento e implementação de novas soluções de gestão de conteúdos numa organização. É feita a distinção entre duas categorias principais relacionadas com sistemas de informação (como o ECM): desenvolvimento (incluindo as fases de desenvolvimento, implementação e manutenção de sistemas ECM relacionados com a gestão da mudança) e processos de implantação (incluindo a implementação de atividades relacionadas com ciclo de vida dos conteúdos).

Vom Brocke, Simons e Cleven (2011, 482-490) defendem que a adoção de uma ECM passa obrigatoriamente por considerar as quatro dimensões acima mencionadas. Esta tese é defendida na estrutura de investigação apresentada pelos próprios no “*ECM-blueprinting Framework*”, o qual considera um conjunto de cinco fases. Nesta tese distinguem as fases (representadas por setas), os resultados (representados por rectângulos) e os métodos aplicados (representados no interior da imagem), resultando num modelo conceptual orientado aos processos de negócio que sistematiza as etapas chave para a adoção da ECM (Figura 7).

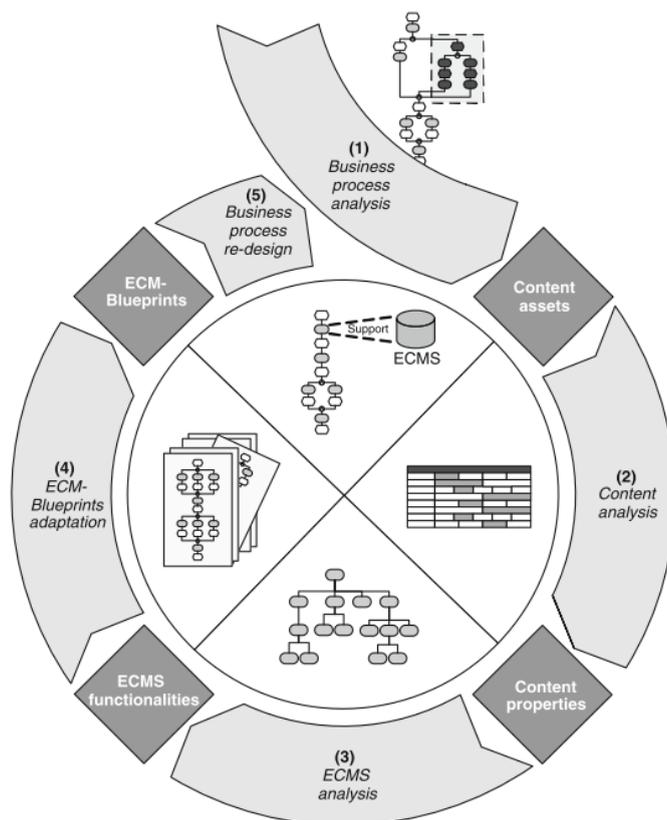


Figura 7: ECM-blueprinting Framework (vom Brocke, Simons e Cleven 2011, 475)

O modelo parte da análise dos processos de negócio (fase 1), onde se identificam os conteúdos mais relevante para a organização, se avalia o contexto organizacional do conteúdo e se identificam as atividades e áreas de negócio que mais poderão beneficiar com a ECM. Assim, esta fase valoriza a perspetiva de conteúdo do modelo de investigação proposto por Tyrväinen et al. (2006), dando ênfase aos aspetos relacionados com os utilizadores e com os sistemas, visto que possibilita a compreensão das relações entre os colaboradores e o conteúdo e os diferentes sistemas nos quais o conteúdo reside.

Na fase seguinte (fase 2) procede-se à análise dos conteúdos relevantes, sendo que as propriedades dos mesmo deverão ser analisadas no contexto do seu ciclo de vida. Para tal, propõem o uso de atributos e valores. Esta fase por sua vez, relaciona-se com a perspetiva de conteúdo [Tyrväinen et al. (2006)], mas mais diretamente com a seção de informação sobre o conteúdo.

Na fase 3 desenvolve-se uma análise dos Sistemas de Gestão de Conteúdos Empresariais procurando as soluções e sistemas existentes que ofereçam as funcionalidades adequadas aos requisitos dos conteúdos e da organização. Esta fase relaciona-se com a perspetiva tecnológica do modelo de Tyrväinen et al. (2006).

Na fase 4 procede-se à adaptação de esquemas de ECM (“ECM-blueprints”) para implementar um Sistema ECM de acordo com os conteúdos e estrutura da organização, apoiando assim a dimensão de processo sugerida por Tyrväinen et al. (2006). Tais esquemas devem descrever a implementação das atividades de

gestão de conteúdo visando a adaptação dos valores dos atributos às necessidades específicas da organização.

Na fase 5 os esquemas de ECM são integrados na estrutura existente de processos de negócio, conduzindo a um redesenho desses mesmos processos. Fica assim claro que, de acordo com os autores, a consideração da estrutura dos processos de negócio de uma organização é crucial para o sucesso da ECM.

O'Callaghan e Smits (2005, 1274-1278) propõem um outro modelo para implementar uma estratégia de ECM e apoiar o processo de seleção, identificação e gestão dos conteúdos. Os autores propõem uma estratégia de ECM baseada na identificação de requisitos, criação de conteúdos consistentes para serem reutilizados, gestão numa fonte definitiva e arquivo de acordo com as necessidades da organização e dos utilizadores. Assim, a estratégia proposta inclui três componentes:

- Sistema de Gestão de Conteúdos (SGC) - a ECM necessita de uma solução de gestão de conteúdos que permita a sua gestão numa única fonte. Adicionalmente, grande parte dos SGC fornecem também funcionalidades de Gestão Documental. Contudo, é importante lembrar que a ECM não é apenas uma tecnologia, mas diz respeito à interação do negócio com o conteúdo, pessoas, processos e ferramentas;
- Conteúdo reutilizável - significa que é escrito uma só vez mas pode ser reutilizado muitas vezes, sendo que o mesmo é considerado um objeto ou elemento e não um documento. Desta forma, o tradicional “copiar e colar” é eliminado, visto que os elementos são guardados numa base de dados ou num SGC e são referenciados para serem incorporados em documentos virtuais, permitindo assim que o elemento seja utilizados em vários documentos mas apenas resida num único local;
- Processos colaborativos de gestão de conteúdos - estes deverão permitir um ambiente colaborativo no qual os autores colaboram no desenvolvimento de conteúdo tendo em vista a criação de uma única fonte definitiva de informação.

Este modelo de O'Callaghan e Smits (Figura 8) parte de uma auditoria de conteúdos de modo a analisar a forma como é utilizado, reutilizado e apresentado às várias audiências, bem como a compreensão da forma que o mesmo deverá ser unificado, visando a eliminação do método tradicional de “copiar e colar”. No final, será possível ter uma visão geral de todo o conteúdo existente e a sua forma de utilização, identificando-se assim os conteúdos com maior relevância no âmbito da ECM (tipicamente os que são utilizados com maior frequência ou que são utilizados em decisões de gestão importantes ou em processos de negócio chave. Esta etapa é fulcral também para se reduzir o número de objetos de conteúdo que serão analisados com maior detalhe ao longo do presente modelo (os denominados candidatos).

Para se especificar os requisitos da ECM, é necessário de seguida recorrer a *focus groups* para analisar cada objeto de forma a discutir o que significaria tornar

o mesmo pesquisável, distribuível, reutilizável, rastreável e associável (as cinco características básicas de ECM de acordo com os autores). Segue-se tanto a análise de valor, analisando-se objeto a objeto o valor potencial de cada característica separadamente através da atribuição de um valor de acordo com uma escala (por exemplo, de 0 a 10), como também uma análise do custo (utilizando a mesma escala), sendo que o mesmo está diretamente relacionado com o esforço e complexidade associados à forma como as características são implementadas (na maioria, o custo estará associado à adição e gestão de metadados que irão permitir que o conteúdo seja gerido de uma forma eficaz).

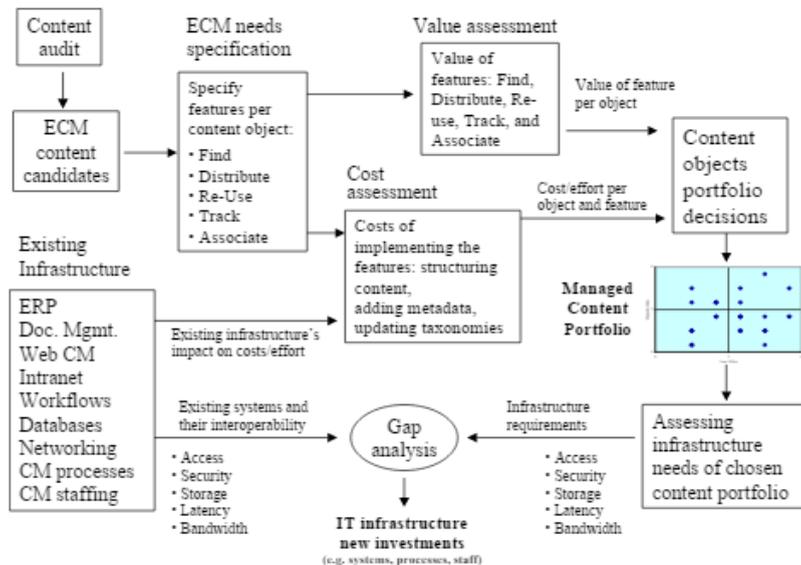


Figura 8: Modelo de ECM (O'Callaghan e Smits 2005, 1274-1278)

O resultado destas duas fases é a atribuição de valor para cada objeto e para as cinco características principais referidas acima, seguindo-se a introdução dos valores num diagrama de dispersão identificando-se assim as decisões referentes a cada objeto (Figura 9):

- Os pontos que identificam um valor alto e um esforço baixo, são candidatos óbvios para implementação no ECM;
- No extremo oposto, os pontos de valor baixo e esforço elevado, não deverão ser implementados;
- Os pontos que identificam um esforço alto mas um valor potencial alto, deverão ser considerados e analisados com maior atenção.

Desta forma, alcançar-se-á um portfólio de objetos de conteúdo a gerir que identifica as decisões a tomar relativamente aos objetos que deverão ser colocados ao abrigo da ECM e as características a serem implementadas.

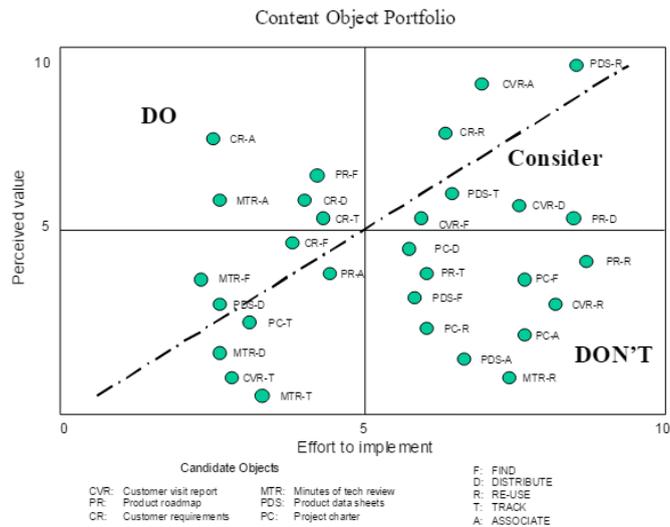


Figura 9: Portfólio de objetos de conteúdos ECM (O’Callaghan e Smits 2005, 1274-1278)

Já Hullavarad, O’Hare e Roy (2015, 262) apresentaram um roteiro para a implementação de uma estratégia de ECM (Figura 10), sendo que o objetivo principal do mesmo é o de especificar a governança da informação para o seu ciclo de vida através do estabelecimento de um espaço interligado e interoperável e reduzindo o esforço do utilizador final na classificação do conteúdo.

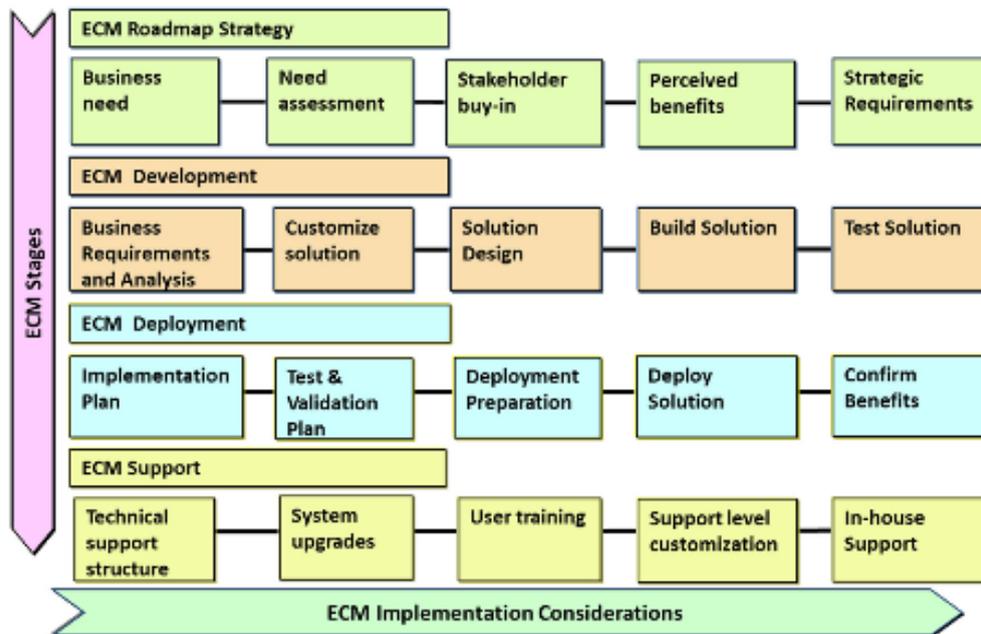


Figura 10: Roteiro de ECM (Hullavarad, O’Hare e Roy 2015, 262)

Na definição da estratégia, é necessário avaliar as necessidades de negócio que deverão identificar os benefícios táticos (como a melhoria da colaboração interna e externa, padronizar fluxos de trabalho, melhorar a qualidade do conteúdo, entre outros) e deverão cobrir certos assuntos, como a avaliação da infraestrutura tecnológica existente, a gestão da mudança, considerações de formações (a curto e longo prazo), a segurança da informação e o alinhamento da mesma com a conformidade regulatória, taxonomia e requisitos de metadados para a

classificação e recuperação da informação, entre outros. Relativamente à fase de implementação (*deployment*), esta exige o desenho de um plano detalhado, envolvendo a formação dos utilizadores finais e a análise da compatibilidade do sistema ECM com as aplicações de software já existentes na organização.

2.2.6.1 Questões estratégicas

Ao implementar-se uma estratégia ECM, é necessário lembrar que tal irá exigir mudanças organizacionais, metodológicas, tecnológicas, estruturais e culturais. Uma condição essencial para a implementação da ECM é a adesão dos futuros utilizadores, o que constitui um enorme desafio cultural. A implementação de uma tecnologia ECM tem um forte impacto nos processos de negócio, na cultura organizacional e na forma como os colaboradores trabalham.

Desta forma, para se minimizar potenciais resistências internas, é importante antecipadamente planear uma estratégia de gestão de mudança na organização. Jenkins, Köhler e Shackleton (2006, 110-117) definiram o que chamaram de três pilares essenciais para o sucesso na mudança organizacional:

- O pilar da comunicação, realça a importância da criação de um plano de comunicação que ilustre a visão da mudança recorrendo a variados meios de divulgação (através de emails, posters, vídeos, entre outros), e evidencie as mais valias para uma organização unida e comprometida com a mudança que irá ocorrer.
- O pilar da formação é fulcral para a boa utilização da tecnologia pelos colaboradores, sendo por isso essencial a existência de um plano de formação que defina claramente a forma como a organização pretende utilizar a ECM. Preferencialmente, a mesma deverá ser realizada quando a plataforma já estiver implementada e a funcionar, só dando acesso individual total após a formação estar concluída.
- Finalmente, o pilar da posse é dirigido à administração de topo. É importante ter o apoio e o comprometimento dos gestores para a utilização da ferramenta. Desta forma, a mesma ganhará credibilidade se os colaboradores virem que o superior hierárquico também está a fazer o esforço para a utilizar.

2.3 A Gestão Documental (*Document Management*) e a Gestão de Documentos de Arquivo (*Records Management*)

A Gestão Documental é considerada uma das componentes principais num Sistema de Gestão de Conteúdos Empresariais. Assim sendo, torna-se imperativo abordar de forma mais pormenorizada este conceito.

2.3.1 Definição

Na literatura anglo-saxónica, os dois conceitos *Document Management* e *Records Management*, são claramente distintos.

De acordo com a norma portuguesa NP 4438-1:2005, tradução realizada pelo Instituto Português da Qualidade da norma internacional ISO 15489-1:2001, o conceito *Records Management* é traduzido por Gestão de Documentos de Arquivo. Define-se Gestão de Documentos de Arquivo por “campo da gestão responsável por um controlo eficiente e sistemático da produção, recepção, manutenção, utilização e destino dos documentos de arquivo, incluindo os processos para constituir e manter prova e informação sobre actividades e transacções” (NP 4438-1:2005, 10). Assim, o termo *record* é traduzido por “documento de arquivo”, que corresponde a um “documento produzido, recebido e mantido a título probatório e informativo por uma organização ou pessoa, no cumprimento das suas obrigações legais ou na condução das suas actividades” (NP 4438-1:2005, 9).

O conceito de *Document Management* é definido pela AIIM (2016b) como a forma como uma organização guarda, gere e rastreia os seus documentos electrónicos, consistindo assim num software que controla e organiza os documentos dentro de uma organização, incorporando diversas funcionalidades. Por documento entende-se “informação registada ou objecto que pode ser tratado como uma unidade” (NP 4438-1:2005, 9).

Apesar desta distinção, o conceito (em português) de Gestão Documental, é “compreendido de forma muito diferente pelos vários actores do mercado”, sendo por isso necessário “clarificar os conceitos e o entendimento do que realmente se trata, para circunscrever o seu âmbito de actuação” (António 2012, 14).

Ao distinguir Gestão Documental de Gestão de Conteúdos, António (2012, 16) refere que a distinção é feita pelo “valor dos documentos que [a GD] incorpora”, de forma a garantir a autenticidade, fidedignidade e integridade da documentação criada no âmbito das funções de uma organização, obrigando assim a uma preservação ao longo de todo o ciclo de vida de acordo com a importância probatória da mesma.

Relativamente ao conceito de (Sistema de) Gestão de Documentos de Arquivo (*Records Management*), geralmente identificada como uma evolução do conceito (utilizado, por exemplo, na MoReq2) de Sistema de Gestão de Arquivo Electrónicos (*Electronic Records Management System - ERMS*), António (2012, 17) identifica-o como “definição formal”, defendendo contudo a adoção da forma

vulgar de “Gestão Documental”, desde que “não se confunda com a Gestão de Conteúdos”, focando que o importante é “estabelecer o seu âmbito e lançar as bases de um entendimento comum”. Continua, defendendo que, no que diz respeito ao conteúdo, “falar de documento, documento de arquivo (ou documento de arquivo eletrónico) é indiferente, (...) pois deixa de ser relevante a diferença entre os suportes quando todos facilmente convivem nos ambientes tecnológicos actuais” (António 2012, 19). Adicionalmente, a característica referente ao valor probatório ou informativo de um documento também não possibilita a separação entre documentos e documentos de arquivo. Por fim, entende que a questão essencial é o cumprimento das obrigações legais e da condução das atividades, sendo o grande objectivo de um Sistema de Gestão Documental “garantir que se mantém ao longo do tempo os “resíduos” de factos que têm a ver com uma determinada pessoa ou organização” (António 2012, 19).

Assim, e de acordo com Pinto (2013, 2) e Webster (1999, 5), a Gestão Documental tem como objetivo “controlar a produção, armazenamento e avaliação/seleção dos «records», entendidos estes como os documentos produzidos e recebidos por uma organização, pública ou privada, no decurso da sua atividade/negócio e por ela retidos/conservados como evidência das referidas atividades, bem como dos seus processos e transações”.

Os documentos integrados nos Sistemas de Gestão Documental contém informação autêntica do processo de negócio a que pertencem, constituindo valor probatório, o que leva a que as perspetivas sistemáticas relacionadas com a criação, edição, distribuição, uso efetivo e classificação dos mesmos constituem a área de estudo da Gestão Documental (Kulcu e Cakmak 2012, 194). Tais documentos deverão ter por características a autenticidade, fidedignidade, integridade e utilização (António 2008, 28-31; NP 4438-1:2005, 14-15).

A Gestão Documental é uma das tecnologias precursoras da Gestão de Conteúdos, providenciando algumas das funcionalidades base e fornecendo capacidades de controlo e gestão de documentos. As funcionalidades principais dos Sistemas de Gestão Documental são (AIIM 2016b):

- Registo de *check-in* e *check-out* de documentos, de forma a coordenar a edição simultânea dos mesmos;
- Controlo de versão dos documentos e possibilidade de recorrer a versões anteriores em caso de necessidade;
- Controlar o percurso e ciclo de vida do documento, registando os utilizadores que tiveram acesso e editaram o mesmo;
- Possibilidade de realizar anotações.

Adicionalmente, consultando a NP 4438-1:2005 (Instituto Português da Qualidade 2005, 19-25) é possível identificar o conjunto de processos que um Sistema de Gestão Documental (na vertente de Documentos de Arquivo) deverá implementar:

1. Determinação dos documentos a integrar o sistema de arquivo;

2. Determinação de prazos de retenção da documentação no sistema;
3. Integração dos documentos no sistema de arquivo através da atribuição de meta-informação associada ao documento;
4. Registo do documento, provando assim que foi integrado no sistema, atribuindo-se meta-informação e um identificador unívoco;
5. Definição de uma classificação para “assegurar que os documentos são coerentemente designados ao longo do tempo”, “estabelecer ligações entre documentos individuais cuja agregação fornece o registo contínuo de uma actividade”, entre outros;
6. Definir condições de armazenamento e processos de manutenção de documentos;
7. Acesso a documentos, definindo-se as autorizações e condições de acesso;
8. Controlo do movimento e utilização dos documentos no sistema;
9. Ações de destino da documentação.
10. Elaboração de Manual de Arquivo que documente, com base no enquadramento legal, organizacional e técnico, as responsabilidades pelos processos acima identificados e inclua a legislação, normas e políticas aplicáveis.

Shepherd (2006, 10-11) apresentou uma lista de benefícios para manter uma boa documentação para o setor privado e público:

- Providencia evidência das atividades de negócio desenvolvidas, o que protege a organização de fraude de negócio;
- Apoia o processo de tomada de decisão com base numa análise compreensiva da atividade passada;
- Providencia evidência das atividades de negócio legais de organização que estão em conformidade com leis, regulamentos e normas;
- Apoiam o processo de auditoria;
- Apoiam a investigação e preservação do património cultural.

A GD tem “de se orientar para uma gestão integrada do arquivo, respeitando todo o edifício normativo sobre o qual devem assentar quaisquer implementações práticas”, sendo que a informação a ser considerada relevante para um sistema de arquivo deverá garantir um “valor probatório, isto é, quando possui características básicas suficientes para constituir evidência” (António 2008, 29).

2.3.2 A Gestão Documental e conceitos relevantes

Fazendo-se um breve enquadramento histórico, o conceito de Gestão Documental surgiu nos Estados Unidos da América após a II Guerra Mundial sob o nome de *records management*, sendo que tinha como objetivo solucionar o problema da explosão documental relativamente à documentação dita de valor primário, ou seja, ao arquivo corrente (sendo que os chamados *Archives* consistiam no arquivo histórico, com documentação de valor secundário). Paralelamente, na Europa adotou-se a chamada teoria das três idades que divide a documentação entre arquivo *corrente* (contendo documentação de valor primário), arquivo *intermédio ou pré-arquivo* (sendo chamada por “fase de expurgo” e tratamento da documentação para integrar a etapa seguinte) e arquivo *histórico ou definitivo* (contendo documentação de valor secundário) (Fernandes, 2004).

Gradualmente, a Gestão Documental passou de uma posição periférica para um requisito legal, central para as organizações públicas e privadas, em resultado da criação de normas e legislação de fornecimento de documentação corporativa precisa quando solicitada (Nguyen, Swatman e Fraunholz 2007, 791).

Na temática da Gestão Documental é relevante abordar a evolução do meio digital. Nas últimas décadas do século XX, os avanços tecnológicos obrigaram a fortes mudanças nas organizações. Esta nova realidade obrigou a respostas dinâmicas das organizações inter-relacionando os contextos tecnológico, interno e externo e o ambiente inerente à Era da Informação, culminando num meio que “à tradicional dimensão física dos acervos vinca a associação de uma dimensão lógica que condiciona e envolve os contextos e situações comportamentais relativos à produção, fluxo, armazenamento, gestão, transmissão e uso/reprodução de informação em todo o seu ciclo de vida, em qualquer contexto organizacional/ humano e sem limitações físicas ou espaciais” (Pinto 2013, 10-12; António 2008, 32).

Com esta alteração emergiu uma “Sociedade da Informação” e a alteração na forma de materialização da informação, que passou a ser “feita neste e através deste meio digital, já não sob a forma de registo escrito (manuscrito ou impresso), mas recorrendo a dispositivos/ plataformas que constituem o(s) sistema(s) tecnológico(s) de informação (S.T.I.)”, o que leva a que a informação seja “crescentemente produzida em meio digital (nado-digital) e quando tal não se verifica procede-se à designada «desmaterialização» (...) promovendo a sua digitalização” (Pinto 2013, 10-12; António 2008, 32).

Neste ponto importa distinguir entre «documento eletrónico» e «documento digital». O conceito *Electronic Record* (Documento de Arquivo Eletrónico) baseia-se no fenómeno de movimentação de electrões, referindo-se particularmente às gravações áudio e vídeo em suportes magnéticos analógicos, que já não são o uso corrente atualmente. Desta forma, com a atual abordagem de codificação digital, será mais correto a denominação de documentos digitais (ou em suporte digital) - “os próprios suportes analógicos dos denominados documentos electrónicos, estão hoje a ser convertidos para suporte digital, por força das

limitações técnicas e da obsolescência dos equipamentos de armazenagem e leitura, donde a tendência mundial é a passagem exclusiva para a tecnologia digital através de equipamentos que, apesar de baseados em circuitos eléctricos e electrónicos utilizam uma representação interna da informação essencialmente digital”. (António 2008, 32-33)

Relativamente ao meio digital, Nguyen, Swatman e Fraunholz (2007, 793) apresentam duas razões principais para a utilização de sistemas de software na Gestão Documental: primeiro, o facto de os sistemas de gestão documental em suporte papel serem altamente susceptíveis a uma destruição física e, segundo, a realidade da existência de uma larga variedade de documentos criados eletronicamente, em diversos formatos e media, que dependem de técnicas electrónicas de gestão de documentos para poderem ser acedidos e trabalhos no futuro.

Deste modo os conceitos de *Records Management* (RM), *Recorded Information Management* (RIM) e *Document Management* (DM), foram igualmente suportados pelas Tecnologias de Informação e por sistemas tecnológicos de gestão, tendo as suas denominações sido ajustadas: *Records Management System* (RMS), *Recorded Information Management System* (RIMS) e *Document Management System* (DMS). Por sua vez, estes termos voltaram a sofrer novas alterações com a progressiva utilização dos documentos electrónicos (entendida como informação produzida em meio digital), criando as variantes de *Electronic Records Management (System)* (ERM/ERMS), *Electronic Document Management (System)* (EDM/EDMS), *Electronic Content Management (System)* (ECM/ECMS), *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Management (System) for Records* (MR/MSR), *Web Content Management (System)* (WCM/WCMS) e *Enterprise 1.0/2.0*. (Pinto 2013, 3-4)

O seguinte esquema apresenta a evolução (de alguns) dos conceitos acima abordados (Salamntu e Seymour 2015, 31-32):

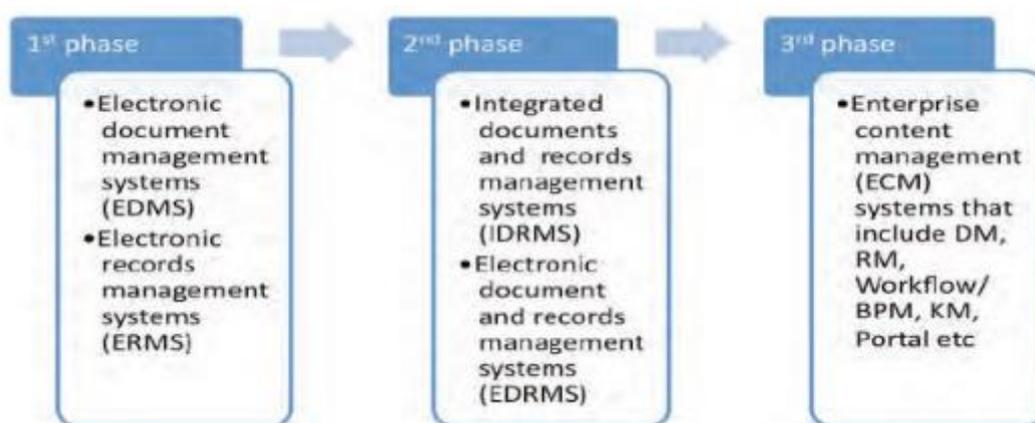


Figura 11: Evolução de conceitos (Salamntu e Seymour 2015, 31-32)

De acordo com o modelo europeu MOREQ2, “uma organização pode estruturar a informação existente sob a forma de documentos e normalmente gerida no âmbito dos EDMS, ou SGDE [Sistema de Gestão de Documentos Electrónicos ou Sistema de Gestão de Documentos “de Arquivo” Electrónicos], os quais integram

diferentes tecnologias, a par ou integrado num ERMS ou SGAE (Sistema de Gestão de Arquivo Electrónico)” (Pinto 2013, 4).

Considera-se assim que a Gestão Documental Digital engloba a EDM e a ERM e consiste no desenvolvimento de diversas tarefas relacionadas com os assuntos tais como (Pinto 2013, 6-7):

- Enquadramento normativo e legal;
- Utilização de meios de autenticação eletrónica (certificação e assinatura eletrónica);
- Gestão de processos de produção/ captura, digitalização e extração automática de informação;
- Gestão de processos, ferramentas de workflow e BPM (*Business Process Management*);
- Gestão de documentos (recebidos e expedidos), e-mails, conteúdos e “records”, fazendo a ligação com a gestão de arquivo;
- Armazenamento da informação, a gestão da preservação e do risco, segurança da informação e recuperação de dados; e
- Implementação de sistemas de gestão da qualidade, auditoria e certificação (de sistemas e repositórios).

A análise efetuada por Nguyen, Swatman e Fraunholz (2007, 795) teve por objetivo clarificar a confusão na terminologia (entre EDRM, EDM, ERM, ECM e EKM), defendendo a necessidade de definir universalmente os termos assim como o conjunto de funcionalidades para cada tipo de sistema de gestão documental, dependendo do seu objetivo. Contudo, ficou claro que não é fácil identificar o que distingue estes sistemas, ficando até a dúvida se será sequer possível definir um conjunto de características que os distingam, visto que os próprios fornecedores de software não parecem ter identificado um conjunto de funcionalidades não ambíguas para os distinguir.

De acordo com Pinto (2013, 5) é necessário ultrapassar estas definições paralelas, tendo começado numa Gestão Documental, que se esforçou por distinguir da Arquivística dando origem a uma subdivisão que engloba o SGDE e o SGAE, tendo sido alcançada pela Gestão de Informação, que foi superada pela Gestão de Conteúdos e por fim pela Gestão do Conhecimento.

2.3.3 Legislação relevante

Os primeiros esforços feitos em Portugal para o desenvolvimento da área da Gestão Documental foram realizados pelo Instituto dos Arquivos Nacionais/ Torre do Tombo (IAN/TT) em 1997, concretizando-se no “Manual para a Gestão de Documentos”.

Mais tarde, no âmbito do Programa “Sistemas de Informação de Arquivo e Documentos Eletrónicos” (SIADE) desenvolvido no período entre 1997 e 2002 através de um protocolo de cooperação entre o Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo e o Instituto de Informática do Ministério das Finanças, foi desenvolvido o documento intitulado “Recomendações para a gestão de documentos de arquivo electrónicos”, dividido em duas partes: o primeiro denominado por “Contexto de suporte” (disponibilizado em 1999, fornece fontes de autoridade que podem influenciar a prática da GD nas organizações, apresentando legislação e normas relevantes) e o segundo “Modelo de requisitos para a gestão de arquivos electrónicos” (disponibilizado em 2002, apresentou os requisitos funcionais para a construção de um SGDE, traduzindo e adaptando a MoReq1). Este último veio a ser complementado pelo “Guia Para a Elaboração de Cadernos de Encargos e Avaliação de Software de Sistemas Eletrónicos de Gestão de Arquivos”, desenvolvido pelo Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo e disponibilizado em 2006, consistindo num documento explicativo e simplificado do MOREQ1, apresentando os pontos essenciais a serem considerados para o desenvolvimento ou aquisição de um software de GD.

Por sua vez, o Conselho Internacional de Arquivos desenvolveu o manual “Documentos de Arquivo Electrónicos: Manual para arquivistas” (estudo nº 16) que disponibilizou em 2005 e no qual “se propõem aproximações tácticas para gerir documentos de arquivo em sistemas buróticos, incluindo ambientes centrados em rede, e abrange todos os tipos de documentos de arquivo electrónico ao longo do seu ciclo de vida” (Conselho Internacional de Arquivos 2005, 5).

No âmbito da Administração Pública, foi desenvolvido em 2012 pela Direção-Geral de Arquivos, um documento intitulado “Orientações para a gestão de documentos de arquivo no contexto de uma reestruturação da Administração Central do Estado”, versão nº 2 (veio atualizar a versão publicada em 2006), que consistiu na “revisão e atualização de um conjunto de orientações técnicas sobre a gestão de arquivos em contexto de mudança da Administração Pública, para apoiar processos decorrentes do PREMAC [Plano de Redução e Melhoria da Administração Central]” (Ministério da Cultura. Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas 2016)

No contexto internacional, destaca-se a ISO 15489:2001. *Information and documentation: Records management*, composta por duas partes (Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação. Grupo de trabalho de Informação Documental 2014, 85-86):

- *Part 1: General* - Esta “fornece as orientações relativas à gestão de documentos de arquivo nas entidades produtoras, públicas ou privadas, para utilizadores internos ou externos. Todos os princípios aqui constantes procuram assegurar que os documentos produzidos, capturados e geridos num sistema de gestão documental, são os adequados e possuem as características necessárias para constituírem evidência do que representam”;
- *Part 2: Guidelines* [Relatório Técnico] - Esta “fornece diretrizes e procedimentos aplicados aos documentos de arquivo em qualquer formato ou suporte, criados ou recebidos por qualquer organização pública ou privada no decurso das suas atividades. Apresenta uma metodologia de implementação, sem prejuízo do que consta nas normas nacionais, legislação e regulamentação complementar”.

A norma ISO 15489:2001 foi traduzida e transposta para o Sistema Nacional de Qualidade enquanto Norma Portuguesa (NP) 4438:2005: Informação e documentação: Gestão de Documentos de Arquivo, dividida igualmente em duas partes (Parte 1: Princípios diretores e Parte 2: Recomendações de aplicação). Nesta estabelecem-se as bases da gestão de documentos de arquivo em qualquer formato ou suporte, com as seguintes recomendações:

- Recomendações para definir responsabilidades das organizações relativamente aos documentos, procedimentos, políticas e sistemas de arquivo;
- Recomendações para a gestão de documentos de arquivo (processo de qualidade conforme as normas NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 14001);
- Recomendações para a concepção e implementação de sistemas de arquivo;

Mais tarde surgiu a ISO 16175, sob o título geral de “*Information and documentation - principles and functional requirements for records in electronic office environments*”, dividindo-se em três partes (Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação. Grupo de trabalho de Informação Documental 2014, 86):

- *Part 1 (2010): Overview and statement of principles*, fornece “princípios fundamentais para a gestão da informação digital ligada às áreas administrativas das organizações. Estabelece as boas práticas, princípios orientadores, indicações sobre a implementação e enumera riscos e constrangimentos tendo em vista permitir uma melhor gestão documental nas organizações”;
- *Part 2 (2011): Guidelines and functional requirements for digital records management systems*, esta é “aplicada a produtos denominados genericamente por sistemas de gestão documental para que todos os objetos digitais que sejam criados por correio eletrónico, processamento de texto, folha de cálculo ou aplicações de imagem (...) identificadas como sendo de valor do negócio, sejam geridos por critérios que

satisfaçam os requisitos funcionais estabelecidos. Não são incluídas as questões relativas à preservação de longo prazo”;

- *Part 3 (2010): Guidelines and functional requirements for records in business systems.*

O conceito de “*Management Systems for Records*” foi traduzido como Sistema de Gestão para Documentos de Arquivo, apoiado nas seguintes normas internacionais com o título “*Information and documentation - Management systems for records*” (Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação. Grupo de trabalho de Informação Documental 2014, 89):

- ISO 30300:2011 - *Fundamentals and vocabulary*, “Define o vocabulário ou terminologia a utilizar nas várias normas desta família e apresenta a justificação e o enfoque de toda a série a ser publicada. A série ISO 30300 oferece uma metodologia para a abordagem sistemática da criação e gestão de documentos de arquivo, alinhados com os objetivos e estratégias organizacionais. A implementação de sistemas de gestão documental veio permitir otimizar as operações relativas ao armazenamento e recuperação da informação, facilitando a sua reutilização. Com isto abrem-se novas possibilidades de defesa em caso de litígio ou inquérito, que venham a ocorrer no futuro, garantindo-se melhores condições de transparência. Esta norma pretende consolidar as diversas recomendações, concentrando-se na implementação e operação de sistemas eficazes para garantir que são registadas, geridas, mantidas e tornadas acessíveis, àqueles que dela necessitam, informações fidedignas e confiáveis sobre a evidência de decisões de negócios e transações realizadas.” Em 2012, foi efetuado um guia para a implementação desta série pelo Grupo de Trabalho de Gestão de Documentos de Arquivo pertencente à Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (BAD);
- ISO 30301:2011 – *Requirements*, que “especifica os requisitos a serem atendidos por um sistema de gestão documental a fim de apoiar uma organização na realização das suas obrigações, missão, estratégia e objetivos. Aborda o desenvolvimento e implementação de uma política relativa aos documentos de arquivo e dá informações sobre a medição, monitoria e avaliação de desempenho”;
- ISO 30302:2015 – *Guidelines for implementation*.

Para os metadados, foram igualmente desenvolvidos um conjunto de normas internacionais, nomeadamente a ISO 23081, dividida da seguinte forma (Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação. Grupo de trabalho de Informação Documental 2014, 87):

- ISO 23081-1:2006 - *Information and documentation - Records management processes - Metadata for records - Part 1: Principles*, “Estabelece um quadro para a criação, administração e uso de

metainformação para a gestão de documentos de arquivo, a que se reporta a ISO 15489, explicando os princípios pelos quais se deve reger - Refere qual a metainformação necessária para identificar, autenticar e contextualizar tanto os documentos como os agentes, processos e sistemas que os criam, assim como as políticas que os regem”;

- ISO 23081-2:2009 - *Information and documentation - Managing metadata for records - Part 2: Conceptual and implementation issues*, “Estabelece um modelo para a definição de elementos de metadados consistentes com os princípios e considerações de implementação descritas na norma ISO 23081-1: 2006, tendo em vista: permitir a descrição normalizada de documentos de arquivo e entidades contextuais; fornecer uma compreensão das formas de agregação para permitir a interoperabilidade entre os sistemas organizacionais; permitir a reutilização e normalização de metadados para uma gestão de longo prazo e entre aplicações”;
- ISO/TR 23081-3:2011 - *Information and documentation -- Managing metadata for records -- Part 3: Self-assessment method*, “Fornece orientação para a realização da autoavaliação sobre metadados de documentos de arquivo relativamente à sua criação, captura e controle”.

Para a avaliação, foi publicado em 2010 o documento “Orientações para a elaboração e aplicação de instrumentos de avaliação documental: portarias de gestão de documentos e relatórios de avaliação”, que “enquadra a avaliação documental no âmbito das funções da DGARQ, especifica os procedimentos para a elaboração, aprovação e aplicação dos instrumentos de avaliação (portaria de gestão de documentos e relatório de avaliação)” (Direção-Geral de Arquivos 2010, 4).

2.4 Soluções tecnológicas

O mercado mundial para o software de Gestão de Conteúdos Empresariais cresceu 6.2% em 2014, representando um volume de 5.4 bilhões de dólares. Esse crescimento foi distribuído de forma desigual ao longo das regiões mundiais. Por exemplo, a Ásia/Pacífico, a China, o Médio Oriente e a África atingiram um crescimento na ordem dos dois dígitos, enquanto a Europa Ocidental teve um crescimento mais lento comparativamente ao resto do mercado global - a previsão de crescimento para este último é de apenas 5% para 2015 e 2016. (Gartner, Inc. 2015)

A Gartner criou um conjunto de metodologias cujo sucesso reside na destilação de grandes volumes de dados em ideias e conselhos claras e precisos para que os clientes possam formular planos ou tomar decisões de negócio difíceis sobre as aplicações de negócio das tecnologias de informação com um nível mais elevado de confiança. (Gartner, Inc. 2016b)

Uma das metodologias de investigação da propriedade da Gartner é a denominada “Quadrante Mágico” (Magic Quadrant), o qual fornece uma interface gráfica do posicionamento competitivo dos fornecedores de tecnologia num determinado mercado, no qual o crescimento do mercado é elevado e a diferenciação do fornecedor é distinta (Gartner, Inc. 2016a).

Um dos mercados em estudo é o da Gestão de Conteúdos Empresariais, incluindo e comparando diversos fornecedores desta tecnologia. O estudo mais recente foi efetuado em Outubro de 2015 e apresenta os fornecedores através da seguinte distribuição gráfica (Figura 12) (Gartner, Inc. 2015):



Figura 12: Quadrante Mágico do Grupo Gartner (Gartner, Inc. 2015)

O gráfico encontra-se dividido em quatro tipologias de fornecedores de tecnologia: Líderes (*leaders*), Visionários (*visionaires*), Atores em nichos de mercado (*niche players*) e Desafiadores (*challengers*). Observa-se que dos vinte fornecedores incluídos no estudo, sete foram considerados líderes (ou seja, executam bem de acordo com a visão de mercado atual e encontram-se bem posicionados para o futuro), três como visionários (ou seja, compreendem a direção em que o mercado está a evoluir ou têm uma visão para alterar as regras do mercado mas ainda não conseguem executar plenamente) e dez como atores de nichos de mercado (ou seja, focam com êxito em segmentos de mercado pequenos ou perdem o foco e não conseguem inovar ou superar outros fornecedores). (Gartner, Inc. 2016a)

Os fornecedores classificados como líderes no estudo acima referido (Gartner, Inc. 2015) foram:

- IBM - sediada nos Estados Unidos (em Armonk, Nova Iorque), tem crescido eficazmente no mercado da ECM. Oferecendo um dos portfólios mais vastos e com uma pegada mundial, esta apoia organizações multinacionais com um grande foco na gestão de conteúdos transacionais, conteúdos sociais e outros casos de uso. Tem também um longo historial de oferecer serviços financeiros, seguros e setores pertencentes ao governo.
- OpenText - sediada no Canadá (em Waterloo, Ontario), é o segundo maior fornecedor de soluções ECM em termos de quota de mercado mundial, tendo combinado a ECM com BPM e a gestão da experiência dos clientes para criar uma estratégia de gestão de informação empresarial que vá de encontro ao âmbito total das necessidades de gestão de conteúdos.
- Lexmark - sediada nos Estados Unidos (em Lexington, Kentucky), foca-se em indústrias como a da saúde, educação superior e governo.
- Microsoft - sediada nos Estados Unidos (em Redmond, Washington), tem vindo a oferecer um conjunto básico de funcionalidades de gestão de conteúdos no SharePoint há mais de uma década. Este último tem uma integração facilitada com o Microsoft Office, Exchange e Windows, sendo por isso amplamente usado num conjunto alargado de geografias e indústrias. Contudo, encontra-se em transição visto que a Microsoft se encontra estrategicamente focada nas implantações em *cloud* utilizando o SharePoint Online no Office 365.
- Oracle - sediada nos Estados Unidos da América (em Redwood City, Califórnia), oferece um vasto portfólio de gestão de conteúdos, começando com o produto denominado por WebCenter Content podendo ser adicionado a outros, como o WebCenter Portal, WebCenter Sites, WebCenter Enterprise Capture e outros módulos. A Oracle tem também um vasto leque de aplicações de negócio para além das de gestão de conteúdos, como as soluções de CRM e ERP, que podem ser integrados com o WebCenter Content. A Oracle Documents Cloud Service (Oracle

Documents) é a mais recente oferta direcionada para a sincronização e partilha empresarial, com o objetivo de alargar o conjunto de ferramentas de ECM.

- EMC - sediada nos Estados Unidos da América (em Hopkinton, Massachusetts), tem focado a sua estratégia de gestão de conteúdos no seu portfólio de produtos Documentum, que inclui o Documentum XCP, Captiva, Document Sciences e ApplicationXtender, juntamente com um conjunto de soluções industriais chave para acelerar o ROI. A EMC oferece assim diversas soluções que apoiam grande parte das indústrias verticais e processos de negócio, incluindo as ciências da vida, saúde, setor público, serviços financeiros e energia. A 12 de Outubro de 2015, foi acordado que a Dell iria adquirir a EMC, não sendo por isso ainda conhecido o respetivo impacto na parte do negócio referente à ECM.
- Hyland - sediada nos Estados Unidos da América (em Westlake, Ohio), direciona o seu produto (OnBase) para pequenas e médias empresas e clientes corporativos para permitir a utilização de conteúdos associados ao processamento de transações e gestão do trabalho focado em casos. Tem como foco em indústrias da área da saúde, governo, educação superior, serviços financeiro e seguros

No contexto Europeu, Gartner, Inc. (2015) destacou os seguintes fornecedores (que já têm atualmente clientes a utilizar com sucesso os seus produtos e serviços): Alfresco, d.velop, DocWare, Easy Software, Everteam, Fabasoft, M-Files e Siav.

3 Abordagem Metodológica

3.1 Modelo de Gestão de Conteúdos Empresariais

Para a definição de uma Estratégia de Gestão de Conteúdos Empresariais para a DF da Unicer, foi necessário analisar o caso de estudo e identificar o modelo mais adequado.

Após uma fase de análise teórica, optou-se por proceder à adaptação do modelo sugerido por O'Callaghan e Smits (2005) dado que apresenta uma estrutura flexível que possibilita a estruturação do trabalho desenvolvido de uma forma lógica e integrada.

Começou por se proceder a uma auditoria dos conteúdos gerados e recebidos pela DF. Para tal, procedeu-se à identificação da documentação através do levantamento das tipologias documentais e caracterização das mesmas.

A etapa seguinte consistiu na identificação das necessidades de ECM nomeadamente a nível de funcionalidades tais como pesquisa, rastreabilidade e associação de documentos. Para tal, foi necessário desenhar os processos de negócio, de forma a torná-los mais eficientes, e especificar os requisitos associados aos mesmos.

Segue-se a análise e avaliação do valor e respetivos custos, da implementação dessas funcionalidades. No modelo, esta avaliação é feita de forma quantitativa, resultando na criação de um diagrama de dispersão. Contudo, esse método não se aplica a este caso de estudo, de forma que a mesma será abordada de uma forma qualitativa.

Com base no desenvolvimento das fases acima indicadas, foi depois possível identificar e caracterizar o portfólio de objetos de conteúdo que se deverão incluir na estratégia de ECM.

Feito isto, foram identificados os requisitos para uma infraestrutura tecnológica que consiga suportar a estratégia definida. Para tal, foi também necessário proceder a uma análise da infraestrutura existente na organização, identificando os sistemas utilizados com os quais a nova infraestrutura teria que ser compatível.

Em forma de conclusão, este modelo possibilitou a apresentação do trabalho desenvolvido de uma forma estruturada que permite a exposição das soluções encontradas de forma integrada.

3.2 Especificação de Requisitos

3.2.1 Modelo de Engenharia de Requisitos

Para se proceder à identificação das especificidades que um sistema de ECM deverá empreender de modo a solucionar as problemáticas identificadas inicialmente, recorreu-se à especificação de requisitos, mais especificamente, recorrendo-se e referenciando-se o trabalho desenvolvido por Klaus Pohl a nível de Engenharia de Requisitos.

Antes de mais, é importante definir o que se entende por “requisitos”. Estes definem não só as necessidades e objetivos dos utilizadores, como também as condições e propriedades do sistema a ser desenvolvido, que poderão resultar de necessidades organizacionais, legislação ou normas (Pohl 2010, 16). Estes requisitos podem ser de três tipos (Pohl 2010, 17-22):

- Requisitos funcionais: especificam as funcionalidades que o sistema deverá providenciar aos seus utilizadores, podendo também indicar a forma como o sistema deverá responder perante certas situações;
- Requisitos de qualidade: definem propriedades qualitativas de um sistema ou das suas componentes, serviços ou funções;
- Restrições: consistem em requisitos organizacionais ou tecnológicos que restringem a forma como o sistema deverá ser desenvolvido, podendo ser de origem cultural, legal, organizacional, física, entre outras.

O modelo de Pohl define os elementos estruturais gerais de um processo de engenharia de requisitos necessários para a definição de uma visão (isto é, uma descrição breve sobre as mudanças a obter) estabelecida num dado contexto (Figura 13):

- Contexto do sistema, dividido em quatro partes/facetas:
 - Assunto, ou seja, objetos e eventos relevantes para o sistema;
 - Utilização por parte de pessoas e outros sistemas;
 - Sistemas de informação, integrando os aspectos relacionados com o ambiente técnico e operacional;
 - Desenvolvimento do sistema (é nesta parte que se desenvolve o processo de engenharia de requisitos).
- Atividades base da engenharia de requisitos:
 - Documentação: documentação e especificação dos requisitos necessários de acordo com as regras definidas;
 - Elicitação: melhorar a compreensão dos requisitos necessários para o sistema, junto de *stakeholders* e outras fontes; e
 - Negociação: o sistema tem que satisfazer as necessidades de diferentes *stakeholders*, o que implica diferentes necessidades e pontos de vista.

- Artefatos de requisitos, isto é, requisitos documentados de acordo com um formato de documentação específico, que podem ser definidos como:
 - Objetivos: descrição de uma intenção relativamente aos objetivos, propriedades ou uso do sistema;
 - Cenários: descrição de exemplos concretos de satisfação ou fracasso na concretização de (um conjunto de) objetivos;
 - Requisitos orientados para a solução (*solution-oriented requirements*): apresentação de uma solução parcial ou os pilares básicos para a definição de uma solução para o sistema.
- Atividades transversais, que apoiam as atividades base e garantem a existência de resultados da engenharia de requisitos:
 - Validação dos requisitos documentados, das atividades base e de todo o contexto do sistema;
 - Gestão dos requisitos documentados, das atividades e observação do contexto do sistema.

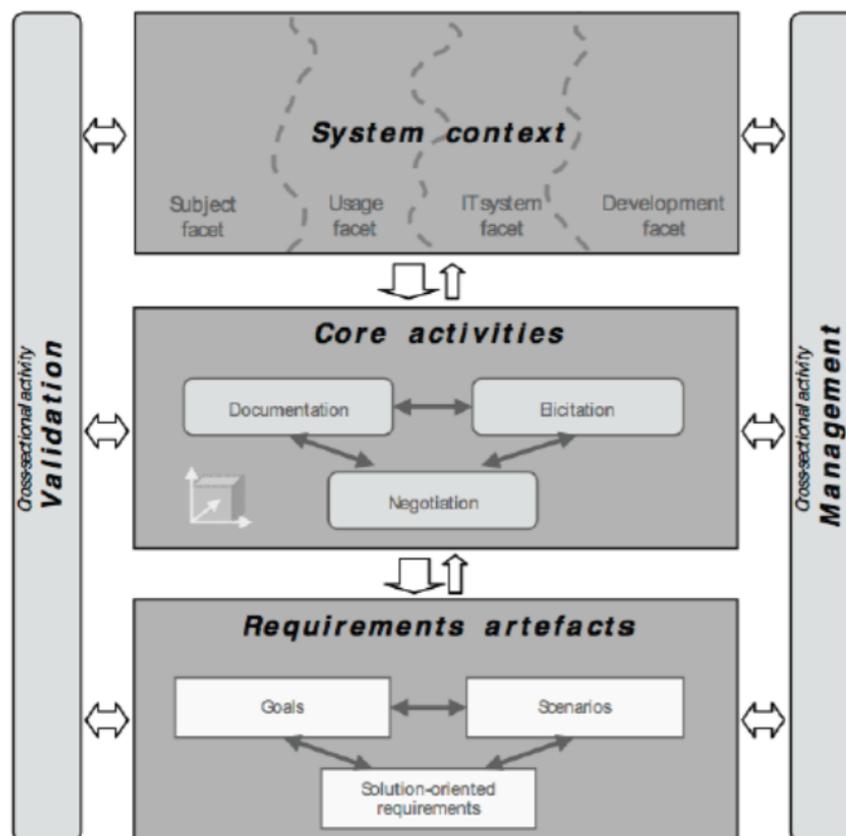


Figura 13: Engenharia de Requisitos (Pohl 2010, 17-22)

Tal como apresentado no modelo, no âmbito da atividade de Elicitação (uma das atividades base da engenharia de requisitos) irá recorrer-se às técnicas de entrevista e *brainstorming*, de forma a obter uma compreensão e análise da situação atual da DF e das necessidades de negócio sentidas, de forma a identificar os requisitos para um sistema de ECM.

3.2.2 MoReq2010®

Paralelamente à especificação de requisitos, foi também utilizada a MoReq 2010 - *Modular Requirements for Records Systems*, traduzida para português como Requisitos Modulares para os Sistemas de Gestão de Documentos de Arquivo, produzida pelo Fórum DLM. Este modelo teve em consideração as normas mencionadas anteriormente (ISO 15489:2001 e a NP 4438:2005), adicionando ainda mais especificidade do que estas fizeram.

Assim, define o conjunto de requisitos que se encontram associados aos diferentes serviços (funcionalidades) necessários para um Sistema de Gestão Documental (Figura 14), “apresentando-se como uma solução abrangente, de fácil compreensão, flexível e adaptável” a diferentes áreas de negócios (António 2012, 54).

Os serviços acima mencionados são os que se seguem (Silva e António 2012, 55):

- “Serviço do Sistema: conjunto de funcionalidades básicas comuns a todos os serviços, necessários para a execução dos mesmos, segundo um modelo orientado para a gestão do ciclo de vida dos documentos;
- Serviço de Utilizadores e Grupos: conjunto de funcionalidade destinadas a garantir a capacidade para identificar os utilizadores e definir os grupos a que pertencem;
- Serviço de Perfis: modelo de referência orientado para o estabelecimento do conjunto de funcionalidades destinadas a garantir a capacidade de definição das regras de acessibilidade e utilização, relativas às funções que cada utilizador ou grupo pode executar, bem como às entidades a que pode aceder;
- Serviço de Classificação: conjunto de funcionalidades que garantem a capacidade de gerir e aplicar planos de classificação documental;
- Serviço de Registo de Documentos: constitui o elemento distintivo e agrupa o conjunto de funcionalidades essenciais para a gestão documental, através das quais formaliza a fase de captura dos documentos, permitindo a sua organização através da gestão das agregações. Este serviço constitui o módulo central pelo que não pode ser partilhado com outros sistemas;
- Serviço de Metadados: modelo de referência orientador da definição do conjunto de dados informativos sobre cada um dos objetos existentes no sistema;
- Serviço de Seleção e Eliminação: conjunto de funcionalidades que garantem a capacidade de cumprir os prazos de conservação e destino final, decorrentes das políticas de avaliação documental expressas na Tabela de Seleção de Documentos;

- Serviço de Retenção: conjunto de funcionalidades que garantem a implementação das políticas necessárias à salvaguarda e preservação dos documentos, de acordo com exigências administrativas ou legais;
- Serviço de Pesquisa: conjunto de funcionalidades que permitem a recuperação da informação e o acesso aos objetos digitais, assim como aos respetivos metadados;
- Serviço de Exportação: conjunto de funcionalidades que conferem ao sistema a capacidade de exportar registos para outros sistemas de gestão de documentos, mantendo os metadados associados e as propriedades relativas à integridade, autenticidade, fiabilidade, confidencialidade e usabilidade (interoperabilidade tecnológica e semântica).”

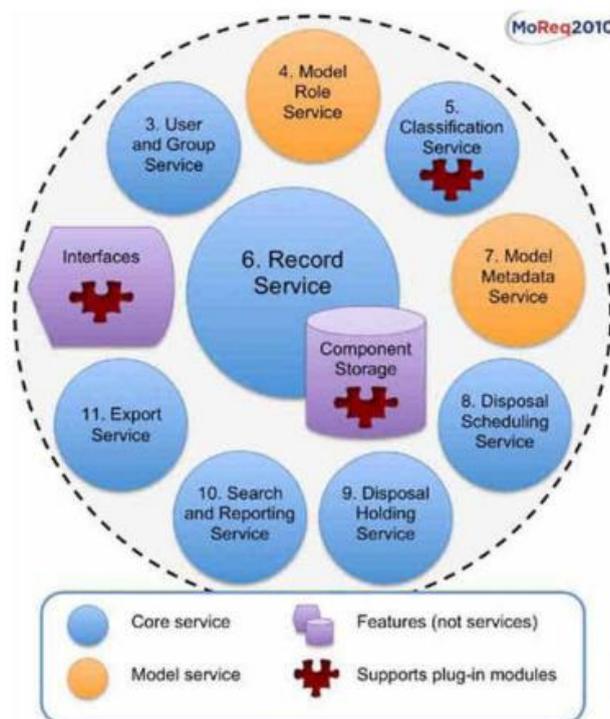


Figura 14: Serviços da MoReq 2010 (DLM Forum Foundation 2011, 32)

4 Análise da Direção Financeira da Unicer

A instituição de acolhimento da dissertação foi a Unicer, localizada em Leça do Balio, mais especificamente, na sua Direção Financeira.

A Unicer - Bebidas de Portugal, SGPS, S.A. é a maior empresa portuguesa de bebidas. A sua atividade assenta nos seguintes negócios e segmentos (e respetivas marcas):

- Cervejas (Super Bock, Carlsberg, Cristal e Cheers);
- Águas engarrafadas (Pedras, Vitalis, Caramulo, Vidago e Melgaço);
- Refrigerantes (Frisumo, Frutis, Snappy, Guaraná Brasil e Frutea);
- Vinhos (Quinta do Minho, Campo da Vinha, Porta Nova, Vinhas das Garças, Vinha de Mazouco, Planura, Monte Sacro e Tulipa);
- Sangrias (Vini);
- Sidras (Somersby);
- Produção e comercialização de malte;
- Turismo (Parques Lúdico-Termas de Vidago e Pedras Salgadas).

A estrutura acionista divide-se de forma a que 56% da organização pertence ao Grupo VIACER [sendo este composto por três grupos portugueses: Violas (46,5%), Arsopi (28,5%) e BPI (25%)] e 44% ao Grupo Carlsberg. (Unicer 2016a; Unicer 2016b)



Figura 15: Missão e visão da Unicer (Unicer 2016b)

A história e existência da Unicer tem raízes profundas que remontam à segunda metade do século XIX, mais concretamente com referência aos inícios da industrialização do setor das bebidas. Na sua origem está a criação a 7 de Março de 1890 da CUFP - Companhia União Fabril Portuense das Fábricas de Cerveja e Bebidas Refrigerantes, fundada como um movimento dos industriais cervejeiros do Porto. Associaram-se a este projeto sete fábricas, todas com largas décadas de existência, tendo estas iniciado o "abastecimento de cervejas nacionais aos

café e cervejarias do Porto, substituindo gradualmente a cerveja importada”. (Unicer 2016c)

Os produtos comercializados encontram-se presentes em todo o mundo, levando a que a Unicer marque presença na Europa (Portugal, Áustria, França, Suíça, Espanha, Luxemburgo, Alemanha, Inglaterra, Holanda, Bélgica, Finlândia, Polónia, Islândia, Jersey e Andorra), América (Canadá, Estados Unidos, Antilhas Francesas, Brasil, Bermudas e Polinésia Francesa), África (Angola, Cabo Verde, Guiné, Namíbia, São Tomé e Príncipe, Moçambique e África do Sul), Ásia (Macau, Japão, China, Jordânia, Índia, Timor Leste, Dubai, Filipinas, Israel, Coreia do Sul, Arábia Saudita e Singapura) e Oceânia (Austrália). (Unicer 2016d)

A Unicer encontra-se organizada de acordo com o seguinte organograma (Figura 16):

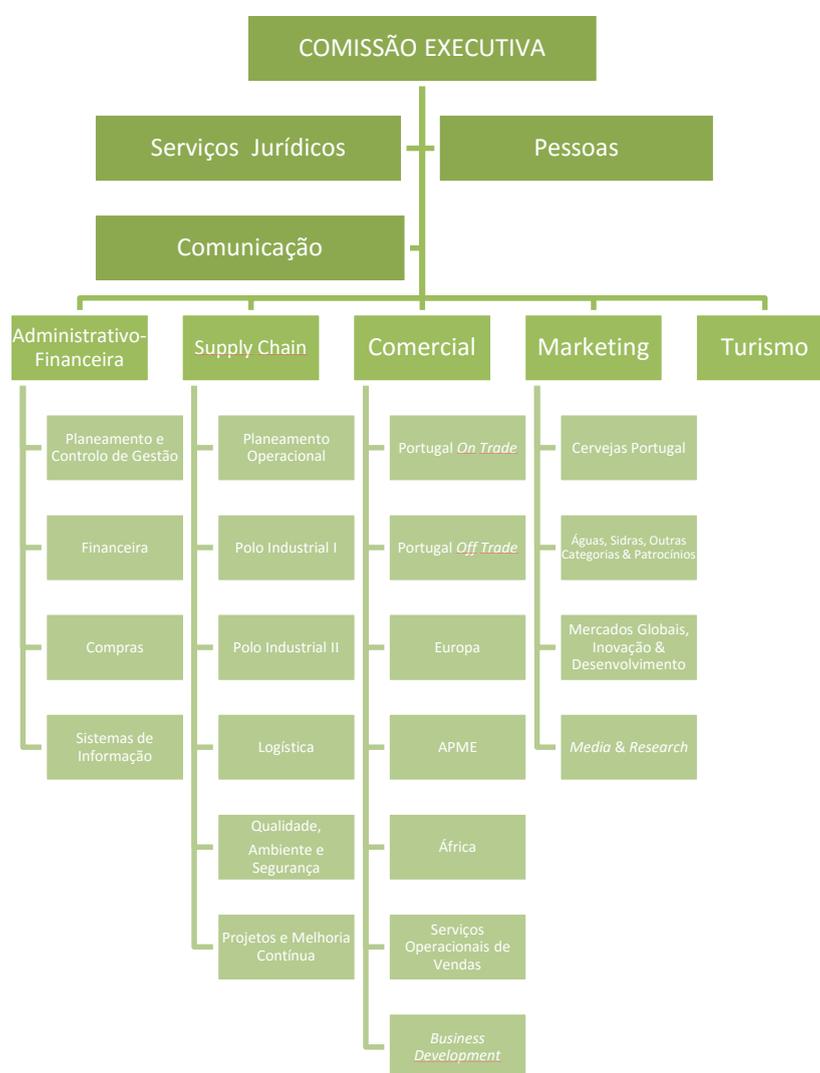


Figura 16: Organograma da Unicer.

A Direção Financeira é composta por seis departamentos: Contabilidade, Assessoria Fiscal, Contas a Pagar e Gestão Documental, Gestão de Património, Planeamento e Projetos (GPPP), Gestão Financeira e do Risco e Gestão de Crédito e Cobranças (GCC). De forma resumida, as responsabilidades de cada departamento são as seguintes:

- Contabilidade:
 - Elaboração das Demonstrações Financeiras e Relatórios e Contas;
 - Gestão de Dados Mestre financeiros.
- Assessoria Fiscal:
 - Assessoria fiscal e contabilística;
 - Avaliação e aconselhamento fiscal sobre as estruturas de negócio, processos, transações e investimentos nacionais e internacionais;
 - Interface com as autoridades fiscais e cumprimento de todas as obrigações fiscais do grupo.
- Contas a Pagar e Gestão Documental:
 - Gestão de Contas a Pagar;
 - Gestão documental e arquivo;
 - Digitalização e arquivo eletrónico de documentos.
- Gestão Financeira e do Risco:
 - Gestão da tesouraria e do financiamento do Grupo;
 - Gestão de Risco e impactos financeiros (Seguros e “Hedging”);
 - Pagamento a fornecedores e outros credores.
- Gestão de Créditos e Cobranças:
 - Análise de risco e gestão do crédito a clientes;
 - Cobranças e controlo dos saldos de contas a receber;
 - Gestão de Contratos de Exclusivo e respetiva cobrança;
 - Otimização do Fundo de Maneio;
 - Tratamento dos casos de pré-contencioso (encaminhados depois para a Direção de Serviços Jurídicos).
- Gestão de Património, Planeamento e Projetos:
 - Controlo e gestão patrimonial dos ativos do Grupo, na ótica contabilística e fiscal;
 - Otimização de incentivos financeiros e fiscais, através de candidaturas a programas nacionais/comunitários;
 - Prestação de informação a entidades oficiais, públicas ou privadas;
 - Definição da política de Preços de Transferência, nacionais e internacionais, do Grupo;
 - Elaboração dos Dossiers Fiscais de Preços de Transferência entre as empresas do Grupo, nacionais e internacionais;
 - Orçamentação e controlo de gestão da Direção Financeira.

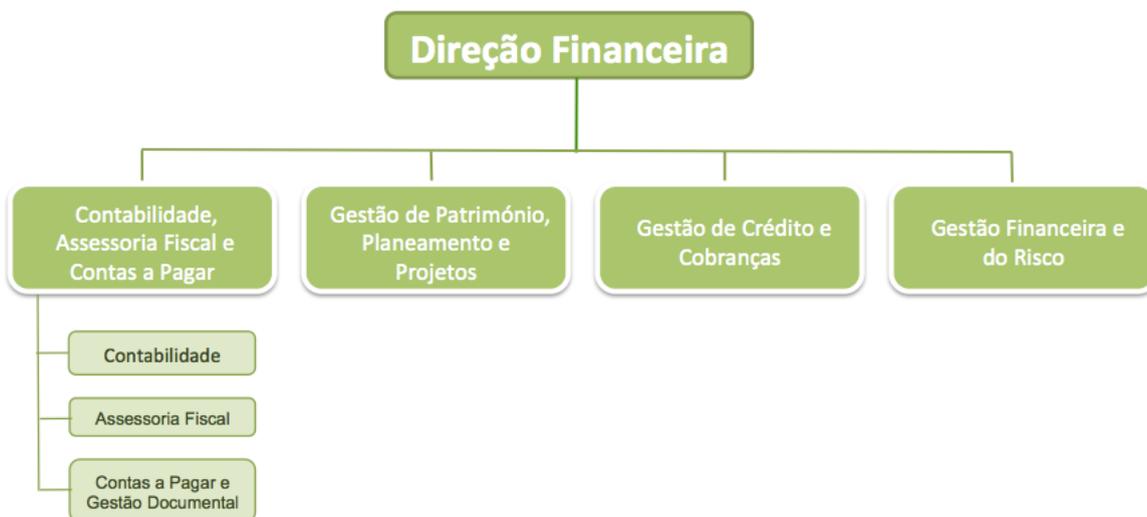


Figura 17: Organograma da Direção Financeira da Unicer

Apesar de todos os departamentos produzirem informação cujas particularidades exigem o arquivo das mesmas, a responsabilidade sobre a área da Gestão Documental foi atribuída ao departamento de Contas a Pagar e Gestão Documental.

Esta decisão prendeu-se com o facto de a DF ter um volume de produção de documentação diária na ordem das centenas, aliado ao facto de tais documentos necessitarem de cuidados de organização e preservação adicionais por motivos de conformidade legal.

4.1 Análise da situação atual

No passado, já foram desenvolvidos alguns esforços e implementadas melhorias visando uma gestão da informação mais eficiente. Destacam-se os seguintes projetos:

- Estágio curricular desenvolvido por um antigo aluno da Licenciatura em Ciência da Informação. Consistiu no levantamento de processos operacionais das áreas de Logística e da Produção, resultando no desenho de novos processos com sugestões de melhorias, passando assim a responsabilidade de arquivo da documentação recebida nestas áreas para um prestador de serviços externo (a GADSA – Arquivo e Documentação, S.A., doravante mencionada apenas por GADSA) em alternativa a um processamento interno). A informação seria posteriormente divulgada num portal de Gestão Documental;
- O projeto de digitalização de faturas consistiu numa iniciativa de desmaterialização da documentação através da digitalização da mesma iniciou-se com o estágio acima referido, abrangendo a documentação referente a faturas e notas de crédito/débito proveniente de fornecedores. A responsabilidade da digitalização está a cargo da GADSA que arquiva os documentos físicos e encaminha as imagens digitais para o servidor da Unicer, sendo depois integradas em SAP através da Direção de Sistemas de Informação (DSI);
- Aliado à digitalização, foram também requeridos à GADSA os serviços de reconhecimento de caracteres e verificação de dados dos documentos digitalizados. Desta forma, ao disponibilizarem o documento digital no servidor da Unicer, vem associado a cada um conjunto de metadados conferidos para posterior integração de ambos em SAP.
- Faturação electrónica intragrupo, ou seja, eliminar a necessidade de arquivar a documentação em suporte físico e proceder à posterior digitalização das faturas correspondentes a documentação de processos intercentros. Esta encontra-se ainda em fase de conceptualização, não estando ainda implementada;
- Proposta de digitalização e rastreabilidade de documentos de vendas a clientes, com ênfase nos comprovativos de entrega dos produtos, sendo um processo que envolve as Plataformas Logísticas (pois recebem os comprovativos), o departamento de GCC (DF) (recebem os documentos provenientes da Logística e arquivam em pastas) e a GADSA (recolhe e arquiva os documentos em suporte físico). Na proposta de solução foram enunciadas diversas melhorias, nomeadamente o registo da associação de documentos a pastas (através da identificação das pastas e das folhas de rosto dos documentos através de códigos de barras, para permitir conservar, em SAP, as datas de envio dos documentos nas diversas fases do processo). Esta proposta encontra-se em curso.

Atualmente, os esforços que foram implementados e que continuam em curso prendem-se maioritariamente com a digitalização de algumas tipologias documentais específicas:

- No departamento de Contas a Pagar e Gestão Documental, sendo o assunto da documentação referente maioritariamente a fornecedores, são digitalizadas (exclusivamente pela GADSA) as faturas de fornecedores e solicitadores (as faturas eletrónicas, devido ao seu formato, não são digitalizadas), guias de remessa e notas de crédito.
- No departamento de Gestão de Créditos e Cobranças, procede-se à digitalização de documentação de contratos de exclusivo celebrados com clientes e processos de incumprimento destes contratos bem como de fornecimento de produto (realizada pela área e disponibilizada numa plataforma SharePoint para permitir o fluxo de trabalho com a Direção de Serviços Jurídicos).
- Por fim, na área de Gestão de Património, Planeamento e Projetos, procede-se ao arquivo e digitalização de contratos intragrupo de diversos tipos (prestação de serviços, fornecimento de produto ou de suprimento), entre outros (sendo estes digitalizados internamente e disponibilizados na Intranet da DF).

A documentação que não é digitalizada internamente (colaboradores do departamento) é feita pela GADSA –. Esta vem a acompanhar a Unicer há sensivelmente 10 anos e oferece os serviços de guarda e custódia do arquivo físico da documentação, digitalização e reconhecimento de caracteres (e verificação das mesmas) em formato digital para posterior carregamento do documento digital em SAP, que suporta o processo de aprovação e contabilização.

Sendo a GADSA a entidade responsável pelo armazenamento da documentação em suporte físico, é a mesma que procede à recolha da mesma das instalações da Unicer. Como resultado, a GADSA partilha com a Unicer uma base de dados (documento em formato excel) que vai sendo continuamente atualizada, sendo que a descrição é feita ao nível de pastas (dossiers) e que o texto identificativo da informação (a introduzir na base de dados) coincide com o que está presente na lombada das mesmas.

Adicionalmente, quando a Unicer precisa de ter acesso a um documento que se encontra na GADSA, esta, de acordo com o pedido feito, está encarregue de localizar o documento ou pasta em questão e entregar a mesma à Unicer.

4.2 Problemas identificados

Os problemas identificados com a atual situação prendem-se com diferentes âmbitos, estando todos relacionados com a gestão da documentação produzida, recebida e arquivada pela Unicer.

Identificaram-se três categorias: organização e classificação da documentação, controlo e rastreabilidade e a comunicação entre Unicer e GADSA.

(1) Organização e classificação da documentação

Atualmente, a documentação arquivada em suporte físico pela Unicer é organizada em pastas, sendo depois atribuída uma lombada com certos dados para identificar a mesma.

A documentação produzida no âmbito das funções da Direção Financeira é proveniente das funções dos diferentes departamentos que a compõem.

Sendo a documentação referente a assuntos muito variados, a identificação e organização não obedece a uma estruturação uniformizada. De uma forma generalista (sendo importante referir que podem haver exceções), a documentação produzida pelo departamento GPPP é organizada maioritariamente por assunto, enquanto a que é produzida pelos departamentos de Contas a Pagar e Gestão Documental, Gestão de Créditos e Cobranças e Contabilidade são resultado direto das atividades realizadas no sistema SAP, tendo-se então definido que a forma de identificar os mesmos seria de acordo com o número SAP associado ao documento/ lançamento (denominado como número de série).

Para o trabalho a ser desenvolvido, foi decidido que apenas se iria focar a documentação identificada e organizada de acordo com a numeração SAP, visto ser a que tem um volume de produção diário elevado, sendo assim os candidatos com maior urgência de intervenção.

O ponto de situação dos problemas identificados é o seguinte:

- Ausência de uniformização nos dados que devem constar nas lombadas das pastas, dificultando a futura pesquisa e recuperação de documentação;
- Ausência na atribuição de responsáveis pelo o arquivo de documentos;
- Existência de números de séries que dizem respeito a diferentes lançamentos contabilísticos, ou seja, um mesmo número de série é utilizado para identificar documentos representativos de diferentes funções. Como consequência, destacam dois sub-problemas, que se encontram interligados:
 - Pastas diferentes poderão fazer menção a um mesmo número de série, apesar de os documentos que as compõem dizerem respeito a assuntos diferentes (vai ao encontro do problema da não normalização das lombadas das pastas);

- Não é possível identificar os documentos que integram uma pasta de uma forma sequencial de acordo com o número de série, visto que irão haver falhas nessa mesma sequência, não sendo possível identificar inequivocamente o motivo da mesma (se o documento em falta pertence a outro assunto, logo, estará arquivado noutra pasta, ou se o documento pertence à pasta em questão mas está em falta por qualquer outro motivo).
- Não existem procedimentos que descrevam a forma de arquivo de acordo com as diferentes tipologias documentais.

(2) Controlo e rastreabilidade da documentação

Outra questão que urge ser direcionada é a do controlo e rastreabilidade da documentação que se pretende arquivar para fins legais e fiscais.

À documentação recebida e gerada na DF é dado um dos seguintes tratamentos:

1. Arquivo em pastas na Unicer em que só após um determinado período de tempo são recolhidas e arquivadas pela GADSA;
2. Diariamente, a GADSA recolhe um envelope com documentação diversa, procedendo à digitalização da mesma e posterior arquivo físico nas suas instalações.

Relativamente ao ponto número um, atualmente não estão implementados procedimentos que permitam não só identificar inequivocamente os documentos que estão arquivados dentro das respetivas pastas, como também controlar o seu posterior envio para a GADSA. Assim, não existe um registo, que possa ser consultado quando necessário, que confirme que um dado conjunto de documentos se encontra arquivado numa dada pasta.

Quanto ao ponto número dois (envio diário), o único controlo existente prende-se com a indicação do número total de documentos que foram enviados e recolhidos pela GADSA. É importante realçar que, no caso das faturas de fornecedores, a falta de controlo é aplicável às recebidas em suporte papel, visto que as faturas eletrónicas (que são colocadas numa pasta partilhada no servidor na Unicer, à qual a GADSA tem acesso e aplica o mesmo tratamento de reconhecimento de caracteres para posterior introdução das imagens dos documentos em SAP) permitem que se verifique a identificação de cada uma.

Assim, não é possível saber quais os documentos específicos que foram enviados pois não se faz o controlo através da utilização de um número de identificação único do documento.

Desta forma e em ambos os casos, caso a Unicer peça um documento ou pasta específico à GADSA e esta indique que não o tem na sua posse (considerando-se assim que estamos perante o seu extravio), a Unicer fica numa posição delicada, uma vez que, não só não poderá descobrir o motivo dessa falha, (devido à ausência de um controlo detalhado da documentação enviada), nem proceder à atribuição de responsabilidades perante esses casos de extravio.

(3) Pedidos colocados pela área de “Gestão Documental e Arquivos” à GADSA

Como foi referido, a GADSA encarrega-se do arquivo físico da documentação da Unicer, visto que o espaço para arquivo nas instalações da Unicer é insuficiente para o volume de documentação produzido. Na globalidade, a documentação é proveniente de várias áreas: Direção de Serviços Jurídicos (DSJ), Direção Financeira (DF), Serviços Operacionais de Vendas (SOV) e Serviço de Atendimento e Back-Office (SAB).

Como resultado das atividades dos departamentos acima mencionados, surge ocasionalmente a necessidade de consulta de documentação que já se encontra nas instalações da GADSA. Como tal e visto que a responsabilidade sobre a área de “Gestão Documental e Arquivo” foi atribuída ao departamento de Contas a Pagar e Gestão Documental, ficou estabelecido que todos os contactos entre a Unicer e a GADSA seriam estabelecidos unicamente através deste.

Por norma, as comunicações dão-se em um de três contextos:

1. Pedido à GADSA para proceder à recolha de documentação, de forma a libertar o espaço de arquivo nas instalações da Unicer;
2. Pedido à GADSA para envio à Unicer de um documento (em suporte físico ou digital) que já se encontre arquivado nas instalações da GADSA;
3. Como consequência do pedido enunciado em (2), e caso o documento esteja em suporte físico, o mesmo poderá:
 - a. Ser integrado noutras pastas em uso na Unicer (não voltando assim para a pasta de origem);
 - b. Voltar para a pasta de origem na GADSA (neste caso, os documentos serão guardados num envelope e recolhidos na recolha seguinte pela GADSA [através do ponto (1)]).

Para qualquer um destes pedidos, o procedimento é o seguinte: o departamento que detém uma necessidade envia um email para um colaborador específico do departamento de Contas a Pagar e Gestão Documental, que por sua vez reencaminha o mesmo para a GADSA. Por norma, não é feita nenhuma análise, verificação ou controlo do pedido em questão, questionando-se assim se o método utilizado é o mais eficiente, pois resulta numa carga de trabalho considerável para o colaborador indicado.

4.2.1 Especificação de Requisitos

Com base nos problemas identificados, foi elaborado um Documento de Requisitos (Anexo A) com base no modelo de Engenharia de Requisitos de Pohl (2010). O objetivo do documento é identificar e especificar as funcionalidades que o sistema de ECM deverá apresentar de modo a dar resposta aos problemas acima mencionados.

A organização dos requisitos foi feita através do recurso a requisitos funcionais e requisitos de qualidade. A divisão por áreas temáticas dos requisitos funcionais foi baseada na MoReq2010.

Para a elaboração e especificação dos requisitos, foi elaborado o seguinte Diagrama de Casos de Uso, de forma a representar todas interações possíveis entre os utilizadores e o sistema, que se deseja que o mesmo venha a implementar (Figura 18).

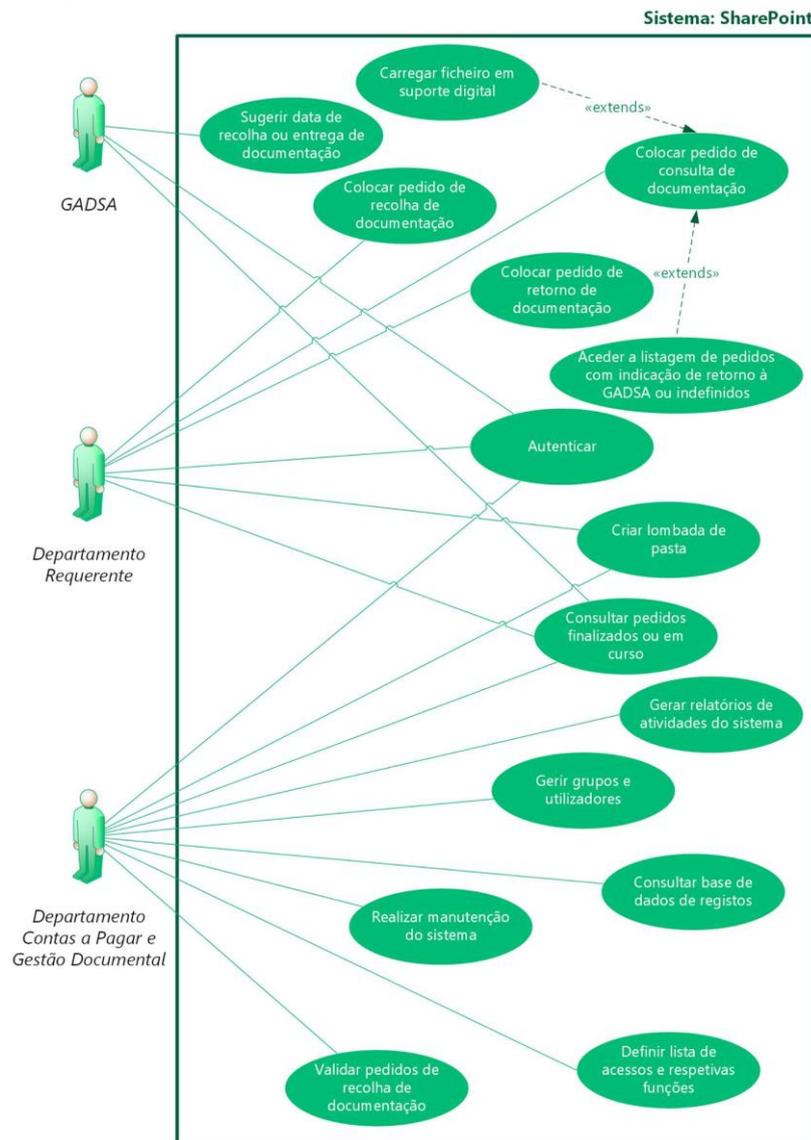


Figura 18: Diagrama de Casos de Uso

5 A Estratégia de Gestão de Conteúdos Empresariais para a Direção Financeira

5.1 Auditoria de Informação

Como já referido, o levantamento da documentação existente na DF incidiu sobre os departamentos de Contas a Pagar e Gestão Documental, Contabilidade, GPPP e GCC.

Para este levantamento, recorreu-se à realização de reuniões em duas fases:

- Numa primeira fase, que ocorreu durante o primeiro mês do começo do projeto na Unicer, foram marcadas reuniões individuais com cerca de duas a três pessoas de cada departamento. O objetivo foi o de compreender as funções desenvolvidas pelos departamentos, obtendo assim um conhecimento detalhado. Nesta fase, foram já colocadas algumas questões relativamente à documentação que era arquivada, de modo a identificar os procedimentos correntes e possíveis problemas existentes;
- Numa segunda fase, e já após uma análise cuidada da informação recolhida anteriormente, foram agendadas segundas reuniões com alguns dos departamentos, de modo a colocar questões adicionais e mais específicas sobre os procedimentos de organização, classificação e controlo da documentação.

Em continuidade, procedeu-se à realização de uma tabela contendo as informações recolhidas, resultando numa ferramenta que facilmente identificou inconsistências entre e dentro dos departamentos da DF bem como a documentação para a qual seria mais urgente desenvolver soluções alternativas.

Como seria espectável, o levantamento revelou um grande volume de documentação existente. Assim sendo, e dado o tempo de desenvolvimento do projeto ser limitado, foi necessário proceder a uma seleção da documentação que seria objeto de intervenção na dissertação.

Esta seleção ocorreu sob dois momentos:

- Numa primeira fase e por ser esse o foco da necessidade mais urgente da organização, selecionou-se toda a documentação que existia em suporte físico, eliminando-se assim a que existia exclusivamente em suporte digital;
- Numa segunda fase e dado que o volume de documentação continuava a ser demasiado elevado, selecionou-se exclusivamente a documentação que era arquivada de acordo com o número de série obtido pelo sistema SAP, uma vez que representa a documentação com maior volume de produção diária e por essa razão ser fulcral devido ao ser valor probatório enquanto suporte das atividades financeiras desenvolvidas por todo o grupo Unicer.

Sobre este universo de seleção documental, procedeu-se à sua caracterização, identificando-se os seguintes atributos (no Anexo B desta dissertação, optou-se por incluir a documentação a partir da primeira fase de seleção - toda a documentação existente em suporte físico -, de modo a que fosse já possível incluir a mesma para facilitar trabalhos futuros para a que não apresente número de série SAP):

- Tipologia documental;
- Documento em suporte físico (sim/não);
- Documento em suporte digital (sim/não);
- Entidade responsável pela digitalização;
- Lançamento e registo em SAP (sim/não);
- Número de série em SAP;
- Forma de arquivo do documento em suporte físico;
- Versão do documento em suporte físico (original, impresso ou cópia);
- Prazo de guarda da documentação nas instalações da Unicer;
- Classificação de acordo com tipo de relação (Fornecedores, Clientes, Solicitadores, Colaboradores, Não aplicável);
- Classificação de acordo com o assunto.

Após o período estipulado na coluna referente à guarda da documentação na Unicer, toda a documentação é recolhida e arquivada pela GADSA (com exceção dos Relatórios e Contas, que são guardados na DF).

Através desta análise, foi possível identificar as seguintes tipologias documentais mais relevantes em estudo:

- Abate de imobilizado
- Aditamento
- Faturas
- Faturas-recibo
- Faturas eletrónicas
- Balanço e Demonstração de Resultados
- Cartas
- Compensações internas
- Comprovativo de cheque
- Comunicação
- Contrato
- Declaração Modelo 22
- Declaração Periódica e Recapitulativa

- Documento CFCF
- Documento de consolidação de contas
- Estimativas
- Extrato bancário
- Folha de manutenção
- Garantia bancária
- Guia de remessa
- Informação
- Informação Empresarial Simplificada
- Inquérito Trimestral às Empresas Não Financeiras
- Inventário
- Listagem
- Mapa de caixa
- Mapa de caixa-cartão
- Mapa de rotas
- Modelo 30 (Pagamento a não Residentes)
- Nota de Crédito
- Folha de rosto
- Pagamento a bancos
- Pagamento a fornecedores
- Pagamento por carta-cheque
- Processo
- Proposta de contrato
- Provisões para cobrança duvidosa
- Recibo
- Recibo de movimento
- Relatório
- Relatórios e Contas
- Resumo de rota
- Retenções na Fonte
- Segunda via
- Transferência de centro de custo

Paralelamente a esta análise, foi também efetuado o estudo de documentação legal referente a prazos de conservação que fosse referente à natureza dos documentos em questão. A legislação aplicável provém de três códigos:

- Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (CIRC);
- Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA);
- Código Comercial;
- Código Civil.

Os prazos definidos por cada um são as seguintes (no Anexo C é possível consultar os artigos que sustentam estes prazos):

Código	Ano da documentação	Prazo de conservação
CIRC	Até 2013	10 anos
CIRC	2014 e 2015	12 anos
CIRC	2016 a (indefinido)	10 anos
CIVA	-	10 anos
Código Comercial	-	10 anos
Código Civil	-	20 anos

Figura 19 : Prazos legais de conservação

O Código Civil apresenta o prazo mais longo, o que significa que durante esse prazo, o credor pode reclamar as dívidas dos seus clientes (com devidas exceções). Desta forma, ficou definido (após concordância da DF) que toda a documentação deverá ser conservada durante 20 anos, visto que a mesma poderá ser necessária para sustentar processos que estejam ao abrigo do artigo do Código Civil. Após este prazo e em termos legais, o destino final será de eliminação, visto que a natureza da documentação não apresenta um valor que justifique a conservação permanente.

5.2 Especificação de necessidades de ECM

Na implementação de um sistema ECM numa organização esta deve facilitar a criação, guarda, arquivo, reutilização, distribuição, pesquisa e recuperação de conteúdos. Neste caso em estudo, foi necessários identificar o que se pretendia atingir com o uso deste sistema, bem como especificar as funcionalidades necessárias para a DF.

De forma sucinta, foi definido que o sistema de ECM deveria apoiar o desenvolvimento de uma solução de Gestão Documental. A esta, encontram-se associadas diversas funcionalidades, sendo as que se seguem as mais requisitadas pela DF:

- Em primeiro lugar, o sistema deveria possibilitar a criação de registos, sendo condição dependente o uso de metadados pré-definidos para a sua identificação;
- Deveria igualmente associar um Plano de Classificação Facetada, de modo a que fosse possível criar classes (e respetivos valores) de acordo com as necessidades dos diferentes departamentos, classificando-se assim a documentação para possibilitar a sua recuperação;
- As funcionalidades de pesquisa e recuperação de conteúdos deveriam ser apresentadas de uma forma intuitiva e simplificada, de modo a que os utilizadores do sistema pudessem consultar a informação à medida das suas necessidades;
- Seria também necessário a possibilidade de agregações e associações entre documentos, de modo a que o sistema seja inteligente e apresente possíveis necessidades associadas à pesquisa realizada por um utilizador, bem como possibilitar uma estrutura lógica para a organização da documentação;
- Adicionalmente, a necessidade de controlar e rastrear a documentação por motivos de conformidade legal, sublinha a importância da existência de funcionalidades no sistema que vão ao encontro da mesma, recorrendo a controlos de acesso, anotação automática de datas associadas a ações realizadas na documentação, entre outros;
- Por fim, a existência de fluxos de trabalho implementados e bem definidos, quer no sistema, quer na definição de responsáveis nos departamentos, seria uma funcionalidade obrigatória para melhorar os atuais procedimentos e processos.

5.2.1 Análise de custos e benefícios

Através da implementação de um sistema ECM com as funcionalidades enunciadas, a organização teria a possibilidade de obter benefícios organizacionais, resultando em melhores resultados para a Direção Financeira.

A nível de benefícios, identificam-se os seguintes:

- Aumento da eficiência do trabalho desenvolvido pelos colaboradores da DF;
- Melhoria da colaboração e comunicação entre três frentes: Direção Financeira (e respetivos departamentos), GADSA e outras direções da Unicer;
- Melhoria dos processos de negócio em que a Gestão Documental é um suporte fundamental;
- Melhoria das práticas e procedimentos referente à organização, classificação, controlo e rastreabilidade da documentação;
- Facilidade na pesquisa, recuperação e consulta de documentação, através de metadados e uma classificação compreendida pelos colaboradores;

A estes benefícios, estão associados custos resultantes do esforço associado à implementação do sistema ECM. Desta forma, enunciam-se alguns que merecem atenção:

- A introdução manual dos metadados no sistema por parte dos colaboradores, bem como o estudo prévio dos mesmos;
- A definição e estruturação de um Plano de Classificação que seja depois integrado no sistema pelo departamento administrador, necessitando de um estudo prévio de atribuição de valores predefinidos a classes;
- A definição de uma estrutura lógica de associações e agregações entre documentos, recorrendo ao uso de links e do plano acima referido;
- A criação, manutenção e controlo dos fluxos de trabalho (e respetivos processos de negócio), de forma a identificar falhas e possíveis melhorias;
- A definição e manutenção de requisitos para o sistema;
- A aquisição e manutenção do sistema, bem como a respetiva formação aos colaboradores.

Pelo exposto, fica claro que a implementação de um sistema ECM é um processo relativamente moroso, que tem que ser realizado de forma cuidada e proativa, e que tem os seus custos associados.

Contudo, após essa fase, os benefícios adquiridos da sua utilização são uma mais valia para a organização, melhorando os resultados a médio e longo prazo.

5.3 Infraestrutura tecnológica

Para a identificação de uma infraestrutura tecnológica para a estratégia de ECM a implementar para o caso em estudo, foi necessário proceder a uma análise prévia dos sistemas de informação existentes na DF.

Na DF, o software utilizado numa base diária é o SAP ERP, na vertente de finanças. Um ERP (*Enterprise Resource Planning*) é um sistema de informação que integra a gestão das funções e dos dados referentes a diversos departamentos numa só plataforma (Vercellis 2009, 46). Este é utilizado por todos os colaboradores do departamento e é fulcral no desenvolvimento das funções e responsabilidades dos mesmos. Sendo este o software principal, é essencial que qualquer outro que se deseje implementar tenha como último objetivo melhorar, complementar e tornar mais eficiente o trabalho desenvolvido em SAP.

Paralelamente, existe também um conjunto de soluções baseadas em SharePoint em utilização. De acordo com a AIIM (2016d), a própria Microsoft (detentora do software), descreve o mesmo como uma plataforma que integra funcionalidades de colaboração, pesquisa, ECM, gestão de processos de negócio e *Business Intelligence* (BI).

Na DF, existe o “Portal da Financeira” que integra os seis departamentos. A responsabilidade de desenvolvimento e manutenção de cada secção está à responsabilidade dos respetivos departamentos. Nestas, podem introduzir conteúdos relevantes, disponibilizar (com diferentes opções - edição, visualização, entre outros) documentos, definir e controlar os acessos, atribuir responsabilidades por sub-secções, entre outros.

Atualmente, o portal é utilizado de forma desigual entre os departamentos, o que é facilmente justificado pelo facto de que o recurso a esta ferramenta de uma forma mais constante/diária está associada a necessidades de trabalho. A título de exemplo, o departamento de GPPP utiliza o portal com bastante frequência pois recorre ao mesmo para disponibilizar informação a outras Direções e departamentos da Unicer, bem como para guardar um arquivo digital da documentação que está associada às responsabilidades do departamento, mantendo-se assim o arquivo físico intacto por ser possível consultar a documentação através do portal.

Para apoiar a estratégia de Gestão de Conteúdos Empresariais, foi necessário definir qual a infraestrutura tecnológica a utilizar.

Dado que a DF já utiliza a solução SharePoint (Microsoft) e a mesma integra diversas funcionalidades que fazem dela uma plataforma de ECM, privilegiou-se a utilização da mesma para o caso em estudo, minimizando-se assim os custos de aquisição e adaptação a outra solução tecnológica que ofereça os mesmos serviços.

5.4 Solução integrada

Tendo em conta a análise da situação atual e da problematização descritas nos capítulos anteriores, sugere-se uma solução que ofereça uma resposta integrada. Esta passará pela adoção de uma sistema de Gestão de Conteúdos Empresariais, oferecendo funcionalidades que permitam a criação de registos (recorrendo a metadados), fluxos de trabalho, controlo e consulta da documentação.

Recorrendo à plataforma SharePoint, a solução a implementar pretende:

- Implementar as bases para a introdução, num sistema de informação, de metadados referentes à documentação arquivado pela Unicer;
- Permitir o controlo das ações realizadas sob um documento ou pasta;
- Tornar os processos de arquivo e consulta de documentação mais eficientes;
- Permitir o rastreio da documentação em todo o ciclo de vida da informação.
- Proteger a Unicer de extravio de documentação do ponto de vista legal.

À medida que o estudo foi sendo desenvolvido, percebeu-se que o objetivo prioritário da DF era o de ter o registo (através de metadados num sistema) da documentação (ao nível da pasta) nos seus departamentos, e não tanto a criação de um repositório que possibilitasse o acesso e consulta ao conteúdo e imagem de documentos digitais (quer fossem tornados digitais através de digitalização, quer fossem criados já em suporte digital).

Com base na informação recolhida, procedeu-se à elaboração de um Plano de Classificação Facetada (Anexo D). Este, teve como suporte o modelo simplificado de Spiteri (1998, 21-22), que divide a classificação em três seções: plano de ideia (processo de análise de uma área de estudo e as suas componentes), plano verbal (processo de escolha da terminologia adequada para expressar as componentes) e o plano de notação (processo através do qual se expressa as componentes através de uma notação). Assim, para o desenvolvimento das facetadas, consideram-se os seguintes princípios:

- Plano de ideia: princípios de diferenciação, relevância, permanência e exclusividade recíproca;
- Plano verbal: princípios de contexto e de costume;

Com base nessa informação, desenhou-se o seguinte Plano de Classificação Facetada que inclui as seguintes facetadas:

- Direção
- Departamento
- Empresa (no formato “Código” - “Designação”)
- Local de atividade

- Tipo de relação
- Agregação de documentos
- Tipologias documentais

As facetas “Direção”, “Departamento”, “Empresa” e “Local de atividade” (este último com menos ênfase), foram identificadas não só por serem as mais evidentes para se proceder a uma caracterização da documentação, mas também por atualmente já serem utilizadas na identificação das pastas de arquivo.

As três últimas facetas apareceram como sugestões após a análise do levantamento da documentação realizado:

- “Tipo de relação”: surgiu do facto de, uma parte substancial da documentação dos departamentos da DF selecionados, ser proveniente de colaboradores, fornecedores, solicitadores ou clientes, pretendendo assim evidenciar a relação entre a Unicer e o documento (à documentação que não se adequa a esta faceta foi atribuído o valor de “não aplicável”).
- “Agregação de documentos”: surgiu da análise da importância de agregar diferentes tipologias documentais a um mesmo conjunto de documentos. Por exemplo, o valor “Mapa de Gastos” inclui as tipologias documentais “Fatura”, “Extrato Bancário” e “Folha de rosto”.
- “Tipologias documentais”: identifica as diversas tipologias de documentos que foram identificadas durante a auditoria de conteúdo.

Este Plano de Classificação será então utilizado para definir os dados (e respetivos valores) a serem incluídos nas lombadas das pastas de arquivo. A única faceta que não se adequa a essa finalidade é a das “Tipologias documentais”, tendo sido criada e incluída no presente Plano de Classificação devido à sua importância para o estudo feito e por ser de máxima relevância para iniciativas futuras que se possam vir a desenvolver na área de “Gestão Documental e Arquivo”.

Assim, é feita uma sugestão de lombada (Figura 20). Como foi dito, e de uma forma generalista, os dados que se utilizam até ao momento são os correspondentes aos campos “Nome da Direção”, “Nome do Departamento”, “Empresa”, “Ano” e “Descrição”.

unicer

NOME DA DIREÇÃO

NOME DO DEPARTAMENTO

EMPRESA ANO

LOCAL DE ATIVIDADE

TIPO DE RELAÇÃO

AGREGAÇÃO DE DOCUMENTOS

DESCRIÇÃO

INÍCIO (SÉRIE) FIM (SÉRIE)

CÓDIGO DE PASTA

Figura 20: Exemplo de lombada para pastas

Com o Plano de Classificação enunciado e o modelo da lombada idealizado, segue-se então para a explicação da criação das mesmas. Para a criação de uma lombada, irá recorrer-se a um formulário em SharePoint. Após o preenchimento do mesmo, será possível imprimir e colocar na respectiva pasta. Desta forma, os metadados serão introduzidos no sistema pelo responsável pelo arquivo, criando-se e alimentando-se assim uma nova base de dados do arquivo existente na DF.

É importante mencionar que os campos da lombada têm as seguintes características:

- Os campos identificados no Plano de Classificação serão em formato de lista de valores e de preenchimento obrigatório - com exceção das facetes “Tipo de relação” e “Agregação de documentos” (sendo apenas possível selecionar um dos valores aí presentes);
- O campo “Ano” (obrigatório) será em formato de lista enquanto o da “Descrição” (opcional) será de texto livre (estando contudo limitado a um número de caracteres pré-definido);
- No caso de ser indicado no formulário que a pasta é organizada através de número de série SAP, ficarão disponíveis os campos “Início (série)” e “Fim (série)” que correspondem ao intervalo dos documentos da série.

A criação da lombada e conseqüente introdução dos metadados no sistema, tornam possível a criação de processos de melhoria para toda a Direção Financeira, com ênfase no departamento de Contas a Pagar e Gestão Documental.

Assim, desenharam-se três processos de negócio com as seguintes denominações:

1. Recolha de documentação (Anexo E)
2. Consulta de documentação (Anexo F)
3. Retorno de documentação (Anexo G)

O processo “1. Recolha de documentação” refere-se aos pedidos colocados pelos departamentos da Unicer a serem enviados à GADSA para que esta proceda à recolha de documentação. Tem como objetivo eliminar a atual situação identificada como “sobrecarga desnecessária” dos colaboradores do departamento de Contas a Pagar e Gestão Documental, uma vez que estes têm que proceder ao reencaminhamento dos pedidos entre os diferentes departamentos e a GADSA e conseqüentemente retorno de informação aos colegas (para confirmar a data de recolha, por exemplo).

O formulário que irá permitir colocar um pedido de recolha de documentação à GADSA irá ter os seguintes campos:

- Código da pasta (campo obrigatório com preenchimento manual);
- Campo de edição (campo de preenchimento opcional).

Ao se indicar o código da pasta, irão aparecer os restantes campos introduzidos no momento da criação da lombada. É importante mencionar que não será possível preencher o formulário sem se introduzir o código da pasta (obrigatório), salvaguardando-se assim que o registo de todas as pastas a serem enviadas para a GADSA está presente no sistema da Unicer.

Haverá, por isso, um botão neste mesmo formulário denominado “criar lombada” para estes casos excepcionais (a prática correta é que a criação da lombada ocorra no momento em que se começa a colocar a documentação numa pasta nova).

Após este primeiro formulário, irá surgir outro (formulário de agendamento de data) para a sugestão de uma data para se proceder à recolha da documentação, sendo esta colocada em primeira instância pela GADSA (pois esta terá o controlo das datas em que se irá deslocar à Unicer podendo ser por diversos motivos, podendo assim otimizar as deslocações efetuadas). Os campos existentes neste formulário são os seguintes:

- Calendário (com detalhe de ano e dia, de preenchimento obrigatório)
- Janela Horária (preenchimento obrigatório, no qual será possível indicar um intervalo horário para o dia escolhido).

O departamento da Unicer poderá depois aceitar ou não a data, podendo como consequência sugerir uma nova data (preenchendo um outro formulário com os mesmos campos que o acima indicado).

O processo seguinte, “2. Consulta de documentação” deve-se a uma realidade recorrente dos departamentos da Unicer, de necessitarem de consultar informação à guarda da GADSA (como resposta a pedidos de clientes ou

fornecedores ou proveniente de necessidades internas). Nesse caso surge a necessidade de solicitarem a esta última, o envio de documentação em suporte físico (podendo referir-se a documentos específicos ou a pastas completas) à Unicer.

Assim, os campos deste formulário são os seguintes:

- Nome do Departamento (automaticamente assumido pelo sistema);
- Nome e código do colaborador (automaticamente assumido pelo sistema);
- Data do pedido (automaticamente assumido pelo sistema);
- Local de atividade (obrigatório, selecionar valor de uma lista pré-definida);
- Empresa (obrigatório, selecionar valor de uma lista pré-definida);
- Ano do documento ou pasta (obrigatório, preenchimento manual);
- Número do documento (opcional, preenchimento manual tendo a opção de introduzir intervalos de documentos);
- Código da pasta (opcional, preenchimento manual);
- Urgência na entrega (obrigatório, campo de sim/não, sendo que a indicação afirmativa de urgência significa que a documentação tem que ser enviada num prazo de até três dias);
- Tipo de suporte (obrigatório, com valores possíveis “suporte físico” ou “suporte digital”);
- Destino final (obrigatório, tendo como valores “Manter na Unicer”, “Retorno à GADSA” e “Indefinido”);
- Campo livre (opcional, passando a ser obrigatório se for selecionada a opção de “Manter na Unicer” no campo “Destino final”).

Após a submissão do formulário, será novamente preciso definir-se uma data para a entrega da documentação na Unicer (exclusivamente para a documentação pedida em suporte físico), sendo esse formulário idêntico ao que foi definido no processo de “Recolha de Documentação”.

O processo que se segue, “3. Retorno de Documentação”, é dependente do de “Consulta de Documentação”. No formulário deste último, é indicado através do campo “Destino final” se, (a) o documento irá voltar para a GADSA, (b) irá manter-se na Unicer (arquivado juntamente com outra documentação, não voltando assim para o seu local de origem), ou (c) não foi possível naquela etapa atribuir um destino.

O atual processo apenas tem início para os pedidos em suporte físico e cujo valor (“destino final”) foi “Retorno à GADSA” ou “Indefinido”. Assim, através de uma opção de visualização de uma listagem com a denominação de “Consulta de pedidos sem agendamento de retorno à GADSA”, será possível consultar os pedidos efetuados (bem como os campos associados ao mesmo), sendo depois possível carregar num botão para “editar destino”, no qual se irá indicar se a

documentação referente ao pedido em questão se irá “Manter na Unicer” ou “Retorno para a GADSA”.

Caso seja escolhida a opção de “Manter na Unicer”, surgirá um campo de explicação obrigatório para se justificar a nova localização do documento. Caso se pretenda que a documentação retorne para a GADSA, aparecerá novamente o formulário de agendamento de data (com os respetivos campos).

As soluções acima apresentadas abordam de forma exaustiva as problemáticas atuais de organização e classificação da informação. Através do uso das lombadas desenhadas, é possível a criação de uma base de dados com os metadados criados, possibilitando a posterior recolha de informação por parte dos utilizadores do sistema, recorrendo a filtros baseados no Plano de Classificação sugerido.

Relativamente à temática do controlo e rastreabilidade da documentação, foram inicialmente colocadas outras sugestões que, paralelamente à criação e desenvolvimento de um sistema ECM, poderiam apoiar a resolução desta problemática.

Inicialmente, foi considerada a possibilidade de recorrer a uma solução de etiquetas ou códigos de barras para se possibilitar o controlo minucioso, ao nível do documento, sendo que estas iriam corresponder ao número de série em SAP.

Seria assim possível controlar a documentação recorrendo ao número, mesmo que se verificasse que uma pasta não apresentasse os documentos de uma forma sequencial (solucionando-se assim a existência de falhas nas sequências).

Através desse sistema e recorrendo a leitores próprios, seria possível a introdução do valor do código num sistema de suporte (de ECM), associando-se depois igualmente uma etiqueta ou código de barras à pasta correspondente.

Após o estudo e análise desta solução, que ao início era considerada adequada, esta mostrou-se impraticável por diversos motivos:

- Exigia a aquisição de leitores para todos os colaboradores da DF que geram documentos com número de série SAP associado, (aproximadamente 30), consistindo num custo substancial para a Unicer;
- De acordo com experiências passadas, era uma preocupação o facto de um número tão elevado de leitores resultar em distrações e cansaço adicional aos colaboradores, devido ao distúrbio sonoro criado pelas mesmas, visto que o local de trabalho é maioritariamente num sistema de *open-space* (ao invés de salas individuais);
- Iria consistir num aumento da carga administrativa para os colaboradores;
- A natureza de certos documentos não possibilita a atribuição de uma etiqueta ou código de barras por documento. Por exemplo, diversos documentos consistem em relatórios que contém diversos números de série, não sendo praticável a impressão de etiquetas individuais para cada um.

Assim sendo, não foi possível adotar esta solução para o controlo da documentação. Em alternativa, optou-se pela sugestão de recorrer a uma modificação ao próprio sistema SAP: alterar as numerações de série, de forma a anular a existência de falhas nas numerações que se desejavam que fossem arquivadas de forma sequencial.

Através da análise do levantamento da documentação na fase de auditoria de informação, foi possível identificar os lançamentos contabilísticos que originavam números de série SAP, através dos quais os documentos de suporte eram arquivados. Desta forma, identificou-se não só as séries que eram utilizadas por departamentos diferentes e a forma como eram arquivadas, como também as que eram utilizadas num mesmo departamento mas que eram arquivadas de formas diferentes (por se referirem a assuntos diferentes).

Através desta análise, foi decidido pela DF que a solução passaria pela decisão (juntamente com a Direção de Sistemas de Informação) de novos números de série que poderiam ser criados, tendo como objetivo a atribuição de um só lançamento contabilístico a cada número, de modo a que o arquivo da documentação fosse sequencial, indicando-se na lombada o intervalo correspondente.

Adicionalmente, seria necessário, num momento prévio à recolha da documentação pela GADSA, a confirmação e verificação do número de documentos no interior de cada pasta, a ser realizada pelos respetivos responsáveis pelo arquivo na Unicer (após atribuição de responsabilidades individuais por pasta em cada departamento). Apesar deste ser um controlo manual, a DF acredita que, de momento, é o mais praticável numa óptica de análise de custo-benefício.

Partindo desta solução para a uniformização dos números de série, sugeriram-se os processos de negócio desenhados para o sistema ECM, possibilitando um registo e controlo da documentação sobre várias vertentes:

- A indicação dos departamentos que têm maiores necessidades de arquivo de documentação (isto é, de procederem a pedidos de recolha de documentação) e de consulta (através do pedido de consulta de documentação);
- A indicação da rastreabilidade de um documento, desde o momento em que ele é arquivado na Unicer (através da criação de uma lombada) e os respetivos metadados são introduzidos no sistema, até à possível consulta do mesmo (controlando-se assim o destino final do mesmo);
- A geração de relatórios que disponibilizem informação sumária do volume de pedidos colocados, possibilitando a posterior confirmação aquando do pagamento do serviço à GADSA.

Adicionalmente, através dos processos de negócio desenhados, será possível melhorar a comunicação entre a Unicer e a GADSA, tornando-a mais eficiente e fluida, bem como permitir a rastreabilidade da documentação (de forma a controlar possíveis extravios).

6 Conclusão

6.1 Âmbito da Dissertação

Esta dissertação incidiu sobre a temática de Gestão de Conteúdos Empresariais, tema incluído no âmbito da área de estudo da Ciência da Informação. O projeto teve como instituição de acolhimento a Unicer, mais especificamente, a sua Direção Financeira. Este primeiro contacto com o ambiente empresarial foi de extrema importância, possibilitando a análise da cultura organizacional e das relações aí estabelecidas, o ganho de novos conhecimentos adquiridos através de uma experiência real e a consciencialização da preocupação crescente por parte das organizações (neste caso, privada) em assuntos relacionados com a gestão de informação (decorrente de necessidades de conformidade legal, procura de melhores práticas, etc.).

Apesar do excelente ambiente de trabalho e facilidade de acesso à informação, ao longo do desenvolvimento da dissertação foram diversas as dificuldades sentidas. Numa primeira instância, revisão de literatura e procura de enquadramento teórico para esta temática, foi clara a diversidade de conceitos e dificuldade de definição e diferenciação entre eles. Resumidamente, conclui que a miríade de conceitos existentes, e que pretendem identificar evoluções conceptuais e tecnológicas diferentes, estão tão interligados e interdependentes que se tornam redundantes.

Num segundo momento, foi clara a diferença entre o ambiente académico (até agora, o meu ambiente de referência) e o empresarial, no qual é necessário uma maior autonomia e trabalho individual, ou seja, é necessário um maior esforço de iniciativa própria para obter resultados, visto que a colaboração para o desenvolvimento do projeto acontece em paralelo com as funções e atividades diárias dos colaboradores.

Tendo em atenção o conteúdo prático desenvolvido, considero que foi de extrema importância o progresso deste projeto para a Unicer, dada a necessidade de desenvolvimento de soluções que fossem de encontro ao conjunto das problemáticas identificadas.

Após a realização de uma análise pormenorizada da situação atual da DF, a especificação dos requisitos (descritos de forma simples através de um diagrama de casos de uso) mostrou ser uma etapa fulcral para o posterior desenho do sistema ECM.

Igualmente, a fase de auditoria de informação permitiu não só confirmar os problemas previamente identificados pela Unicer, como identificar outros que, até ao momento, não tinham sido detetados. Adicionalmente, como resultado do levantamento da documentação, identificaram-se as tipologias documentais em estudo, caracterização das mesmas e estudo da legislação nacional referente a prazos de conservação para as mesmas.

Posteriormente, identificadas as funcionalidades que um sistema deveria incluir para o caso da DF (bem como os benefícios e custos associados ao esforço da sua implementação), sugeriu-se a utilização do software SharePoint (Microsoft), ferramenta que já se encontrava implementada na Unicer – e na DF (através do uso de portais internos, para cada departamento) – mas que não se encontrava suficientemente desenvolvida para oferecer as soluções necessárias.

Enunciaram-se, depois, as diferentes soluções para as dificuldades sentidas pela organização, numa perspetiva integrada e interrelacionada. Assim, apresentou-se um conjunto de processos de negócio que apoiariam a implementação do sistema ECM, baseados numa estratégia de metadados e classificação, de forma a atingir, como objetivo final, a organização, controlo e rastreabilidade da documentação produzida e recebida pela DF.

Acredito que através da implementação da estratégia de Gestão de Conteúdos Empresariais proposta para a DF neste projeto (e, conseqüentemente, na Unicer) poderá obter-se reais benefícios para a empresa, a qual está consciente da importância da organização da documentação arquivada e está cometida com a procura e implementação de soluções com a máxima celeridade.

6.2 Perspetivas de evolução

Não obstante o trabalho desenvolvido na presente dissertação, são claras as possibilidades futuras de melhorias no sistema ECM a ser desenvolvido, e as áreas em que valeria a pena investir, tirando partido do que já existe.

Foi mencionado que se considerou, no início do projeto, a utilização de etiquetas ou código de barras para a identificação da documentação ao nível do documento. Contudo, a situação atual não permite a implementação dessa solução, por não se encontrar suficientemente desenvolvida para ser praticável.

Assim, como sugestão, dependendo da evolução organizacional da DF e do sistema de informação adotado, a solução poderá evoluir para uma identificação e organização ao nível do documento, recorrendo a um método mais sistemático e automatizado.

Adicionalmente, o facto de o sistema principal utilizado na DF ser o SAP ERP, podemos facilmente compreender a necessidade de evolução de uma integração com o SharePoint.

Desta forma, os colaboradores teriam à sua disposição a possibilidade de identificarem a pasta na qual o documento se encontra através de mecanismos de pesquisa do SAP (com os quais já se encontram familiarizados), enquanto se obtém um maior nível de detalhe nos metadados (retirados de SAP) armazenados no SharePoint. Trata-se, sem dúvida, de uma situação ideal, quer pela facilidade de uso para os colaboradores, quer por permitir uma maior nível de conformidade legal.

Por último, relativamente à totalidade da informação já existente em "posse" da GADSA, seria também importante desenvolver uma estratégia que permita a sua

classificação: numa primeira instância, fazer uma avaliação, de forma a identificar a que se deverá guardar por motivos históricos (conservação permanente), qual a que se encontra ainda dentro dos prazos legais de conservação (conservação temporária) e a que já pode ser submetida a eliminação.

Esta análise (que não foi incluída no estudo realizado), permitiria a obtenção por parte da Unicer de benefícios financeiros, ao reduzir os custos de manutenção de um arquivo físico sempre crescente na GADSA. Por esta razão se identifica também como uma potencial ação futura de interesse a realizar.

Referências Bibliográficas

AIIM. 2016a. “What Is Enterprise Content Management (ECM)?” Acedido a 16 de janeiro de 2016.

<http://www.aiim.org/What-is-ECM-Enterprise-Content-Management>.

AIIM. 2016b. “What Is Document Management (DMS)?” Acedido a 12 de abril de 2016. <http://www.aiim.org/What-Is-Document-Imaging>.

AIIM. 2016c. “What Is Information Management?” Acedido a 19 de junho de 2016. <http://www.aiim.org/Resources/Glossary/Information-Management>.

AIIM. 2016d. “What Is SharePoint?” Acedido a 20 de junho de 2016. <http://www.aiim.org/What-is-Microsoft-Sharepoint>.

Alalwan, Jaffar Ahmad e Heinz Roland Weistroffer. 2012. “Enterprise Content Management Research: A Comprehensive Review.” *Journal of Enterprise Information Management* 25 (5): 441–461. doi:10.1108/17410391211265133.

António, Rafael. 2008. *Desafios profissionais da Gestão Documental*. Lisboa: Edições Colibri.

António, Rafael. 2012. *A Gestão Documental na perspectiva do MoReq2010*. 1ª ed. Lisboa: Edição de Autor.

<http://www.apdsi.pt/uploads/news/id872/Moreq2010.pdf>.

Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação. Grupo de trabalho de Informação Documental. 2014. “A Gestão Documental na governança da informação.” Lisboa: APDSI.

http://www.apdsi.pt/uploads/news/id844/Gestão%20Documental%202014_20141111.pdf.

Augustyniak, Rebecca H., Dawn B. Aguero e Amy Finley. 2005. “The IP’s Guide to the Galaxy of Portal Planning: Part II. Content Management.” *Online Information Review* 29 (6): 643 – 655. doi:10.1108/14684520510638089.

Blair, Barclay T. 2004. “An Enterprise Content Management Primer.” *The Information Management Journal* 38 (5): 64–66.

http://imap.kahnconsultinginc.com/images/pdfs/IMJ_ECM_Article.pdf.

Boiko, Bob. 2005. *Content Management Bible*. 2ª ed. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

Cohen, Julie E. 2003. “DRM and Privacy.” *Communications of the ACM* 46 (4): 46–49. doi:10.1145/641205.641230.

Conselho Internacional de Arquivos. 2005. “Documentos de Arquivo Eletrónicos: Manual Para Arquivistas.” França: CIA.

DLM Forum Foundation. 2011. "MoReq2010: Modular Requirements for Records Systems - Volume 1: Core Services & Plug-in Modules." doi:10.2792/2045.

EMC Corporation. 2006. "A 15 Minute Guide to Enterprise Content Management."

Eppler, Martin J., and Jeanne Mengis. 2004. "The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines." *The Information Society* 20 (5): 325–344. doi:10.1080/01972240490507974.

Fernandes, Daniela Teixeira. 2004. *Pedra a Pedra: Estudo Sistemático de Um Arquivo Empresarial*. Lisboa: Gabinete de Estudos a&b.

Gartner Inc. 2015. "Magic Quadrant for Enterprise Content Management." Acedido a 30 de março de 2016.

<https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-2Q79LWH&ct=151021&st=sb>.

Gartner Inc. 2016a. "Gartner Magic Quadrant." Acedido a 30 de março de 2016.

http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/research_mq.jsp.

Gartner Inc. 2016b. "Methodologies." Acedido a 30 de março de 2016.

<http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/methodology.jsp>.

Gingell, D. 2006. "A 15 Minute Guide to Enterprise Content Management."

Grahmann, Knut R, Cokky Hilhorst, Sjaak Brinkkemper e Sander van Amerongen. 2012. "Reviewing Enterprise Content Management: A Functional Framework." *European Journal of Information Systems* 21 (3): 268–286. doi:10.1057/ejis.2011.41.

Gupta, Vipul K., Sridhar Govindarajan e Tonya Johnson. 2001. "Overview of Content Management Approaches and Strategies." *Electronic Markets* 11 (4): 281–288. doi:10.1080/101967801753405571.

Hayes, Kenneth V. 1990. "Keys to Electronic Records Management." *Records Management Quarterly* 24 (4): 50–52.

Hullavarad, Shiva, Russell O'Hare e Ashok K. Roy. 2015. "Enterprise Content Management Solutions: Roadmap Strategy and Implementation Challenges." *International Journal of Information Management* 35 (2): 260–265. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2014.12.008.

Jenkins, Tom, Walter Köhler e John Shackleton. 2006. *Enterprise Content Management Methods: What You Need to Know*. 2ª ed. Ontario: Open Text Corporation.

Kaplan, Simone. 2002. "Cool Tool: Comparing Content Management and Document Management." *CIO Magazine*. Acedido a 30 de março de 2016. <http://www.cio.com/article/2441032/collaboration/cool-tool--comparing-content-management-and-document-management.html>.

Kulcu, Ozgur e Tolga Cakmak. 2012. "Convergence of the Records Management and Enterprise Content Management in the Digital Environment." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62: 194–197. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.031.

Luan, Jing e Andreea M. Serban. 2002. "Technologies, Products, and Models Supporting Knowledge Management." *New Directions for Institutional Research* 2002 (113): 85–104. doi:10.1002/ir.39.

McKeever, Susan. 2003. "Understanding Web Content Management Systems: Evolution, Lifecycle and Market." *Industrial Management & Data Systems* 103 (9): 686 – 692. doi:http://dx.doi.org/10.1108/02635570310506106.

Mescan, Suzanne. 2004. "Why Content Management Should Be Part of Every Organization's Global Strategy." *The Information Management Journal* 38 (4): 54–57. <http://www.ama.org/bookstore/files/mescan.pdf>.

Ministério da Cultura. Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas. 2016. "Lista de Documentos." Acedido a 18 de março de 2016. <http://arquivos.dglab.gov.pt/servicos/documentos-tecnicos-e-normativos/lista-de-documentos/>.

Munkvold, Bjørn Erik, Tero Päivärinta, Anne Kristine Hodne e Elin Stangeland. 2006. "Contemporary Issues of Enterprise Content Management: The Case of Statoil." *Scandinavian Journal of Information Systems* 18 (2): 69–100. http://iris.cs.aau.dk/tl_files/volumes/volume18/no2/munkvoldetal-18-2.pdf.

Nguyen, Linh Thuy, Paula Swatman e Bardo Fraunholz. 2007. "EDMS, ERMS, ECMS or EDRMS: Fighting through the acronyms towards a strategy for effective corporate Records Management." Apresentada em *Proceedings of the 18th Australasian Conference on Information Systems, Toowoomba, Austrália, Dezembro 5-7, 2007*, 790–800. <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1088&context=acis2007>.

Nordheim, Stig e Tero Päivärinta. 2006. "Implementing Enterprise Content Management: From Evolution through Strategy to Contradictions out-of-the-Box." *European Journal of Information Systems* 15: 648–662. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000647.

Instituto Português da Qualidade. 2005. *NP 4438-1:2005 : Informação e Documentação - Gestão de Documentos de Arquivo - Parte 1: Princípios Directores*. Caparica: IPQ.

Instituto Português da Qualidade. 2005. *NP 4438-2:2005 : Informação e Documentação - Gestão de Documentos de Arquivo - Parte 2: Recomendações de Aplicação*. Caparica: IPQ.

O'Callaghan, Ramon e Martin Smits. 2005. "A Strategy Development Process for Enterprise Content Management." Apresentada em *Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems (ECIS), Ratisbona, Alemanha, Maio 26-28, 2005*, 1271-1282. doi: 10.1007/978-3-642-39715-8_6

Pinto, Maria Manuela Gomes de Azevedo. 2013. "Gestão de Documentos E Meio Digital: Um Posicionamento Urgente E Estratégico." Apresentada no *3º Seminário de Estudos Da Informação, Niterói, Rio de Janeiro, Maio 23-25, 2013*, 1–31.

Päivärinta, Tero e Bjørn Erik Munkvold. 2005. "Enterprise Content Management: An Integrated Perspective on Information Management." Apresentada em *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Havai, Janeiro 3-5, 2005*, 1–10. doi:10.1109/HICSS.2005.244.

Pohl, Klaus. 2010. *Requirements Engineering: Fundamentals, Principles, and Techniques*. Heidelberg: Springer.

Power, Daniel J. 1983. "The Impact of Information Management on the Organization: Two Scenarios." *MIS Quarterly* 7 (3): 13–20. doi:10.2307/249053.

Ramalho, Filipa Rente. 2010. "Análise Conceptual do Domínio 'Enterprise Content Management'." MS, Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10216/60474>.

Rickenberg, Tim A., Markus Neumann, Bernd Hohler, and Michael Breitner. 2012. "Enterprise Content Management: A Literature Review." Apresentada em *Proceedings of the Eighteenth Americas Conference on Information Systems, Seattle, Washington, Agosto 9-12, 2012*, 1–13. http://www.iwi.uni-hannover.de/fileadmin/wirtschaftsinformatik/Publikationen/AMCI_S_2012_TR_MN_BH_MHB.pdf.

Rockley, Ann, Pamela Kostur e Steve Manning. 2003. *Managing Enterprise Content: A Unified Content Strategy*. Berkeley: New Riders.

Salamntu, Lumka Thami P. e Lisa Seymour. 2015. "Growth and maturation of ECM from the year 2001 to 2011." Apresentada em *Fifth International Conference on Digital Information Processing and Communications, Sierre, outubro 7-9, 2015*, 31–37. doi:10.1109/ICDIPC.2015.7323002.

Scott, Judy E. 2011. "User Perceptions of an Enterprise Content Management System." Apresentada em *Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on System Sciences, Kauai, Havai, janeiro 4-7, 2011*, 1-9. <https://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2011/4282/00/03-03-04.pdf>.

Shepherd, Elizabeth. 2006. "Why Are Records in the Public Sector Organizational Assets?" *Records Management Journal* 16 (1): 6–12. doi:10.1108/09565690610654747.

Silva, Andreia e Rafael António. 2012. "A Gestão Documental Na Perspetiva Do MoReq2010." Apresentada em *Actas Do Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas E Documentalistas, Portugal, outubro 18-20, 2012*, Vol. 11. <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/291/pdf>.

Smith, Heather A. e James D. McKeen. 2003. "Developments in Practice VIII: Enterprise Content Management." *Communications of the Association for Information Systems* 11: 647–659. <http://aisel.aisnet.org/cais/vol11/iss1/33>.

Spiteri, Louise. 1998. "A simplified model for facet analysis: Ranganathan 101". *Canadian Journal of Information and Library Science* 23 (1/2) (April-July): 1-30.

Sprague Jr, Ralph H. 1995. "Electronic Document Management: Challenges and Opportunities for Information Systems Managers." *MIS Quarterly* 19 (1): 29–49. <http://www.jstor.org/stable/249710>.

Sprehe, J. Timothy. 2002. "Enterprise Records Management: Strategies and Solutions."

Sprehe, J. Timothy. 2005. "The Positive Benefits of Electronic Records Management in the Context of Enterprise Content Management." *Government Information Quarterly* 22 (2): 297–303. doi:10.1016/j.giq.2005.02.003.

Tyrväinen, Pasi, Tero Päivärinta, Airi Salminen e Juhani Iivari. 2006. "Characterizing the Evolving Research on Enterprise Content Management." *European Journal of Information Systems* 15: 627–634. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000648.

Unicer. 2016a. "Estrutura." Acedido a 16 de junho de 2016. <http://www.unicer.pt/pt/home-pt/unicer/sobre-nos/estrutura>.

Unicer. 2016b. "Sobre Nós." Acedido a 17 de junho de 2016. <http://www.unicer.pt/pt/home-pt/unicer/sobre-nos>.

Unicer. 2016c. "História." Acedido a 17 de junho de 2016. <http://www.unicer.pt/pt/home-pt/unicer/historia>.

Unicer. 2016d. Acedido a 18 de junho de 2016. "Unicer No Mundo." <http://www.unicer.pt/pt/home-pt/unicer/sobre-nos/unicer-no-mundo>.

Webster, Berenika, Catherine Hare e Julie McLeod. 1999. "Records Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: A Study in North-East England." *Journal of Information Science* 25 (4): 283–294. doi:10.1177/016555159902500405.

Vercellis, Carlo. 2009. *Business Intelligence: Data Mining and Optimization for Decision Making*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons, Ltd.

vom Brocke, Jan e Alexander Simons, eds. 2014. *Enterprise Content Management in Information Systems Research: Foundations, Methods and Cases*. Berlim: Springer. doi:10.1007/978-3-642-39715-8.

vom Brocke, Jan, Alexander Simons e Anne Cleven. 2011. "Towards a business process-oriented approach to Enterprise Content Management: The ECM-blueprinting framework." *Information Systems and E-Business Management* 9 (4): 475–496. doi:10.1007/s10257-009-0124-6.

vom Brocke, Jan, Alexander Simons, Andrea Herbst, René Derungs e Stefan Novotny. 2011. "The business drivers behind ECM initiatives: A process perspective." *Business Process Management Journal* 17 (6): 965–985. doi:10.11108/14637151111182710.

Anexo A - Documento de Requisitos

O presente documento inclui uma lista com a especificação dos requisitos necessários para se proceder à implementação de um Sistema de Gestão de Conteúdos Empresariais para a Direção Financeira da Unicer.

Requisitos Funcionais

Código	Requisito
Gerais/ sistema	
RF001	Ao aceder à página inicial do sistema, este deve apresentar um formulário de autenticação (código de colaborador e palavra-passe).
RF002	O sistema deve apresentar botão para fechar sessão no portal.
RF003	O sistema deve lembrar-se dos dados de autenticação do utilizador, se este assim o decidir.
RF004	O sistema deve manter o utilizador autenticado, mesmo depois de este abandonar o navegador.
RF005	O sistema deve verificar a validade dos dados de autenticação.
RF006	O sistema deve conter um formulário de contacto para esclarecimento de dúvidas a possíveis interessados.
RF007	O sistema deve conter os seguintes formulários de pedido: Pedido de recolha de documentação, Pedido de consulta de documentação.
RF008	O sistema deve conter um formulário para criação de lombadas para pastas.
RF009	O sistema deve conter páginas de listagem para os seguintes casos: Consulta de pedidos finalizados, Consulta de pedidos em aberto; Consulta de pedidos sem ordem de retorno de documentação.
RF010	O sistema deve apresentar o formulário de agendamento de data como resposta à validação do formulário “Pedido de recolha de documentação” e à confirmação do destino final com o valor “Retorno à GADSA” da listagem “Consultar pedidos com indicação de retorno à GADSA ou indefinidos”.
RF011	O sistema deve apresentar uma página denominada por “Arquivo” com a base de dados com os meta-dados associados a cada código de pasta
RF012	Na listagem “Consultar pedidos com indicação de retorno à GADSA ou indefinidos”, o

	sistema deverá apresentar os dados do pedido e ter um botão denominado “modificar destino” para cada pedido.
RF013	Após a submissão de um formulário, o sistema deve enviar notificação por mail ao remetente com link para o sistema.
RF014	O sistema deve permitir que o administrador acesse a informação estatística sobre a utilização do sistema.

Utilizadores e Grupos

RF015	O sistema apenas pode ser acessado por utilizadores que estejam autenticados.
RF016	O sistema deve permitir que um utilizador preencha e submeta formulários, consulte listagens e acesse à base de dados de “Arquivo”.
RF017	O administrador do sistema deve estar registado e autenticado para fazer alterações no sistema.
RF018	O sistema deve permitir que o administrador do sistema adicione, remova e elimine utilizadores.
RF019	O sistema deve permitir que o administrador crie e edite grupos de utilizadores.
RF020	O sistema deve permitir que o administrador elimine utilizadores e grupos que nunca tenham realizado qualquer atividade.
RF021	O administrador deve ter acesso total a todos os formulários (e ao estado dos mesmos) submetidos pelos utilizadores.
RF022	O sistema deve permitir que o administrador retire relatórios que identifique os grupos ativos a que cada utilizador esteve associado num dado período de tempo.
RF023	O sistema deve atribuir os seguintes metadados para identificar um grupo: identificador único de sistema, título, data de criação, descrição.

Papéis

RF024	O sistema deve permitir que um administrador crie papéis com os seguintes metadados: identificador único de sistema, título, descrição e data de criação.
RF025	O sistema deve autorizar que o administrador defina um papel como de administrador ou não-administrador.

RF026	O sistema deve permitir que sejam adicionadas e eliminadas funções a papéis ativos.
RF027	O sistema deve permitir que o administrador elimine papéis
RF028	O sistema deve criar uma lista de controlo de acessos para cada função.
RF029	O sistema deve permitir que o administrador gere relatórios com descrição de acessos e funções por utilizador.

Classificação

RF030	O sistema deve permitir a criação de um Plano de Classificação.
RF031	O sistema deve permitir a um utilizador sugerir novas classes.
RF032	O sistema deve apresentar os seguintes campos para a introdução de novas classes: título, descrição da classe, valores permitidos, data de criação.
RF033	O sistema não deve permitir a eliminação de classes em utilização.
RF034	O sistema deve permitir que os utilizadores realizem pesquisas com base nas classes existentes.
RF035	O sistema deve permitir que o administrador atribua ou altere o prazo de conservação de uma classe.
RF036	O sistema deve permitir que um utilizador consulte e procure classes, os metadados associados e o prazo de retenção.

Registo

RF037	O sistema deve permitir que o administrador crie, edite e elimine agregações com os seguintes metadados: identificador único de sistema, título, classificação associada, descrição, data de criação.
RF038	O sistema deve atribuir prazos de retenção a cada agregação.
RF039	O sistema deve permitir que o utilizar coloque sugestões de reclassificação de agregações.
RF040	O sistema deve permitir que o utilizador crie registos associados a agregações, através dos metadados introduzidos durante a criação de lombadas de pastas.
RF041	O sistema deve permitir a pesquisa de resgistos recorrendo a filtros.
RF042	O sistema deve permitir que o administrador elimine registos

RF043	O sistema deve permitir que o administrador consulte relatórios com o resumo de informações de registos relevantes.
--------------	---

Metadados

RF044	O sistema deve atribuir um identificador único definido automaticamente para cada formulário de pedido submetido.
RF045	O sistema deve proibir a alteração dos metadados de um formulário após este ser submetido.
RF046	O sistema deverá apresentar os seguintes metadados no formulário de contacto: Destinatário (valores “GADSA”, “Contas a Pagar e Gestão Documental”), Descrição da dúvida (campo livre).
RF047	Para o formulário “Pedido de recolha de documentação”, o sistema deverá apresentar os seguintes metadados: código de pasta.
RF048	Para o formulário “Pedido de Consulta de documentação”, o sistema deverá apresentar os seguintes metadados: nome do departamento, código de colaborador, data do pedido, local de atividade, empresa, ano, número do documento, código da pasta, urgência na recolha, tipo de formato da documentação, destino final da documentação.
RF049	O sistema deve conter um formulário de agendamento de data com os seguintes campos: calendário, janela temporária e campo de descrição.
RF050	O sistema deve permitir a edição, eliminação e modificação de metadados inseridos pelo administrador.

Seleção, Eliminação e Retenção

RF051	O sistema deve enviar notificação por email para o administrador a um mês do fim do prazo de conservação atribuído a um registo.
RF052	O sistema deve permitir a eliminação dos registos apenas após o fim do prazo de conservação, mantendo apenas informação residual sobre os mesmos.
RF053	O sistema deve permitir que o administrador atribua, modifique e elimine prazos de conservação associados a classes.
RF054	O sistema deve permitir a atribuição de prazos de conservação associados a agregações e classes.

Pesquisa

RF055	O sistema deve conter um motor de busca interno na página “Arquivo”, com os seguintes filtros: nome da direção, nome de departamento, código de pasta, empresa, ano, tipo de relação e agregação de documentos.
RF056	O sistema deve permitir uma pesquisa avançada recorrendo a vários filtros.

Exportação

RF057	O sistema deve permitir a exportação da informação para integração noutros sistemas.
--------------	--

Requisitos de Qualidade

Código	Requisito
RQ001	O sistema deve ter transições entre páginas fluidas e sem a necessidade de recorrer a vários cliques.
RQ002	O sistema deve manter informação estatística relativa aos utilizadores e aos pedidos (funcionalidade de Business Intelligence).
RQ003	O sistema deve ter uma apresentação simples e intuitiva.
RQ004	A interface do sistema deverá ser diferente para os utilizadores comuns e para os administradores, apresentando funcionalidades diferentes.
RQ005	O sistema deve carregar as páginas em menos de 10 segundos.
RQ006	O sistema deve estar disponível em qualquer navegador.
RQ007	O sistema apenas funciona com ligação à internet estabelecida na rede da Unicer.
RQ008	Fora da rede da Unicer, o sistema apenas funciona através de um serviço de VPN.
RQ009	O sistema deve assegurar a segurança e privacidade dos dados dos utilizadores.
RQ010	O sistema deve apresentar um layout estruturado nos pedidos de impressão de formulários.

Anexo B - Levantamento da documentação da Direção Financeira

Departamento	Tipologia Documental	Suporte Físico	Suporte Digital	Entidade que digitaliza documentação	SAP - Existe registro?	SAP - Série	Forma de arquivo físico	Versão documento físico	Prazo conservação na Unicer	Classificação Facetada - "Tipo de relação"	Classificação Facetada - "Assunto"
Contas a Pagar	Faturas (fornecedores)	x	-	Gadsa	x	76	Gadsa	Original	Diário	Fornecedores	Não aplicável
Contas a Pagar	Faturas eletrónicas (fornecedores)	-	x	-	x	76 ou 59	Área partilhada (servidor) com Gadsa	Original	Diário	Fornecedores	Não aplicável
Contas a Pagar	Faturas de encomendas (fornecedores)	x	-	Gadsa	x	59	Gadsa	Original	Diário	Fornecedores	Não aplicável
Contas a Pagar	Guia de Remessa	x	-	Gadsa	x	5000	Gadsa	Original	Diário	Fornecedores	Não aplicável
Contas a Pagar	Nota de crédito (fornecedores)	x	x	Gadsa	x	75	Gadsa (físico) / Área partilhada (servidor) com Gadsa (digital)	Original	Diário	Fornecedores	Não aplicável
Contas a Pagar	Mapas de Gastos	x	-	-	x	71	Pasta "Mapas de Gastos": área, nome empresa, nº série, ano.	Original	+/- 6 meses	Colaboradores	Mapas de Gasto
Contas a Pagar	Folha de rosto	x	-	-	-	-	Junto pasta "Mapas de Gastos"	Impresso	+/- 6 meses	Colaboradores	Mapas de Gasto
Contas a Pagar	Faturas (colaboradores)	x	x	-	-	-	Junto pasta "Mapas de	Original	+/- 6 meses	Colaboradores	Mapas de Gasto

							Gastos"				
Contas a Pagar	Extrato bancário (Cartão de Crédito) (colaboradores)	x	x	-	-	-	Junto pasta "Mapas de Gastos"	Impresso	+/- 6 meses	Colaboradores	Mapas de Gasto
Contas a Pagar	Cartas (solicitadores)	x	-	Gadsa	-	-	Gadsa (junto com "faturas (solicitadores)")	Original	Diário	Solicitadores	Não aplicável
Contas a Pagar	Faturas (solicitadores)	x	x	Gadsa	x	76	Gadsa	Original	Diário	Solicitadores	Não aplicável
Contas a Pagar	Fatura-Recibo [Recibos verdes] (solicitadores)	x	-	Gadsa	x	76	Gadsa	Original ou Impresso	Diário	Solicitadores	Não aplicável
Contas a Pagar	Fatura-Recibo [Recibos verdes] (prestadores de serviços)	x	-	Gadsa	x	76 (alguns 59)	Gadsa	Original ou Impresso	Diário	Solicitadores	Não aplicável
GCC	[Contrato de Exclusivo]										
GCC	Proposta de Contrato de Exclusivo (Mútuo Gratuito)	x	-	Unicer [GCC]	x	4000	Pasta "Mútuo gratuito", ordenação alfabética nome cliente	Impresso	5 anos	Clientes	Contrato de Exclusivo
GCC	Proposta de Contrato de Exclusivo (Fundo Perdido)	x	-	Unicer [GCC]	x	4000	Pasta "Fundo Perdido", por nº série, ano	Impresso	5 anos	Clientes	Contrato de Exclusivo
GCC	Contrato de Exclusivo	x	-	Unicer [GCC]	-	-	Junto ao 4000	Original	5 anos	Clientes	Contrato de Exclusivo
GCC	Fatura (clientes - contratos de exclusivo)	x	-	Unicer [GCC]	x	80	Junto ao 4000	Original	5 anos	Clientes	Contrato de Exclusivo

GCC	Comprovativo do cheque	x	-	Unicer [GCC]	x	84	Junto ao 4000	-	5 anos	Cientes	Contrato de Exclusivo
GCC	Transferência de prestações de Mútuo Gratuito	x	-	Unicer [GCC]	-	-	Junto ao 4000	Original	5 anos	Cientes	Contrato de Exclusivo
GCC	Folhas de manutenção	x	-	Unicer [GCC]	-	-	Junto ao 4000	Original	5 anos	Cientes	Contrato de Exclusivo
GCC	Aditamentos	x	-	Unicer [GCC]	-	-	Junto ao 4000	Original	5 anos	Cientes	Contrato de Exclusivo
GCC	Trespases (nome do conjunto)	-	-	-	-	-	Junto ao 4000	-	5 anos	Cientes	Contrato de Exclusivo
GCC	Cartas	x	-	Unicer [GCC]	-	-	Junto ao 4000	Original	5 anos	Cientes	Contrato de Exclusivo
GCC	Comprovativo de morada	x	-	Unicer [GCC]	-	-	Junto ao 4000	Impresso	5 anos	Cientes	Contrato de Exclusivo
GCC	Cartão de Cidadão	x	-	Unicer [GCC]	-	-	Junto ao 4000	Impresso	5 anos	Cientes	Contrato de Exclusivo
GCC	Certidão comercial	x	-	Unicer [GCC]	-	-	Junto ao 4000	Impresso	5 anos	Cientes	Contrato de Exclusivo
GCC	Contrato de trespasse	x	-	Unicer [GCC]	-	-	Junto ao 4000	Cópia	5 anos	Cientes	Contrato de Exclusivo
GCC	Relatório de incumprimento	x	-	Unicer [GCC]	-	-	Junto ao 4000	Original	5 anos	Cientes	Processo de Incumprimento
GCC	Processo de incumprimento	x	-	Unicer [GCC]	-	-	Junto ao 4000	Cópia	5 anos	Cientes	Processo de Incumprimento
GCC	Comunicação de processo de incumprimento (ao GJ)	x	-	Unicer [GCC]	x	8000	Junto ao 4000	Cópia	5 anos	Cientes	Processo de Incumprimento
GCC	Carta de incumprimento enviada ao cliente (motivos do incumprimento) (cópia)	x	-	Unicer [GCC]	-	-	Junto ao 4000	Cópia	5 anos	Cientes	Processo de Incumprimento
GCC	Contrato de Exclusivo (cópia)	-	-	-	-	-	Junto ao 4000	Cópia	5 anos	Cientes	Processo de Incumprimento

GCC	Fatura (clientes - contratos de exclusivo) (cópia)	-	-	-	-	-	Junto ao 4000	Cópia	5 anos	Clientes	Processo de Incumprimento
GCC	Relatório de Incumprimento (cópia)	-	-	-	-	-	Junto ao 4000	Cópia	5 anos	Clientes	Processo de Incumprimento
GCC	Proposta de Contrato de Exclusivo (cópia)	-	-	-	-	-	Junto ao 4000	Cópia	5 anos	Clientes	Processo de Incumprimento
GCC	Comunicação de incumprimento (resultado)	x	-	Unicer [GCC]	x	71	Junto ao 4000	Original	5 anos	Clientes	Processo de Incumprimento
GCC	Garantia bancária (mútuo gratuito) (cópia)	x	-	-	-	-	Junto ao 4000	Cópia	5 anos	Clientes	Processo de Incumprimento
GCC	Garantia bancária	x	-	Unicer [GCC]	-	-	Pasta "Garantias Bancárias", nome do cliente	Original	Até ser devolvido ao banco	Clientes	Não aplicável
GCC	[Rota de Distribuição]										
GCC	Resumo de Rota de Distribuição	x	-	-	-	-	Pasta "resumo de rota", por data	Original	1 semana	Clientes	Rota de Distribuição
GCC	Recibo de Movimento (sumário do Depósito)	x	-	-	-	-	Pasta "resumo de rota", por data	Original	1 semana	Clientes	Rota de Distribuição
GCC	Mapa das rotas	x	-	-	-	-	Pasta "resumo de rota", por data	Original	1 semana	Clientes	Rota de Distribuição
GCC	Faturas (clientes - produto vendido)	x	-	-	-	-	Pasta "resumo de rota", por data	Triplicados	1 semana	Clientes	Rota de Distribuição

GCC	Notas de crédito de vasilhame	x	-	-	-	-	Pasta "resumo de rota", por data	Triplicados	1 semana	Clientes	Rota de Distribuição
GCC	Recibos (clientes)	x	-	-	x	77	Pasta "resumo de rota", por data	Triplicados	1 semana	Clientes	Rota de Distribuição
GCC	Relatório da Conta corrente (SAP)	x	-	-	x	77	Junto pasta "resumo de rota"	Impresso	1 semana	Clientes	Rota de Distribuição
GCC	Listagens de documentos de liquidação	x	-	-	-	-	Pasta "resumo de rota", por data	Impresso	1 semana	Clientes	Rota de Distribuição
GCC	Listagens de montantes das rotas	x	-	-	-	-	Pasta "resumo de rota", por data	Impresso	1 semana	Clientes	Rota de Distribuição
GCC	Listagens de faturas anuladas	x	-	-	-	-	Pasta "resumo de rota", por data	Impresso	1 semana	Clientes	Rota de Distribuição
GCC	Listagens de depósitos	x	-	-	-	-	Pasta "resumo de rota", por data	Impresso	1 semana	Clientes	Rota de Distribuição
GCC	[Cartas (clientes)]										
GCC	Solicitação de pagamento (1ª carta)	x	-	-	-	-	Pasta "Cartas/Diligências", por vendedor	Cópia	1 ano	Clientes	Não aplicável
GCC	Solicitação de pagamento (2ª carta)	x	-	-	-	-	Pasta "Cartas", por vendedor	Cópia	1 ano	Clientes	Não aplicável
GCC	Carta de pré-contencioso	x	-	-	-	-	Pasta "Cartas", por	Cópia	1 ano	Clientes	Não aplicável

							vendedor				
GCC	Carta de circularização de saldos	x	-	-	-	-	Pasta "Cartas", por vendedor	Cópia	1 ano	Clientes	Não aplicável
GCC	Processo de contencioso (enviado para GJ)										
GCC	Comunicação	x	-	-	-	-	Pasta "Processo de Contencioso - (Local)", por ano, data	Cópia (Original - GJ)	1 ano	Clientes	Processo de Contencioso
GCC	Descritivo do Portal da Justiça	x	-	-	-	-	Pasta "Processo de Contencioso - (Local)", por ano, data	Impresso	1 ano	Clientes	Processo de Contencioso
GCC	Proposta de envio do cliente para contencioso	x	-	-	-	-	Pasta "Processo de Contencioso - (Local)", por ano, data	Impresso	1 ano	Clientes	Processo de Contencioso
GCC	Relatório da Conta corrente (SAP)	x	-	-	-	-	Pasta "Processo de Contencioso - (Local)", por ano, data	Impresso	1 ano	Clientes	Processo de Contencioso
GCC	Faturas (clientes - produto)	x	-	-	-	-	Pasta "Processo de Contencioso - (Local)", por ano, data	Cópia (Triplicado - GJ)	1 ano	Clientes	Processo de Contencioso
GCC	Cartas (solicitação pagamento/ pré-contencioso)	x	-	-	-	-	Pasta "Processo de Contencioso - (Local)", por ano, data	Cópia	1 ano	Clientes	Processo de Contencioso

GCC	[Notas de Crédito (clientes)]										
GCC	Notas de crédito com IVA (clientes)	x	-	-	x	936	Pasta "Notas de Crédito", por mês	Duplicado (assinado pelo cliente) e Triplicado	Final do ano	Clientes	Não aplicável
GCC	[Segundas vias (clientes)]										
GCC	Segundas vias (clientes)	x	x (mail)	-	-	-	Pasta "Segundas vias", por ano, mês	Cópia	Não tem necessidade de guardar na unicel (mais ou menos 6 meses)	Clientes	Segundas vias
GCC	[Rota de Vendedores]										
GCC	Resumo de Rota de Venda (vendedores)	x	-	-	-	-	Pasta "Vendedores Porto", por data	Original	Não tem necessidade de guardar na unicel (mais ou menos 6 meses)	Clientes	Rota de Vendedores
GCC	Recibo (vendedores)	x	-	-	-	-	Pasta "Vendedores Porto", por data	Duplicados (originais para clientes)	Não tem necessidade de guardar na unicel (mais ou menos 6 meses)	Clientes	Rota de Vendedores

									menos 6 meses)		
GCC	Recibo de movimento (vendedores)	x	-	-	-	-	Pasta "Vendedores Porto", por data	Impresso	Não tem necessidade de guardar na unicer (mais ou menos 6 meses)	Cientes	Rota de Vendedores
GCC	Transferências Bancárias (produtos - clientes)										
GCC	Extrato bancário	x	-	-	-	-	Pasta "Transferências Bancárias", Local, Ano	Impresso	Final do ano	Cientes	Transferências bancárias
GCC	Compensações internas	x	-	-	x	71	Pastas diversas, por nº série	Impresso	Final do ano	Cientes	Não aplicável
GCC	Lançamento de recebimentos a clientes	x	-	-	x	77	Nº série	Impresso	Final do ano	Cientes	Não aplicável
GCC	Notas de débito (clientes)	x	-	-	x	75	Pastas diferentes "Notas de Débito" [Europa, Américas/Inglaterra; África e APME;	Original	Final do ano	Cientes	Não aplicável

							Distribuidores; Mercado Interno (cash, hipers e horeca)], nº série?				
CONT.	Balanço e Demonstração dos Resultados Consolidados	x	x	x	-	-	Pasta "Contas Consolidadas", por mês	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Consolidação
CONT.	Consolidação de contas (operações diversas de consolidação)	x	-	-	-	-	Pasta "Contas Consolidadas", por mês	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Consolidação
CONT.	Anulação de saldos de clientes e fornecedores (intragrupo)	x	-	-	x	21	Pasta "Contas Consolidadas", por mês	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Consolidação
CONT.	Anulação de vendas (intragrupo)	x	-	-	x	40, 45, 47, 48	Pasta "Contas Consolidadas", por mês	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Consolidação
CONT.	Anulação de serviços (FSE)	x	-	-	x	70	Pasta "Contas Consolidadas", por mês	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Consolidação
CONT.	Reclassificação de áreas funcionais	x	-	-	x	78	Pasta "Contas Consolidadas", por mês	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Consolidação
CONT.	Operações diversas	x	-	-	x	16, 52, 84	Pasta "Contas Consolidadas", por mês	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Consolidação

CONT.	Anulação de margens (stocks consolidados)	x	-	-	x	31	Pasta "Contas Consolidadas", por mês	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Consolidação
CONT.	Reclassificação entre ativos e passivos	x	-	-	x	15	Pasta "Contas Consolidadas", por mês	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Consolidação
CONT.	Anulação dos empréstimos (intragrupos)	x	-	-	x	23	Pasta "Contas Consolidadas", por mês	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Consolidação
CONT.	Anulação, acréscimos e diferimentos (intragrupos)	x	-	-	x	27	Pasta "Contas Consolidadas", por mês	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Consolidação
CONT.	Anulação de proveitos suplementares (intragrupos)	x	-	-	x	42	Pasta "Contas Consolidadas", por mês	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Consolidação
CONT.	Anulação de custos e perdas financeiras (intragrupos)	x	-	-	x	71	Pasta "Contas Consolidadas", por mês	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Consolidação
CONT.	Declarações fiscais										
CONT.	Retenções na Fonte (IRS, IRC, Imposto do Selo)	x	x	-	-	-	Pasta "Retenções na Fonte: Declarações e Comprovativos", por empresa, mês	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Declarações Fiscais
CONT.	Declaração Periódica e Recapitulativa	x	x	-	-	-	Pasta "IVA: Declarações e	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Declarações Fiscais

							Comprovativos", por empresa, mês				
CONT.	Pagamentos a não Residentes (modelo 30)	x	x	-	-	-	Junto à pasta "IVA: Declarações e Comprovativos", por empresa, mês	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Declarações Fiscais
CONT.	Inquérito Trimestral às Empresas Não Financeiras	x	-	-	-	-	Pasta "ITENF", por empresa	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Declarações Fiscais
CONT.	Dossier Fiscal									Não aplicável	
CONT.	Declaração Modelo 22	x	x	-	-	-	Pasta "Dossier Fiscal", por empresa	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Declarações Fiscais; Dossier Fiscal
CONT.	Informação Empresarial Simplificada	x	x	-	-	-	Junto à pasta "Dossier Fiscal", por empresa	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Declarações Fiscais; Dossier Fiscal
CONT.	Documento CFCF	x	-	x	-	-	Pasta "CFCF", ano	Original	1 ano para consulta	Não aplicável	Carlsberg
CONT.	Estimativas (acréscimos)	x	x	-	x	8000	nº série, por empresa	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Documentos internos
CONT.	Diferimentos (excel)	x	x	-	x	8000	nº série, por empresa	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Documentos internos

CONT.	Transferências de saldos de contas	x	-	-	x	8000	nº série, por empresa	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Documentos internos
CONT.	Apuramento do IVA	x	-	-	x	8000	nº série, por empresa	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Documentos internos
CONT.	Transferências de centro de custo	x	-	-	x	8000	nº série, por empresa	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Documentos internos
CONT.	Provisões para cobrança duvidosa	x	-	-	x	8000	nº série, por empresa	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Documentos internos
CONT.	Notas de crédito recebidas	x	-	Gadsa	x	75	nº série	Original	1 ano para consulta	Não aplicável	Não aplicável
CONT.	Notas de crédito emitidas	x	-	-	x	78	nº série	Duplicado	1 ano para consulta	Não aplicável	Notas de crédito
CONT.	Faturas emitidas intragrupo (serviços)	x	-	-	x	89	nº série	Duplicado	1 ano para consulta	Não aplicável	Intragrupo
CONT.	Faturas recebidas intragrupo (serviços)	x	-	Gadsa	x	76	Gadsa	Original	1 ano para consulta	Não aplicável	Intragrupo
CONT.	Amortizações (excel)	-	x	-	x	3000	-	-	-	-	-
CONT.	Abates de imobilizado	x	-	-	x	2000	Pasta "Abates Imobilizado", todas as empresas, ano; nº série	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Imobilizado
CONT.	Pagamentos diversos de bancos	x	-	-	x	72	Nº série	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Bancos
CONT.	Pagamentos a fornecedores (transferências emitidas)	x	-	-	x	84	Nº série	Impresso	1 ano para consulta	Não aplicável	Bancos

CONT.	Lançamento de Incobráveis (comunicação vinda do GJ)	x	(mail)	-	x	71	Pasta "Incobráveis" , empresa, ano	Original	1 ano para consulta	Não aplicável	Não aplicável
CONT.	Pagamentos por carta-cheque (emitidos pela Unicer, impostos)	x	-	-	x	73	Nº série, por empresa	Cópias, Original	1 ano para consulta	Não aplicável	Pagamentos
CONT.	Despesas apresentadas por caixa										
CONT.	Mapa de caixa - principal	x	-	-	x	73	Pasta "Caixa", SGPS, por mês - 1 pasta/ano	Cópias, Original	1 ano para consulta	Não aplicável	Caixa
CONT.	Mapa de caixa - USD	x	-	-	x	73	Pasta "Caixa", SGPS, por mês - 1 pasta partilhada MZN/ano	Cópias, Original	1 ano para consulta	Não aplicável	Caixa
CONT.	Mapa de caixa - MZN	x	-	-	x	73	Pasta "Caixa", SGPS, por mês - 1 pasta partilhada MZN/ano	Cópias, Original	1 ano para consulta	Não aplicável	Caixa
CONT.	Mapa de caixa-cartão	x	-	-	x	73	Pasta "Caixa- Cartão", SGPS, Águas, Vinhos, Bebidas. Um mapa por mês	Cópias, Original	1 ano para consulta	Não aplicável	Caixa

CONT.	Compensações internas (intragrupo)	x	-	-	x	71	Pasta "Séries 71", por empresa	SAP	1 ano para consulta	Não aplicável	Intragrupo
CONT.	Mapas de Gasto (SGPS)	x	-	-	x	71	Junto Pasta "Séries 71", SGPS	Original	1 ano para consulta	Colaboradores	Mapas de Gastos
CONT.	Inventários (aluguer espaço a distribuidores e fábricas próprias)	x	-	-	x	49	Pasta "Inventários", por empresa, ano, nº documento de inventário	Original	1 ano para consulta	Não aplicável	Inventários
Assistent e Direção	Relatório e Contas	x	x	Unicer	-	-	Pasta "Relatórios e Contas", por ano, empresa	Original (2 - 1 para GJ)	Indefinido	Não aplicável	Não aplicável

Anexo C – Legislação de Prazos de Conservação

Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

Artigo 52.º CIVA

Prazo de arquivo e conservação de livros, registos e documentos de suporte

1 - Os sujeitos passivos são obrigados a arquivar e conservar em boa ordem durante os 10 anos civis subsequentes todos os livros, registos e respectivos documentos de suporte, incluindo, quando a contabilidade é estabelecida por meios informáticos, os relativos à análise, programação e execução dos tratamentos.

Código do Imposto sobre o rendimento das Pessoas Coletivas

Artigo 123.º CIRC [Até 2013]

Obrigações contabilísticas das empresas

4 – Os livros, registos contabilísticos e respetivos documentos de suporte devem ser conservados em boa ordem durante o prazo de 10 anos.

Artigo 123.º CIRC [2014 a 2015]

Obrigações contabilísticas das empresas

4 – Os livros, registos contabilísticos e respetivos documentos de suporte devem ser conservados em boa ordem durante o prazo de 12 anos.

Nota: De acordo com o Orçamento de Estado de 2016, o prazo voltou a ser de 10 anos.

Código Comercial

Artigo 40.º

Obrigações de arquivar a correspondência, a escrituração mercantil e os documentos

1 - Todo o comerciante é obrigado a arquivar a correspondência emitida e recebida, a sua escrituração mercantil e os documentos a ela relativos, devendo conservar tudo pelo período de 10 anos.

Código Civil

Prazos da prescrição

Artigo 309.º

(Prazo ordinário)

O prazo ordinário da prescrição é de vinte anos.

Anexo D - Plano de Classificação Facetada

1. Direção

- a. Financeira

2. Departamento

- a. Contas a Pagar e Gestão Documental
- b. Gestão de Património, Planeamento e Projetos
- c. Contabilidade
- d. Gestão de Créditos e Cobranças
- e. Assessoria Fiscal
- f. Gestão Financeira e do Risco

3. Empresa

- a. 0001 : UNICER – Bebidas de Portugal, SGPS, S.A.
- b. CG00 : Clube de Golfe do Vidago Palace
- c. M000 : Maltibérica – Sociedade Produtora de Malte, S.A.
- d. VQ00 : Quinta do Minho, S.A.
- e. AN00 : UNICA – União Cervejeira de Angola, S.A.
- f. A000 : Unicer – Águas, S.A.
- g. D000 : Unicer – Bebidas, S.A.
- h. E000 : Unicer– Energia e Ambiente, S.A.
- i. IE00 : Unicer – Espanha, S.A.
- j. PH00 : Unicer – Património Histórico e Dinamização Cultural e Turística, Soc. Unipessoal, Lda.
- k. V000 : Unicer – Vinhos, S.A.
- l. H000 : Unicer AT – Assistência Técnica e Equipamentos de Bebidas, Lda.
- m. VU00 : UNIVIN – União Vinícola, Lda.
- n. VV00 : VIPOL – Sociedade de Vinhos, Lda.
- o. AA00 : VMPS – Águas e Turismo, S.A.

4. Local de atividade

- a. Leça do Balio
- b. Tojal
- c. Pedras Salgadas
- d. Castelo de Vide
- e. Vidago
- f. Melgaço
- g. Envendos
- h. Caramulo
- i. Monsanto
- j. Póvoa de Lanhoso
- k. Poceirão

5. Tipo de relação

- a. Fornecedores
- b. Clientes
- c. Colaboradores
- d. Solicitadores
- e. Não aplicável

6. Agregação de documentos

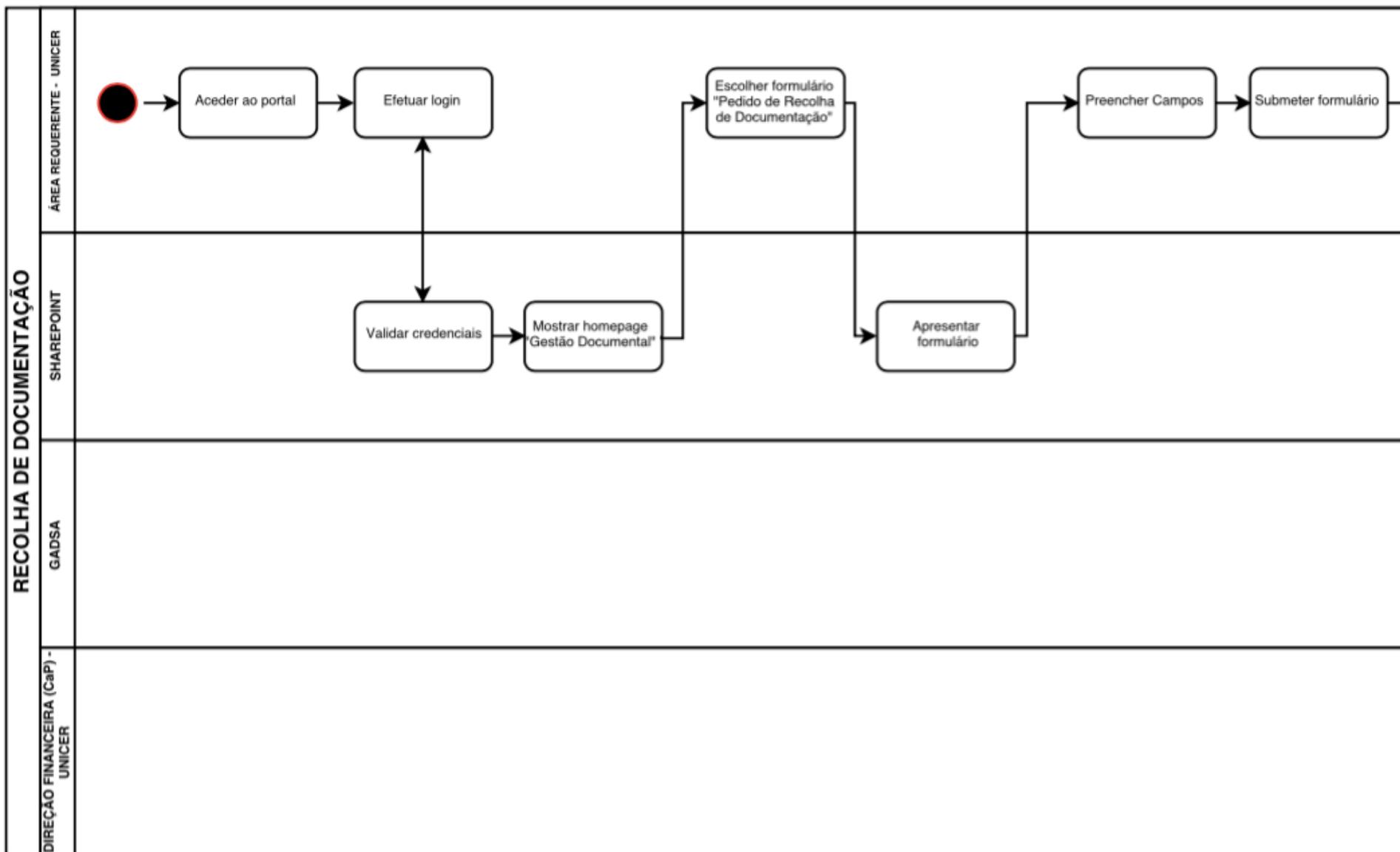
- a. Processo de Contencioso
- b. Contrato de Exclusivo
- c. Mapas de Gasto
- d. Imobilizado
- e. Inquéritos
- f. Intragrupo
- g. Candidaturas a incentivos
- h. Processo de Incumprimento
- i. Rota de Distribuição
- j. Rota de Vendedor
- k. Garantias Bancárias
- l. Consolidação

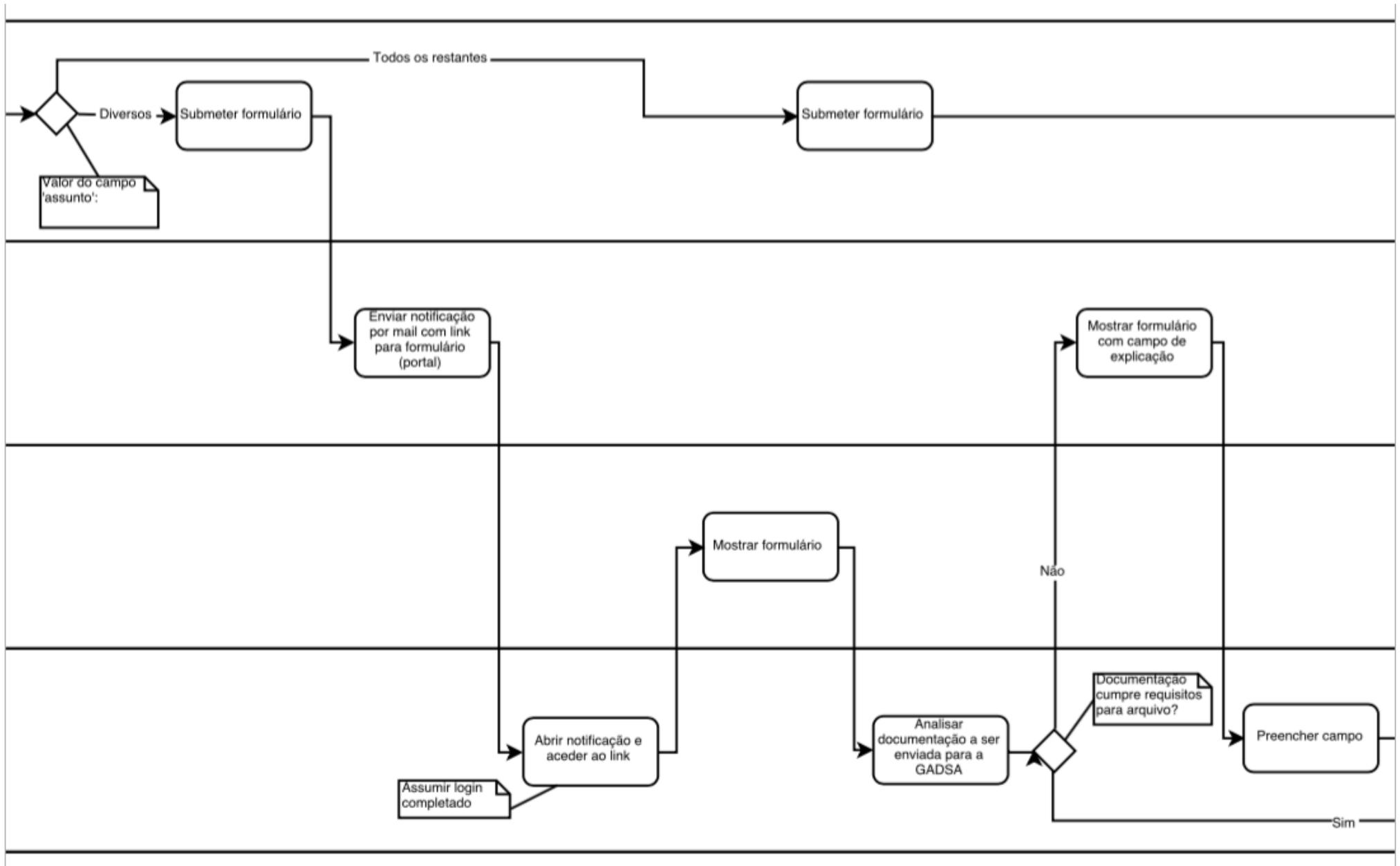
- m. Declarações Fiscais
- n. Dossier Fiscal
- o. Não aplicável

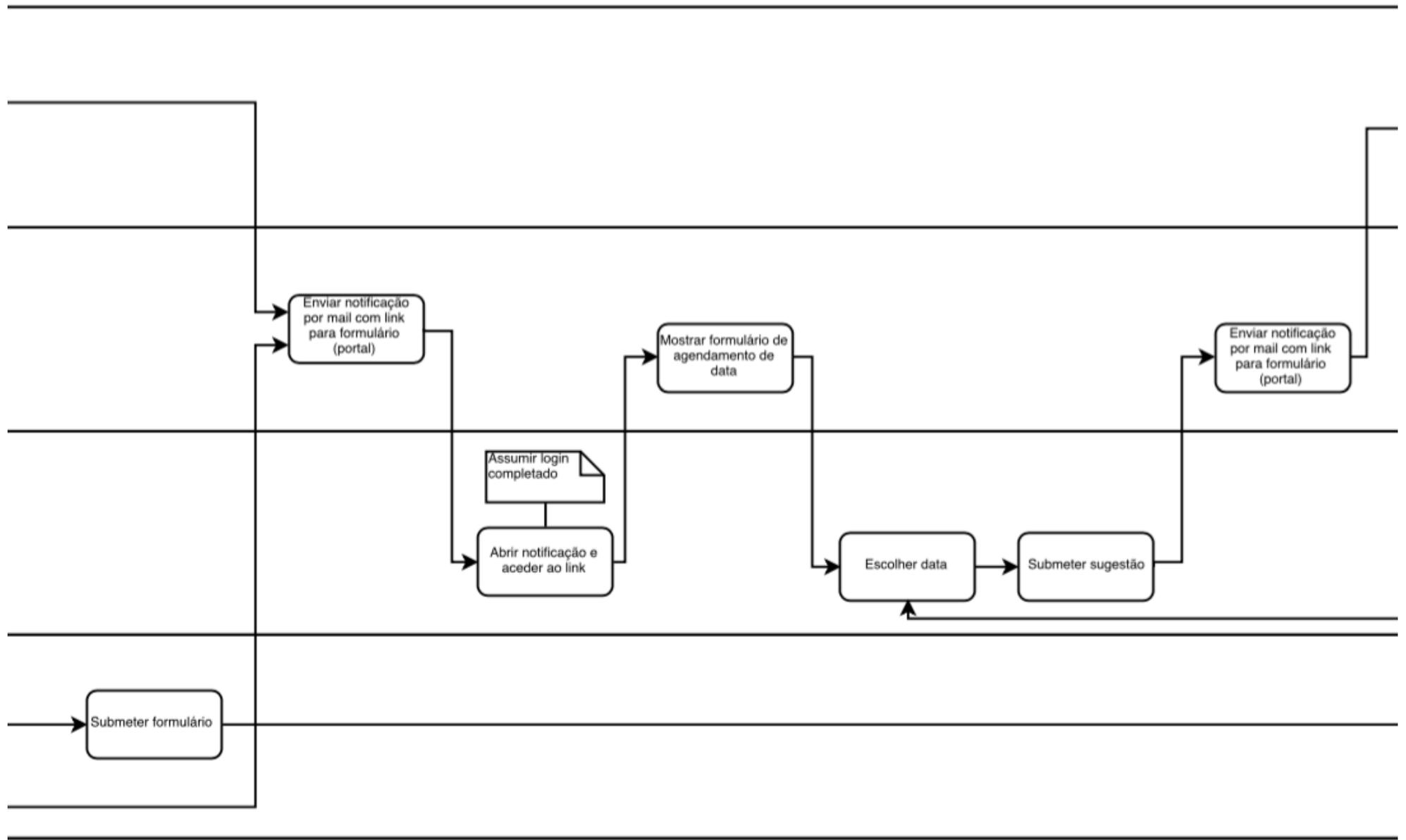
7. Tipologia documental

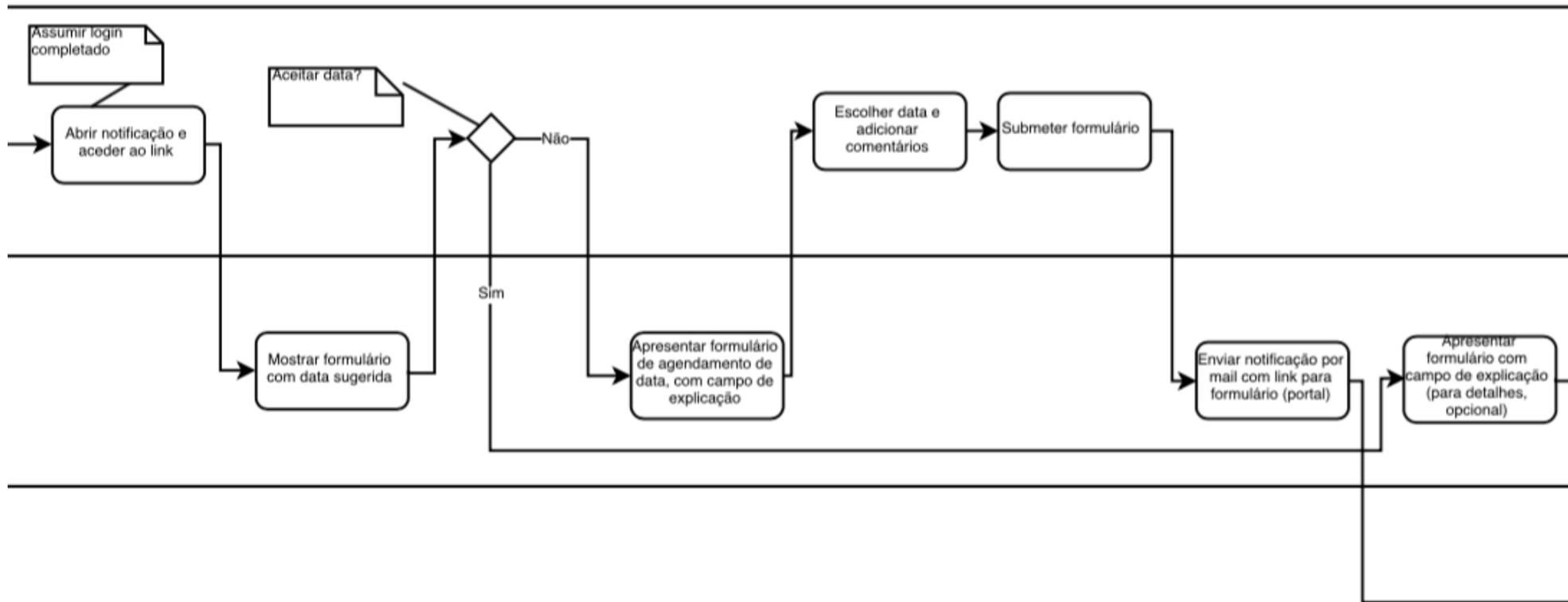
- a. Faturas
- b. Faturas-recibo
- c. Faturas eletrónicas
- d. Cartas
- e. Comunicação
- f. Informação
- g. Nota de Débito
- h. Nota de Crédito
- i. Folha de rosto
- j. Relatórios e Contas

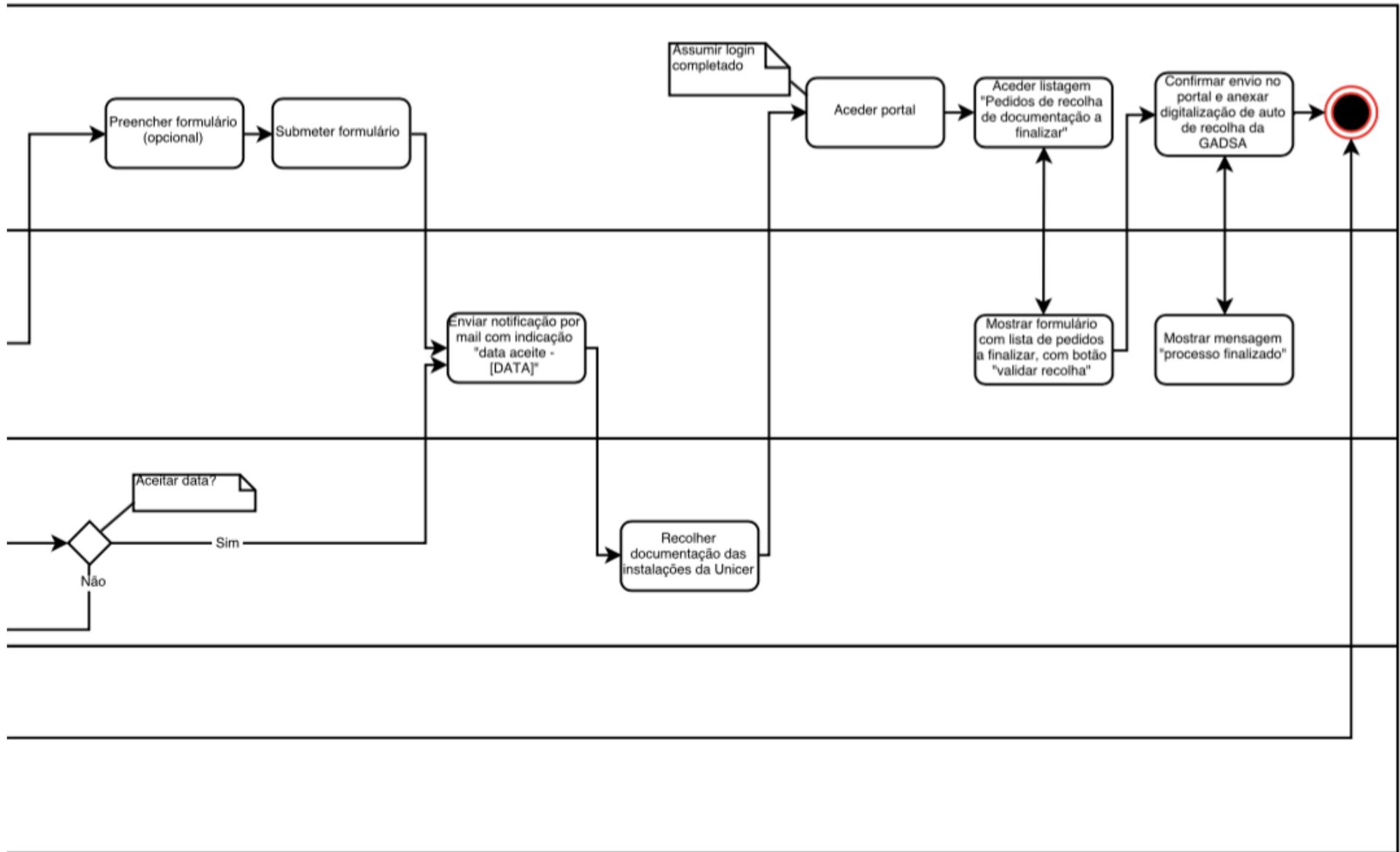
Anexo E - Processo “Recolha de documentação”



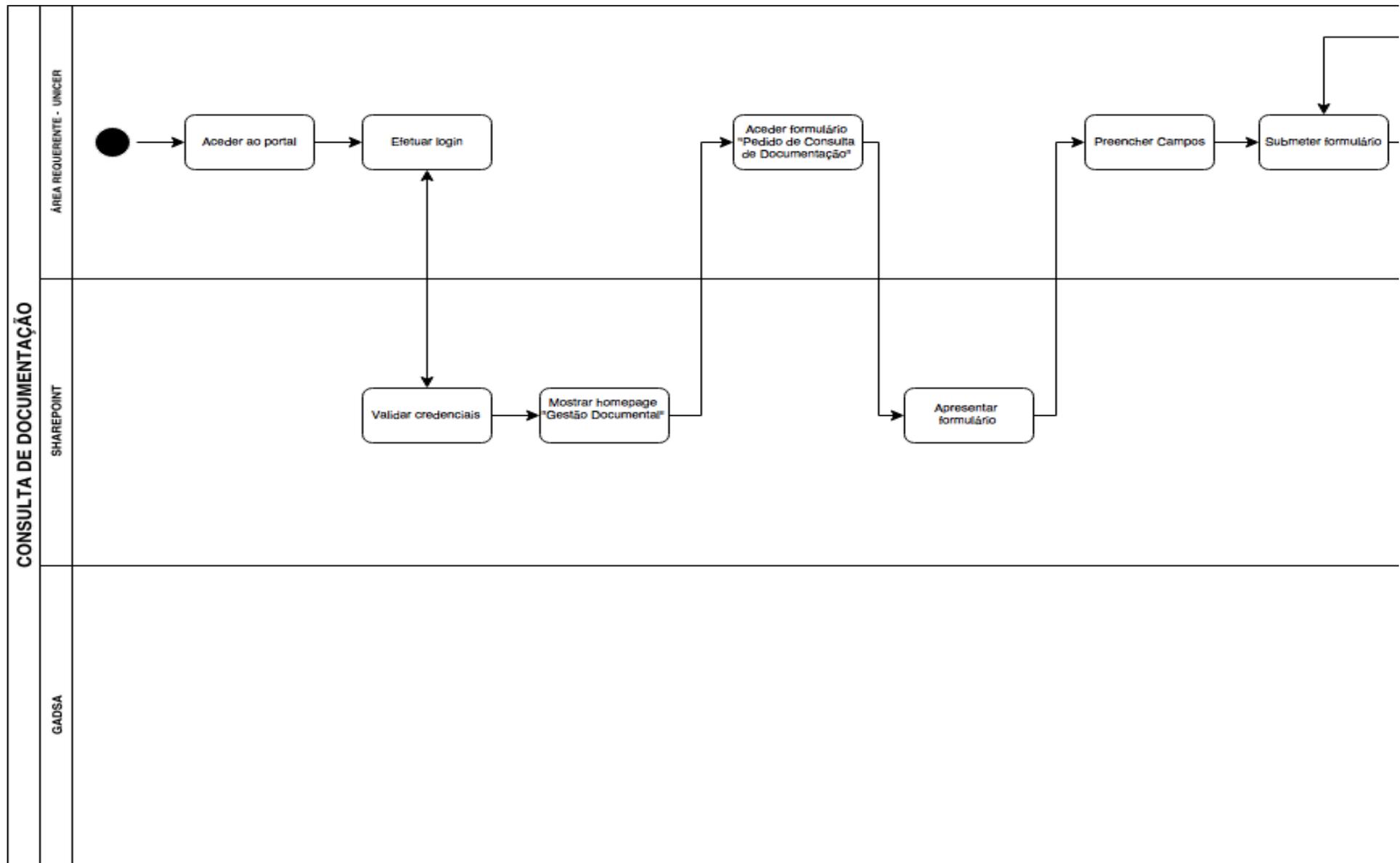


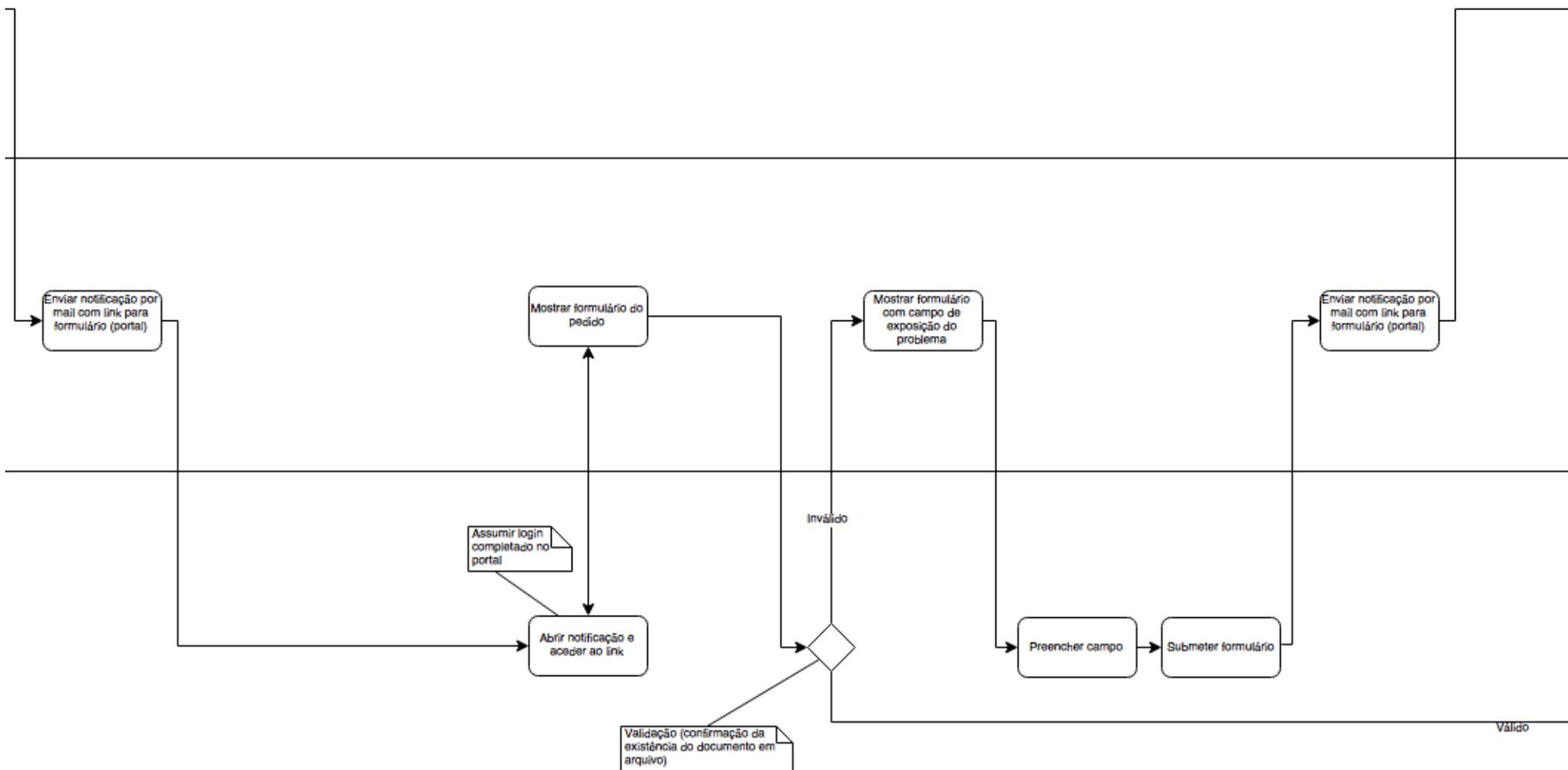


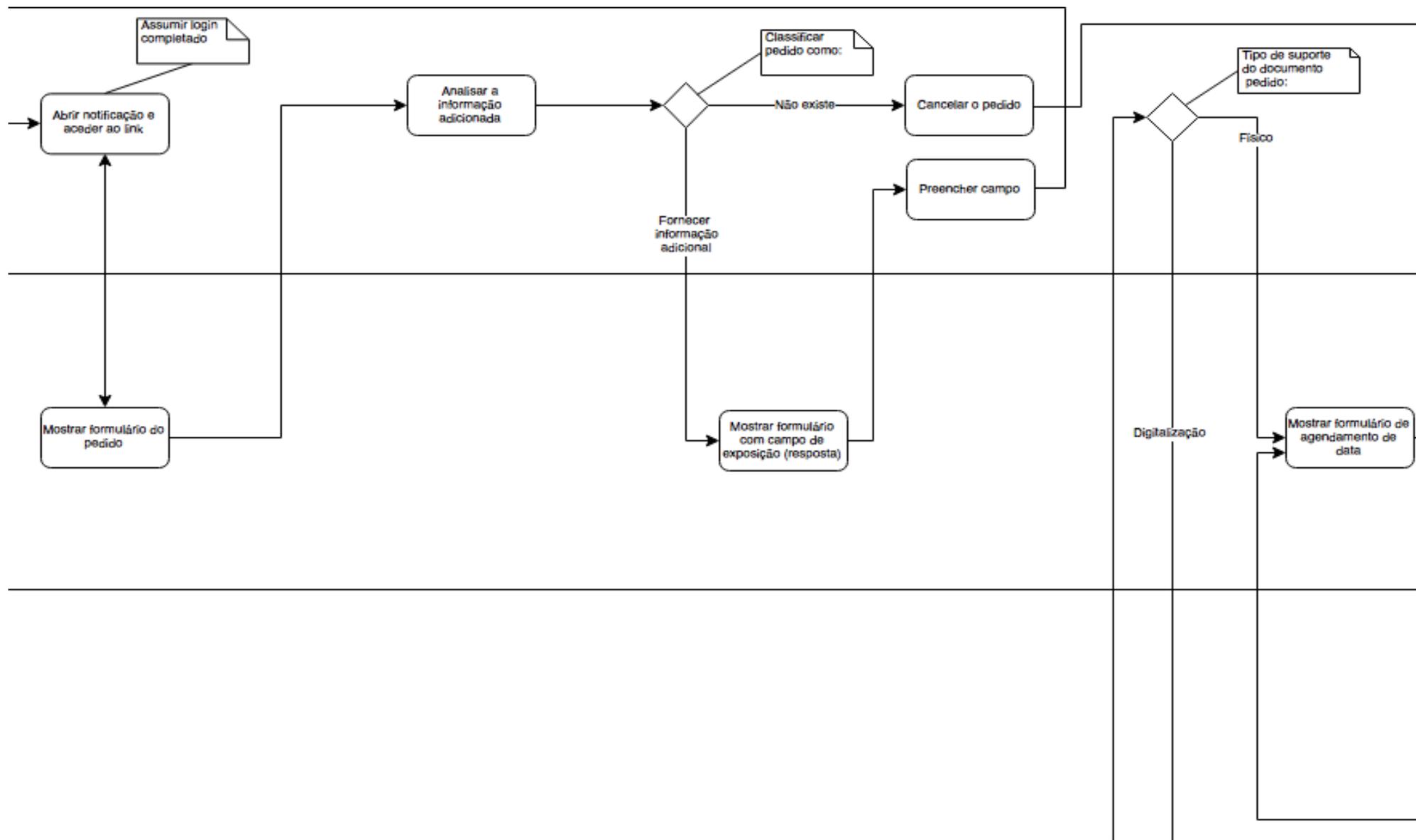


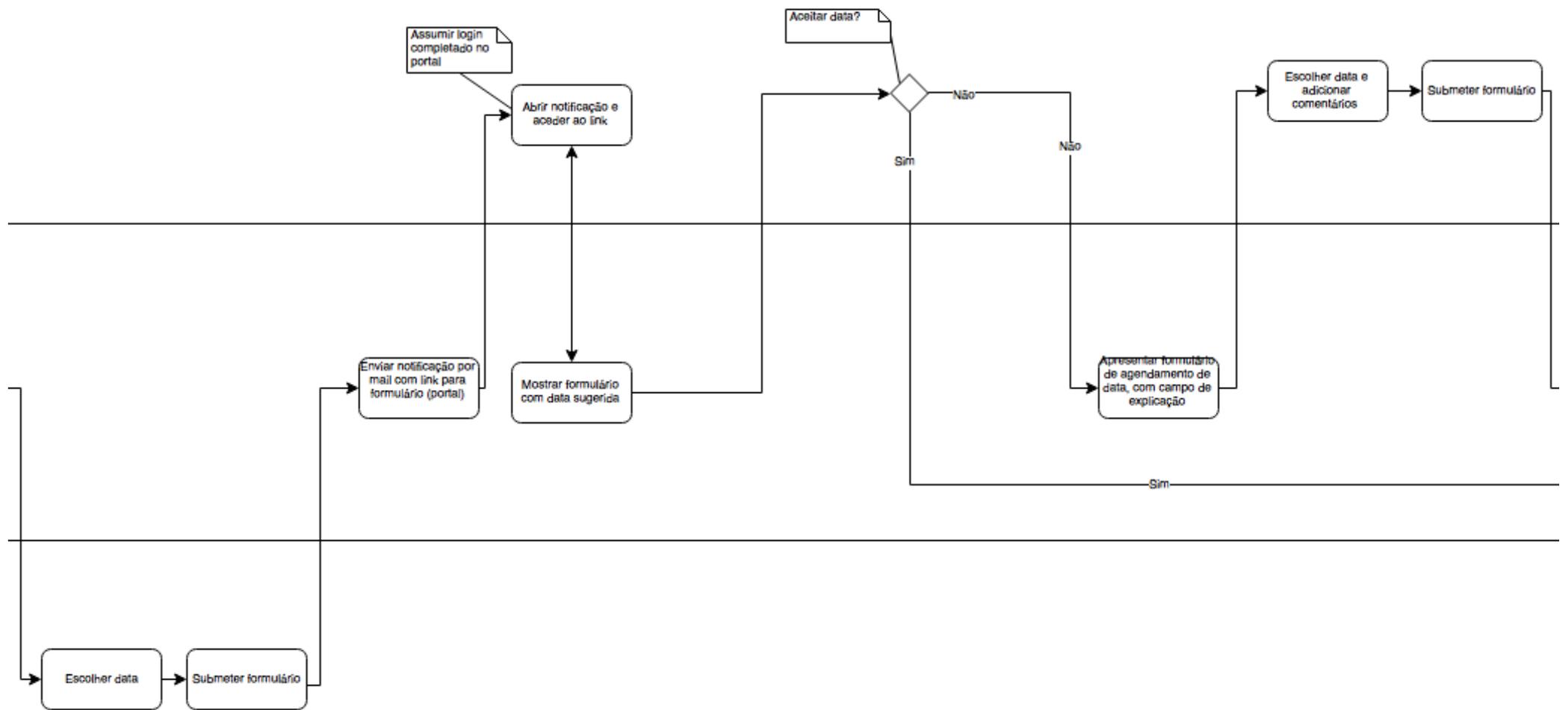


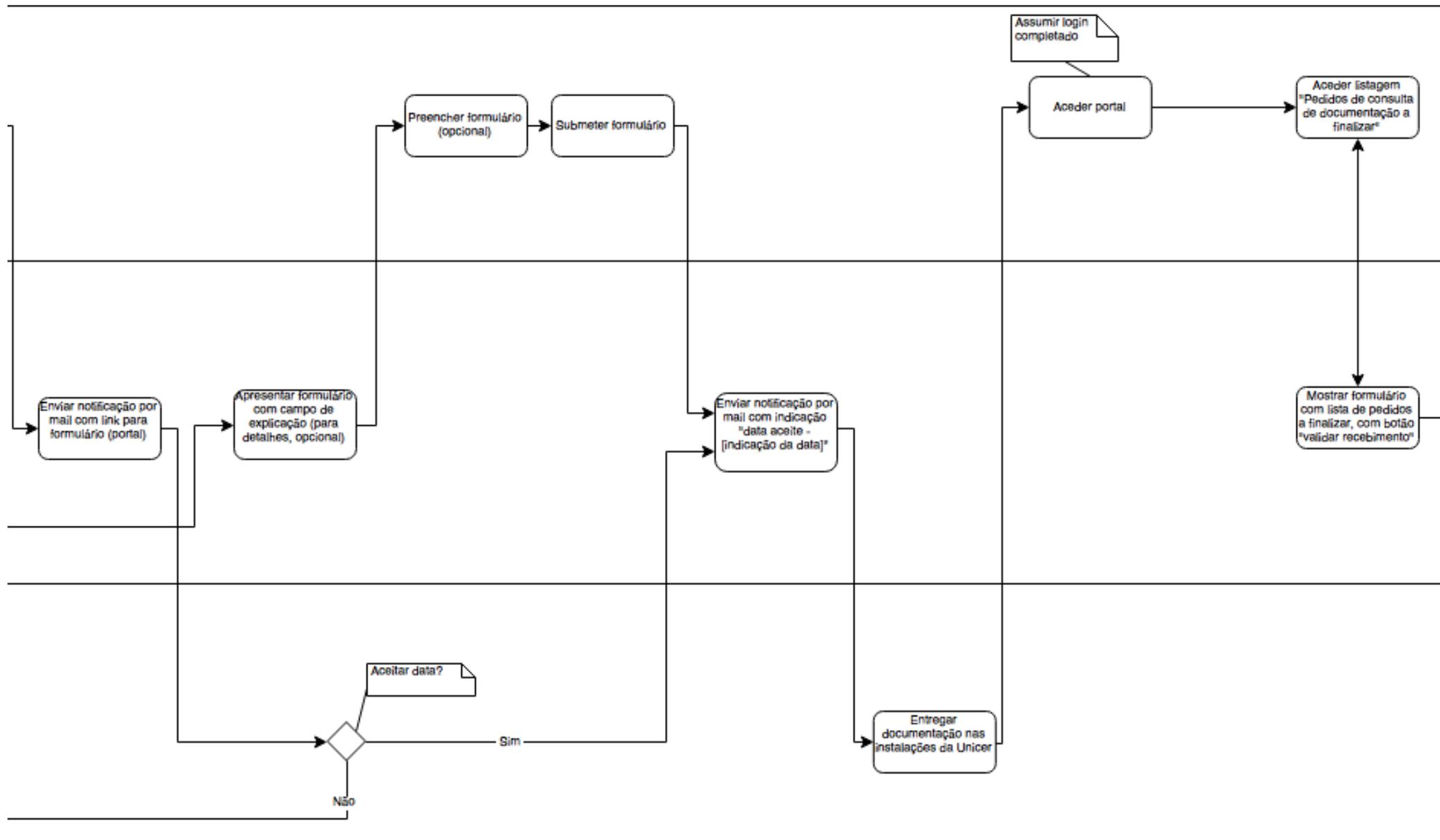
Anexo F - Processo “Consulta de documentação”

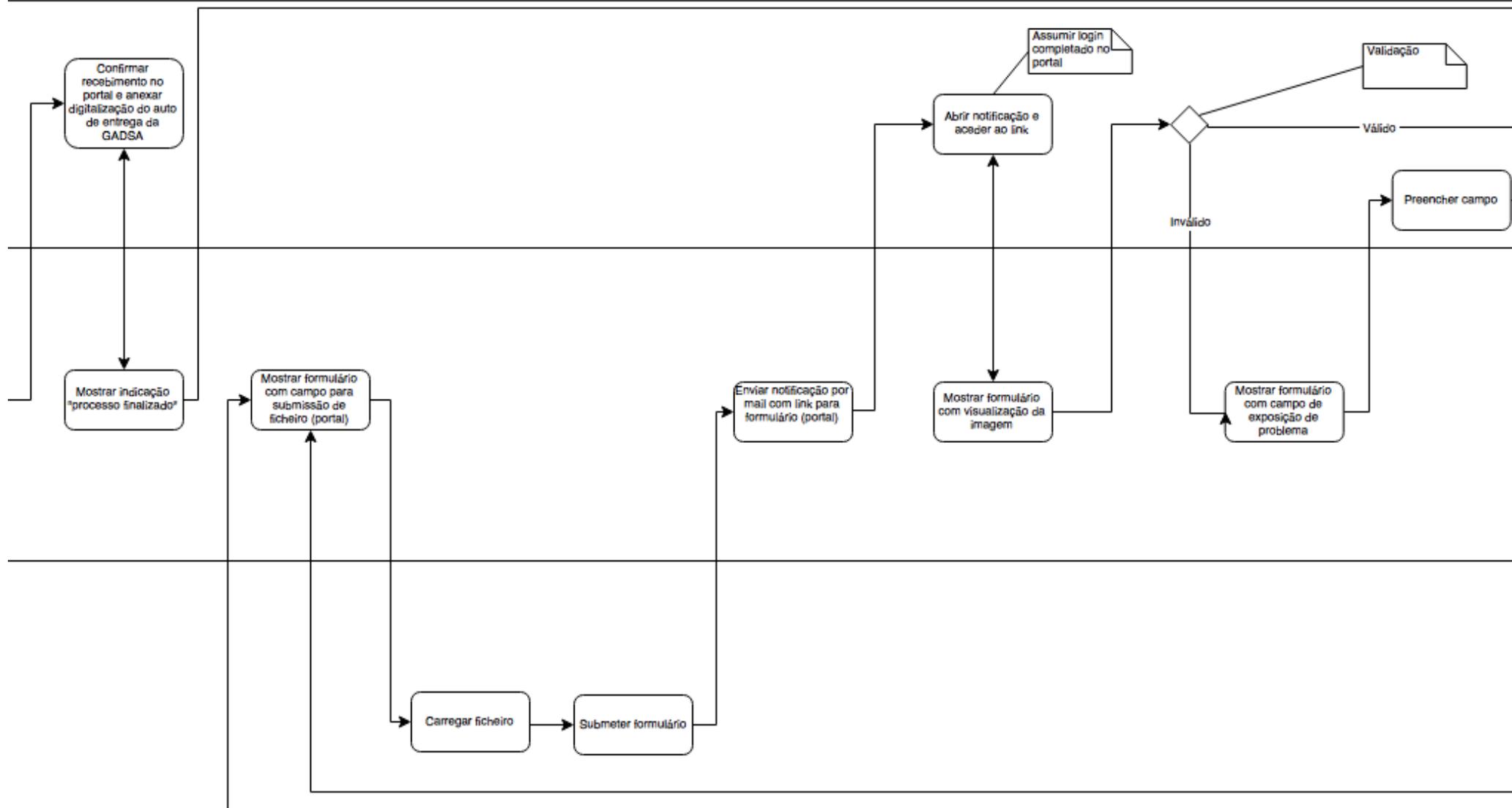


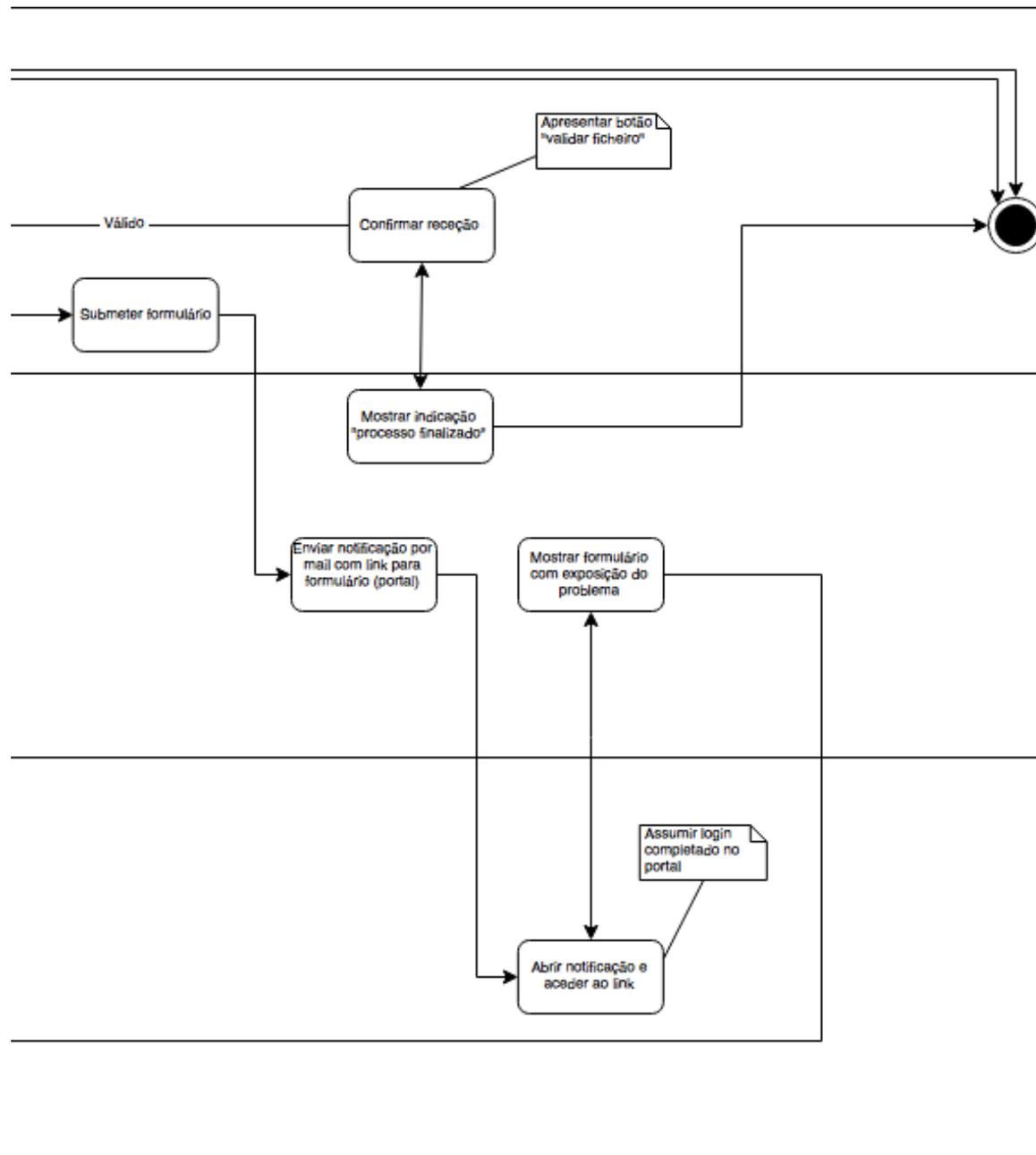












Anexo G - Processo “Retorno de documentação”

